

Quickscan beoordeling waarde en impact Keramiekcentrum Tiendschuur, Filmtheater De Nieuwe Scene en Theater De Garage



Quickscan beoordeling waarde en impact Keramiekcentrum Tiendschuur, Filmtheater De Nieuwe Scene en Theater De Garage

Rapport
Gemeente Venlo

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding van het onderzoek	5
1.2 Vraagstelling van de quickscan	5
1.3 Verantwoording werkwijze quickscan	6
H2 Relevante kaders en ontwikkelingen	8
2.1 Cultuurvisie 'Het cultureel vermogen van Venlo'	8
2.2 Overige gemeentelijke beleidskaders	10
2.2.1 Beleidskader Maatschappelijk Domein	10
2.2.2 Concept Plan Binnenstad	11
2.2.3 Evenementenbeleid	11
2.2.3 Meerjarenprogramma Venlo Studentenstad	12
2.2.4 Cultuurregio Noord-Limburg meerjarenplan 2021-2024	12
2.2.5 Actieprogramma Vrijtijdseconomie Noord-Limburg 2018-2025	13
2.3 Vastgoedtechnische kaders	13
2.4 Subsidiekaders	14
H3 Nadere beschouwing meerjarenvoorzieningen	15
3.1 Vooraf	15
3.2 Keramiekcentrum Tiendschuur	15
3.2.1 Algemeen	15
3.2.2 Samenwerkingskracht	15
3.2.3 Publiekskracht	17
3.2.4 Bedrijfsvoeringskracht	18
3.3 Filmtheater De Nieuwe Scene	22
3.3.1 Algemeen	22
3.3.2 Samenwerkingskracht	23
3.3.3 Publiekskracht	24
3.3.4 Bedrijfsvoeringskracht	26
3.4 Theater De Garage	31
3.4.1 Algemeen	31
3.4.2 Samenwerkingskracht	31
3.4.3 Publiekskracht	32
3.4.4 Bedrijfsvoeringskracht	33
H4 Conclusies en advies	37
4.1 Conclusies	37
4.2 Aanbevelingen	42

Bijlage 1 Baten en lasten (exploitatie) van de drie instellingen in beeld	46
Bijlage 2 Vermogenspositie van de drie instellingen	49
Colofon	51

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 | Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Bij het vaststellen van de nieuwe Cultuurvisie van de gemeente Venlo ('Het cultureel vermogen van Venlo'¹) in 2020, heeft het college van B en W aan de raad van Venlo de toezegging gedaan om overeenkomstig een eerder uitgevoerde benchmark naar drie Venlose basisinstellingen (Kunstencentrum Venlo, Theater De Maaspoort en Bibliotheek Venlo) ook een onderzoek uit te voeren naar de zogenoemde 'culturele meerjarenvoorzieningen'. Tot deze voorzieningen, die een structurele subsidierelatie met de gemeente Venlo onderhouden, behoren: Theater De Garage (hierna te noemen: TDG), Filmtheater De Nieuwe Scene (hierna te noemen: DNS) en Keramiekcentrum Tiendschuur Tegelen (hierna te noemen: Tiendschuur) en Omroep Venlo. Enkele van deze voorzieningen hebben aangegeven dat hun toekomstbestendigheid onder druk staat door gebrek aan ruimte en te weinig financiële middelen en/of door personele knelpunten. Een 'quickscan' met betrekking tot de positie, impact en staat van de organisatie van deze instellingen dient inzicht te geven in zowel de uitdagingen die er liggen als de kansen om ambities te realiseren. Omdat Omroep Venlo een andere rol vervult dan de overige 'culturele meerjarenvoorzieningen' en al eerder betrokken is geweest bij (impact)onderzoeken tussen media-instellingen, valt deze organisatie buiten de scope van het onderzoek.

1.2 Vraagstelling van de quickscan

De quickscan moet inzicht bieden in de positie en de impact van Tiendschuur, DNS en TDG binnen de culturele infrastructuur van Venlo, een en ander in relatie tot de eigen ambities van de instellingen en de ambities van de gemeente, zoals onder meer vastgelegd in de cultuurvisie 'Het cultureel vermogen van Venlo'.

Concreet dient de quickscan per instelling inzicht te verschaffen in:

- a. de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van de organisatie;
- b. de mate waarin de door de instelling geformuleerde ambitie past bij de huidige trends en ontwikkelingen binnen de culturele sector en eventuele specifieke branche, en de financieringsstromen die daarbij horen;
- c. de mate waarin de ambities van de instelling passen bij het beschikbare subsidiebedrag en welke afspraken daarbij horen;
- d. de wijze waarop de producten/diensten van de instelling bijdragen aan de doelstellingen, zoals opgenomen in de cultuurvisie 'Het cultureel vermogen van Venlo (2020)', uitgewerkt in concrete voorbeelden;
- e. de mate waarin de instelling kan bijdragen aan de ambities van de gemeente, zoals vastgelegd in de cultuurvisie in relatie tot het beschikbare subsidiebedrag;

¹ Gemeente Venlo, 2020, *Het cultureel vermogen van Venlo - Cultuurvisie Gemeente Venlo 2020*, 27 mei 2020, p. 1-59

- f. de eventuele inhoudelijke en financiële risico's voor de culturele instelling en voor de gemeente bij voortzetting van de huidige subsidiëring;
- g. de wijze waarop de instelling gebruikmaakt van 'derde geldstromen';
- h. de positie van de instelling binnen de culturele infrastructuur van de gemeente Venlo, de wijze waarop en/of mate waarin wordt samengewerkt en wat daarvan in kwalitatieve en kwantitatieve zin de meerwaarde is;
- i. de rol van de vrijwilligers bij de instelling, de kansen en bedreigingen die zich hierbij voordoen en de betekenis voor de bedrijfsvoering en producten/diensten van de instelling;
- j. aanbevelingen die bijdragen aan het realiseren van (gezamenlijke) ambities, een duurzame subsidierelatie en een optimale samenwerking met duidelijke wederzijdse afspraken.

1.3 Verantwoording werkwijze quickscan

Voor de quickscanbeoordeling van de waarde en impact van Tiendschuur, DNS en TDG hebben we gebruikgemaakt van de BMC 'Culturele Waardenkaart'. Dit model bestaat uit een aantal samenhangende waarden die elk een aantal succesfactoren kennen en die met elkaar in balans dienen te zijn om te kunnen spreken van een succesvolle, toekomstbestendige culturele onderneming. De BMC 'Culturele Waardenkaart' is een model dat het mogelijk maakt om:

- de kracht van een culturele organisatie in beeld te brengen door de functie en het profiel van de organisatie te kwalificeren en daar waar mogelijk te kwantificeren;
- 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 van en de prioriteitstelling binnen de strategische koers;
- eventuele plannen voor verbetering op te stellen en daar afspraken over te maken.

Wij onderscheiden daarbij een drietal krachten en duiden deze als volgt:

1. Samenwerkingskracht. Hierbij komen zaken aan de orde als interne en externe samenwerking, de wijze waarop de instelling aansluit op de gemeentelijke beleidskaders en -doelstellingen, de bestuurskracht en de inhoud van de relatie met de gemeente en andere stakeholders.
2. Publiekskracht. Deze kracht omvat onder meer de kwaliteit van het activiteitenaanbod van de instelling, het publieksbereik, de klantwaardering, de inzet van marketing en promotie, en het vermogen om te innoveren.
3. Bedrijfsvoeringskracht. Deze kracht heeft betrekking op de wijze waarop de 'Samenwerkingskracht' en de 'Publiekskracht' vanuit de bedrijfsvoering van de instelling worden ondersteund en bekostigd. Relevante elementen zijn: financiële vermogenspositie, exploitatie, verdienmodel, organisatie en vastgoed.

De genoemde 10 punten (a t/m j) komen op de volgende manier terug in de BMC 'Culturele Waardenkaart' (zie figuur 1). Dit is op basis van onze eigen expertise en inzichten verder aangevuld.



Figuur 1 - Samenhang BMC Culturele Waardenkaart en te onderzoeken elementen quickscan 'Culturele meerjarenvoorzieningen' gemeente Venlo.

Met de 'Culturele Waardenkaart' als vertrekpunt zijn wij ons (quickscan)onderzoek gestart met het verzamelen van alle relevante informatie (beleidsstukken) en het voeren van een eerste gesprek met de bij het onderzoek betrokken instellingen op locatie. Op basis hiervan hebben een voorlopig analysedocument opgesteld. Aan de hand van verdiepende interviews met de (eind)verantwoordelijken binnen de betrokken instellingen, met de portefeuillehouder en de gemeentelijke beleidsadviseurs en met een aantal (overige) stakeholders hebben wij onze analyse verder aangescherpt. Onze bevindingen hebben we besproken met de opdrachtgever en met de instellingen. Daarna hebben we de eindrapportage en het advies opgesteld.

Tiendschuur, DNS en TDG hebben zonder voorwaarden meegewerkt aan ons onderzoek.

H2 | Relevante kaders en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk gaan we in op de gemeentelijke kaders die van toepassing zijn voor de drie instellingen als opdracht vanuit de subsidierelatie die ze hebben met de gemeente Venlo. Hierbij onderscheiden we de Cultuurvisie 'Het cultureel vermogen van Venlo' als inhoudelijk kader (zie paragraaf 2.1), de overige gemeentelijk kaders en aanpalende kaders (denk hierbij aan het beleidskader maatschappelijk domein, evenementenbeleid, Meerjarenprogramma Venlo Studentenstad, etc. - zie paragraaf 2.2), vastgoedtechnische kaders (zie paragraaf 2.3) en de financiële kaders (subsidies - zie paragraaf 2.4). Dit hoofdstuk geldt als de context voor onze bevindingen en analyse (hoofdstuk 3).

2.1 Cultuurvisie 'Het cultureel vermogen van Venlo'²

De gemeente hanteert een zestal uitgangspunten voor de positionering, profilering en doorontwikkeling van cultuur in Venlo.

- a. Werken vanuit een integrale visie.
- b. Waardeer het culturele vermogen. De gemeente stelt vast dat de basisinfrastructuur met relatief beperkte middelen bovengemiddeld sterk presteert en in veel gevallen al proactief en innovatief vorm en inhoud geeft aan samenwerking met andere sectoren. De instellingen maken dus zelf al een sterke beweging 'van binnen naar buiten', maar zitten daarbij in de huidige constellatie al wel aan de toppen van hun mogelijkheden.
- c. Meer synergie (1 + 1 = 3). Tegelijkertijd constateert de gemeente dat actoren in het maatschappelijke veld de toegevoegde waarde van cultuur binnen hun eigen beleidsterreinen soms nog onderschatten en/of in de waan van de dag nog onvoldoende weten te benutten.
- d. Ontschotting. Samenwerking en synergie kunnen concreet bevorderd worden door 'culturele doelstellingen' niet alleen in het cultuurbeleid, maar ook in de maatschappelijk beleidsplannen te beleggen.
- e. Vijf aandachtsgebieden, waarin integraal beleid concreet vorm en inhoud kan krijgen:
 - Welvarend Venlo: vestigingsklimaat en innovatie
 - Leefbaar Venlo: kwaliteit leefomgeving, voorzieningen en sociale cohesie
 - Gezond en actief Venlo: positieve gezondheid en participatie
 - Onderwijs: 'culturele geletterdheid' en 21e-eeuwse vaardigheden
 - Centrum stad Venlo: cultureel profiel en vestigingsklimaat
- f. Verbeter positionering cultuurmakers en productieklimaat. Zonder het dagelijkse werk van culturele ondernemers, creatief producenten, amateurkunstenaars en gepassioneerde burgers komt de culturele sector tot stilstand en dooft ook de vonk binnen andere beleidsterreinen. Bij een integraal cultuurbeleid hoort bijgevolg ook een sterkere positionering en een beter productieklimaat voor cultuurmakers en dus ruimte voor vernieuwing.

² Gemeente Venlo, 2020, Het cultureel vermogen van Venlo - Cultuurvisie Gemeente Venlo 2020, 27 mei 2020, p. 1-59.

De culturele infrastructuur is door de gemeente ingedeeld in 'bouwstenen'. Deze indeling is met name geënt op de financieringsstructuur. De 'bouwstenen' zijn:

- a. De basisinfrastructuur: Bibliotheek Venlo, Kunstencentrum Venlo (KCV), Poppodium Grenswerk, Theater De Maaspoort en Museum van Bommel van Dam. Belangrijkste beleidslijn is om genoemde instellingen 'rust' en 'ruimte' te geven door middel van meerjarige subsidieafspraken (termijn van 4 jaar). Met aanvullende projectgelden kunnen dan mogelijk innovaties worden ingezet. Door in andere gemeentelijke programma's en domeinen meer openheid voor cultuur te bewerkstelligen krijgt de culturele infrastructuur meer ruimte om zich te manifesteren en nieuwe doelgroepen te bereiken.
- b. Meerjarige voorzieningen: Filmtheater De Nieuwe Scene, vlakke vloer Theater De Garage, Keramiekcentrum Tiendschuur en Omroep Venlo. De te volgen beleidslijn(en) ten aanzien van de eerste drie genoemde instellingen worden mede bepaald door de uitkomst van het onderzoek door BMC.
- c. Overige semistructurele subsidies. Dit betreft onder meer de programmering van het Missiemuseum, het Carillon van Venlo, Bel Arte uit Belfeld en de Tegelse Zieken- en Bejaarden Omroep. Het is de bedoeling om voor deze organisaties en nog andere initiatieven in de lopende beleidsperiode een nieuwe categorisering dan wel systematiek te ontwikkelen die recht doet aan de culturele en/of maatschappelijke waarde van deze voorzieningen.
- d. Evenementen. Dit is vooralsnog een eigenstandig programma binnen het programma Centrum stad Venlo. Het ging in 2019 om 12 beeldbepalende evenementen en ruim 500 kleinere evenementen die tezamen rond de 1,2 miljoen bezoekers trokken. De gemeente overweegt het evenementenbeleid integraal onderdeel te maken van het cultuurbeleid, om zo een betere verbinding tot stand te brengen met provinciale en landelijke programma's en om amateurkunsten en volkscultuur meer zichtbaar te maken binnen de culturele infrastructuur.
- e. Amateurkunst en volkscultuur. Deze segmenten zijn onderdeel van een groter geheel van subsidies voor het maatschappelijk middenveld, met daarnaast regelingen voor onder andere ouderenbonden, zorg voor elkaar, jeugdclubs, sportverenigingen, gemeenschapsvoorzieningen en wijk- en dorpsraden. De gemeente streeft in de lopende beleidsperiode onder meer naar vereenvoudiging van de subsidieregels en naar meer aandacht voor maatschappelijke verbindingen, zoals optredens en projecten in het onderwijs, de zorg, welzijn en wijken.
- f. Aanjaagfunctie cultuurcoaches. Een en ander valt onder de afdeling 'Cultuur en maatschappij' van het KCV. Een deel van de subsidie wordt gebruikt voor de inzet van cultuurcoaches. Een ander deel is matching vanuit de gemeente op basis van de rijksbijdrage voor combinatiefunctionarissen. Er wordt in eerste instantie ingezet op projectontwikkeling en -begeleiding ten behoeve van de Cultuurimpuls, amateurkunstverenigingen en kunsteducatie in het primair en voortgezet onderwijs.
- g. Informatiefunctie Cultuur in Venlo. Het betreft hier zowel interne afstemming (activiteitenprogramma's instellingen) als externe informatievoorziening, gericht op het vergroten van het publieksbereik.

- h. Projectfinanciering. Met name ter bevordering van een goed productieklimaat voor cultuurmakers en voor het tot stand komen van nieuwe verbindingen tussen het culturele veld en (andere) maatschappelijke beleidsterreinen voorziet het cultuurbeleid ook in een aantal subsidieregelingen met vrij besteedbare middelen voor - in principe - eenmalige projecten. Deze regelingen zijn:
- Cultuurimpuls Venlo. Regeling voor cultuurparticipatie, gericht op het tot stand brengen van verbindingen tussen het culturele veld en de programma's Gezond en Actief Venlo en Leefbaar Venlo. Er is sprake van een multiplier vanwege cofinanciering door andere fondsen.
 - Incidentele projecten. Betreft stimulering van incidentele culturele projecten.
 - Subsidie Beeldende Kunst en Vormgeving. Venlo ontvangt jaarlijks via het gemeentefonds een bijdrage, die wordt toegevoegd aan de algemene middelen.
 - Cultureel Manifest. Dit budget is bedoeld om vernieuwing in beleid, cultureel ondernemen en culturele projecten te ondersteunen.
 - Regionale, landelijke en EU fondsen. Dit betreft onder meer CmK (regie KCV), CKV (regie voortgezet onderwijs), Cultuurregio Noord-Limburg en Gezondste regio van Nederland 2025.

Ten slotte worden op basis van de voornoemde uitgangspunten binnen de vijf aandachtsgebieden een twaalfstal speerpunten benoemd. Dit zijn:

- a. Evenementen en festivals (Programma Centrumstad en Programma Welvarend Venlo)
- b. Positie makers (Programma Welvarend Venlo)
- c. Steyl, Tegelen en Arcen (Programma Leefbaar Venlo)
- d. Leefomgeving (Programma Leefbaar Venlo)
- e. Cultuurparticipatie (Programma Gezond en Actief Venlo)
- f. Positieve gezondheid (Programma Gezond en actief Venlo)
- g. Welzijn (Programma Gezond en actief Venlo)
- h. Ontplooiing (Programma Gezond en actief Venlo)
- i. Onderwijs (Programma Gezond en actief Venlo en Programma Welvarend Venlo)
- j. Integraal Cultuurbeleid (Programma Centrum stad Venlo)
- k. Samenwerking Culturele Veld (Programma Centrum stad Venlo)
- l. Waardering Culturele Veld (Programma Centrum stad Venlo)

2.2 Overige gemeentelijke beleidskaders

We beschrijven hier in het kort de inhoud van een aantal overige gemeentelijke en/of regionale beleidskaders die relevant zijn voor ons onderzoek.

2.2.1 Beleidskader Maatschappelijk Domein³

Dit beleidskader richt zich met name op de samenhang en synergie tussen de diverse gemeentelijke beleidsvelden.

³ Gemeente Venlo, 2021, Fier op Venlo. Beleidskader Maatschappelijke Ontwikkeling: Herijking van het beleidskader Maatschappelijk domein 'Een bijzondere tijd', p. 1-46.

Uitgangspunten zijn:

- a. Inwoners staan centraal.
- b. Inwoners kunnen rekenen op passende ondersteuning.
- c. De gemeente geeft vertrouwen en biedt ruimte aan initiatieven van inwoners, vrijwilligers en professionals. De gemeente vervult een stimulerende, faciliterende en/of regisserende rol.
- d. Buurten, wijken en dorpen zijn leefbaar, beschikken over een passend voorzieningenniveau en er is sprake van sociale cohesie.
- e. Ondersteuning aan (kwetsbare) inwoners wordt op efficiënte en effectieve wijze vormgegeven.
- f. Voorkomen is beter dan genezen en toekomstige opgaven vragen om niet-traditionele oplossingen. Venlo investeert in preventie en innovatie.
- g. De gemeente Venlo staat voor een inclusieve samenleving.
- h. De sociale veiligheid van alle inwoners is de grootste zorg van de gemeente.

2.2.2 Concept Plan Binnenstad⁴

Sterkte: Kunst en cultuur zijn ruimschoots aanwezig in de stad: er is kunst op straat, er zijn optredens in Maaspoort en Grenswerk en ook de musea Limburgs Museum en Van Bommel van Dam nemen een prominente plaats in.

2.2.3 Evenementenbeleid⁵

Uitgangspunten voor het evenementenbeleid zijn:

- De Venlonaar centraal
- Duurzaamheid
- Samenwerking
- Communicatie
- Kwaliteit boven kwantiteit

Daarnaast worden aan de huidige beeldbepalende evenementen de volgende eisen gesteld:

- De evenementen dragen bij aan de profilering en acquisitiekracht van Venlo.
- De evenementen zijn zichtbaar in de stad en dragen bij aan de levendigheid.
- De evenementen hebben een groot en breed publieksbereik.
- De organisatoren van de evenementen werken samen met andere partijen (binnen en buiten de eigen sector), zoals ondernemers in de stad.
- De evenementen vernieuwen zich en spelen in op actuele ontwikkelingen.
- De organisatoren van de evenementen tonen ondernemerschap.
- Er wordt gestreefd naar maximale duurzaamheid.

⁴ DTNP, 2021, Plan Binnenstad Venlo 2030 (CONCEPT), 30 april 2021, p. 1-54.

⁵ Gemeente Venlo, 2020, Venlo als podium, p. 1-15.

2.2.3 Meerjarenprogramma Venlo Studentenstad⁶

De gemeente ziet goede voorzieningen voor studenten als een randvoorwaarde om jongeren te binden aan de stad. Eén van de doelstellingen is om van Venlo stapsgewijs een levendige studentenstad te maken.

Als leidraad voor het meerjarenprogramma Venlo Studentenstad 2021-2023 is er een aantal algemene uitgangspunten geformuleerd met als kernboodschap 'boeien, binden en behouden'.

- potentiële studenten (mbo, hbo, wo) boeien om in Venlo te komen studeren en wonen, studenten aan de stad binden door ze een fijne tijd te bezorgen en afgestudeerden voor de stad behouden door ze te overtuigen om in Venlo te blijven wonen en werken;
- aan de hand van Venlo Studentenstad de samenwerking tussen kennisinstellingen, ondernemers, woningcorporaties en de gemeente kracht bijzetten;
- betrekken van studenten, bijvoorbeeld studentenverenigingen, bij Venlo Studentenstad.

Belangrijke speerpunten zijn passende huisvesting en voldoende initiatieven voor en door studenten.

2.2.4 Cultuurregio Noord-Limburg meerjarenplan 2021-2024⁷

Centraal staan:

- a. een regio waar ruimte een voorwaarde is voor cultuur;*
- b. een regio waar cultureel doe-het-zelven de kunst is;*
- c. een regio waar voor ieder talent een podium is.*

Samen met het culturele veld werken gemeenten in de Cultuurregio Noord-Limburg sinds 2019 intensief samen aan het versterken van het productieklimaat en talentontwikkeling, en aan het zichtbaar maken van het rijke culturele aanbod in de regio.

Beoogde resultaten:

- Beleidsmakers zijn verbonden en de Cultuurregio is in stelling gebracht.
- Er is een kwartiermaker aangesteld.
- Ontwikkelen door te doen is in gang gezet.
- Makers en mogelijkmakers zijn versterkt vanuit het Noord-Limburgse DNA.

Aandachtspunten:

- vergroten van de zichtbaarheid van de Cultuurregio;
- betere aansluiting bij doelen rijksfondsen.

⁶ Gemeente Venlo, 2021, Meerjarenprogramma Venlo Studentenstad 2021-2023, 3 maart 2021, p. 1-20.

⁷ Cultuurregio Noord-Limburg, 2020, Meerjarenplan 2021-2024, maart 2020, p. 1-44.

In het projectplan 'Samen ontwikkelen door te doen!' uit 2019 zijn drie thema's benoemd:

- Zichtbaarheid: zowel (eu)regionaal als landelijk beter laten zien hoeveel moois er op dit moment al wordt gemaakt en te zien is, van professional tot amateur.
- Ontwikkeling: door middel van cultuureducatie de mogelijkheid bieden voor de individuele maker om zich te bekwamen (talentontwikkeling). Daarnaast helpen we organisaties om de presentatiefunctie te versterken.
- Productieklimaat: ondersteuning van zowel organisaties als makers in het maken van mooie, aansprekende producties, bijvoorbeeld door samenwerking te initiëren.

2.2.5 Actieprogramma Vrijtijdseconomie Noord-Limburg 2018-2025⁸

De focus ligt op familierекреatie op het niveau van de 21e eeuw. Men wenst toe te groeien naar € 1 mld. vrijetijdsbestedingen. Er worden twee speerpunten onderscheiden:

- Focus op de familiemarkt met een herkomstcirkel van 60 minuten.
- Organiseer het team dat gaat samenspelen.

Opgaven:

- a. versterken van de bestaande omgevingskwaliteiten op sleutelplekken om zo de belevingswaarde en het onderscheidend vermogen te vergroten;
- b. vitaliseren van de verblijfsrecreatiebedrijven en deze vraaggericht verbinden met regionale kwaliteiten;
- c. versterken van de regionale concurrentiekracht door de attractiewaarde te vergroten, bijvoorbeeld door het thematisch en/of leefstijlgericht clusteren van het bestaande dag- en verblijfsaanbod en door het aantrekken en ontwikkelen van nieuw, bijpassend en onderscheidend aanbod;
- d. praktisch maken van cross-overkansen voor ondernemers en het baseren van regiomarketing op SMART doelen.

Verbinding met Leisure Port - verbinding op cultuur.

2.3 Vastgoedtechnische kaders

Het vastgoed waarin Tiendschuur en TDG zijn gevestigd is eigendom van de gemeente Venlo. DNS is gevestigd in een pand dat eigendom is van Twee Gebroeders Beheer B.V. De huurovereenkomst die in 2007 met deze partij is afgesloten loopt (van rechtswege) af in augustus 2022. De eigenaar heeft zich bereid verklaard om de huurovereenkomst met nog ten minste een periode van 5 jaar te verlengen.

⁸ ZKA Leisure Consultants, 2017, Denken als koploper. Spelen als team: Actieprogramma Vrijtijdseconomie Noord-Limburg 2018-2025, samenwerkende gemeenten van Mook en Middelaar, Gennep, Bergen, Venray, Venlo, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Beesel en Leudal, p. 1-41.

2.4 Subsidiekaders

Tiendschuur, DNS en TDG onderhouden een structurele subsidierelatie met de gemeente Venlo. De instellingen ontvangen (beschikt) in 2021 respectievelijk € 190.607⁹, € 77.106¹⁰ en € 65.060¹¹, inclusief loon- en prijscompensatie 2020 (1,7%). Voor alle drie de instellingen geldt dat de subsidie wordt verstrekt op basis van het door de instelling zelf opgestelde activiteitenplan en dat de besteding in lijn dient te zijn met de gemeentelijke cultuurvisie. De subsidie wordt uitdrukkelijk voor één jaar verstrekt.

⁹ Gemeente Venlo, 2020, *Subsidieverlening 2021 Keramiekcentrum Tiendschuur*, 22 december 2020, p. 1-4.

¹⁰ Gemeente Venlo, 2020, *Subsidieverlening 2021 Filmtheater De Nieuwe Scene*, 22 december 2020, p. 1-4.

¹¹ Gemeente Venlo, 2020, *Subsidieverlening 2021 Theater de Garage*, 22 december 2020, p. 1-4.

H3 | Nadere beschouwing meerjarenvoorzieningen

3.1 Vooraf

Tiendschuur, DNS en TDG hebben met elkaar gemeen dat ze binnen de subsidiesystematiek van de gemeente Venlo alle drie worden aangemerkt als 'meerjarenvoorzieningen', overigens zonder dat er sprake is van meerjarige subsidieafspraken met de gemeente. Voor het overige verschillen de drie instellingen in hun activiteitenaanbod, doelgroepen, werkwijze en worteling in de culturele infrastructuur van Venlo. Om die reden is het niet opportuun om hun prestaties met elkaar te vergelijken. Wel kan in algemene zin worden gesteld dat de drie instellingen, gelet op hun schaalgrootte, de beperkte middelen waarover ze beschikken en de grote afhankelijkheid van vrijwilligers binnen de bedrijfsvoering, een bijzondere prestatie leveren.

In dit hoofdstuk geven wij onze bevindingen weer per instelling ten aanzien van de drie krachten uit de Culturele Waardenkaart (zie paragraaf 1.3).

3.2 Keramiekcentrum Tiendschuur

3.2.1 Algemeen

Het centrum is gevestigd aan de Kasteellaan 8 te Tegelen als onderdeel van het landgoed van Kasteel Holtmühle. Het museum opende op 21 juni 1987 en komt voort uit het Kunst Keramisch Centrum en het Pottenbakkersmuseum. Dit waren initiatieven die eerder onder leiding van George Goossens, mededirecteur van het Tegelse grofkeramische bedrijf Russel-Tiglia in de jaren 30 van de vorige eeuw tot stand waren gekomen.

Tiendschuur beschikt over een unieke (eigen) verzameling historisch keramiek en exposeert in wisseltentoonstellingen hedendaagse keramische kunst. Vanuit haar rol als 'kenniscentrum' organiseert Tiendschuur tevens demonstraties, workshops, cursussen over keramische technieken en lezingen. In 2019 realiseerde Keramiekcentrum Tiendschuur in totaal 8.929 bezoeken.

3.2.2 Samenwerkingskracht

De rechtsvorm van Tiendschuur is die van een stichting. De stichting stelt zich het volgende tot doel:

- a. het bezitten en/of exploiteren van registergoederen, waaronder de Tiendschuur met aanhorigheden, welke voorheen deel uitmaakte van kasteel Holtmühle in Tegelen;
- b. het tentoonstellen van voorwerpen uit verleden en heden, speciaal ook van voortbrengselen uit pottenbakkerswerkplaatsen, met name ook en vooral voor zover zij betrekking hebben op de volkskunst en cultuur van Tegelen, maar verder ook van de relevante Nederlandse en West-Europese gebieden;

- c. het verstrekken van informatie, het aanbieden van voorlichting en educatie aan groepen die zich willen verdiepen in de hiervoor genoemde sub b bedoelde onderwerpen;
- d. het geven van cursussen over keramische technieken.

De stichting is door de Belastingdienst aangemerkt als een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

De stichting onderhoudt sinds de oprichting in 1987 een subsidierelatie met de (voormalige) gemeente Tegelen. Deze subsidierelatie is binnen de nieuwe fusiegemeente (Venlo) voortgezet. Over de besteding van de subsidie legt de stichting verantwoording af door middel van een inhoudelijk jaarverslag en een door een accountant gecontroleerde jaarrekening. Aanvraag voor en beschikking van de gemeentelijke subsidie vindt plaats op basis van een (inhoudelijk) jaarplan en een begroting. Naast de jaarlijkse gemeentelijke subsidie doet Tiendschuur (incidenteel) ook een beroep op provinciale middelen. Zo heeft de provincie Limburg in 2020 een subsidie toegezegd voor het toekomstbestendig en coronaproof maken van de vaste opstelling. Eerder ontving Tiendschuur al een subsidie van de provincie voor de presentatie van keramische technieken. Lokaal C heeft naast inhoudelijke ondersteuning ook een financiële bijdrage geleverd ten behoeve van het verbeteren van de educatiemiddelen.

Er is sprake van een 'directie en bestuur'-model. De 'directie' wordt in het geval van Tiendschuur gevormd door de 'conservator/manager'. In 2010 is een notitie opgesteld die gaat over de verhouding tussen en werkwijze van het bestuur en de 'conservator/manager'. Naar onze waarneming is de inhoud van deze notitie sinds 2010 niet meer geactualiseerd.

Tiendschuur beschikt over een meerjarig beleidsplan.¹² In dit plan wordt geschetst hoe de organisatie invulling wil geven aan haar doelstellingen, uitgaande van huisvesting op de huidige locatie in Tegelen met een uitbreiding van het huidige onderkomen.

Tiendschuur is lid van de Museumvereniging. De organisaties en/of partijen waarmee Tiendschuur regelmatig samenwerkt (naast de overheden) zijn in te delen in drie categorieën: branchegenoten (collegamusea, erfgoedorganisaties), industrie en nijverheid en onderwijs en (andere) maatschappelijke voorzieningen. Met een tweetal organisaties onderhoudt Tiendschuur een structureel samenwerkingsverband, te weten De Wienerberger Dakpannenfabrieken (facilitaire ondersteuning in de vorm van materialen, transport, technische ondersteuning en stoken) en Lokaal C (zie hiervoor).

Tiendschuur geeft al langer aan dat zij op de huidige locatie aan de Kasteellaan capaciteit/ruimte tekort komt. Dit betreft onder meer ruimte voor de presentatie van de eigen collectie, atelierruimte, ruimte voor het organiseren van groepsactiviteiten (educatieve ruimte) en ruimte voor verkoop (winkelfunctie).

¹² Keramiekcentrum Tiendschuur, 2017, *Beleidsplan 2017-2022 - De vleugels uitslaan*, maart 2017, p. 1-28.

In de afgelopen jaren hebben er meerdere onderzoeken/verkenningen plaatsgevonden naar de mogelijkheden om het centrum te verplaatsen (en uit te breiden), onder andere naar Steyl (combinatie met het Missiemuseum)¹³ en naar het centrum van Tegelen. Dit heeft geleid tot concrete plannen, maar deze zijn niet tot uitvoering gebracht. De reden daarvoor is dat de stichting in de voorkomende gevallen een verantwoorde exploitatie in de nieuwe situatie niet haalbaar achtte, met name vanwege een substantiële toename van de huisvestingslasten. BMC onderschrijft de beperkingen die het gebouw biedt voor een goede en complete presentatie van de eigen collectie en voor de algemene logistiek: een beleving van 'kruip door, sluip door', wat de uitstraling van het museum niet ten goede komt.

3.2.3 Publiekskracht

Tiendschuur is een museum met een vrij gespecialiseerd onderwerp, namelijk historische en eigentijdse keramiek/keramische kunst. Bijgevolg richt Tiendschuur zich op een specifiek publiek van liefhebbers en/of kenners. Het centrum is daarmee niet alleen van lokale en regionale betekenis, maar is ook landelijk en zelfs internationaal bekend bij het publiek. Tiendschuur en het Nationaal Keramiekmuseum Princessehof in Leeuwarden zijn de enige twee musea in Nederland die geheel gewijd zijn aan keramiek. Daarbij onderscheidt Tiendschuur zich uitdrukkelijk door de relatie die wordt gelegd met de geschiedenis van de lokale keramische industrie in Tegelen. 50% van de bezoekers van Tiendschuur komt van buiten de regio Limburg. Daarmee levert Tiendschuur een bijdrage aan de aantrekkelijkheid van de regio voor toeristen/verblijfsrecreanten, maar sluit het keramiekcentrum minder goed aan bij de (overige) gemeentelijke doelstellingen. Tiendschuur trekt relatief weinig bezoekers uit de gemeente Venlo. Tiendschuur wil de komende jaren meer inzetten op het aantrekken van gezinnen en jongeren als doelgroep. Deze doelgroep is nu ondervertegenwoordigd binnen het huidige bestand van bezoekers.

De bezoekaantallen van Tiendschuur lieten de afgelopen jaren de volgende ontwikkeling zien:

Aantal bezoekers	Betalend	Niet betalend ¹⁴	Totaal
2015	6.125	732	6.857
2016	7.284	823	8.107
2017	7.555	780	8.335
2018	8.950	783	9.733
2019	8.057	872	8.929
2020	4.830	473	5.303

Tabel 1 - Aantal bezoekers Keramiekcentrum Tiendschuur in de periode 2015-2020

¹³ LAGroup, 2014, *Een ondernemingsplan voor het nieuwe Keramiekcentrum in Steyl*, gemeente Venlo, 2 juli 2014, p. 1-84.

¹⁴ Dit betreft bezoekers van opening van exposities en kinderen. En bezoekers van gratis activiteiten, die erop gericht zijn op meer bezoekers te trekken. Zo zijn er elke vrijdag gratis rondleidingen. Elke laatste zondag van de maand zijn er draaidemonstraties. Sinds 2019 zijn er elke eerste woensdag van de maand 3D-printdemonstraties.

Hierbij dient te worden aangetekend dat 2020 vanwege de 'COVID-beperkende maatregelen' vanzelfsprekend geen representatief jaar was. In het algemeen kan worden gesteld dat er een groei is in het aantal bezoeken. Fluctuaties per jaar zijn er wel - 2019 is daarvan een voorbeeld - maar dit hangt samen met de onderwerpkeuze bij de wisseltentoonstellingen. Het past naar de mening van BMC bij het karakter van Tiendschuur om ook minder toegankelijke en/of meer gespecialiseerde exposities te organiseren.

Tiendschuur heeft haar eigen prestaties in een benchmark vergeleken met de prestaties van branchegenoten. De uitkomst van deze vergelijking laat onder meer het volgende zien:

	Tiendschuur (Tegelen)	Cuypershuis (Roermond)	Princessehof (Leeuwarden)	Missiemuseum (Steyl)	Kantfabriek (Horst)
totaal aantal bezoeken	8.925	14.775	43.745	15.921	7.732
% bezoek uit buitenland	5%	2%	5%	18%	2%
aantal tijdelijke expo's binnen eigen museum	5,0	5,0	6,0	2,0	3,0
% collectie in eigen museum te zien	40%	13%	6%	75%	10%

Tabel 2 - Vergelijking Keramiekcentrum Tiendschuur met andere musea (2021) Bron: Museana januari 2021

BMC is van mening dat bovenstaande vergelijking maar beperkt valide is, omdat met uitzondering van de Princessehof de genoemde musea zeer uiteenlopende onderwerpen behandelen. Wat BMC wel opvalt is dat Tiendschuur met een kleinere schaalgrootte evenveel bezoekers uit het buitenland trekt als de Princessehof. Ook 'scoort' Tiendschuur ten opzichte van de referenten goed op het aantal tijdelijke tentoonstellingen/wisseltentoonstellingen en op het percentage 'eigen collectie' dat in het museum wordt gepresenteerd.

3.2.4 Bedrijfsvoeringskracht

Baten en lasten in beeld

In bijlage 1 hebben we een overzicht opgenomen van de begrote en gerealiseerde lasten voor de jaren 2019, 2020 en 2021 voor Tiendschuur. Voor het boekjaar 2021 heeft Tiendschuur een reguliere begroting opgesteld én een begroting die rekening houdt met COVID-19. Tiendschuur werkt met een meerjarenbegroting.

Uit het schema in bijlage 1 blijkt dat de boekjaren 2018, 2019 en 2020 zijn afgesloten met een negatief bedrijfsresultaat (voor bestemming van reserves) van respectievelijk -/- € 723, -/- € 2.756 en -/- € 17.826.

De oorzaken van deze tekorten liggen in achterblijvende bezoekersaantallen. In 2019 werd dit toegeschreven aan de aard van de tentoonstellingen die geen breed publiek hebben aangetrokken. In 2020 liggen de COVID-19-maatregelen ten grondslag aan de lagere bezoekersaantallen. Hierdoor zijn er minder inkomsten op entree, inkomsten keramische atelier en museumwinkel gerealiseerd (zie bijlage 1).

De reguliere begroting 2021 kent een negatief resultaat voor bestemming van -/- € 5.859. Wanneer rekening wordt gehouden met COVID-19 is er sprake van een negatief resultaat van -/- € 53.048. De meerjarenbegroting voor de jaren 2022-2024 laat een niet-sluitend beeld zien, waarbij het tekort in 2022 -/- € 10.658 bedraagt en oploopt naar -/- € 22.445 in 2024. De oorzaak hiervan ligt in de achterblijvende entree-inkomsten. In 2024 wordt uitgegaan van begrote opbrengsten van € 46.950, terwijl de opbrengsten in 2020 geraamd waren op € 48.800. Hetzelfde geldt voor de inkomsten uit het keramisch atelier. Deze bedroegen (realisatie) in 2019 € 56.004 en zijn voor 2024 begroot op € 54.625. Overall stijgen de opbrengsten (2024 vergeleken met 2019) met 5,35%. Daartegenover staat dat de lasten de komende jaren harder stijgen en wel met 11,68%. Hierbij vormen de personele lasten de grootste kostenpost in absolute zin. Deze stijgen in de genoemde periode met 17,68%. Met andere woorden: de inkomsten lijken conservatief begroot. Hierbij blijft het rendement op activiteiten (museumwinkel en keramisch atelier) vrijwel gelijk. Daartegenover staat wel een toename van de kosten. Het resultaat is een toename van het exploitatietekort.

Wanneer we kijken naar de inkomsten, constateren we dat Tiendschuur vóór COVID-19 een licht stijgende lijn laat zien qua inkomsten (1,59% van 2018 naar 2019). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door meer inkomsten uit het keramisch atelier (+ 21,57%). Bij de overige inkomsten is sprake van een daling. Door COVID-19 (2020) zijn de inkomsten (2020 vergeleken met 2019) gedaald met -/- 19,76%. De grootste daling zit logischerwijs op de entree-inkomsten (-/- 46,13%) en het keramisch atelier (-/- 44,52%). De overige inkomsten (aanvullende subsidies in verband met COVID-19) laten een stijging zien.

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de exploitatie van Tiendschuur te duiden.

Kengetallen exploitatie	2021-							
	2018	2019	2020	2021 COVID	2022	2023	2024	
% afhankelijkheid subsidie	61,35%	60,99%	66,18%	62,65%	76,89%	61,37%	60,24%	59,12%
% winkel in baten	6,31%	5,90%	4,26%	6,08%	3,63%	6,28%	6,32%	6,36%
% entree in baten	12,88%	11,82%	6,88%	12,49%	8,47%	13,20%	13,91%	14,56%
% activiteiten	19,47%	21,29%	22,69%	22,69%	18,78%	11,01%	19,15%	19,53%
% huisvestingslasten	10,43%	9,68%	10,13%	8,90%	9,17%	9,09%	9,21%	9,45%

Tabel 3 - Kengetallen exploitatie Keramiekcentrum Tiendschuur voor de jaren 2018-2020 (realisatie) en 2021-2024 begroot.

Uit tabel 3 blijkt dat Tiendschuur een afhankelijkheid kent van subsidies van circa 61% (realisatie). Door COVID-19 is deze afhankelijkheid toegenomen: 66,18% in 2020 (realisatie) en 76,89% in 2021 (begroot).

De inkomsten uit de entree zijn ongeveer 12% tot 15% van het geheel. De inkomsten uit activiteiten (tentoonstellingen, keramisch atelier en overig) bedragen ongeveer 19% tot 23% van het geheel. Voor de winkel is dat ongeveer 6%. De eigen verdien capaciteit van Tiendschuur bedraagt ongeveer 39%. Dit is gemiddeld te noemen ten opzichte van min of meer vergelijkbare musea. Door COVID-19 is dit afgenomen naar 34% in 2020 (realisatie) en 23% in 2021 (begroot).

De huisvestingslasten (gemiddeld 9,5% van de totale lasten) zijn relatief laag te noemen. Bij het onderdeel vastgoed gaan we hier dieper op in.

In bijlage 2 is de vermogenspositie van Tiendschuur opgenomen. Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de vermogenspositie van Tiendschuur nader te duiden.

Kengetallen	2018	2019	2020
Solvabiliteit vreemd vermogen ¹⁵	5,49	3,97	2,36
Solvabiliteit totaal vermogen ¹⁶	0,85	0,80	0,70
Werkkapitaal ¹⁷	€ 264.348	€ 234.548	€ 206.936
Mutatie werkkapitaal		-€ 29.800	-€ 27.612
Quick Ratio ¹⁸	6,49	4,97	3,36
Current ratio ¹⁹	6,35	4,84	3,27

Tabel 4 - Kengetallen vermogenspositie Keramiekcentrum Tiendschuur voor de jaren 2018-2020 (realisatie)

De kengetallen zijn in 2020 (ten opzichte van 2019) verslechterd. In de periode 2018-2020 is het eigen vermogen in absolute zin gedaald met -/- € 57.142, waarvan -/- € 21.305 het gevolg is van negatieve exploitatieresultaten. Het overige deel betreft investeringen in de locatie. De liquiditeitspositie (quick en current ratio) is de afgelopen jaren afgenomen als gevolg van een toename van de post 'overlopende passiva'. De terugbetaling NOW vormt daarbij de grootste stijger.

¹⁵ Solvabiliteit over vreemd vermogen geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen in de organisatie.

¹⁶ Solvabiliteit over totaal vermogen geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen in de organisatie.

¹⁷ Netto werkkapitaal is het verschil tussen de vlottende activa (voorraden, debiteuren, liquide middelen) op de balans van een onderneming en de vlottende passiva (crediteuren en overige kortlopende schulden).

¹⁸ De 'quick ratio' geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende Schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald, zonder de voorraden erbij te betrekken.

¹⁹ Current ratio geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende Schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald.

De kengetallen ten aanzien van de vermogenspositie (2020) zijn op dit moment (nog) uitstekend te noemen. Hierbij past de opmerking dat de liquiditeitspositie eigenlijk te ruim is. Met andere woorden: men heeft relatief veel geld in kas (liquide middelen) en relatief veel vorderingen. Door de relatief lage rente op spaargeld en oplopende inflatie treedt hier waardeverlies op. We zien dat er ultimo 2020 € 124.308 is gereserveerd voor de herinrichting van de huidige locatie (begrote lasten € 150.000). Wel staat de vermogenspositie onder druk door gerealiseerde en begrote exploitatietekorten.

Verdienmodel

Zoals aangegeven bij 'Publiekskracht' (paragraaf 3.2.3) richt Tiendschuur zich op een specifiek publiek. Dit gegeven en de opzet en capaciteit van de huidige locatie maken de mogelijkheden om meer eigen inkomsten te genereren naar de mening van BMC vrij beperkt. Echter, de schaalvergroting die Tiendschuur voorstaat zal niet automatisch leiden tot een hoger rendement op de activiteiten. Er zal weliswaar sprake zijn van meer (eigen) inkomsten, bijvoorbeeld uit winkerverkopen, maar de kosten zullen ook (substantieel) toenemen. Meer inhoudelijke activiteiten leiden doorgaans tot een hoger exploitatietekort voor subsidie. De vraag wat voor een museum Tiendschuur op de middellange en lange termijn wil zijn en (bijgevolg) welke onderdelen van het keramiekcentrum met name zouden moeten worden doorontwikkeld is leidend voor het uiteindelijke verdienmodel.

Kader

De organisatie van Tiendschuur bestaat uit 2,7 fte formatie, verdeeld over 5 personen. Daarnaast zijn ongeveer 80 vrijwilligers (2020) actief. Deze vrijwilligers vormen een onmisbare groep in de organisatie. Tiendschuur voert een actief vrijwilligersbeleid.²⁰ Binnen dit beleid ligt de focus op het vergroten van de professionaliteit van de vrijwilligers voor specifieke taken. De organisatie kent verschillende afdelingen: 'educatie', 'technische dienst', 'publieksdienst' en 'kantoor'. Deze afdelingen kennen hun eigen specialisme en vereisten. De vrijwilligers worden ingedeeld en geselecteerd op een wijze die hun vaardigheden en expertise voldoende tot uiting laat komen. Vanuit het vrijwilligersbeleid zijn er nog wel opgaven aan te wijzen. Deze hebben met name betrekking op het op peil houden en verjongen van het vrijwilligersbestand. De organisatie leunt sterk op de uitvoeringskracht van de vrijwilligers. Hier ligt dan ook het risico dat wanneer het aantal vrijwilligers afneemt de uitvoeringskracht onder druk komt te staan.

De organisatie wordt aangestuurd door de 'conservator/manager' met een aanstelling voor 24 uur, die daarbij wordt ondersteund door een 'assistent-manager'. De assistent ontzorgt de 'conservator/manager' in bijvoorbeeld het opzetten van workshops en masterclasses, en in het opzetten en uitvoeren van educatieprojecten. De overige taken liggen bij de 'conservator/manager', waarmee deze functionaris binnen de beschikbare formatie van 0,67 fte naar de waarneming van BMC een aanzienlijke werkbelasting heeft, wat nog wordt versterkt doordat de 'conservator/manager' ook een aantal bestuursondersteunende taken verricht, bijvoorbeeld op het gebied van secretariaat en financiën.

²⁰ De Tiendschuur, 2020, *Vrijwilligersbeleid Keramiekcentrum Tiendschuur Tegelen*, p. 1-17.

We concluderen dat niet alleen de werkbelasting, maar (bijgevolg) ook de kwetsbaarheid van de 'conservator/manager' groot is. Er is maar zeer beperkt sprake van overdracht en/of vervangbaarheid door de 'assistent-manager' en het bestuur opereert, zoals aangeven in paragraaf 3.2.2, op afstand.

We zien dat de bedrijfsvoering binnen Tiendschuur in de basis goed is georganiseerd. Tiendschuur voert de financiële administratie zelf en vanuit daar worden de benodigde overzichten gegenereerd. Deze informatie moet nog wel worden omgezet naar managementinformatie. Deze taak ligt bij de 'conservator/manager'. Ten aanzien van de bedrijfsvoering wordt aangegeven dat door gebrek aan tijd verdere doorontwikkeling onvoldoende plaatsvindt (bijvoorbeeld ten aanzien van de 'controlfunctie'). Extra ondersteuning op de bedrijfsvoering is wenselijk (financiën en fondsenwerving, personeel en organisatie en dan met name vrijwilligersmanagement, marketing en dan met name social media en relatiebeheer, bestuurlijke zaken en beheer 'Vrienden van'). Hierdoor kan de 'conservator/manager' zich ook meer richten op de kerntaken, zoals collectiebeheer, expositieontwikkeling, presentaties maken, educatief aanbod et cetera.

Vastgoed

Uit de gevoerde gesprekken maken wij op dat Tiendschuur tevreden is over de gemeente als pandeigenaar. Het onderhoud wordt goed uitgevoerd en wanneer er calamiteiten zijn, wordt er snel actie ondernomen. Inmiddels is een aantal zaken aan vervanging en verduurzaming toe: keukens, toiletten, isolatie van het pand (dakisolatie en dubbelglas is er niet). De lift en de stroominstallatie zijn recentelijk vervangen.

Zoals benoemd in paragraaf 3.2.2 vormt de huisvesting van Tiendschuur een knelpunt. De huidige locatie is eigenlijk te klein. Tiendschuur betaalt relatief weinig huurkosten (zie tabel 3), waardoor een nieuwe locatie (zonder extra eigen inkomsten en/of subsidie) binnen de huidige exploitatie niet betaalbaar is. Zoals eerder aangegeven, ontbreekt het Tiendschuur voorsnog aan een duidelijke visie op de toekomstige ontwikkeling van het museum. De keuze voor de schaalgrootte en locatie van het museum dient hiervan een afgeleide te zijn. In de verschillende plannen die tot nu toe zijn gemaakt ligt naar de mening van BMC de focus te veel op fysieke uitbreiding van het museum zonder dat dit inhoudelijk en bedrijfs-economisch voldoende wordt onderbouwd. Ook tekenen we hierbij aan dat in de optiek van BMC niet alle activiteiten per se hoeven plaats te vinden op een en dezelfde locatie.

3.3 Filmtheater De Nieuwe Scene

3.3.1 Algemeen

DNS is gevestigd in de binnenstad van Venlo op de locatie Nieuwstraat 13. De basis voor dit filmtheater werd in 1973 gelegd toen een aantal filmliefhebbers als tegenwicht voor de commerciële bioscopen in de stad het initiatief namen voor de vestiging van een filmhuis in de Heutzstraat: OOC Zienema.

In 1992 werd Zienema officieel omgedoopt tot Filmhuis Venlo als onderdeel van poppodium Perron 55. De gestage groei van de activiteiten en bezoekaantallen maakte het aan het begin van de 21e eeuw noodzakelijk om (weer) op zoek te gaan naar een nieuwe locatie. Deze werd uiteindelijk gevonden in de voormalige Scene Bioscoop aan de Nieuwstraat. Hier opende DNS als zelfstandig filmtheater op 26 mei 2007 haar deuren. Het filmtheater beschikt over twee zalen met een capaciteit van respectievelijk 84 en 91 stoelen.

Naast het aanbieden van een regulier programma van artistieke films, initieert en organiseert het filmtheater specials, thematische programma's en educatieve activiteiten, en treedt het op als programmeur voor Limburg Filmfestival. In 2019 realiseerde DNS 18.705 bezoeken.

3.3.2 Samenwerkingskracht

De rechtspersoonlijkheid van DNS is die van een stichting. De stichting stelt zich het volgende tot doel:

- a. het leveren van een wezenlijke bijdrage aan de optimalisering van het culturele klimaat door middel van:
 - het vertonen van cinematografisch waardevolle films en andere waardevolle audiovisuele producten, alsmede door
 - het ontplooiën van activiteiten die tot dit doel leiden.
- b. het verrichten van alle verdere handelingen die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

De stichting is door de Belastingdienst aangemerkt als een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

De stichting onderhoudt een subsidierelatie met de gemeente Venlo. Ook de voorganger van DNS, Filmhuis Venlo, ontving een gemeentelijke subsidie. Over de besteding van de subsidie legt de stichting verantwoording af door middel van een inhoudelijk jaarverslag en een door een accountant gecontroleerde jaarrekening (vanaf 2020 geen verplichting voor subsidiebedragen tot € 125.000, conform ASV Venlo). Het aanvragen en beschikken van de gemeentelijke subsidie vindt plaats op basis van een (inhoudelijk) jaarplan en een begroting. Naast de gemeentelijke subsidie en eigen inkomsten uit recettes en horeca genereert het filmtheater ook een derde geldstroom voor specifieke projecten. In dat kader werkt de stichting onder meer samen met de Provincie Limburg, het Prins Bernhard Cultuurfonds, Fonds Cultuurparticipatie en Europa Cinemas.

Er is een (meerjarig) Beleids- en activiteitenplan 2020-2023²¹. Dit plan zet onder meer in op publieksverbreding en het vergroten van de betrokkenheid van bestaande bezoekers (doelstelling: 19.000 bezoeken in 2023), het uitbreiden en verdiepen van het educatieve aanbod voor onderwijsinstellingen en bedrijven, het vergroten van de verwevenheid tussen het filmtheater en de stad en regio, alsmede het verder ontwikkelen van het vrijwilligersbeleid teneinde het vrijwilligersbestand van 60 medewerkers op peil te houden.

²¹ Filmtheater De Nieuwe Scene, 2019, *Filmtheater De Nieuwe Scene (DNS) Beleids- en activiteitenplan voor de beleidsperiode 2020 – 2023*, p. 1-11.

De stichting kent een 'directie en bestuur'-model. De 'directie' wordt in het geval van DNS gevormd door de 'bedrijfsleider', tevens programmeur. De functies en taken van het 'bestuur' en de 'directie' (en hoe deze zich tot elkaar verhouden) zijn niet formeel vastgelegd, bijvoorbeeld in een 'directiestatuut'.

DNS is een van de twee initiators van Limburg Filmfestival. Dit festival is 5 jaar geleden in het leven geroepen om de podiumfunctie voor Limburgse filmmakers, die zich nationaal en internationaal op de kaart hebben gezet, te vergroten. Het festival is inmiddels ondergebracht bij een zelfstandige stichting (Stichting Limburg Filmfestival), maar DNS vervult binnen deze nieuwe stichting nog steeds de functie van 'programmeur'. Vanuit die rol is het filmtheater in Venlo een belangrijke spin in het web in de cinematografische infrastructuur van Limburg (Cinesud, lokale videokunstenaars, bioscopen, filmhuizen).

Voor het creëren van een volledig (professioneel) stadsbreed filmaanbod wordt samengewerkt met City Cinema Venlo. Verder werkt DNS intensief samen met collega-culturele instellingen, met onderwijsinstellingen (educatief aanbod) en (andere) maatschappelijke organisaties. Er is ook sprake van een jaarlijkse samenwerking met de ECI-cultuurfabriek in Roermond tijdens het As Equals Festival (gezamenlijke programmering).

DNS heeft in de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet in de professionalisering van de eigen organisatie. Nog recentelijk is daartoe een 'assistent-bedrijfsleider/2e programmeur' aangesteld. Dit is in lijn met ontwikkelingen in de sector van de filmtheaters, die steeds hogere eisen stelt aan de continuïteit van de organisaties en aan de dienstverlening. Het is goed om daarbij te bedenken dat een bioscoop/professioneel filmtheater een 'continubedrijf' is (7 dagen per week open met zowel een filmaanbod in de middaguren als in de avond).

3.3.3 Publiekskracht

Het filmaanbod en de bezoekaantallen van DNS hebben zich in de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
aantal voorstellingen	1.244	1.049	1.083	1.091	1.153	1.134	792
aantal bezoeken	12.555	12.293	12.703	17.146	15.174	18.705	9.553
gemiddelde bezetting	10	12	12	15	13	16	12

Tabel 5 - Aantal voorstellingen en bezoeken Filmtheater De Nieuwe Scene in de periode 2014-2020

Zowel het aantal voorstellingen als het aantal bezoeken laat in de periode 2014-2020 gemiddeld een stijgende lijn zien. Dit is in algemene zin in overeenstemming met de trend dat de belangstelling voor artistieke film (nog steeds) groeit. In het geval van DNS zijn de mogelijkheden om meer titels te programmeren en/of succesvolle titels langer door te programmeren beperkt, omdat het filmtheater de beschikking heeft over slechts twee doeken/zalen. Landelijk wordt de groei in dit deel van de branche met name gerealiseerd door filmtheaters die de mogelijkheid hebben het aantal doeken/zalen uit te breiden, waardoor in een breder aanbod kan worden voorzien.

Gelet op de schaalgrootte van Venlo en het feit dat DNS het enige filmtheater is in Noord-Limburg ziet BMC nog kansen voor verdere groei in aantallen voorstellingen en bezoeken. De gemiddelde bezetting per voorstelling zou naar de mening van BMC binnen de gegeven kaders nog wel kunnen worden verbeterd. Ter vergelijking: de filmtheaters in Sittard-Geleen (92.000 inwoners) en Delft (104.000 inwoners) beschikken ook over twee doeken/zalen en realiseren jaarlijks respectievelijk 25.000²² en 50.000 bezoeken, met overigens wel de kanttekening dat Venlo, Sittard-Geleen en Delft als steden natuurlijk niet één-op-één met elkaar zijn te vergelijken. Maar de sleutel naar verdere groei - en dat is uitdrukkelijk de ambitie van DNS - is met name gelegen in het uitbreiden van het aantal doeken/zalen. Dit is op de huidige locatie van het filmtheater echter niet te realiseren.

DNS heeft in 2018 zelf een marktonderzoek²³ laten uitvoeren naar de middelen die kunnen worden ingezet om de omzet uit recettes te verhogen en de dienstverlening van het filmtheater beter te laten aansluiten op de ambitie van de gemeente om de stad aantrekkelijker te maken voor studenten. Een van de aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek is om het product van DNS beter onder jongeren te promoten, onder andere door activiteiten aan te bieden die aansluiten bij de onderwijsprogramma's die door de verschillende hbo-opleidingen in Venlo worden verzorgd. Ook werd er in 2018 door DNS een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de bezoekers van DNS. De uitkomst daarvan was dat de (vaste) bezoekers over het algemeen tevreden zijn over het filmaanbod en de dienstverlening.

DNS ziet doelgroepgerichte marketing als een middel om het publieksbereik van het filmtheater te vergroten dan wel nieuwe doelgroepen aan te spreken, maar geeft aan dat het ontbreken van budget, alsmede de beperkte personele capaciteit hierin een belemmering vormen.

DNS investeert proactief in het verbeteren van de dienstverlening en 'filmtheaterbeleving'. Zo zijn vier jaar geleden de stoelen in beide zalen vervangen en heeft het filmtheater met financiële ondersteuning van de gemeente (in cofinanciering) het luchtbehandelingsysteem vernieuwd/gereviseerd.

²² BMC, 2020, *Evaluatie Cultuurbedrijf De Domijnen*, Gemeente Sittard-Geleen, 27 november 2020, p. 1-69.

²³ Gisberts, P., 2018, *Adviesnota dienstverlening Filmtheater De Nieuwe Scene Venlo*, NCOI Opleiding Fase 2 HBO Bachelor Bedrijfskunde, 23 mei 2018, p. 1-31.

Naar onze waarneming zijn daarmee alle basisvoorzieningen (weer) voor de middellange termijn op orde. Wel valt het BMC op dat het gebouw een enigszins 'gesloten' uitstraling heeft en de inrichting wat gedateerd aandoet.

3.3.4 Bedrijfsvoeringskracht

Baten en lasten in beeld

In bijlage 1 hebben wij een overzicht opgenomen van de begrote en gerealiseerde lasten in de jaren 2019, 2020 en 2021. Voor het boekjaar 2021 heeft DNS een reguliere begroting opgesteld én een begroting die rekening houdt met COVID-19. DNS werkt met een meerjarenbegroting en een geprognosticeerde balans. De laatste betreft de meerjarenbegroting voor de periode 2019-2023. Wij zijn in onze analyse uitgegaan van de begroting 2021. Door COVID-19 zijn minder inkomsten op entree en horeca gerealiseerd (zie bijlage 1).

Uit het schema in bijlage 1 blijkt dat de boekjaren 2018 en 2019 zijn afgesloten met een positief bedrijfsresultaat (voor bestemming aan reserves) van respectievelijk € 255 en € 2.207. Het boekjaar 2020 is afgesloten met een negatief resultaat voor bestemming van -/- € 2.286. Dit wordt veroorzaakt door de lagere bezoekersaantallen als gevolg van COVID-19. Hierdoor zijn minder inkomsten op entree en horeca gerealiseerd (zie bijlage 1). De begroting 2021 kent in reguliere zin een positief resultaat voor bestemming van € 853. Wanneer rekening wordt gehouden met COVID-19, is er sprake van een negatief resultaat van -/- € 10.304. De begroting 2019-2023 liet in meerjarig perspectief een sluitend beeld zien voor bestemming.

Wij hebben in onderstaand schema een nadere uitsplitsing gemaakt van de opbrengsten van DNS voor de periode 2018-2021. Voor de boekjaren 2019 en 2020 zijn de opbrengsten van het Limburg Filmfestival opgenomen in de exploitatie van DNS (kosten zitten ook in de exploitatie). Wij hebben de opbrengsten van deze activiteit nu apart weergegeven. In de oorspronkelijke opzet (zie bijlage 1) is dit inzicht niet duidelijk weergegeven en dit leidt tot een niet-transparant beeld in de planning-en-controldocumenten van DNS.

Voor 2021 heeft DNS € 25.000 aanvullende subsidie gevraagd bij de gemeente Venlo. Deze aanvraag (zie onderdeel kader) is niet gehonoreerd, maar wel opgenomen in de begroting van DNS (een omissie). Dit betekent dat de begroting in reguliere zin een negatief resultaat kent voor bestemming van -/- € 24.147. Wanneer rekening wordt gehouden met COVID-19, is er sprake van een negatief resultaat voor bestemming van -/- € 35.304.

Opbouw opbrengsten	2018	2019	2020	2021 - Corona	
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroot	Begroot
Entreegelden	€ 85.071	€ 107.000	€ 45.519	€ 120.000	€ 95.000
Horeca	€ 28.210	€ 31.845	€ 12.137	€ 35.000	€ 30.000
Limburg Filmfestival	€ 0	€ 31.023	€ 42.687	€ 0	€ 0

Projectsubsidies en fondsen	€ 14.930	€ 8.979	€ 8.979	€ 7.894	€ 7.894
Aanvullende subsidie gemeente Venlo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.000	€ 25.000
Subsidie gemeente Venlo	€ 72.963	€ 74.376	€ 75.817	€ 77.106	€ 77.106
Overige omzet	€ 8.148	€ 6.116	€ 17.986	€ 17.500	€ 12.500
Totaal	€ 209.322	€ 259.339	€ 203.124	€ 282.500	€ 247.500

Tabel 6 - Opbouw van de opbrengsten van DNS voor de periode 2018-2022

Wanneer we kijken naar de inkomsten, constateren we dat DNS vóór COVID-19 een stijgende lijn laat zien uit entree (+ 25,78%), horeca (+ 12,89%) en subsidie gemeente Venlo (+ 1,94%). De overige inkomsten bleven achter (-/- 24,94%). Door COVID-19 zijn de inkomsten uit entree en horeca gedaald met respectievelijk -/- 57,46% en -/- 61,89%. De subsidie en overige inkomsten lieten een stijging zien. Dit zijn diensten (doorbelasting) aan het Limburg Filmfestival en verhuuropbrengsten van zaalverhuur.

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de exploitatie van DNS te duiden.

Kengetallen Exploitatie	2018	2019	2020	2021	
				2021	Corona
% afhankelijkheid subsidie gemeente	34,86%	28,68%	37,33%	36,14%	41,25%
% afhankelijkheid projectsubsidies en fondsen	7,13%	3,46%	4,42%	2,79%	3,19%
% horeca in baten	13,48%	12,28%	5,98%	12,39%	12,12%
% entree in baten	40,64%	41,26%	22,41%	42,48%	38,38%
% overige inkomsten	3,89%	2,36%	8,85%	6,19%	5,05%
% Limburg Filmfestival	0,00%	11,96%	21,01%	0,00%	0,00%
% huisvestingslasten	35,79%	32,99%	30,49%	23,81%	25,06%

Tabel 7 - Kengetallen exploitatie DNS voor de jaren 2018-2020 (realisatie) en 2021 begroot

Uit tabel 7 blijkt dat DNS een afhankelijkheid kent van subsidies van circa 29% tot 37% (realisatie). DNS ontvangt € 77.106 (2021) van de gemeente Venlo voor de uitvoering van haar activiteiten. Door COVID-19 is deze afhankelijkheid toegenomen - 37% in 2020 (realisatie) - en door de vraag naar aanvullende subsidies neemt deze verder toe. De inkomsten van horeca zijn ongeveer 12% tot 13% van het geheel, de inkomsten uit de entree zijn 40% tot 42%, de inkomsten uit projectsubsidies en fondsen bedragen circa 3% tot 7% en de overige inkomsten zijn 3% tot 9% van het geheel. De eigen verdien capaciteit van DNS bedraagt 63% tot 65%. Dit is goed te noemen. Door COVID-19 is te zien dat deze is afgenomen voor 2020 naar 42%. De huisvestingslasten (gemiddeld 30,8% van de totale lasten) zijn gemiddeld te noemen.

In bijlage 2 is de vermogenspositie van DNS opgenomen. Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de vermogenspositie van DNS te duiden.

Kengetallen vermogenspositie	2018	2019	2020
Solvabiliteit vreemd vermogen	1,25	2,07	2,71
Solvabiliteit totaal vermogen	0,55	0,67	0,73
Werkkapitaal	€ 48.461	€ 61.816	€ 86.657
Mutatie werkkapitaal		€ 13.355	€ 24.841
Quick Ratio	2,70	2,92	3,66
Current ratio	2,84	3,05	3,70

Tabel 8 - Kengetallen vermogenspositie DNS voor de jaren 2019 en 2020 (realisatie)

De kengetallen zijn in 2020 (ten opzichte van 2019) verbeterd. De eigen vermogenspositie is toegenomen, mede door het positieve exploitatieresultaat. De liquiditeitspositie (quick en current ratio) van DNS is eveneens toegenomen. Dat wil zeggen dat DNS beschikt over meer vlottende activa ten opzichte van de vlottende schulden. Dit betekent dat DNS meer mogelijkheden heeft om op korte termijn investeringen te doen (zie kengetal werkkapitaal). Deze investeringen zijn in 2021 gedaan, zie hieronder.

De kengetallen ten aanzien van de vermogenspositie (2020) zijn uitstekend te noemen. Hierbij past de opmerking dat de liquiditeitspositie eigenlijk te ruim is. Met andere woorden, men heeft relatief veel geld in kas (liquide middelen) en relatief veel vorderingen. Door de relatief lage rente op spaargeld en de oplopende inflatie treedt hier waardeverlies op. In 2021 heeft DNS diverse investeringen (zie onderdeel vastgoed) gedaan ten behoeve van de locatie. Hierdoor is de liquiditeitspositie in 2021 afgenomen.

Punt van aandacht is het aanwezige exploitatietekort voor 2021 als gevolg van toegenomen personeelslasten (zie kader) en kosten PR&M, en het niet honoreren van de aanvullende subsidie van de gemeente Venlo ter dekking hiervan. Als gevolg hiervan zal de vermogenspositie de komende jaren achteruit gaan, indien de dekking van deze lasten niet op orde wordt gebracht.

Verdienmodel

Het huidige verdienmodel van DNS is geënt op het verkopen van kaartjes en consumpties bij filmvoorstellingen. Daarnaast organiseert DNS verschillende aanpalende evenementen, die ook inkomsten genereren. Wanneer we kijken naar het aantal bezoeken en de bezettingsgraad per film, constateren we deze de afgelopen jaren een stijgende lijn (pre-COVID-19) laten zien. BMC ziet nog beperkte groeimogelijkheden binnen de huidige huisvestingskaders (zie ook paragraaf 3.3.3). Met een meer doelgroepgerichte marketing zou de gemiddelde bezetting per voorstelling kunnen toenemen.

Daarbij dient wel te worden aangetekend dat extra marketinginspanningen ook kosten met zich meebrengen, waardoor per saldo de meeropbrengsten beperkt zullen zijn. Een substantiële verbetering van het verdienmodel is naar de mening van BMC alleen mogelijk bij schaalvergroting, dat wil zeggen: meer doeken/zalen en het optimaliseren van faciliteiten, waaronder een foyer die de horecaexploitatie binnen het verdienmodel beter kan ondersteunen.

Kader

DNS werkt met een 'senior bedrijfsleider' (0,80 fte, 32 uur), een 'junior bedrijfsleider' (1,00 fte, 36 uur) en een medewerker 'techniek' (0,75 fte, 29 uur) als professioneel kader (in totaal 2,55 fte, 97 uur). De zakelijke en artistieke verantwoordelijkheid is binnen de organisatie van DNS ondergebracht bij de 'senior bedrijfsleider'. Deze wordt hierin bijgestaan door de 'junior bedrijfsleider', vrijwilligers en het bestuur.

De 'junior bedrijfsleider' is recentelijk aangesteld. Dit is in de eerste plaats gedaan om de continuïteit van het management beter te borgen. Ook biedt deze aanstelling de mogelijkheid om extra projecten op het gebied van educatie op te starten en om de public relations en marketing (PR&M) te versterken. Het doel hierbij is om 10-15% meer bezoekers te trekken en meer inkomsten te genereren via aanvullende evenementen. De totale jaarkosten van de 'junior bedrijfsleider' bedragen circa € 50.000. DNS heeft hiervoor per 2021 € 25.000 aanvullende subsidie bij de gemeente gevraagd. Deze aanvraag is eind 2020 niet gehonoreerd. Hierdoor is er sprake van een exploitatietekort in de begroting voor 2021.

Vanwege het aantrekken van de 'junior bedrijfsleider' zijn de personele lasten in 2021 substantieel gestegen (zie bijlage 1): DNS heeft de 'junior bedrijfsleider' hetzelfde salaris moeten bieden als bij zijn vorige baan, waarbij tegelijkertijd het salaris van de 'senior bedrijfsleider' is opgewaardeerd om op hetzelfde niveau van de 'junior bedrijfsleider' te komen en om het in lijn te brengen met de actuele loonontwikkeling (cao bioscoop was verouderd). Deze kosten zijn nu in de begroting meegenomen, waarbij wordt uitgegaan van meer entree-inkomsten (+12,2% 2021 tov. 2019), horeca (+9,9%) en meer overige inkomsten ter dekking. Maar dit leidt niet tot een sluitende begroting. Om tot een sluitende begroting (zonder aanvullende bijdrage van de gemeenten) te komen, zullen de inkomsten uit entree en horeca met elk 16,25% ten opzichte van de begroting 2021 moeten stijgen. Binnen de exploitatie van de DNS is dit in ieder geval een aanzienlijk risico.

DNS heeft de ambitie om uiteindelijk door te groeien naar 4,0 fte ('bedrijfsleider', 'assistent-bedrijfsleider', 'techniek' en 'PR&M'). Dit is een toename van 1,45 fte ten opzichte van de huidige situatie. Hiermee wordt beoogd de professionaliteit van de organisatie verder te vergroten en deze met name in te zetten om door middel van meer gerichte promotie en marketing meer bezoekers aan te trekken. Tevens wordt hierdoor de afhankelijkheid van vrijwilligers verminderd (zie benoemde mate van kwetsbaarheid hierna). De gewenste uitbreiding naar 4,0 fte kan naar de mening van BMC niet worden gerealiseerd binnen de huidige kaders van de exploitatie en de schaalgrootte van het filmtheater.

De administratie wordt door vrijwilligers gedaan (in Exact), voor de jaarrekening is accountantskantoor Full Account verantwoordelijk.²⁴ Vanuit die structuur weet de organisatie haar eigen management- en sturingsinformatie te genereren. DNS werkt met kwartaalrapportages, waarin de belangrijkste resultaten worden weergegeven. Deze rapportages worden gedeeld met de gemeente Venlo en met de samenwerkingspartners.

Naast de administratie voeren de vrijwilligers ook allerlei andere taken uit. Zo is er een vrijwilliger die zich specifiek bezighoudt met educatie en subsidies. Dat de betrokkenheid groot is blijkt wel uit het feit dat tijdens de COVID-19-sluiting de filmzalen met behulp van vrijwilligers zijn opgeknapt.

Het bestand van de vrijwilligers laat zien dat deze wel relatief oud zijn (qua leeftijd). Dat geldt overigens voor veel filmtheaters. DNS hanteert een vrijwilligersbeleid²⁵. Dit beleid is gericht op het verbeteren van de professionaliteit en het behoud van passie en betrokkenheid onder vrijwilligers. Een opgave is het verkrijgen van jonge vrijwilligers om het vrijwilligersbestand op peil te houden en qua samenstelling divers, een en ander in lijn met de opgave en ambities van DNS. Hier ligt ook meteen een risico: in het geval dat het vrijwilligersbestand afneemt, komt ook de uitvoeringskracht van DNS onder druk te staan.

Door het aanstellen van de 'junior bedrijfsleider' heeft DNS (tijdig) geanticipeerd op de kwetsbaarheid die samenhangt met het takenpakket, de kennis en de ruime ervaring van de 'senior bedrijfsleider'. In vergelijking met de andere twee instellingen die onderwerp zijn van dit onderzoek is DNS hierin minder kwetsbaar. Het neemt niet weg dat ook hier een zekere mate van risico aanwezig is rondom de borging van kennis en vervanging. Dit dient constant een punt van aandacht te zijn in de bedrijfsvoering van DNS.

Vastgoed

DNS heeft het voornemen om de huurovereenkomst die met Twee Gebroeders Beheer B.V. in 2007 is afgesloten per september 2022 met 5 jaar te verlengen.²⁶ Uit de gevoerde gesprekken maken wij op dat DNS tevreden is met de huidige overeenkomst. Dit is mede ingegeven door het gebrek van een alternatief en door de gemiddelde huurkosten.

In 2021 heeft DNS het onderhoud en de vervanging van de inventaris weer op peil gebracht. Men heeft hiervoor de COVID-19-periode gebruikt. Het onderhoud en de vervanging zijn gedaan met behulp van de eigen vrijwilligers. De verwarming en de airco zijn nu vervangen, daarnaast is de techniek in de projectiecabine op peil gebracht, bekabeling van elektriciteit is vernieuwd, headsets en versterkers zijn aangeschaft.

²⁴ De gemeente Venlo stelt in haar Algemene Subsidieverordening 2020 (zie: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR637602/1>), dat vanaf een bedrag van € 125.000 aan subsidie een controleverklaring van de accountant bij de verantwoording van de subsidie moet worden bijgevoegd (zie art. 14 lid 3 ASV). DNS ontvangt € 77.106 (2021) subsidie per jaar, dus hoeft formeel geen accountantsverklaring bij te voegen. DNS doet dit wel vanuit het oogpunt van professionalisme.

²⁵ De Nieuwe Scene, 2019, *Vrijwilligersbeleid De Nieuwe Scene*, 9 december 2019, p. 1-16.

²⁶ Hauze & Partners, 2007, *Huurovereenkomst Nieuwstraat 13 Venlo*, 1 augustus 2007, p. 1-10.

Ook is er geïnvesteerd in WiFi (mogelijkheden voor audiodescriptie, mogelijkheden voor interactieve vormen van film en educatie) en de filmzalen zijn opgeknapt. Zo is in elke filmzaal het podium vergroot en gerenoveerd, en werden al eerder de stoelen vervangen. Het onderhoud wordt structureel meegenomen in de exploitatiebegroting van DNS. Alleen bij grote vervangingsinvesteringen (bijvoorbeeld de projectoren) zal gezocht moeten worden naar externe en/of cofinanciering.

De huisvestingslasten bedragen ongeveer 33% (realisatie) van de totale lasten. Dat is een redelijk gangbaar percentage.

In lijn met sectorale ontwikkelingen (o.a. toename van het aantal zalen/doeken per filmtheater) en gelet op wat we eerder hebben opgemerkt over de kwaliteit en uitstraling van het pand aan de Nieuwstraat, stellen we vast dat de huidige accommodatie van DNS voor de langere termijn onvoldoende toekomstbestendig is en de ambitie met betrekking tot groei (ook in de zin van een professionelere organisatie) niet ondersteunt.

3.4 Theater De Garage

3.4.1 Algemeen

TDG is in 1993 ontstaan als 2e theaterwerkplaats van de Limburgse Federatie voor Amateurtoneel (LFA). TDG vestigde zich in Venlo-Zuid (Wijk 12) aan de Saxenkampstraat 2, in een gebouw dat eerder dienst deed als garage. Aanvankelijk werden op deze locatie alleen maar cursussen verzorgd, maar al snel fungeerde het gebouw ook als volwaardig theater. In 2005 vond er een ontvlechting plaats met de LFA en is TDG doorgegaan als zelfstandige organisatie. Het theater heeft een capaciteit van 97 stoelen.

TDG initieert en presenteert een programma-aanbod op het gebied van amateurvoorstellingen, verzorgt cursussen en levert een inhoudelijk bijdrage aan maatschappelijke projecten. Daarnaast stelt TDG haar faciliteiten beschikbaar aan derden (culturele en maatschappelijke verhuur). In 2019 realiseerde TDG 5.928 bezoeken.

3.4.2 Samenwerkingskracht

De rechtspersoonlijkheid van TDG is die van een stichting. De stichting stelt zich het volgende tot doel:

- a. het tot stand brengen van culturele, sociale, creatieve en recreatieve activiteiten in de ruimste zin van het woord;
- b. het bieden van een zo breed mogelijk en kwalitatief hoogwaardig programma op het gebied van semiprofessionele en amateurkunst voor een zo divers en groot mogelijk publiek;
- c. het verrichten van alle verdere handelingen die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het scheppen van formele en materiële voorwaarden, het inrichten en in stand houden van het gebouw, het (doen) exploiteren van horec afaciliteiten en alle andere middelen die tot verwezenlijking van het doel kunnen bijdragen.

TDG onderhoudt vanaf de start in 1993 een subsidierelatie met de gemeente Venlo. Over de besteding van de subsidie legt de stichting verantwoording af door middel van een inhoudelijk jaarverslag en een jaarrekening. Het aanvragen en beschikken van de gemeentelijke subsidie vindt plaats op basis van een (inhoudelijk) jaarplan en een begroting. Naast de gemeentelijke subsidie en eigen inkomsten uit recettes, horeca en opbrengsten uit culturele en maatschappelijke verhuur, genereert TDG ook direct of indirect derde geldstromen voor specifieke projecten en/of producties. In dat kader heeft ze met succes een beroep kunnen doen op onder meer het VSB-fonds, het Oranje Fonds en de RABO-bank. Ook worden voor sommige producties bijdragen verstrekt door een aantal kleine lokale fondsen.

TDG is thans bezig met het opstellen van een nieuw (strategisch) beleidsplan voor de periode 2022-2024. Aandachtspunten in dit beleidsplan zijn onder meer: een verdere ontwikkeling van de 'productiehuis-/theaterwerkplaatsfunctie', een doorontwikkeling van de 'buurttheaterfunctie', verbreding van de doelgroepen (jongeren) en versterking van het vrijwilligersbeleid.

De stichting kent een 'directie en bestuur'-model. De 'directie' wordt in het geval van TDG gevormd door de 'coördinator/programmeur'. De functies en taken van het 'bestuur' en de 'directie' (en hoe deze zich tot elkaar verhouden) zijn niet formeel vastgelegd, bijvoorbeeld in een 'directiestatuut'.

Vanuit haar initierende, producerende en ondersteunende rol functioneert TDG niet alleen als uitvoeringslocatie (een fysiek theater), maar vooral ook als netwerk- en kennisorganisatie. Dat maakt dat TDG participeert in een groot aantal samenwerkingsverbanden: met de impresariaten voor de inkoop van programma, met het Kunstencentrum Venlo voor het ontwikkelen van nieuwe concepten, met buurtwerkers over de functie van TDG als 'buurttheater', met Onderwijsgroep Buitengewoon over inhoudelijke en facilitaire samenwerking, en met branchegeenoten (collega theaters regionaal en landelijk, Via Zuid, Toneelhuis Limburg, LKCA). En dit is slechts een kleine greep uit de diverse dwarsverbanden die er zijn.

De stichting is door de Belastingdienst aangemerkt als een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

3.4.3 Publiekskracht

De ontwikkeling van het programma-aanbod en de bezoekaantallen lieten in de afgelopen drie jaar het volgende beeld zien:

	2018	2019	2020
Aantal bezoekers	6.694	5.928	2.860
Aantal voorstelling	84	75	57
Gemiddeld aantal bezoekers per voorstelling	80	79	50

Tabel 9 - Aantallen voorstellingen en aantallen bezoeken TDG in de periode 2018-2019

Voor het jaar 2019 geldt dat TDG vanwege de verbouwing vier maanden gesloten is geweest. Ook voor TDG geldt dat 2020 vanwege de COVID-bepalende maatregelen geen representatief jaar is. Dit verklaart de terugloop in het aantal bezoeken ten opzichte van 2018. Naast de bezoeken die met de voorstellingen worden gegenereerd trekt het cursusaanbod op jaarbasis gemiddeld zo'n 50 deelnemers. Als we naar het bezettingspercentage van de zaal bij de voorstellingen kijken, scoort TDG bovengemiddeld: in 2018 en 2019 lag dit op circa 82%.

Het valt BMC op dat TDG sterk vraaggericht werkt. TDG gaat actief op zoek naar de behoeften van (potentiële) klanten en branchegenoten, levert daarbij zo veel mogelijk 'maatwerk', ontwikkelt nieuwe programma's et cetera. Daarin toont TDG zich uitermate ondernemend.

Ook in het verbeteren van de kwaliteit van de faciliteiten binnen het theater en van de dienstverlening toont TDG het nodige ondernemerschap. Een mooi voorbeeld hiervan is de verbouwing/totale upgrade van de foyer, die in 2019 in eigen beheer heeft plaatsgevonden en die een boost heeft gegeven aan de kwaliteit van het gebouw en de gastvrijheid van de organisatie.

3.4.4 Bedrijfsvoeringskracht

Baten en lasten in beeld

In bijlage 1 hebben wij een overzicht opgenomen van de begrote en gerealiseerde lasten voor de jaren 2019, 2020 en 2021 voor TDG. Voor het boekjaar 2021 heeft de TDG een drietal scenario's opgesteld als begroting. Deze scenario's zijn:

1. Coronamaatregelen zijn per 1 januari 2021 opgeheven;
2. Coronamaatregelen gelden tot 1 juli 2021;
3. Coronamaatregelen gelden geheel 2021.

Scenario 1 blijkt niet te zijn uitgekomen. Dit scenario hebben wij daarom niet meegenomen in de analyse.

Uit het schema in bijlage 1 blijkt dat de afgelopen twee boekjaren zijn afgesloten met een tekort van respectievelijk -/- € 24.678 (2019) en -/- € 522 (2020). Het boekjaar 2018 is afgesloten met een positief saldo van + € 359. De begroting voor 2021 kent een niet-sluitend beeld. Dit wordt veroorzaakt door COVID-19.

Opvallend is dat TDG ondanks COVID-19 in 2020 een relatief goede exploitatie heeft gerealiseerd. Het resultaat is in 2020 hoger dan het begrote resultaat. Dit is ook in lijn met de bevindingen dat TDG ondanks of mede dankzij COVID-19 de nodige exposure heeft gerealiseerd en nieuwe activiteiten heeft weten te ontplooiën.

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de exploitatie van TDG te duiden.

Kengetallen exploitatie	2018	2019	2020	2021 - Scenario 2	2021 - Scenario 3
% afhankelijkheid subsidie	46,08%	54,35%	72,07%	66,20%	80,69%
% horeca in baten	11,56%	16,32%	7,49%	7,92%	4,68%
% recettes in baten	7,63%	11,32%	10,70%	9,60%	7,02%
% overige inkomsten	24,32%	18,01%	9,74%	16,28%	7,61%
% huisvestingslasten	10,41%	8,93%	12,40%	10,56%	10,67%

Tabel 10 - Kengetallen exploitatie TDG voor de jaren 2018, 2019 en 2020 (realisatie) en 2021 begroot

Uit tabel 10 blijkt dat TDG een afhankelijkheid kent van subsidies van 46,08% in 2018 en 54,35% in 2019. Door COVID-19 is deze afhankelijkheid toegenomen naar 72,07% in 2020. Dit is ook terug te zien in de raming voor 2021. De inkomsten van horeca bedragen in 2019 16,32% van het geheel, de inkomsten uit de recettes 11,32% en de overige inkomsten 18,01%. Onder dit laatste vallen de inkomsten uit huur, inkomsten vanwege het verzorgen van cursussen en het verzorgen van de productieleiding, sponsoring en het verzorgen van de techniek. De eigen verdien capaciteit van TDG bedraagt 43,51% in 2018 en 45,65% in 2019. Voor een kleinschalig theater is dit een goede prestatie. Door COVID-19 is te zien dat de eigen verdien capaciteit is afgenomen in 2020 en 2021, naar respectievelijk 27,93% en 33,80% (scenario 2) en 19,31% (scenario 3).

De huisvestingslasten (gemiddeld 10,6% van de totale lasten) zijn laag te noemen.

In bijlage 2 is de vermogenspositie van TDG opgenomen. Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de vermogenspositie van TDG te duiden.

Kengetallen vermogenspositie	2018	2019	2020
Solvabiliteit vreemd vermogen	6,25	2,30	3,46
Solvabiliteit totaal vermogen	0,84	0,70	0,78
Werkkapitaal	€ 117.776	-€ 2.799	€ 13.072

Mutatie werkkapitaal		-€ 120.575	€ 15.871
Quick Ratio	6,91	0,93	1,47
Current ratio	6,91	0,93	1,47

Tabel 11 - Kengetallen vermogenspositie TDG voor de jaren 2019 en 2020 (realisatie)

De mutatie van het werkkapitaal 2018 naar 2019 heeft te maken met de investering in het pand van TDG (zie ook afname quick ratio en current ratio). De kengetallen zijn in 2020 (ten opzichte van 2019) verbeterd. Vooral de liquiditeitspositie van TDG is sterk toegenomen. Dat wil zeggen dat TDG beschikt over meer vlottende activa ten opzichte van de vlottende schulden. Dit betekent dat TDG meer mogelijkheden heeft om op korte termijn investeringen te doen - zie kengetal werkkapitaal.

De kengetallen ten aanzien van de vermogenspositie (2020) zijn uitstekend te noemen. Hierbij past de opmerking dat door de negatieve exploitatieresultaten de eigen vermogenspositie aan het afnemen is. Doordat men in 2020 heeft afgelost op het kortlopend vreemd vermogen, blijkt dit niet uit de kengetallen.

Verdienmodel

Zoals blijkt uit tabel 10 kent TDG verschillende inkomstenstromen. Naast de inkomsten uit subsidies zijn dit recettes, horecaopbrengsten, cursusgeld, inkomsten uit de verhuur en 'derde geldstromen' (fondsen). We constateren dat TDG nog veel potentie heeft en ook ambitie om nieuwe doelgroepen aan te spreken met programmering. Dit betekent dat er mogelijkheden zijn om de inkomsten te verhogen. We constateren op basis van de kosten en opbrengsten dat het rendement op de activiteiten relatief laag is. Ondanks meer bezoekers en meer exposure blijft het sluitend krijgen van de exploitatie een opgave. Wel verwachten we dat (post-COVID) de bestedingen bij de horeca van TDG (verder) zullen toenemen vanwege de kwaliteitsslag die is gemaakt in de foyer.

Kader

De organisatie van TDG bestaat uit 1 betaalde fte en 30 tot 40 vrijwilligers. Wij constateren dat TDG beschikt over een grote groep vrijwilligers die hart hebben voor TDG. Echter, het bestand van de vrijwilligers laat zien dat deze relatief oud zijn (qua leeftijd) - een situatie die we ook elders in het land tegenkomen. De organisatie heeft de handschoen opgepakt om het vrijwilligersbeleid vorm te geven, waarbij de opgave is om het bestand van de vrijwilligers te verjongen. TDG kent een vrijwilligersbeleid/handboek, dat in 2020 is vastgesteld door het bestuur. De insteek van dat beleid is: meer exposure en een andere manier van werken, die zich meer richt op jongeren. Dit betekent bijvoorbeeld dat men meer projectmatig wil gaan werken, zodat jongeren zich ook op een tijdelijke manier kunnen binden aan TDG. Tevens kan door middel van projectmatig werken worden ingestoken op het bijdragen van specifieke expertise. De ambitie is dan ook om te bewegen naar een 'leer-werkbedrijf', om zo ook in te spelen op de kwetsbaarheid vanwege het werken met vrijwilligers in bedrijfsmatige zin.

De organisatie leunt zwaar op de uitvoeringskracht van de vrijwilligers ('zonder vrijwilligers geen TDG'). Hier ligt ook een risico dat wanneer het aantal vrijwilligers afneemt de uitvoeringskracht van TDG onder druk komt te staan.

Naast de kwetsbaarheid ten aanzien van het vrijwilligersbestand, constateren we ook een kwetsbaarheid ten aanzien van de functie van de 'coördinator/programmeur'. We zien nu dat de organisatie van TDG nauw verweven is met de persoon van de 'coördinator' en de invulling die zij aan die rol geeft. Over het enthousiasme, de mate van betrokkenheid, de mate van ondernemerschap et cetera zijn wij enthousiast en dit typeert de werkwijze binnen TDG. Echter, alles hangt samen met en/of rond één persoon, waarbij vervanging of opvolging niet geborgd is. Op het moment dat de coördinator een functie elders betreft, ontstaat er ten aanzien van de continuïteit van TDG een aanzienlijk probleem. Het borgen van deze continuïteit is een opgave voor TDG.

De boekhouding is door TDG uitbesteed aan een externe boekhouder. Deze zorgt voor de financiële gegevens en informatie. Het is aan de 'coördinator' om deze financiële gegevens en informatie om te bouwen naar management- en sturingsinformatie (controlfunctie). Hier ligt nog een opgave voor TDG om dit op een structurele en meer bedrijfsmatige manier in te richten. Het wordt nu toch te veel gezien als een 'taak erbij', terwijl het als onderdeel van de bedrijfsvoering een 'kerntaak' moet zijn.

Vastgoed

Zoals aangegeven in tabel 10 maken de huurlasten 8,93% (realisatie 2019) van de totale lasten uit. Dat is relatief laag. Uit de gesprekken maken wij op dat TDG tevreden is over de gemeente Venlo als verhuurder. Na de verbouwing van de foyer ligt er voor TDG in de komende jaren een opgave om de theatertechnische verlichting te vervangen (ombouwen naar led). Zoals aangegeven in tabel 11 is de vermogenspositie van TDG uitstekend, maar wel beperkt van omvang voor het doen van grote investeringen of het opvangen van grote risico's. Voor de voornoemde ingreep zal moeten worden gespaard en/of naar aanvullende bekostiging of financiering gezocht moeten worden.

H4 | Conclusies en advies

In dit hoofdstuk presenteren wij onze conclusies en doen we op basis van deze conclusies een aantal aanbevelingen. We presenteren de conclusies en aanbevelingen in algemene zin en per instelling.

4.1 Conclusies

Algemeen

1. De drie instellingen presteren, ondanks beperkte middelen, binnen de huidige opdracht goed.

Voor alle drie de instellingen concluderen we dat zij, ondanks beperkte middelen (beperkt professioneel kader, vrijwilligers en subsidiebudget), goed presteren. Dat wil zeggen dat zij vanuit hun culturele en/of erfgoedfunctie en maatschappelijke functie verhoudingsgewijs veel activiteiten ontwikkelen, waarmee ze een substantieel aantal bezoeken weten te genereren. Niettemin zijn er per instelling wel verbeterpunten aan te wijzen (zie conclusies en aanbevelingen per instelling). Op grond van hun kerntaak, activiteiten aanbod en publieksbereik concluderen we dat DNS en TDG uitdrukkelijk deel uitmaken van de stedelijke culturele infrastructuur van Venlo en bijgevolg ook voorzieningen zijn die passen bij de aard en schaalgrootte van de stad. Voor Tiendschuur geldt dit minder, omdat het keramiekcentrum meer van nationale en internationale betekenis is voor een vrij specifiek publiek. Overigens wel met inachtneming van de bijzondere relatie die Tiendschuur heeft met Tegelen. Daarmee sluiten DNS en TDG ook meer logisch aan bij de beleidskaders van de gemeente. Het zoeken naar een verbinding met andere domeinen en/of met de gemeentelijk programma's is voor alle drie de instellingen in meer of mindere mate vanzelfsprekend (en niet, zoals we vaak zien, 'afgedwongen' door het gemeentelijk beleid).

2. De continuïteit van de bedrijfsvoering van Tiendschuur, DNS en TDG is een aandachtspunt.

Voor alle drie de instellingen geldt dat de continuïteit van de bedrijfsvoering een risico is vanwege het beperkte professionele kader en/of het feit dat de organisatie sterk leunt op één persoon (artistiek leiderschap, kennis, professionaliteit, netwerk). Dit speelt naar de waarneming van BMC het sterkst bij TDG. Daarnaast zijn de drie instellingen voor hun uitvoeringskracht in sterke mate afhankelijk van vrijwilligers. Alle drie de instellingen hebben vrijwilligersbeleid ontwikkeld dat gericht is op het behouden, ontwikkelen en verjongen van het vrijwilligersbestand.

In het geval van DNS is schaalvergroting op termijn noodzakelijk om de concurrentiepositie van het filmtheater te versterken en daarmee de continuïteit van het aanbod (en van de bedrijfsvoering) te borgen.

Overigens draagt alles wat hiervoor is aangemerkt als 'risico's' juist ook bij aan de vitaliteit van de drie organisaties.

3. De financiële positie van de drie instellingen is op dit moment voldoende te noemen. Risico's zijn wel aanwezig.

Uit onze analyse blijkt dat met name de vermogenspositie van de drie instellingen binnen de gegeven kaders relatief sterk is. Dit betekent dat de instellingen over voldoende bezittingen en liquide middelen beschikken ten opzichte van hun verplichtingen. Maar we concluderen ook dat de vermogenspositie bij Tiendschuur en TDG vanwege negatieve exploitatieresultaten (gerealiseerd en begroot) onder druk staat. Daarnaast geldt voor TDG dat de omvang van de financiële positie relatief klein is om grote risico's op te vangen. Dit is in lijn met de omvang van deze organisatie.

Alle drie de instellingen zijn geraakt door COVID-19, maar hebben door deze situatie ook hun veerkracht getoond. De nieuwe activiteiten en samenwerkingsverbanden die TDG heeft ontwikkeld zijn daar goede voorbeelden van. Tevens zien we dat de bijdrage van de gemeente (door middel van subsidies) door COVID-19 is toegenomen. Onderstaand schema maakt dat duidelijk.

Subsidie per bezoeker	2018	2019	2020
Tiendschuur	€ 19	€ 21	€ 35
De Nieuwe Scene	€ 6	€ 6	€ 13
Theater De Garage	€ 9	€ 11	€ 32

Tabel 12 - Subsidie per bezoeker per instelling voor de periode 2018-2019 (realisatie)

4. Onderscheid in de gemeentelijke cultuurvisie naar bouwstenen culturele infrastructuur doet niet volledig recht aan belang integraliteit aanbod en infrastructuur.

In haar cultuurvisie maakt de gemeente Venlo onderscheid tussen drie soorten 'bouwstenen' voor de culturele infrastructuur:

1. basisinfrastructuur - Bibliotheek Venlo, Kunstencentrum Venlo (KCV), Poppodium Grenswerk, Theater De Maaspoort en Museum van Bommel van Dam;
2. meerjarenvoorzieningen - Filmtheater De Nieuwe Scene, Theater De Garage, Keramiekcentrum Tiendschuur en Omroep Venlo;
3. overige semistruktuurle subsidies - Missiemuseum, het Carillon van Venlo, Bel Arte uit Belfeld, Het Franz Pfanner huis in Arcen en de Seniorenroep.

Deze (formele) indeling wordt door de meerjareninstellingen als onwenselijk gezien. Door een dergelijke 'classificatie' wordt een horizontale en verticale verkokering gecreëerd, die samenwerking in de weg staat en daarbij de specifieke bijdrage van de meerjareninstellingen aan de doelstellingen van de gemeentelijke cultuurvisie beperkt, aldus betrokkenen. De samenwerking tussen de instellingen uit de 'basisinfrastructuur' en de meerjarige instellingen is in Venlo niet vanzelfsprekend.

Hoewel BMC niet nader onderzoek heeft gedaan naar de 'verticale samenwerking' binnen het culturele veld van Venlo, onderschrijven we vanuit onze praktijkervaring dat verschillen in budget en organisatiegraad vaak een barrière vormen voor samenwerking. Grote instellingen zijn om die reden vaak terughoudend in het aangaan van samenwerkingsverbanden met kleinere, meer specifieke instellingen. Daardoor wordt vaak onvoldoende gebruikgemaakt van het aanwezige potentieel. Tegelijkertijd kunnen we ons niet aan de indruk onttrekken dat in het geval van de meerjarige voorzieningen in Venlo het gevoel 'minder gewaardeerd te worden' ook een rol speelt in hun opvatting over de door de gemeente gehanteerde indeling in bouwstenen voor de culturele infrastructuur.

5. Een meerjarenvoorziening is geen meerjarige subsidie.

De classificatie 'meerjarenvoorziening' pretendeert een subsidierelatie waarbij tussen de gemeente en de betrokken instelling meerjarige afspraken worden gemaakt. Dit is echter niet aan de orde. De subsidies worden per jaar verstrekt. Dit betekent voor de instellingen dat zij elk jaar een aanvraag moeten doen. Vanuit de instellingen wordt ook de wens uitgesproken om te opteren voor een meerjarige subsidierelatie van 2 tot 4 jaar. Hierdoor ontstaat voor de instellingen ook de mogelijkheid om te investeren in de bedrijfsvoering en programmering. Tevens kan de perceptie ten aanzien van conclusie 4 voor een deel worden weggenomen.

Keramiekcentrum Tiendschuur

1. Museum met een eigen identiteit, een eigen verhaal en een unieke collectie

Tiendschuur is een museum rond een vrij gespecialiseerd onderwerp, namelijk historische en eigentijdse keramiek/keramische kunst. Bijgevolg richt Tiendschuur zich op een specifiek publiek van liefhebbers en/of kenners. Hierdoor heeft het museum een regionaal, nationaal en internationaal bereik. Tiendschuur maakt daarbij expliciet de verbinding met de geschiedenis van Tegelen en dat maakt Tiendschuur tot een uniek museum, maar wel binnen een 'niche'. Het museum stelt zich tot doel om wat meer uit deze 'niche' vandaan te komen en een breder publiek te trekken (jongeren en gezinnen). Dit sluit aan bij een ontwikkeling die veel andere musea ook hebben ingezet.

2. Ondernemerschap kan nog verder ontwikkeld worden.

Het vergroten en verbreden van het publieksbereik is voor Tiendschuur een aanzienlijke opgave en komt nog maar beperkt van de grond. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat cultureel ondernemerschap binnen Tiendschuur naar de mening van BMC nog niet voldoende is ontwikkeld. We constateren dat Tiendschuur qua mogelijkheden en kansen nog erg denkt vanuit het bestaande en de mogelijkheden die daarin aanwezig zijn. Hierbij wordt vooral naar de buitenwereld gekeken in plaats van naar de eigen kracht van het museum. Dit zien we ook terug in de manier van samenwerken. Er wordt vooral samengewerkt in projecten die een incidenteel karakter hebben. De toegevoegde waarde van deze samenwerkingsrelaties betaalt zich slechts beperkt uit waar het gaat om het vergroten van de bezoekaantallen of het vergroten van de mate van zichtbaarheid.

3. Bepalen van de richting van het Keramiekcentrum voor de middellange en lange termijn verdient aandacht.

Aangezien niet mag worden verwacht dat er op korte en/of middellange termijn voldoende middelen beschikbaar komen om een aanzienlijke schaalvergroting van het museum te realiseren, dient Tiendschuur onzes inziens een scherpere keuze te maken met betrekking tot haar verdere doorontwikkeling binnen de huidige financiële en facilitaire kaders. Wat voor museum wil Tiendschuur zijn (beredeneerd vanuit eigen kracht)? In onze optiek zijn er drie ontwikkelrichtingen denkbaar:

- a. een museum primair gericht op de eigen collectie;
- b. een museum primair gericht op het ambacht en het vakmanschap/het maakproces (relatie met Tegelen);
- c. een museum primair gericht op de actuele stand van keramische kunst.

Voor alle drie de ontwikkelrichtingen geldt dat activiteiten die Tiendschuur ontplooit niet per se op een en dezelfde locatie hoeven plaats te vinden.

De primaire ontwikkelrichting is vervolgens leidend voor de inrichting van het verdienmodel en mogelijk ook voor de huisvesting en locatie van het museum op langere termijn. In de huidige discussie binnen Tiendschuur constateren we dat de neiging bestaat deze zaken om te draaien en de middelen (verdienmodel, samenwerking, schaalgrootte huisvesting en locatie) leidend te laten zijn voor de inhoudelijke ontwikkeling. In onze optiek moet dit juist andersom zijn. We hebben het beeld dat dit mede veroorzaakt wordt door de rolname en positie van het bestuur. Het bestuur staat, afgezet tegen de schaalgrootte van de organisatie, naar de mening van BMC te veel 'op afstand' en laat veel over aan de 'conservator/manager'. We constateren dat zij vooral op zoek is naar een richting om op basis daarvan de tactische en operationele uitvoering vorm te geven.

Filmtheater De Nieuwe Scene

1. DNS is een essentieel onderdeel van een stedelijke culturele infrastructuur.

DNS draagt samen met City Cinema Venlo zorg voor een compleet filmaanbod dat past bij de schaalgrootte van Venlo. DNS functioneert als eigentijds filmtheater door naast het aanbieden van een reguliere artistieke filmprogrammering intensief samen te werken met collega- culturele instellingen, met onderwijsinstellingen (educatief aanbod) en met (andere) maatschappelijke organisaties. Met name vanwege haar rol als mede-initiatiefnemer van LFF speelt DNS ook een regionale rol van betekenis.

2. Met name het publieksbereik behoeft aandacht.

Hoewel de bezoekaantallen bij het filmtheater jaarlijks stijgen, constateren we dat het publieksbereik (nog) achterblijft bij het potentieel in de stad. Uit door het filmtheater uitgevoerde publieksonderzoeken blijkt dat de huidige bezoekers over het algemeen erg tevreden zijn, maar DNS weet de jongere doelgroepen nog onvoldoende te bereiken. Er lijkt nog een hoge drempel te liggen (vooral in perceptie) om naar het filmtheater te gaan.

DNS ontwikkelt interessante sideprogrammering, maar dit wordt nog (te) beperkt omgezet in meer bezoeken.

We constateren dat de huidige huisvesting (twee filmzalen, de relatief kleine entree en foyer, en een 'look and feel' die wat gedateerd aandoet) de exploitatiemogelijkheden beperkt, zowel in de omvang en aard van het activiteitenaanbod als in de dienstverlening aan het publiek.

3. Organisatorische kwetsbaarheid van de organisatie is deels ondervangen, maar dit leidt wel tot financiële risico's.

Door het aanstellen van de 'junior bedrijfsleider' heeft het filmtheater de continuïteit van de bedrijfsvoering beter geborgd en/of de risico's van uitval van kennis en ervaring beperkt. Dit neemt niet weg dat de organisatie kwetsbaar blijft, mede gezien de grote afhankelijkheid van vrijwilligers en de moeite die het filmtheater moet doen om op dit punt te zorgen voor 'jonge aanwas'.

Door het aantrekken van de 'junior bedrijfsleider' zijn de personele lasten en lasten PR gestegen. DNS heeft hierdoor een exploitatietekort van bijna +/- € 25.000. DNS heeft hiervoor aanvullende subsidie bij de gemeente aangevraagd, maar deze is niet gehonoreerd. Wil DNS tot een sluitende begroting komen, dan dienen de inkomsten uit entree en horeca elk met ongeveer 16,25% te stijgen ten opzichte van de begroting 2021. Dit is een grote opgave voor DNS en vormt daarmee ook een substantieel risico. Door het exploitatietekort komt de vermogenspositie van DNS onder druk te staan.

Theater De Garage

1. 'In de haarvaten van Venlo'

TDG heeft een sterke verbinding met het maatschappelijk veld in Venlo en staat daarmee midden in de samenleving. TDG is een gastvrije, open en toegankelijke plek met veel creatieve kracht, waarmee een divers publiek wordt aangesproken. Hiermee onderscheidt TDG zich duidelijk. We constateren dat de verbinding en samenwerking met het culturele veld nog beter kan. Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld het Kunstencentrum Venlo, maar de samenwerking met bijvoorbeeld de amateurtheatergezelschappen en met De Maaspoort is de afgelopen jaren minder geworden. TDG wil de komende jaren meer inzetten op een verdere doorontwikkeling als 'theaterwerkplaats', waarbij nadrukkelijk de verbinding wordt gelegd met theatermakers, artiesten en kunstenaars. Hierdoor kan TDG nog verder uitgroeien tot creatieve broedplaats in Venlo. Wij denken dat TDG op deze wijze, nog meer dan nu het geval is, een verbindende factor kan zijn in de culturele infrastructuur van Venlo. Binnen Venlo is de laatste jaren substantieel geïnvesteerd in de 'basisinfrastructuur', maar niet of slechts zeer beperkt in de 'maakcultuur'. Hier liggen dan ook kansen voor TDG. Een dergelijke beweging sluit ook aan bij de Cultuurvisie (speerpunt 2).

2. 'Constate pop-up' - ondernemerschap en inspelen op kansen

TDG is een creatieve (broed)plaats, die zichzelf met slim ondernemerschap constant opnieuw uitvindt. We constateren dat TDG steeds weer inspeelt op nieuwe kansen en mogelijkheden, en daarbij ondernemerschap laat zien. Hierbij is weinig focus te herkennen, maar dit is juist de kracht van TDG en de wijze waarop de organisatie zich onderscheidt: 'een constante pop-up'. Een mooi voorbeeld hiervan is de exposure die TDG ondanks of dankzij COVID-19 heeft weten te bewerkstelligen, waardoor de zichtbaarheid is vergroot. Andere voorbeelden zijn de verschillende projecten en samenwerkingsrelaties met het onderwijs, maatschappelijke instellingen et cetera. Het onderscheidend vermogen van TDG kent ook een keerzijde en dat is dat de instelling het risico loopt te verdrinken in initiatieven, ideeën, tijdelijke samenwerkingsverbanden en projecten die (te) veel vragen van de capaciteit en daarmee van de uitvoeringskracht van de instelling. Dit is iets om in ogenschouw te houden.

3. Organisatie van de TDG is kwetsbaar.

Het kader (professioneel en vrijwilligers) is kwetsbaar. De organisatie drijft op de inzet, de performance en het netwerk van de 'coördinator/programmeur' en op de uitvoeringskracht van de vrijwilligers. Op dit moment zijn onderlinge vervangbaarheid en opvolging van de 'coördinator/programmeur' niet geborgd. Dit vormt een risico voor de continuïteit van de instelling. Het borgen van deze continuïteit is een opgave voor TDG.

De financiële situatie is in basis op orde. De vermogenspositie is prima, maar staat wel onder druk door tekorten op de exploitatie. Daarnaast is de organisatie qua financiële massa klein en kan daardoor beperkt risico's opvangen.

4. Verdienmodel kan nog versterkt worden.

Gelet op de aard en aantallen van de activiteiten die door TDG worden geïnitieerd en/of georganiseerd zijn wij van mening dat het (financiële) rendement op die activiteiten nog wel kan worden verbeterd. Inhoudelijk doet TDG het goed, alleen vertaalt zich dat nog onvoldoende in verhoogde inkomsten waardoor een sluitende exploitatie kan worden gerealiseerd.

4.2 Aanbevelingen

Op het niveau van de instellingen

Keramiekcentrum Tiendschuur

1. Stel vast in welke richting Keramiekcentrum Tiendschuur zich wil doorontwikkelen, uitgaande van de huidige facilitaire en financiële kaders.

Voor Tiendschuur is het van belang om een keuze te maken (focus aan te brengen) ten aanzien van de vraag: wat voor museum wil Keramiekcentrum Tiendschuur zijn?

Deze visie vormt het ankerpunt om de strategie en inzet van middelen (verdienmodel, samenwerkingsverbanden en huisvesting) richting te geven. Deze richting ontbreekt nu en maakt dat het museum in een zeker 'vacuüm' zit, waarbij de focus te veel ligt bij vergroting van de huisvesting.

In onze optiek zou dat juist de resultante van het antwoord op bovenstaande vraag moeten zijn. Deze focus is noodzakelijk om de positie van Tiendschuur in het culturele veld van Venlo voor de toekomst te bepalen. Vervolgens kan ook bepaald worden in hoeverre deze positie kan worden versterkt door een andere huisvesting, samenwerking met andere instellingen of het bedrijfsleven, verbinding met makers, een ander verdienmodel et cetera.

De visieontwikkeling is een 'coproductie' van het bestuur en de directie van Tiendschuur. Hierbij is het van belang om van buiten naar binnen te kijken. Met andere woorden, betrek externe stakeholders in de volle breedte bij het opstellen van de specifieke ontwikkelingsrichting.

2. *Stel op basis van de gewenste ontwikkelingsrichting een (nieuw) ondernemingsplan en een uitvoeringsagenda op.*

Ons advies is om op basis van de gekozen ontwikkelingsrichting een (nieuw) meerjarig ondernemingsplan en een uitvoeringsagenda op te stellen, waarin stapsgewijs en in de tijd uitgezet activiteiten zijn uitgeschreven. In deze activiteiten is duidelijk aangegeven welke stakeholders erbij moeten worden betrokken om het tot een succes te maken en hoe deze aansluiten bij het gemeentelijk beleid.

Filmtheater De Nieuwe Scene

1. *Vergroot het publieksbereik van DNS op korte termijn om een meer solide basis te leggen voor een verdere doorontwikkeling op de langere termijn (zie 2).*

Zoals aangegeven bij de conclusies liggen er ook binnen de huidige kaders nog mogelijkheden om het publieksbereik te vergroten. DNS heeft in 2018 een marktonderzoek laten uitvoeren waar de nodige adviezen in staan om het publieksbereik te vergroten, onder andere:

- inzetten van een gedifferentieerde marketingstrategie, waarbij doelgroepsegmenten worden benaderd met een eigen marketingmix;
- meer promoten van de programmering en het product DNS bij jongere doelgroep(en);
- meer trainen van vrijwilligers in klantgericht werken.

Een grotere inspanning op het gebied van marketing leidt ook tot hogere kosten (inzet, kennis, ICT-ondersteuning). Anders gezegd: in dit geval gaan de kosten voor de baten uit. DNS dient hiervoor een 'plan van aanpak' op te stellen en de financiële consequenties daarvan inzichtelijk te maken in de begroting 2022 e.v.

2. *Onderzoek mogelijkheden voor schaalvergroting op termijn.*

Gegeven de marktpotentie die er naar de mening van BMC in Venlo en de regio Noord-Limburg nog ligt, en gelet op de ontwikkelingen in de branche van bioscopen en filmtheaters, achten wij de huidige huisvesting van DNS op termijn onvoldoende toekomstbestendig. In lijn met de ontwikkeling die zich ook elders in Nederland voordoet zou Venlo moet kunnen beschikken over meer doeken voor artistieke filmprogrammering (minimaal 4) en over een meer eigentijdse en toegankelijke voorziening (vergelijk bijvoorbeeld met Lumiere, Maastricht).

Indien schaalvergroting wordt gezocht in combinatie met andere inhoudelijke functies (bijvoorbeeld de Bibliotheek, Museum Bommel van Dam) of met City Cinema (met name facilitair), kunnen inhoudelijke en/of facilitaire synergievoordelen worden gerealiseerd, die de culturele en/of maatschappelijke waarde van het filmtheater nog verder kunnen vergroten en de organisatie minder kwetsbaar maken. Daarbij is het naar de mening van BMC wel belangrijk dat DNS haar eigen identiteit behoudt.

Theater De Garage

1. 'Keep the good work going'

Volgens ons doet TDG de goede dingen, dus het verdient aanbeveling om door te gaan op de ingeslagen weg ten aanzien van het primaire proces en de programmering.

2. Werk 'theaterwerkplaats' als concept uit en draag dit uit.

TDG wil inzetten op het concept 'theaterwerkplaats'. We verstaan dit ook als de wens om het klimaat voor 'makers' in Venlo te versterken. Uit de gesprekken die we met diverse betrokkenen hebben gevoerd maken we op dat deze ontwikkeling kan rekenen op veel steun. Venlo heeft in de afgelopen jaren aanzienlijke investeringen gedaan in de 'basis-infrastructuur' (Maaspoort, Van Bommel van Dam) en daarmee is haar (fysieke) voorzieningenniveau inmiddels prima op orde. Het klimaat voor 'makers' is echter nog onvoldoende ontwikkeld. TDG zou hierin een 'initiërende' en 'regisserende' rol kunnen spelen en bijgevolg hiervoor een meer specifieke opdracht moeten krijgen. Gelet op het belang dat de gemeente ook zelf in haar Cultuurvisie hecht aan een goed 'makersklimaat' vraagt het een en ander om verdere uitwerking/een actieplan.

3. Beperk de risico's van discontinuïteit en ontwikkel het vrijwilligersbeleid verder door.

Zoals aangegeven is de kwetsbaarheid rondom de functie van de 'coördinator/programmeur' aanzienlijk. Hoewel inherent aan een kleine organisatie, is het van belang om de risico's van discontinuïteit zo veel mogelijk te beperken. Dit kan door een ondersteunende functie naast de 'coördinator/programmeur' te organiseren/te beleggen.

Daarnaast adviseren wij om het vrijwilligersbeleid verder door te ontwikkelen, zodat de uitvoeringskracht van de vrijwilligers geborgd blijft. Tijdens de gesprekken met TDG zijn verschillende ideeën en initiatieven genoemd, bijvoorbeeld het zijn van een 'leer-werkbedrijf', meer projectmatig werken et cetera. Het is van belang om dit vast te leggen en gestructureerd te implementeren.

Op het niveau van de gemeente

1. Maak de opdracht aan de meerjarenvoorzieningen meer specifiek.

Met inachtneming van de aanbevelingen die we per instelling hebben geformuleerd (zie hiervoor) adviseren wij de gemeente om voor Tiendschuur, DNS en TDG een meer specifieke opdracht te formuleren.

Het gaat dan niet zozeer om een 'inhoudelijke opdracht' - inhoud is immers primair de verantwoordelijkheid van de instelling - maar om een meer '*strategische opdracht*': welke maatschappelijke effecten dienen de activiteiten van de meerjarenvoorzieningen te bewerkstelligen en hoe meten we deze effecten?

2. Stel vanuit een aangescherpte opdracht het subsidiekader opnieuw vast.

Zonder dat we zeggen dat de huidige subsidiebudgetten sterk afwijken van de bedragen die andere gemeenten voor vergelijkbare voorzieningen beschikbaar stellen, is er weinig ratio te ontdekken achter de hoogte van het budget per instelling. Dit is - en dat zien we bijna overal in de sector - vooral het resultaat van een historische ontwikkeling. Het formuleren van een meer strategische opdracht aan de desbetreffende instellingen (zie aanbeveling 1) is naar onze mening wel het moment om het subsidiekader te herijken en/of opnieuw vast te stellen. De balans tussen subsidie en extern te werven middelen (subsidies andere overheden, fondsen, sponsoring et cetera) is daarbij ook een belangrijk aandachtspunt, omdat het in het laatste geval vaak gaat om meer 'incidentele gelden', die een risico vormen voor de continuïteit van het totale activiteitenaanbod en de organisatie. Vanuit de subsidiërelatie kan dan ook beter gestuurd worden op een eventueel gewenste verdere doorontwikkeling van de instellingen.

3. Maak meerjarige prestatie- en subsidieafspraken met de meerjaren voorzieningen.

We adviseren de gemeente om met inachtneming van de aanbevelingen 1 en 2 (als stappenplan) met de desbetreffende instellingen meerjarige subsidieafspraken te maken. Daarmee wordt recht gedaan aan de waarde die de genoemde instellingen hebben voor en de bijdrage die zij leveren aan de culturele infrastructuur van Venlo (en de regio). Tevens geeft het rust en stelt het de instellingen in de gelegenheid om meer strategisch naar hun toekomst te kijken en op basis daarvan een uitvoeringsprogramma op te stellen. Ook biedt het de instellingen de gelegenheid om het gemeentelijk subsidiebudget binnen de subsidietermijn en -afspraken flexibeler in te zetten. We adviseren daarbij tevens om bij de meerjarige afspraken de aspecten van 'good governance' te betrekken.

Bijlage 1 Baten en lasten (exploitatie) van de drie instellingen in beeld

In deze bijlage presenteren we per instelling de overzichten van baten en lasten.

De Tiendschuur

	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	COVID 19	Begroting	Begroting	Begroting
Exploitatie	2018	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2023	2024
Baten									
Entreegelden	€ 39.154	€ 36.162	€ 48.800	€ 19.481	€ 38.000	€ 21.000	€ 41.000	€ 44.000	€ 46.950
Opbrengsten tentoonstellingen	€ 9.303	€ 5.344	€ 7.000	€ 5.051	€ 9.000	€ 4.500	€ 9.250	€ 9.500	€ 9.750
Opbrengsten keramisch atelier	€ 46.067	€ 56.004	€ 47.900	€ 31.073	€ 48.150	€ 22.800	€ 50.225	€ 52.300	€ 54.625
Opbrengsten museumwinkel	€ 19.177	€ 18.064	€ 19.000	€ 12.061	€ 18.500	€ 9.000	€ 19.500	€ 20.000	€ 20.500
Overige opbrengsten	€ 3.812	€ 3.812	€ 0	€ 28.133	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 117.513	€ 119.386	€ 122.700	€ 95.799	€ 113.650	€ 57.300	€ 119.975	€ 125.800	€ 131.825
Subsidies	€ 186.509	€ 186.662	€ 190.607	€ 187.421	€ 190.607	€ 190.607	€ 190.607	€ 190.607	€ 190.607
Totaal inclusief subsidies	€ 304.022	€ 306.048	€ 313.307	€ 283.220	€ 304.257	€ 247.907	€ 310.582	€ 316.407	€ 322.432
Lasten									
Lonen en salarissen	€ 156.475	€ 160.658	€ 168.001	€ 156.994	€ 176.546	€ 172.385	€ 176.700	€ 181.099	€ 185.607
Overige personeelslasten	€ 3.526	€ 3.520	€ 0	€ 2.403	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Kosten bestuur en vrijwilligers	€ 6.796	€ 5.551	€ 6.550	€ 2.950	€ 4.550	€ 2.550	€ 4.550	€ 4.550	€ 4.550
Huisvestingslasten	€ 31.785	€ 29.882	€ 30.750	€ 30.496	€ 27.600	€ 27.600	€ 29.200	€ 30.650	€ 32.600
Adm.- en algemene kosten	€ 45.551	€ 44.850	€ 35.150	€ 35.225	€ 33.400	€ 30.400	€ 35.675	€ 37.700	€ 39.625
Kosten tentoonstellingen	€ 15.579	€ 15.652	€ 26.000	€ 23.041	€ 26.200	€ 26.200	€ 26.900	€ 27.600	€ 28.300
Kosten keramisch atelier	€ 33.593	€ 38.277	€ 33.970	€ 43.910	€ 34.770	€ 34.770	€ 37.465	€ 39.660	€ 41.845
Kosten museumwinkel	€ 11.440	€ 10.414	€ 11.650	€ 6.027	€ 7.050	€ 7.050	€ 10.750	€ 11.550	€ 12.350
Totale lasten	€ 304.745	€ 308.804	€ 312.071	€ 301.046	€ 310.116	€ 300.955	€ 321.240	€ 332.809	€ 344.877
Saldo baten en lasten	-€ 723	-€ 2.756	€ 1.236	-€ 17.826	-€ 5.859	-€ 53.048	-€ 10.658	-€ 16.402	-€ 22.445
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	€ 35	€ 30		€ 16					
Saldo baten en lasten	-€ 688	-€ 2.726	€ 1.236	-€ 17.810	-€ 5.859	-€ 53.048	-€ 10.658	-€ 16.402	-€ 22.445

Filmtheater De Nieuwe Scene

	Realisatie	Begroot	Realisatie	Begroot	Realisatie	Begroot	Corona
Exploitatie	2018	2019	2019	2020	2020	2021	2021
Netto omzet	€ 209.322	€ 209.549	€ 259.341	€ 213.795	€ 203.124	€ 282.500	€ 247.500
Overige opbrengsten					€ 14.709		
Inkoopwaarde	€ 63.632	€ 59.978	€ 81.876	€ 61.565	€ 77.873	€ 71.147	€ 57.804
Brutowinst	€ 145.690	€ 149.571	€ 177.465	€ 152.230	€ 139.960	€ 211.353	€ 189.696
Bedrijfskosten							
Personeelskosten	€ 60.624	€ 58.000	€ 85.064	€ 59.000	€ 68.560	€ 115.000	€ 115.000
Huisvestingskosten	€ 50.620	€ 52.000	€ 57.658	€ 53.000	€ 43.306	€ 50.000	€ 50.000
Verkoopkosten	€ 7.106	€ 11.000	€ 15.413	€ 7.500	€ 12.189	€ 15.000	€ 7.500
Algemene kosten	€ 23.076	€ 28.000	€ 16.624	€ 28.000	€ 17.963	€ 30.000	€ 27.000
Totaal	€ 141.426	€ 149.000	€ 174.759	€ 147.500	€ 142.018	€ 210.000	€ 199.500
Afschrijvingen							
Afschrijvingen materiële vaste activa	€ 4.009	€ 500	€ 499	€ 3.750	€ 228	€ 500	€ 500
Bedrijfsresultaat	€ 255	€ 71	€ 2.207	€ 980	-€ 2.286	€ 853	-€ 10.304
<i>Financiële baten en lasten</i>							
Financiële lasten	€ 255	€ 0	€ 2.207	€ 466	-€ 2.286	€ 0	€ 0
Resultaat voor belasting	€ 0	€ 71	€ 0	€ 514	€ 0	€ 853	-€ 10.304
Resultaat na belasting	€ 0	€ 71	€ 0	€ 514	€ 0	€ 853	-€ 10.304

Theater De Garage

	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Begroting
Exploitatie	2018	2019	2020	2020	2021 Scenario 2	2021 Scenario 3
Opbrengsten	€ 136.788	€ 115.967	€ 136.972	€ 127.133	€ 104.132	€ 85.432
Directe kosten bij opbrengst	€ 35.856	€ 27.871	€ 28.483	€ 26.892	€ 14.055	€ 7.555
Bruto winst	€ 100.932	€ 88.096	€ 108.489	€ 100.241	€ 90.077	€ 77.877
<i>Kosten</i>						
Personeelskosten	€ 64.495	€ 71.511	€ 61.942	€ 65.799	€ 67.110	€ 67.110

Huisvestingslasten	€ 10.086	€ 9.641	€ 9.461	€ 10.881	€ 9.850	€ 9.550
Inventariskosten	€ 2.587	€ 2.071	€ 5.000	€ 2.161	€ 750	€ 750
Verkoopkosten	€ 5.982	€ 5.237	€ 6.859	€ 1.078	€ 4.000	€ 500
Kantoorkosten	€ 4.194	€ 3.814	€ 14.209	€ 3.658	€ 11.600	€ 11.600
Algemene kosten	€ 9.835	€ 15.517		€ 7.996		
Financieringskosten	€ 53	€ 258		€ 205		
Totaal Kosten	€ 97.232	€ 108.049	€ 97.471	€ 91.778	€ 93.310	€ 89.510
Buitengewone lasten en baten	-€ 327	-€ 48		-€ 4.032		
Totaal	€ 96.905	€ 108.001	€ 97.471	€ 87.746	€ 93.310	€ 89.510
Afschrijvingen	€ 3.668	€ 4.773	€ 14.845	€ 13.017	€ 14.845	€ 14.845
Cashflow	€ 4.027	-€ 19.905	€ 11.018	€ 12.495	-€ 3.233	-€ 11.633
Resultaat	€ 359	-€ 24.678	-€ 3.827	-€ 522	-€ 18.078	-€ 26.478

De post 'Opbrengsten' is als volgt opgebouwd:

Opbouw opbrengsten	2018	2019	2020	2021 Scenario 2	2021 Scenario 3
Horecaomzet	€ 15.816	€ 18.924	€ 9.518	€ 8.250	€ 4.000
Entreegelden	€ 10.433	€ 13.131	€ 13.607	€ 10.000	€ 6.000
Cursusgelden	€ 5.278	€ 6.779	€ 5.333	€ 2.700	€ 2.000
Productieleiding	€ 4.240	€ 1.700	€ 0	€ 2.500	€ 0
Techniek verzorgen	€ 1.975	€ 594	€ 800	€ 750	€ 0
Huurontvangsten	€ 21.533	€ 10.767	€ 4.145	€ 10.000	€ 4.000
Aanvullende subsidie Venlo COVID-19		€ 0	€ 14.903		
Subsidie Venlo COVID-19		€ 0	€ 12.750	€ 4.000	€ 4.000
Subsidie Venlo	€ 63.027	€ 63.028	€ 63.972	€ 64.932	€ 64.932
Sponsoring	€ 246	€ 1.044	€ 2.105	€ 1.000	€ 500
OHW	€ 319	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Vrijval reservering verbouwing	€ 13.921	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 136.788	€ 115.967	€ 127.133	€ 104.132	€ 85.432

Bijlage 2 Vermogenspositie van de drie instellingen

In deze bijlage presenteren we per instelling de balans voor de boekjaren 2018, 2019 en 2020 (realisatie).

De Tiendschuur

Balans	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Activa					Passiva		
				Algemene reserve	€ 91.913	€ 89.187	€ 71.378
Vlottende activa				Bestemmings-reserves	€ 172.435	€ 145.361	€ 135.558
Handelsvoorraad	€ 6.570	€ 7.815	€ 7.977				
Overige vorderingen	€ 16.819	€ 24.218	€ 20.949	Kortlopende schulden	€ 48.155	€ 59.063	€ 87.584
Liquide middelen	€ 289.114	€ 261.578	€ 265.594	Crediteuren	€ 16.649	€ 34.496	€ 21.335
				Belastingen en premies	€ 6.951	€ 7.533	€ 7.582
				Overlopende passiva	€ 24.555	€ 17.034	€ 58.667
Totaal	€ 312.503	€ 293.611	€ 294.520	Totaal	€ 312.503	€ 293.611	€ 294.520

Filmtheater De Nieuwe Scene

Balans	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Activa					Passiva		
Vaste activa	€ 1.016	€ 517	€ 289	Eigen vermogen	€ 32.850	€ 62.333	€ 86.946
Voorraden	€ 3.634	€ 3.962	€ 1.277	Kortlopende schulden	€ 26.357	€ 30.129	€ 32.047
Vorderingen en overlopende activa	€ 14.349	€ 20.295	€ 54.092				
Liquide middelen	€ 56.835	€ 67.688	€ 63.335				
Totaal	€ 75.834	€ 92.462	€ 118.993		€ 59.207	€ 92.462	€ 118.993

Theater De Garage

Balans	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Vaste Activa	€ 10.011	€ 99.778	€ 83.385		Passiva		
Verbouwing	€ 0	€ 74.606	€ 64.146		Eigen vermogen	€ 124.408	€ 96.979
Inventaris	€ 10.011	€ 25.172	€ 19.239		Saldo	€ 121.299	€ 121.657
					Reservering verbouwing	€ 2.750	€ 0
					Resultaat	€ 359	-€ 24.678
Vlottende activa	€ 137.692	€ 39.349	€ 40.929		Vlottende passiva	€ 19.916	€ 42.148
Debiteuren	€ 450	€ 200	€ 0		Crediteuren	€ 51	€ 25.991
Omzetbelasting	€ 11.777	€ 18.879	€ 1.242		Loonheffing	€ 154	€ 2.915
Overige vorderingen	€ 3.292	€ 1.011	€ 15.742		Premies pensioenfonds	€ 2.759	€ 0
Liquide middelen	€ 112.957	€ 19.259	€ 23.945		Projecten	€ 8.279	€ 3.624
Verbouwing	€ 9.216	€ 0	€ 0		Overige schulden	€ 8.673	€ 9.618
					Overlopende passiva	€ 3.381	€ 0
Totaal	€ 147.703	€ 139.127	€ 124.314		Totaal	€ 147.705	€ 139.127

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

Augustus 2021

Classificatie : Vertrouwelijk

Naam adviseurs :

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

Projectnummer : PO020821