

Addendum bij rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' - gemeente Waadhoeke

Onze ref	Behandeld door	Classificatie	Betreft
PO046418	D.E. te Winkel H. Uffen MSc CMC	Intern gebruik	Addendum bij rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' (juli 2024)

Inleiding - aanvullende informatie om tot een keuze te komen ten aanzien van de toekomst van Theater de Koornbeurs

Op dinsdag 11 juni 2024 is het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' behandeld in een kernsessie van de raad van Waadhoeke. Deze kernsessie had als doel te komen tot een keuze ten aanzien van de drie geschetste scenario's, c.q. ontwikkelingsrichtingen in het genoemde rapport. Verschillende fracties in de raad van Waadhoeke hebben behoefte aan meer informatie alvorens zij een keuze kunnen maken tijdens de raadsvergadering van 5 september a.s. Zij hebben daartoe onderstaande aanvullende vragen gesteld:

1. een onderbouwing van de eenmalige investeringen in de drie scenario's;
2. het draagvlak voor een knooppuntfunctie, zoals benoemd in scenario 2 en 3;
3. inzicht in het aantal inwoners van de gemeenten Waadhoeke en Harlingen dat gebruikmaakt van de voorstellingen (podiumkunsten) van Theater de Koornbeurs;
4. meer inzicht in de mogelijkheden om de verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten te vergroten;
5. meer inzicht in de mogelijkheden ten aanzien van het verbeteren van doelgroepen (bereik ten aanzien van jongeren verbeteren);
6. inzicht in de mogelijkheden om de bereikbaarheid te verbeteren;
7. inzicht in de mogelijkheden om als gemeente Waadhoeke aanvullende middelen te verkrijgen uit bijvoorbeeld de Regiodeal;
8. inzicht in de mogelijkheden om als eigenaar van het pand (gemeente Waadhoeke) verduurzaming door te voeren;
9. inzicht in de mogelijkheden om duidelijke afspraken te maken tussen verhuurder (gemeente Waadhoeke) en huurder (Theater de Koornbeurs);
10. inzicht in een heldere overeenkomst tussen opdrachtgever (gemeente Waadhoeke) en opdrachtnemer (Theater de Koornbeurs);
11. inzicht in de stappen die moeten worden doorlopen om tot een implementatie van de scenario's te komen.

Uitwerking van bovengenoemde punten in een addendum - verdeling tussen gemeente Waadhoeke en BMC

Met de opdrachtgever vanuit de gemeente Waadhoeke is afgesproken dat de gemeente Waadhoeke de punten 6, 7, 8 en 9 uitwerkt. De punten 1, 2, 3, 5, 10 en 11 worden opgepakt door BMC. Punt 4 zal moeten worden opgepakt door de ad interim directeur van Theater de Koornbeurs, nadat een duidelijke richting is bepaald door middel van een keuze voor een scenario. Hierdoor wordt Theater de Koornbeurs in positie gebracht en kan zij vanuit haar expertise invulling geven aan de opdracht vanuit de gemeente Waadhoeke, creëert vertrouwen in de relatie en dit vertalen in een integraal ondernemingsplan. Wij schetsen in dit addendum wel een kader, waaraan een integraal ondernemingsplan in onze optiek moet voldoen.

Opstellen raadsvoorstel: benadrukken urgentie voor het maken van een inhoudelijke keuze ten aanzien van de scenario's en collegevoorstel voor een scenario

Het rapport, het addendum van BMC bij het rapport en de uitwerking van de punten door de gemeente Waadhoeke moeten leiden tot een raadsvoorstel door het college van B en W. In dit raadsvoorstel wordt antwoord gegeven op bovengenoemde punten. Tevens zal een duidelijke context geschetst worden ten aanzien van de urgentie om als raad een inhoudelijke keuze te maken voor een scenario. Bij verder uitstel van een keuze wordt de situatie dusdanig precair dat de gemeente momentum verliest ten aanzien van Theater de Koornbeurs en het '0-scenario' versneld van toepassing wordt. Ons advies is dat het college in het raadsvoorstel haar voorkeur voor een scenario uitspreekt.

In dit addendum werken wij de aan BMC toegeschreven punten nader uit. In onze optiek is daar de toevoeging op het rapport van BMC voldoende basis aanwezig om als bestuur van de gemeente Waadhoeke een keuze te maken ten aanzien van de scenario's voor Theater de Koornbeurs.

ad 1 Nadere onderbouwing eenmalige investeringen in de drie scenario's

Alle drie de door BMC beschreven scenario's stellen specifieke eisen aan de organisatie en aan het gebouw, inclusief de daarin aanwezige faciliteiten. Dit leidt bij alle scenario's tot (extra) structurele lasten, die we op basis van de huidige inzichten hebben verwerkt in een exploitatieraming op hoofdlijnen. Naast deze (extra) structurele lasten zijn er voor een goede implementatie van de scenario's ook eenmalige investeringen nodig. Dit is

weergegeven in tabel 7 van het rapport van BMC. Deze eenmalige investeringen werken we hieronder per scenario nader uit.

Scenario 1: Doorontwikkeling van de theaterfunctie.

Een belangrijk aandachtspunt in dit scenario is een verbreding van de huidige doelgroepen. De theatersector ziet zich in toenemende mate geplaagd voor een aantal grote uitdagingen: toenemende concurrentie van andere culturele initiatieven en/of vrijetijdsactiviteiten, waardoor uitval van publiek dreigt, verminderde interesse van jongeren in het "traditionele theater" en een groeiend aantal Nederlanders en met name "nieuwe" Nederlanders die niet bekend of opgegroeid zijn met het "geïstitutionaliseerde" cultuuraanbod. We hebben het een en ander beschreven en toegelicht in Hoofdstuk 3 (zie specifiek paragrafen 3.1 en 3.4). Naar onze waarneming beschikt Theater de Koornbeurs niet alleen over onvoldoende capaciteit om op deze ontwikkelingen adequaat in te spelen, maar is er (nog) onvoldoende kennis van en ervaring met het bereiken en/of aanspreken van potentieel nieuw publiek. Dit vraagt om een degelijk marktonderzoek en om training van de medewerkers op specifieke vaardigheden met mogelijk een tijdelijke inzet van een deskundige op dit gebied als 'aanjager'. Denk hierbij bijvoorbeeld aan 'doelgroepenmarketing'. Hiervoor is een eenmalige investering nodig. Op basis van onze ervaringen met andere organisaties in het culturele domein schatten we deze eenmalige investering in op € 50.000. In het door Theater de Koornbeurs nog uit te werken integraal ondernemingsplan (zie punt 4) dient deze investering nader te worden gespecificeerd en verder te worden onderbouwd.

Scenario 1 stelt verder op korte en middellange termijn geen aanvullende eisen aan het gebouw en/of aan de aanwezige faciliteiten (buiten de onderhouds issues). Wel is het belangrijk om steeds in ogenschouw te nemen dat de ambiance en uitstraling van het theater mede bepalend zijn voor de mate waarin nieuwe doelgroepen zich in voldoende mate "thuis gaan voelen" in de Koornbeurs. Denk hierbij met name aan jongere doelgroepen.

Scenario 2: Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht: 'theaterfunctie' en 'knooppunt- en aanjaagfunctie' ten behoeve van de amateurkunst.

Dit scenario vraagt zowel om een versterking van de 'theaterfunctie' als om een versterking van de initiërende en faciliterende rol van Theater de Koornbeurs met betrekking tot de amateurgezelschappen: de 'knooppuntfunctie'.

Aan de doorontwikkeling van de 'theaterfunctie' worden dezelfde eisen gesteld als in scenario 1 met een overeenkomstige eenmalige investering (€ 50.000). Binnen de 'knooppuntfunctie' dient naast de faciliterende functie van Theater de Koornbeurs, dat wil zeggen het beschikbaar stellen van faciliteiten en kennis, vooral de initiërende functie (aanjagen van projecten, bijzondere producties et cetera) te worden doorontwikkeld. Daar is eenmalig 'ontwikkelbudget' voor nodig, dat kan worden ingezet om bijvoorbeeld

voor een periode van twee jaar een 'kwartiermaker' aan te stellen. Een dergelijke functie zou ook kunnen worden belegd bij Seewyn, maar vraagt in dat geval eveneens extra budget. Wellicht zijn hier synergievoordelen te realiseren ten aanzien van de functie van cultuurcoach. Ook is het in dit scenario belangrijk om (tenminste) eenmalig middelen beschikbaar te stellen voor locatieprojecten op het gebied van amateurkunst, waarmee Theater de Koornbeurs zich meer verbindt met de dorpen en/of kernen binnen de gemeente Waadhoeke. We hebben op basis van de ervaringen die we met vergelijkbare ontwikkelingen hebben opgedaan hiervoor een 'stelpost' van € 100.000 opgenomen om de knooppuntfunctie aan te jagen. Hier liggen ook mogelijkheden om co-financiering te genereren. In de door Theater de Koornbeurs nog uit te werken integraal ondernemingsplan (zie punt 4) dient deze investering nader te worden gespecificeerd en verder te worden onderbouwd.

Scenario 2 stelt evenals scenario 1 op korte en middellange termijn geen aanvullende eisen aan het gebouw en/of aan de aanwezige faciliteiten (buiten de issues die reeds spelen ten aanzien van het onderhoud aan het pand). Zie ook wat hierover is opgemerkt onder scenario 1.

Scenario 3: Doorontwikkeling naar een gemeenschapshuis 2.0

Dit scenario vraagt ten opzichte van scenario 1 en 2 om een wezenlijk ander type organisatie en werkwijze. Theater de Koornbeurs draagt bij wijze van spreken de sleutel van het theater in zekere mate over aan de inwoners van Waadhoeke. De gemeenschap zal zich echter niet meteen 'eigenaar' voelen van de Koornbeurs. Ook dit vraagt om een (eenmalige) investering: het verruimen van de gebruiksmogelijkheden en openingstijden van Theater de Koornbeurs, het ontwikkelen van een nieuw 'businessmodel', het uitwerken van een marketingplan, acquisitie, het initiëren, ontwikkelen en begeleiden van culturele en cultureel-maatschappelijke projecten met de inwoners van Waadhoeke, uitbreiden en/of versterken van de relatie met de Waadhoeke ondernemers et cetera. Ervaringen die elders zijn opgedaan leren dat een dergelijke transitie tijdelijk om extra inzet en specifieke deskundigheid vraagt. We hebben hiervoor voorsnog een 'stelpost' van € 200.000 opgenomen. Ook voor dit scenario geldt dat een nog uit te werken integraal ondernemingsplan (zie punt 4) meer duidelijkheid moet verschaffen over de eisen die dit scenario aan de organisatie stelt en wat hiervan (al dan niet tijdelijk) de financiële consequenties zijn.

Theater de Koornbeurs is nu voor een belangrijk deel ingericht als theater, dat wil zeggen: voor de ontvangst van bezoekers aan de podiumkunstenvoorstellingen en filmvertoningen. Een keuze voor scenario 3 betekent ook dat onderdelen van het gebouw en de inrichting zullen moeten worden getransformeerd naar een meer huiskamer-achtige sfeer ("huiskamer van de stad"). Er zullen meer 'subruimtes' moeten worden gecreëerd ten behoeve van vergaderingen, cursussen en/of andere kleine bijeenkomsten,

alsmede 'werk- en/of studieplekken'. Ook verdient een herpositionering van de horeca aandacht, zowel fysiek (meer naar buiten gericht, meer zichtbaar) als inhoudelijk (o.a. verschuiving naar 'daghoreca'). Een nadere uitwerking hiervan valt buiten de scope van onze opdracht en vergt nader onderzoek. Vooralsnog hebben wij hiervoor een 'stelpost' van € 250.000 hiervoor opgenomen.

Met inachtneming van het voornoemde willen we nogmaals benadrukken dat de beschreven scenario's niet in beton zijn gegoten. Het is niet louter 'of ... of'. Het zijn ontwikkelingsrichtingen die in de tijd op een bij voorkeur organische manier vorm moeten krijgen. De keuzes die binnen de scenario's nog kunnen worden gemaakt, bepalen de exacte omvang van de investeringen die eenmalig moeten worden gedaan om het betreffende scenario op een goede wijze tot wasdom te kunnen laten komen.

ad 2 Nadere duiding draagvlak voor de 'knooppuntfunctie'

In het onderzoek dat ten grondslag ligt aan het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' is gesproken met enkele partijen uit het cultureel veld van de gemeente Waadhoeke. Het bleek (ondanks herhaaldelijk verzoek) lastig om in contact te komen met amateurkunstverenigingen. In samenwerking met Seewyn en de gemeente Waadhoeke is voor het opstellen van dit addendum een rondetafelgesprek georganiseerd. Een aantal toneelverenigingen, koren en muziekverenigingen hebben hieraan deelgenomen. Tevens is een soortgelijk gesprek georganiseerd met een vertegenwoordiging van de dorpshuizen in de gemeente Waadhoeke.

De knooppuntfunctie van Theater de Koornbeurs is benoemd in het coalitieakkoord¹ en nader beschreven in het cultuurbeleid 2020-2028² van de gemeente Waadhoeke:

- 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 (verrassender) 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.

De volgende rode lijnen zijn te destilleren vanuit de twee gesprekken. In deze gesprekken is nadrukkelijk ingegaan op de functie van knooppunt voor de amateurkunst van het Theater de Koornbeurs in de scope van scenario's.

¹ Gemeente Waadhoeke, 2022, *Coalitieakkoord 2022-2024: Sûn wurkje oan 'e takomst*, SAM, Gemeentebelangen en FNP, p. 1-8.

² Gemeente Waadhoeke, 2020, *Kultuer Yn Waadhoeke, mei-inoar meitsje we it me! (2020-2028)*, mei 2020, p. 1-18.

- Er wordt op dit moment weinig samengewerkt tussen de dorpshuizen en Theater de Koornbeurs. Dit geldt ook voor de amateurkunstverenigingen;
- Er is sprake van een gelaagdheid in de functie van de dorpshuizen en Theater de Koornbeurs. De dorpshuizen hebben een lokale functie en beschikken over voldoende en kwalitatief goede voorzieningen om te voldoen aan die lokale functie. Lokale gezelschappen maken eerder gebruik van de buurthuizen, dan van de voorzieningen van Theater de Koornbeurs. Theater de Koornbeurs heeft een bovenlokale / regionale functie en zou zich daar op moeten richten. De functie van knooppuntfunctie wordt door de dorpshuizen niet als toegevoegde waarde gezien.
- De buurthuizen willen graag op bestuurlijk niveau meedenken ten aanzien van de verbetering van de exploitatie van Theater de Koornbeurs en verkennen waar mogelijk voordelen liggen in samenwerking.
- Amateurkunstverenigingen maken 1 à 2 keer gebruik van Theater de Koornbeurs voor een voorstelling. Dit betreffen vooral verenigingen uit Franeker. Verenigingen uit de dorpen maken gebruik van de dorpshuizen. We merken hierbij op dat er sprake is van een 'afstand' tussen de dorpen richting het theater. De amateurkunstverenigingen die gebruik maken van het theater geven aan dat theater een mooie plek is om voorstellingen te geven. Echter, de hoge prijs is een barrière. De zaal van het theater is vooral passend voor toneel en artiesten en is minder geschikt voor orkesten gezien de akoestiek.
- Vanuit de amateurkunstverenigingen wordt aangegeven dat er nu geen invulling wordt gegeven aan de knooppuntfunctie en worden er vragen gesteld in hoeverre dit kan in de huidige setting. Er wordt aangegeven dat er gewaakt moet worden ten aanzien van realisme. Dat wil zeggen dat de output van de knooppuntfunctie waarschijnlijk 2 à 3 projecten zal zijn, in samenwerking met amateurkunstverenigingen vanuit Franeker.
- Amateurkunstverenigingen geven aan dat het van belang is om de theaterfunctie (hoogwaardige programmering, inclusief film) van belang is voor de gemeente (hoogwaardig voorzieningenniveau). De focus van Theater de Koornbeurs zou hierop moeten liggen. De knooppuntfunctie kan in dat kader worden losgekoppeld van Theater de Koornbeurs en worden belegd in het netwerk van de culturele infrastructuur in de gemeente. Dan is het theater onderdeel van het netwerk en vervult de rol van facilitator en is er geen aanjager meer. De verenigingen geven daarbij aan dat het wel van belang is om de toegankelijkheid (weghalen van barrières) van Theater de Koornbeurs te vergroten. Dit ligt in het betaalbaar maken van de faciliteit van het theater.
- De gesprekspartners geven allen aan dat het ondernemerschap van Theater de Koornbeurs aan kracht kan winnen door meer in te zetten om een langer verblijf en meer reuring en activiteiten in het pand van het theater. Op deze wijze kan het verdienmodel van het theater worden verbeterd: meer inkomsten (rendement) uit

de horeca en verhuur van ruimten, bijvoorbeeld ten aanzien van vaste gebruikers, bedrijven en evenementen. Dit vraagt ook om een investering in marketing en PR.

Herziening advies ten aanzien van scenario's BMC

In het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' heeft BMC aangegeven dat scenario 2 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. Scenario 2 kent de grootste opgave en daarom hebben wij aangegeven dat scenario 3 wellicht realistischer is.

De scenario's 2 en 3 zijn mede gebaseerd op het draagvlak en de mogelijkheid om invulling te geven aan de knooppuntfunctie. Op basis van aanvullende rondetafelgesprekken komen wij tot de constatering dat de huidige en de organisatie van de knooppuntfunctie niet leiden tot draagvlak bij stakeholders in de culturele infrastructuur van de gemeente Waadhoeke. Dit maakt ook dat de output van de knooppuntfunctie op korte termijn niet groot zal zijn. In die zin adviseren wij om scenario 1 als preferent scenario te kiezen, waarbij de theaterfunctie van Theater de Koornbeurs verder wordt verbeterd. Dat betekent dat ingezet wordt op een breder publieksbereik en een verbetering van de zaalbezetting. Kortom: een klein, intiem stadstheater met een beperkt professioneel programma-aanbod, aangevuld met een eveneens beperkt aantal amateurvoorstellingen, en film. Daarbij is het ook van belang dat de reuring in het gebouw wordt vergroot door versterking van het commercieel en maatschappelijk ondernemerschap (rekening houdend met bepalingen Wet Markt en Overheid). Daarnaast adviseren wij om te heroriënteren op de huidige organisatie en positionering van de knooppuntfunctie. Hierbij adviseren we om het eigenaarschap ten aanzien van de functie anders te beleggen (in het netwerk, bijvoorbeeld bij Seewyn (cultuurcoach). Hierbij maakt Theater de Koornbeurs onderdeel uit van het netwerk en fungeert daarbij als facilitator. Daarbij is het wel van belang om de toegankelijkheid van het theater in financiële zin voor amateurkunstverenigingen te vergroten, bijvoorbeeld door te werken met culturele tarieven.

ad 3 Inzicht in het aantal inwoners dat gebruikmaakt van de voorstellingen (theaterfunctie) van Theater de Koornbeurs

Onderstaand overzicht geeft het aandeel van het aantal bezoekers weer vanuit de gemeente Harlingen en de gemeente Waadhoeke. Deze informatie is ontvangen van Theater de Koornbeurs. Hierbij dienen twee kanttekeningen te worden geplaatst:

- Als mensen niet opgeven waar ze vandaan komen, dan wordt deze informatie niet geregistreerd. Dit betekent dat aan de kassa gekochte kaarten geen volledig beeld geven van de herkomst van de koper.
- Er is een overgang van ticketingsysteem geweest bij Theater de Koornbeurs. Theater de Koornbeurs geeft aan dat in de transitie gegevens verloren zijn gegaan.

Dit betekent dat onderstaande percentages als minimaal moeten worden beschouwd.

Professionele voorstelling Theater de Koornbeurs				
	Aantal kaart kopende klanten			
Jaar	Totaal	Harlingen	Waadhoeke	Overig
2022	1.690	137	820	733
2023	2.779	224	1168	1387
t/m juni 2024	2.206	217	1237	768
Gemiddelde	2.225	193	1075	963
% gemiddelde	100%	8,7%	48,3%	43,3%
% t/m juni 2024	100%	9,8%	56,1%	34,8%

ad 4 Meer inzicht in de mogelijkheden om de verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten te vergroten (businesscase)

Zoals aangegeven in de inleiding, ligt de uitwerking van dit punt bij Theater de Koornbeurs en kan pas plaatsvinden nadat het bestuur (raad en college van B&W) van de gemeente Waadhoeke een duidelijke richting en daarmee een keuze heeft gemaakt ten aanzien van de scenario's.

Aan BMC is wel de vraag gesteld om een kader mee te geven, waaraan een goede businesscase in het cultureel domein dient te voldoen. Wij geven hierbij het advies om de uitwerking van het gevraagde vorm te geven in een integraal ondernemingsplan. Een businesscase of haalbaarheidsstudie is een studie waarin de zakelijke afweging om een project of taak te beginnen beschreven wordt. In onze optiek is de afweging ten aanzien van de toekomst van Theater de Koornbeurs meer dan een zakelijke afweging, waarbij meer elementen een rol spelen. Deze elementen hebben bijvoorbeeld betrekking op: visie op het inhoudelijk concept, programmering, doelgroepbereik, etc.

Op basis van bovenstaand doel bestaat een integraal ondernemingsplan uit een aantal onderdelen, die in een bepaalde logische volgorde met elkaar samenhangen. Op deze wijze wordt de lezer meegenomen in het verhaal en vindt een nadere uitwerking plaats.

Op basis hiervan kan vervolgens een afweging worden gemaakt. Wij onderscheiden de volgende onderdelen van een goed ondernemingsplan als kader (inhoudsopgave):

1. Bestuurlijke samenvatting: Korte weergave context, beslispunten, financiële consequenties in beeld en belangrijkste risico's.
2. Aanleiding: Beschrijving van de achtergrond en context van het project. Waarom dit project? Welk probleem wordt opgelost of wat is de gewenste situatie die dient te worden bereikt (doel)? Wie zijn betrokken bij dit project en welke relatie is er te leggen met andere ontwikkelingen die spelen?
3. Onderwerp (visie op inhoudelijk concept en programmering): Functionele beschrijving van de situatie die dient te worden gerealiseerd met het project. Hierbij wordt ook aandacht geschonken aan het bereik qua doelgroepen.
4. Organisatie en Governance: Hoe ziet de organisatie (intern en extern) eruit om uitvoering te geven aan het project? Hierbij dient specifieke aandacht geschonken te worden aan de inrichting van de governancestructuur: hoe is het opdrachtgever-opdrachtnemerschap ingericht en hoe vertaalt zich dat in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Monitoring, verantwoording en sturing maken ook onderdeel uit van deze component van een integraal ondernemingsplan.
5. Uitgangspunten en scope: Wat zijn de uitgangspunten (zaken die door het project als vertrekpunt moeten worden meegenomen)? Wat hoort wel en wat hoort niet bij het project? En wat is de doorlooptijd van het project (planning)?
6. Scenario's: Wat is het nulscenario (waarbij wordt voortgebouwd op de huidige manier van werken)? Welk scenario is uitgewerkt en waarom? Welke scenario's zijn niet meegenomen?
7. Risico's: Wat zijn de risico's voor de organisatie bij uitvoering van het project en welke mitigerende maatregelen zijn van toepassing?
8. Financiën: baten-lasten-afweging: Welke baten zijn van toepassing? Welke lasten zijn van toepassing? Welke aannames zijn bij de baten en lasten gemaakt met welke onderbouwing (expliciet)? In hoeverre wordt ook gekeken naar een mix aan bekostigingsinstrumenten: externe subsidie via fondsen, stimuleringsregelingen, sponsoring, giften, maar ook (co-)financiering in het sociaal domein, onderwijs, zorg, etc.
9. Conclusies: Welk scenario heeft de voorkeur? Wat zijn de argumenten om voor dit scenario te kiezen? Wat zijn de vervolgstappen?

Naargelang de omvang van het project kan ervoor gekozen worden om elementen niet of juist meer uit te werken. Het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' geeft al veel inzicht in ten aanzien van bovenstaande elementen en kan bij de uitwerking van het integraal ondernemingsplan door Theater de Koornbeurs meer worden uitgewerkt en onderbouwd.

ad 5 Inzicht in de mogelijkheden om het bereik ten aanzien van doelgroep jongeren te verbeteren

Het publiek van de schouwburgen vergrijst sneller dan dat er sprake is van aanwas door jongere publieksgroepen. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat het traditionele podiumkunstenaanbod onvoldoende aansluit bij de behoeften en/of belevingswereld van jongeren (leeftijdscategorie 12 jaar tot en met 18 jaar). Daarbij dient in ogenschouw te worden genomen dat iedere leeftijdsgroep een specifieke benadering en passende ambiance vraagt. Jongeren tussen pakweg 12 en 14 jaar hebben andere wensen dan jongeren tussen 16 en 18 jaar (en verdragen vaak elkaars aanwezigheid moeilijk). Dit betekent dat er voor de Koornbeurs een opgave ligt om 'maatwerk' te leveren als het om het verleiden van jonge (potentiële) publieksgroepen gaat. Dat kan door specifieke voorstellingen voor jongeren aan te bieden. Daarbij dient wel te worden aangetekend dat de mogelijkheden hiervoor, vanwege de geringe fysieke capaciteit van Theater de Koornbeurs, beperkt zijn. Daardoor zijn dergelijke voorstellingen vaak financieel niet haalbaar. Ook kan nieuw jong publiek worden aangesproken door het organiseren van activiteiten als 'talentenjachten', 'bandcontests', 'workshops' en multimedia events. Het is van groot belang dat er *niet voor* maar *met jongeren* wordt geprogrammeerd. Ook is het verstandig om op dit gebied zoveel gebruik te maken van de ervaringen die elders zijn opgedaan of om tijdelijk specifieke deskundigheid in te huren. Zo zou kunnen worden onderzocht of poppodium Neushoorn in Leeuwarden kan helpen met opzetten van jongerenactiviteiten. Maar kansen op dit gebied moeten ook niet worden overschat. Het potentieel aan jonge doelgroepen is in de gemeente Waadhoeke beperkt en een belangrijk deel van dit potentieel zal gericht zijn op het meer grootstedelijke aanbod in Leeuwarden.

Ook in meer algemene zin zou het bereik van Theater de Koornbeurs kunnen (en moeten) worden vergroot. We hebben eerder in ons rapport gewezen op het feit dat op dit ogenblik maar een zeer beperkt aantal inwoners van de gemeente Waadhoeke gebruikmaakt van Theater de Koornbeurs als het gaat om het professionele podiumkunstenaanbod. Ervaringen elders leren dat een meer actieve betrokkenheid van het (potentiële) publiek bij het tot stand komen van het activiteitenaanbod, de interesse voor de voorstellingen ook groeit. Theater de Koornbeurs zou hier meer in moeten investeren.

ad 10 Inzicht in een heldere overeenkomst tussen opdrachtgever (gemeente Waadhoeke) en opdrachtnemer (Theater de Koornbeurs)

Inhoudelijke inbedding van afspraken

In paragraaf 2.3 van het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' zijn de afspraken geschetst tussen de gemeente Waadhoeke en Theater de Koornbeurs in de

huidige setting. De keuze voor een scenario zal een effect hebben op de doelstellingen en aanpalende afspraken en deze dienen in overleg tussen de gemeente Waadhoeke en Theater de Koornbeurs te worden herzien. De uitwerking van het gekozen scenario door middel van het integraal ondernemingsplan door Theater de Koornbeurs gaat hierbij helpen. Elementen die een plek hierin moeten krijgen ten aanzien van de te maken afspraken zijn:

- *Inhoudelijk doelstellingen voor de Theater de Koornbeurs, geënt op het gekozen scenario.* Hierbij is het ook van belang om de koppeling te maken met het gemeentelijk kader (beleidsdoelstellingen) in brede zin.
- *Te behalen resultaten door Theater de Koornbeurs.* Om de doelstellingen te specificeren is het van belang om deze nader te concretiseren en door te vertalen naar resultaten (KPI's). De resultaten vormen de elementen waarop monitoring en sturing kan plaatsvinden door Theater de Koornbeurs en vormen de basis voor de verantwoording richting de gemeente Waadhoeke ten aanzien van het beschikte subsidiebedrag. Het is hierbij van belang niet alleen aandacht te hebben voor de 'output', maar ook voor de 'outcome'³.
- *Activiteiten van Theater de Koornbeurs.* Om de doelstellingen en resultaten te realiseren, ontplooit Theater de Koornbeurs allerlei activiteiten in het kader van programmering en aanpalende activiteiten. Het is van belang om deze op te sommen en te onderbouwen door middel van de inzet van middelen (inzet personeel, werkbudgetten en materiële kosten). Op deze wijze ontstaat ook inzicht in de mate van doelmatigheid van de besteding en onderbouwing van het benodigde bedrag qua subsidie om invulling te geven aan de doelstellingen.

Randvoorwaarden voor de scenario's

Het is van belang om bij de vormgeving van de relatie tussen de gemeente Waadhoeke en Theater de Koornbeurs ook te kijken naar de uitgangspunten die door BMC zijn geformuleerd bij de scenario's. Deze staan beschreven in paragraaf 5.1 van het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs'. Aan deze randvoorwaarden zal invulling gegeven moeten worden, alvorens uitvoering kan worden gegeven aan het gekozen scenario. Dit vormt een onderdeel van het integraal ondernemingsplan (zie ad 4). Het is van belang om de rolneming van de gemeente en Theater de Koornbeurs expliciet te maken en daar vervolgens naar te handelen.

Voor elk gekozen scenario geldt dat de implementatie daarvan geborgd moet worden in een specifieke opdracht aan de nieuwe directeur of de nieuwe directeur-bestuurder van Theater de Koornbeurs. Dit is vanzelfsprekend niet de verantwoordelijkheid (en/of

³ *Output* is hetgeen dat wordt opgeleverd als gevolg van het uitvoeren van een initiatief. *Outcome* daarentegen, is verbonden aan de geleverde waarde en heeft vooral te maken met of er relevante invloed is ontstaan op het bereiken van het doel. Vervolgens wordt de waarde bepaald langs de mate of hoeveelheid van die relevante invloed op het doel.

bevoegdheid) van de gemeente, maar van het bestuur van de stichting. BMC adviseert het bestuur om in de opdracht in het bijzonder aandacht te besteden aan de versterking van het 'ondernemerschap' binnen de organisatie van Theater de Koornbeurs, aan het vergroten van de gebruiksmogelijkheden van het theater en/of een betere benutting van de beschikbare capaciteit, met name overdag, professionaliseren van de horeca (gericht op creëren van beleving) en aan het stimuleren van een grotere betrokkenheid van de inwoners van Waadhoeke bij het tot stand komen van het activiteitenaanbod. Als we kijken naar de theaters die we hebben meegenomen in de benchmark en breder: naar de ontwikkelingen in theaterland, dan zijn dit belangrijke 'succesfactoren'.

Praktische afspraken omtrent huisvesting

In het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs' wordt aangegeven dat voor wat betreft het onderdeel huisvesting nog onduidelijkheid bestaat over de verantwoordelijkheid van de gemeente en van Theater de Koornbeurs (zie hiervoor paragraaf 4.4, onderdeel huisvesting). Het is van belang om op korte termijn hier duidelijke afspraken in meerjarig perspectief over te maken tussen de gemeente en Theater de Koornbeurs. Dit betekent dat de demarcatielijst inzake onderhoud en vervangingen dient te worden doorgenomen op basis van volledigheid, maar ook op basis van financiële draagkracht van het theater. Hierbij is het van belang dat wordt toegewerkt naar een volledige lijst, alsmede duidelijke afspraken voor de korte en lange termijn op basis van de verantwoordelijkheden per partij. De situatie nu is dat het theater te weinig werkkapitaal heeft 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. Het is van belang dat de kapitaallasten in de begroting van Theater de Koornbeurs passend zijn met de gemaakte afspraken in demarcatie. Ten aanzien van het werkkapitaal kunnen afspraken met de gemeente gemaakt worden ten aanzien van de versterking van het werkkapitaal (kredietverstrekking, borgstellingen, etc.).

ad 11 Inzicht in de stappen die moeten worden doorlopen om tot een implementatie van de scenario's te komen.

In dit onderdeel werken we op hoofdlijnen een aantal stappen/activiteiten uit om te komen tot besluitvorming over en implementatie van het scenario. De stappen / activiteiten hebben een volgordelelijk karakter, maar een aantal zal parallel moeten worden opgepakt.

1. Keuze door het bestuur (college B&W en de raad) van Waadhoeke voor een scenario, zoals beschreven in het rapport 'Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs'. Hierbij de opmerking dat de keuze voor geen scenario, betekent dat scenario 0 van toepassing is en daarmee de continuïteit van het Theater al op korte termijn onder druk komt te staan;

2. Verkenning en invulling van de uitgangspunten voorafgaand aan de uitvoering van het scenario. Zoals aangegeven bij ad 10 gelden een 9-tal randvoorwaarden die zullen moeten worden ingevuld door de gemeente en Theater de Koornbeurs. In onderlinge afstemming zullen hier afspraken over moeten worden gemaakt en invulling aan moeten worden gegeven;
3. Afstemming tussen de gemeente Waadhoeke en Theater de Koornbeurs over de praktische afspraken omtrent huisvesting. Opstellen en/of actualiseren van de Meerjarige Onderhoudsplanning, zowel voor het eigenarendeel als het huurdersdeel.
4. Opdracht van het college van B&W aan de Theater de Koornbeurs om een nieuw en/of geactualiseerd integraal ondernemingsplan uit te werken aan de hand van het gekozen scenario. BMC schat in dat het schrijven van een dergelijk plan circa 6 maanden in beslag zal nemen. De bedragen zoals genoemd in het rapport van BMC gelden daarbij als kader (zie tabel 7).
5. Het nieuwe en/of geactualiseerde ondernemingsplan dient als opmaat en invulling voor de opdracht aan Theater de Koornbeurs. Dit krijgt vervolgens vorm in een subsidiebeschikking. In deze subsidiebeschikking is het beschikte bedrag een resultante van de inhoud, zoals verwoord in het integrale ondernemingsplan en de opdracht van de gemeente. Het integraal ondernemingsplan en opdracht aan Theater de Koornbeurs dienen te worden vastgesteld.
6. Verdere implementatie van het gekozen scenario door de Koornbeurs op basis van een activiteitenplan, functiehuis en een facilitair plan. Vraagt onder meer om een herstructurering van de organisatie en mogelijk om een aanpassing van het gebouw (scenario 3). Vanuit ervaringen die zijn opgedaan met vergelijkbare trajecten elders dient rekening te worden gehouden met een doorlooptijd van 2 - 3 jaar voor een volledige transitie (scenario 2 en 3). Bij scenario 1 gaan we uit van een doorlooptijd van 2 jaar.