



## Nota van B&W

Onderwerp Subsidieverlening 2013 Stichting Schouburg De Meerse

Portefeuillehouder mr. A.Th.H. van Dijk, J.J. Nobel  
Collegevergadering 4 december 2012  
Inlichtingen J. de Baat (023-5676681)  
Registratienummer 2012.0072252

### Samenvatting

Stichting Schouburg De Meerse vraagt voor 2013 een prestatiesubsidie van € 3.011.671,- (exclusief accres) aan.

Op basis van de subsidiegrondslag 2013, de taakstellende bezuiniging van € 44.000,- voor het jaar 2013, het toegepaste accres 2013 en een eerste subsidiecorrectie in verband met het beëindigen van de beeldende kunstactiviteiten in Het Oude Raadhuis heeft Schouburg De Meerse aanspraak op een subsidie 2013 van € 3.040.518,-. Schouburg De Meerse had de laatste twee genoemde aspecten niet verwerkt in de aanvraag.

Schouburg De Meerse heeft conform de gemeentelijke kaderstelling bovengenoemde bezuiniging 2013 opgevangen door besparingsmaatregelen te nemen in de sfeer van efficiency in de eigen bedrijfsvoering en synergie met de overige drie cultuurinstellingen binnen het cultuurgebouw.

Parallel aan de subsidieaanvraag 2013 heeft Schouburg De Meerse in augustus 2012 een nieuw beleidsplan gepresenteerd, getiteld *'Beleidsplan De Meerse 2012-2016 – Naar nieuwe klantwaarden in een nieuwe tijd'*. Schouburg De Meerse zet daarmee, en met het werkplan 2013, de eerste stap in de implementatie van het nieuwe Haarlemmermeerse cultuurbeleid dat is neergelegd in de nota 'Kansen voor cultuur, ruimte voor ondernemerschap'.

Begin 2013 gaat de zelfstandige horeca-entiteit in het cultuurgebouw van start. Dit zal een subsidietechnische ontvlechting van horeca-functies van Schouburg De Meerse met zich mee brengen. De hieruit voortvloeiende aanpassingen van de nu verleende subsidie 2013 zullen tussentijds of in het kader van de vaststelling van de subsidie 2013 hun beslag krijgen.

Wij verlenen met deze nota een prestatiesubsidie 2013 van € 3.040.518,-.

### 1. Inleiding

Het (subsidie-)dossier Schouburg De Meerse bevindt zich in een bijzondere situatie.

In de zomer van 2010 werd tot het Plan van aanpak 2010-2015 en een bijbehorende meerjarenbegroting besloten waarmee Schouburg De Meerse de opgelopen financiële achterstand vanwege de bekostiging van de tijdelijke locatie Meerse Op Locatie (MOL) binnen de eigen exploitatie inloopt. (Nota Plan van aanpak/subsidie tweede tranche 2010 notanummer: 2010.0026544 d.d. 8 juli 2010).

Daarmee werd voor de periode tot 2015 een aantal belangrijke kaders van de exploitatie Schouburg De Meerse, en als onderdeel daarvan het subsidie dat de instelling van de gemeente verwacht, op hoofdlijnen vastgelegd.

Kern van het plan van aanpak is een groeimodel met betrekking tot het aantal voorstellingen dat zal worden gerealiseerd en daarnaast het feit dat De Meerse de horeca in het cultuurgebouw in eerste aanleg nog als ondersteunend onderdeel van de culturele activiteiten zal exploiteren. In het kader van de hier voorliggende subsidieverlening 2013 is, als één van de maatregelen om de gevolgen van de economische crisis te ondervangen, besloten om de looptijd van het groeimodel te verlengen tot 2020 (zie verder: paragraaf 5. Bezuinigingen).

Parallel aan de subsidieaanvraag 2013 heeft Schouwborg De Meerse het nieuwe beleidsplan gepresenteerd, getiteld: *'Beleidsplan De Meerse 2012-2016 – Naar nieuwe klantwaarden in een nieuwe tijd'*.

Op hoofdlijnen waren er drie aanleidingen voor Schouwborg De Meerse om tot een nieuw beleidsplan te komen:

- de komst van het cultuurgebouw, met daarin (ook) voor Schouwborg De Meerse een heroriëntatie op hetgeen enerzijds zelfstandig, en anderzijds in inhoudelijke en bedrijfsmatige samenwerking met de drie overige bespelers gerealiseerd wordt;
- de economische crisis, waarvan het schouwborgbedrijf de gevolgen ondervindt door o.a. bezuinigingen op subsidies vanuit de overheid, terugloop van bezoekersaantallen en een gewijzigd klantgedrag van de bezoekers;
- de constatering dat het in 2006 gestarte experiment om het gehele Oude Raadhuis te bespelen met een geïntegreerd concept van theater, beeldende kunst en horeca niet is geworden wat Schouwborg en gemeente voor ogen stond.

Hoewel er vanzelfsprekend directe samenhang is tussen dit nieuwe beleidsplan Schouwborg De Meerse en de subsidieverlening 2013, zullen wij op een later moment, in een separaat overleg- en besluitvormingstraject ingaan op de vraag of wij dit beleidsplan (in deze vorm) als richtinggevend beleidsdocument voor het Haarlemmermeerse schouwborgbeleid in de komende jaren onderschrijven. De keuze voor een later moment hangt o.a. samen met de constatering dat in de nu gepresenteerde versie van dit beleidsplan de uitwerking van het in het najaar 2012 te presenteren ondernemingsplan cultuurgebouw van de vier cultuurinstellingen gezamenlijk, en daarbinnen de komst van een zelfstandige horeca-entiteit, nog uitsluitend als een toekomstige ontwikkeling is aangeduid.

## **2.      Programma van Eisen 2013**

In het Programma van eisen 2013 is het nieuwe cultuurbeleid, Kansen voor cultuur, ruimte voor ondernemerschap, geïmplementeerd. Hiertoe is er een gezamenlijk, algemeen deel aan het Programma van eisen (PvE) toegevoegd dat betrekking heeft op de activiteiten en diensten van het cultuurgebouw. Dit is een identiek deel voor alle vier instellingen in het Cultuurgebouw en bestaat uit twee delen.

Vervolgens kent het Programma van eisen een specifiek deel voor de betreffende instelling, in dit geval Schouwborg De Meerse.

### **2.1.    Cultureel ondernemerschap**

In het eerste deel van het algemene deel wordt het cultureel ondernemerschap nader uitgewerkt en toegelicht. In een experimentele periode tot aan de eerste evaluatie van de nota in 2016 wordt aan de 4 instellingen binnen de prestatieafspraken (en derhalve in het programma van eisen) ruimte geboden voor innovatie van het activiteitenpakket. De ruimte en de daaraan verbonden voorwaarden worden in dit deel van het PvE besproken.

Essentieel is dat nieuwe initiatieven niet in de plaats komen van de prestatieafspraken, maar zorgen voor een economische verbreding en/of een cultuurinhoudelijke verdieping hiervan.

Positieve exploitatieresultaten komen ten goede aan het culturele product of de algemene reserve of bestemmingsreserves die verband houden met kosten en investeringen in relatie tot cultureel ondernemerschap.

Schouwborg De Meerse heeft geen aanvraag gedaan om in het kader van cultureel ondernemerschap de algemene reserve ultimo 2013 te laten uitkomen boven het basisniveau van maximaal 5% van de exploitatieomvang.

In aanvulling op het gestelde in het PvE wordt aan de vier afzonderlijke instellingen de opdracht gegeven om uiterlijk op 1 maart 2013 een uitgewerkt plan te presenteren hoe de instelling de opdracht tot het ontplooiën van (meer) cultureel ondernemerschap zal implementeren. Daarbij zal zowel worden ingegaan op de (eventuele) consequenties voor de cultuurinhoudelijke missie en het activiteitenpakket, als ook op de bedrijfseconomische veranderingen die de implementatie van (meer) cultureel ondernemerschap voor de specifieke instelling met zich meebrengt. Bij dit laatste kan de instelling tevens op basis van bedrijfseconomische argumenten cijfermatig onderbouwen welke behoefte er eventueel is aan het vormen van bepaalde bestemmingsreserves en/of het vormen en aanhouden van een hogere algemene reserve (dan nu conform de Asv is toegestaan).

## **2.2. Samenwerking en synergie**

Het tweede deel van het algemene deel staat in het teken van samenwerking en synergie tussen de vier instellingen. Het achterliggende beleidsdoel is dat het cultuurgebouw uitgroeit tot de spil, makelaar en aanjager in een gemeentebreed actief cultureel netwerk. En dat daarmee met ingang van 2013 aantoonbaar meer uitwisseling tussen de culturele initiatieven en organisaties in de kernen en het publiek ontstaat.

De samenwerking en synergie hebben betrekking op enerzijds gezamenlijke producten / activiteiten, anderzijds op de randvoorwaardelijke bepalingen van samenwerkingsactiviteiten binnen gezamenlijke bedrijfsfuncties als P&O en financiën, en productondersteunende functies als marketing en communicatie.

Schouwborg De Meerse heeft deze maatregel nog niet concreet uitgewerkt. De instelling schrijft hierover in 'Beleidsplan De Meerse 2012-2016 – Naar nieuwe klantwaarden in een nieuwe tijd' : "Door verschillende samenwerkingsverbanden binnen Het Cultuurgebouw worden synergievoordelen verwacht. Aan de synergie wordt door de vier instellingen hard gewerkt, in oktober 2012 verschijnt een ondernemingsplan Cultuurgebouw waarin alle synergiemaatregelen worden uitgewerkt, denk hierbij vooral aan een gemeenschappelijk dienstencentrum, gezamenlijke verhuur en een gezamenlijke horeca-onderneming. Nu al zijn er voordelen op de gebieden van ICT en huisvestingslasten. De verwachte synergievoordelen zijn minimaal € 40.000 per jaar."

Met de aanstelling van de gemeenteregisseur willen wij gezamenlijke plannen versneld mogelijk maken. De regisseur zal zich nadrukkelijk niet bezighouden met de management inhoudelijke en programmatische taken van de betrokken instellingen, maar zich beperken tot de specifiek bedrijfseconomische aspecten, voor zover deze raken aan uitgangspunten van het nieuwe cultuurbeleid en de daaruit voortvloeiende elementen in het Programma van Eisen. Deze voorzien onder andere in: een verzelfstandiging van de horecafuncties, inclusief verhuur; vorming van een Shared Service Centre (SSC) voor gezamenlijke (ondersteunende) bedrijfsdiensten; een Klanten Contact Centrum (KCC); verankering van deze in een juiste structuur binnen het gebouw en het verbeteren van het cultuurgebouw in zijn uitstraling en noodzakelijke functies.

Ten tijde van het tot stand komen van deze nota lijken ontwikkelingen hiermee in een stroomversnelling te zijn gekomen. Vanuit de cultuurinstellingen is medio november 2012 het signaal gekomen dat:

- de vier directeuren van het Cultuurgebouw Haarlemmermeer de visie hebben dat er een gemeenschappelijke organisatie moet komen die op basis van de bestaande cultuurmerken de activiteiten en producten gaat verbeteren en een groter publieksbereik gaat realiseren;
- hiermee de spilfunctie van het Cultuurgebouw in een levendig netwerk van culturele initiatieven binnen de kernen van de gemeente Haarlemmermeer zal worden versterkt;
- een onderzoek wordt gestart naar de voor- en nadelen van een fusie als vervolgstap;
- dit voornemen op korte termijn wordt gedeeld met de Raden van Toezicht en het management, en dat de ondernemingsraden van de bestaande organisaties over dit voornemen worden ingelicht.

Wij nemen met instemming kennis van de hier geformuleerde visie en samenwerkingsbereidheid. Wij zien hierin een omslag in de houding van de vier instellingen en de gevraagde stap om te komen tot synergie en optimale samenwerking in het gebouw zoals gevraagd in het Programma van eisen.

### **2.3.    Specifiek Programma van eisen**

Over het specifieke PvE-deel voor Schouburg De Meerse (zie tabel 1) merken wij het volgende op over wat is veranderd ten opzichte van 2012:

- De aantallen voorstellingen die zullen worden gerealiseerd zijn conform het mede als bezuinigingsmaatregel getemporeerde groeimodel (zie paragraaf 5.2, maatregel 7).
- In het PvE zelf zijn hierbij per voorstellingscategorie ook de te realiseren bezoekersaantallen gespecificeerd.
- Achter het aantal te realiseren culturele verhuringen is de toevoeging PM gezet, omdat het product ‘verhuringen’ in de visie van de gemeente integraal – dus ook de culturele verhuringen – onderdeel is van het collectieve deel van de prestatieafspraken zoals hierboven beschreven. Omdat de overgang naar een gezamenlijke aanpak voor dit onderdeel van de prestatieafspraken nog in ontwikkeling is, zijn hier echter in het format voor het collectieve deel van het PvE nog geen kwantitatieve prestaties benoemd. Derhalve is hier vooralsnog het uit voorgaande jaren bekende aantal verhuringen door Schouburg De Meerse nog in het specifieke deel van het PvE vermeld.
- Bij het item beeldende kunst is het aantal exposities op de locatie Raadhuisplein (het cultuurgebouw) PM vermeld. De beeldende kunst-activiteiten zullen in de visie van de gemeente zo spoedig mogelijk door de vier cultuurinstellingen gezamenlijk, en met gebruikmaking van daarvoor geschikte locaties in het gehele cultuurgebouw, worden gerealiseerd. Het te realiseren aantal van 8 exposities is daarom van nu af in het collectieve PvE-format vermeld. Ook hier geldt echter (net als bij het vorige gedachtenstreepje) dat dit een ontwikkelingstraject is dat nog nader overleg en uitwerking met/door de drie overige cultuurinstellingen zal vergen. Het bijbehorende budget beeldende kunst, dat onderdeel is van het reguliere subsidie Schouburg De Meerse, is in ieder geval ook in 2013 nog in handen van Schouburg De Meerse. Er zal worden overlegd of, en zo ja hoe, dit budget in 2014 of later op een andere manier zal worden verleend. Wij verwachten in dit verband dat de vier instellingen in, of annex aan, het te presenteren ondernemingsplan aandacht besteden aan de manier waarop deze overheveling van de beeldende kunstopdracht subsidietechnisch en organisatorisch het beste vorm kan krijgen.
- De prestatieafspraken beeldende kunst Het Oude Raadhuis zijn komen te vervallen.

De voor 2013 door Schouwborg De Meerse te leveren producteenheden zijn daarmee als volgt vastgelegd:

**tabel 1**

product	prestatie-eenheid
<u>1 Theaterprogrammering</u>	<u>voorstellingen</u>
1a podiumprogrammering Schouwborg grote zaal	160
1b podiumprogrammering Schouwborg vlakke vloerzaal	108
1c podiumprogrammering Het Oude Raadhuis theaterzaal	122
1d filmhuisprogrammering Het Oude Raadhuis theaterzaal	33
<u>2 Culturele verhuring zalen (aan amateurkunst en onderwijs)</u>	<u>verhuringen</u>
2a verhuur Schouwborg De Meerse grote zaal	20 (PM)
2b verhuur Schouwborg De Meerse vlakke vloerzaal	20 (PM)
2c verhuur Oude Raadhuis theaterzaal	10
<u>3 Beeldende kunst</u>	<u>exposities</u>
3a tentoonstellingsprogramma Schouwborg De Meerse	PM (collectief PvE: 8)

#### **2.4. Kostprijsberekening**

Door het late tijdstip (27 augustus 2012) waarop Schouwborg De Meerse een eerste proeve van haar eigen kostprijsberekening heeft gepresenteerd, wordt er ten tijde van het totstandkomen van deze nota nog gewerkt om deze berekeningen tijdig en adequaat te spiegelen aan de indicatieve kostprijsberekening die de gemeente in september/oktober 2011 heeft uitgevoerd. Kostprijsberekening is in de huidige situatie als subsidie-instrument niet direct relevant voor het te verlenen subsidiebedrag 2013 Schouwborg De Meerse. De wederzijds gemaakte kostprijsberekeningen worden actueel op het moment dat de horeca-exploitatie wordt ontvlecht uit de (culturele) exploitatie van Schouwborg De Meerse. Zie ook: paragraaf 7 Horeca.

#### **3. Aanvraag 2013**

Schouwborg De Meerse vermeldt in zijn begroting 2013 een gemeentelijk subsidie van € 1.900.536,-. Schouwborg De Meerse heeft in dit bedrag de huurlasten (€ 1.097.014,-) en de aanvulling beheerlasten (€ 14.121,-) van het Cultuurgebouw niet meegenomen. De reden hiervoor is dat ten tijde van de subsidieaanvraag 2013 het huurcontract van het Cultuurgebouw weliswaar was ondertekend, maar de bevoorschotting 2012 nog niet was geëffectueerd. Met inbegrip van deze per 2011 verleende bedragen voor huur en beheerslasten vraagt Schouwborg De Meerse een subsidie van € 3.011.671,-.

In dit aangevraagde bedrag is reeds rekening gehouden met de bezuinigingstaakstelling 2013 voor Schouwborg De Meerse van € 44.000,-.

In dit aangevraagde bedrag is nog geen rekening gehouden met een indexering 2013, waarvan inmiddels bekend is dat deze op 1,75% is gesteld.

Op 20 augustus 2012 heeft Schouwborg De Meerse het bij de aanvraag 2013 behorende werkplan 2013 en begroting 2013 ingezonden. Schouwborg De Meerse heeft aangegeven

dat de in het op 2 juli 2012 ingezonden Beleidsplan 2012-2016 opgenomen meerjarenbegroting ook als meerjarenbegroting bij de subsidieaanvraag 2013 geldt.

#### **4.      Begroting 2013**

De begroting 2013 van Schouwborg De Meerse laat een positief exploitatieresultaat zien van € 220.557,-. Van dit resultaat zal € 48.000,- worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve inventaris. Het resterende deel van € 172.557,- zal op de balans ultimo 2013 ten goede komen aan de algemene reserve Schouwborg De Meerse.

In het kader van de afbetalingsregeling in het Plan van aanpak de Mol wordt een bedrag van € 140.000,- van het verleende subsidie 2013 niet daadwerkelijk uitgekeerd. (Nota Plan van aanpak/subsidie tweede tranche 2010 notanummer: 2010.0026544 d.d. 8 juli 2010). De balanspost 'bestemmingsfonds schuld aan de gemeente' komt na vermindering van € 140.000,- op een begroot saldo per 31 december 2013 van € 211.319,-.

In de ingediende begroting zijn lasten en baten van de horeca-functies Schouwborg De Meerse (restaurant, theatercafé, catering, pauzeconsumpties) nog integraal onderdeel van de culturele exploitatie Schouwborg De Meerse. Op het moment dat deze horeca-functies (gedeeltelijk) exploitatietechnisch zelfstandig worden gepositioneerd zal een nieuwe begroting 2013 Schouwborg De Meerse – gebaseerd op de kostprijzen van de culturele producten – gaan gelden. Uit deze nieuwe begroting 2013 zal een gewijzigde subsidiebehoefte Schouwborg De Meerse volgen. Op basis van deze nieuwe situatie zal derhalve ook het verleende subsidie 2013 worden aangepast. Zie verder: paragraaf 7. Horeca.

#### **5.      Bezuinigingen**

Bij het vaststellen van de programmabegroting 2011-2014 op 4 november 2010 heeft de raad besloten om een bezuinigingsopdracht aan de grote gesubsidieerde cultuurinstellingen (Pier K, Bibliotheek Haarlemmermeer, Schouwborg De Meerse en Meerwaarde) op te leggen. Voor 2013 betekent deze maatregel een efficiencykorting van 2,5%. Voor Schouwborg De Meerse resulteert dit in een op het subsidie 2013 te korten bedrag van € 44.000,- structureel.

Door deze gemeentelijke bezuinigingsmaatregel en de daarbij gestelde kaders diende Schouwborg De Meerse voor 2013 in ieder geval € 44.000,- besparingsmaatregelen te treffen in de sfeer van efficiency binnen de eigen organisatie en synergievoordelen door samenwerking met de drie partners binnen het cultuurgebouw.

De noodzaak tot het nemen van besparingsmaatregelen gaat voor De Meerse als schouwborgorganisatie echter aanzienlijk verder. Een schouwborgexploitatie drijft, naast subsidie, immers voor een relatief groot deel op deelnemersbijdragen (entreegelden uit kaartverkoop). Door de economische crisis komt deze belangrijke bron van inkomsten onder druk te staan. Bezoekersaantallen dalen en voorts is die bezoeker minder bereid om (exploitatie-technisch noodzakelijke) prijsverhogingen te betalen. Er is het effect dat aan de aanbodskant gesubsidieerde theatergezelschappen hun (rijks-)subsidie afgebouwd zien worden, waardoor zij gedwongen zijn hogere uitkoopsommen te bedingen. Dan zijn er, naast de gemeentelijke bezuinigingen, ook op provinciaal- en rijksniveau en vanuit private fondsen en sponsors minder mogelijkheden om Schouwborg De Meerse financieel te ondersteunen. Tenslotte wijzen wij volledigheidshalve op het structureel doorwerken van het feit dat de gemeente in 2012 geen accres op de subsidie heeft verleend.

Een en ander betekent dat Schouburg De Meerse aanzienlijk meer besparingen moest vinden dan uitsluitend de gemeentelijke taakstelling van € 44.000,-.<sup>1</sup> In overleg met de gemeente is in het voortraject van de subsidieaanvraag 2013 derhalve een pakket besparingsmaatregelen voor het lopende jaar 2012, voor 2013 en voor volgende jaren ontwikkeld dat aanzienlijk verder reikt dan de gemeentelijke bezuinigingstaakstelling.

Door Schouburg De Meerse is in het 'Beleidsplan De Meerse 2012-2016 – Naar nieuwe klantwaarden in een nieuwe tijd' voor de periode 2012/2016 een achttal besparingsmaatregelen uitgewerkt. Deze maatregelen zijn hieronder kort beschreven. Bij elke maatregel is tevens aangegeven of, en zo ja welke, consequentie deze heeft voor het reguliere subsidie Schouburg De Meerse, in aanvulling op de efficiencykorting van € 44.000,- die per 2013 is doorgevoerd.

#### **5.1.    Bezuinigingsmaatregelen op terrein van efficiency**

Op het terrein van efficiency neemt Schouburg De Meerse de volgende maatregelen, die bij elkaar voor 2013 een besparing opleveren van € 216.000,-:

##### 1.    Afschrijvingslasten inventaris

Schouburg De Meerse geeft aan dat door stevige onderhandelingen, waarbij grote kortingen konden worden bedongen, een aantal investeringen lager is gerealiseerd dan begroot. Daarnaast zijn enige investeringen naar een later moment verschoven. Hierdoor wordt een efficiencyvoordeel op afschrijvingen behaald van € 80.000,-. Dit brengt voor 2013 tevens een rentevoordeel met zich mee van € 16.000,- (in volgende jaren aflopend). Van het totale voordeel in 2013 van € 96.000,- zal de helft aan een nieuw te vormen bestemmingsreserve inventaris worden toegevoegd voor investeringen die nog gedaan moeten worden. De resterende € 48.000,- wordt ingezet binnen de lopende exploitatie (op andere kostencategorieën dan 'afschrijving inventaris').

##### *Consequenties van maatregel voor regulier subsidie De Meerse:*

Geen verdere consequenties in aanvulling op korting € 44.000,-. Het betreft een door de gemeente geaccordeerde keuze om de helft van deze subsidiemiddelen in te zetten op andere kostenposten binnen de exploitatie, en de andere helft te reserveren.

##### 2.    Versobering personele en artiestenregelingen

Een aantal regelingen voor artiesten en personeel wordt tot een minimum versoberd. Dit betekent bijvoorbeeld dat niet meer onbeperkt gratis consumpties voor artiesten beschikbaar worden gesteld. Met deze maatregel wordt op jaarbasis een voordeel behaald van € 15.000,-.

##### *Consequenties van maatregel voor regulier subsidie De Meerse:*

Geen verdere consequenties in aanvulling op korting € 44.000,-. Het betreft een efficiencymaatregel zonder gevolgen voor de activiteiten en de prestatieafspraken.

---

<sup>1</sup> Nota van B&W (2012) Voortgangsrapportage voorgenomen bezuinigingen van de grote culturele instellingen en beëindiging dienstverlening van de Bibliobus met ingang van 2013,

### 3. Garantiesommen vlakkevloerzaal verlaagd

Schouwborg De Meerse neemt deel aan een landelijk door schouwborgen gehanteerde stimuleringsregeling waarbij aan bepaalde theaterproducties voor dit middenformaat zaal in een vroeg stadium een minimale uitkoopsom wordt gegarandeerd. Hiermee wordt het mogelijk gemaakt om risicodragende projecten van economisch kwetsbare 'kleine' theaterproducenten vanuit de initiatief- en ontwikkelingsfase definitief in uitvoering te brengen. Door de vooralsnog lage bezettingspercentages in de vlakkevloerzaal wordt met de omzet vaak niet meer de garantiesom gehaald die betaald wordt aan de artiesten. De garantiesom voor de vlakkevloerzaal wordt daarom naar beneden bijgesteld van gemiddeld € 1.800 per voorstelling naar maximaal € 1.500 per voorstelling. Dit levert een jaarlijkse besparing op van € 15.000,-.

#### *Consequenties van maatregel voor regulier subsidie De Meerse:*

Geen verdere consequenties in aanvulling op korting € 44.000,-. Het betreft een efficiencymaatregel zonder gevolgen voor de activiteiten en de prestatieafspraken.

### 4. Begrenzing inkoopsummen voorstellingen Het Oude Raadhuis

De publieksaantallen in Het Oude Raadhuis lopen terug en de inkoopkosten van de voorstellingen blijven op hetzelfde niveau. Hierdoor stijgt het tekort per voorstelling. In 2011 was de directe kaartverkoopomzet € 62.000, terwijl de inkoopkosten van die voorstellingen € 97.000 waren. De inkoop bedroeg dus 156% van de kaartomzet. De streefverhouding lag voor Het Oude Raadhuis van oudsher op 123%. De Meerse gaat nu echter een stap verder. De Schouwborg begrenst het inkoopbeleid van voorstellingen Het Oude Raadhuis nu zodanig dat de inkoopkosten op voorstellingen niet meer uitstijgen boven de (verwachte) kaartomzet. Op een specifieke vraag onzerzijds naar een mogelijk risico voor de kwaliteit van ingekochte voorstellingen door deze stringente maatregel, geeft Schouwborg De Meerse aan dat dit ook voor de Schouwborg een belangrijk aandachtspunt is. Men ziet echter mogelijkheden om via goed onderhandelingsoverleg met impresariaten de culturele kwaliteit van de programmering in Het Oude Raadhuis te blijven borgen. De Schouwborg wil op dit punt sterker dan voorheen cultureel ondernemerschap uitdragen, ook richting impresariaat en artiest met wie de Schouwborg meer dan voorheen "het risico wil delen". Deze maatregel levert € 35.000,- per jaar op.

#### *Consequenties van maatregel voor regulier subsidie De Meerse:*

Geen verdere consequenties in aanvulling op korting € 44.000,-. Het betreft een efficiencymaatregel zonder gevolgen voor de activiteiten en de prestatieafspraken.

### 5. Beëindiging horeca Het Oude Raadhuis

Schouwborg De Meerse geeft aan dat het op de horeca-functies in Het Oude Raadhuis een structureel verlies lijdt van circa € 30.000,-<sup>2</sup> (excl. de huurlasten). Langs verschillende wegen is geprobeerd de exploitatieresultaten te verbeteren, maar dit heeft niet tot voldoende resultaat geleid. De Meerse heeft daarom besloten de horeca Het Oude Raadhuis te beëindigen<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> De gemeentelijke berekening van kostprijzen (in kader subsidienota 2012) wijzen zowel inclusief als exclusief de huurlasten iets hogere bedragen uit. Bij de komende ontvlechting horeca-gerelateerde subsidiebestanddelen zal hier nog nader naar worden gekeken.

<sup>3</sup> Tot een definitieve nieuwe exploitatieopzet van de horeca Het Oude Raadhuis is gerealiseerd continueert Schouwborg De Meerse vanzelfsprekend wel de inloop- en pauzeconsumpties voor bezoekers van de theatervoorstellingen.



Dit bespaart het bovengenoemde bedrag van € 30.000,-. Daarnaast zal over de horecage-deelten van het gebouw geen huur meer hoeven worden betaald, wat additioneel € 25.000 oplevert. Deze besparingsmaatregel levert derhalve in totaal € 55.000,- op.

*Consequenties van maatregel voor regulier subsidie De Meerse:*

Activiteitenbudget:

Schouwborg De Meerse heeft bij de opening van het gerenoveerde Oude Raadhuis in 2006 geen aanvullend structureel activiteitenbudget ontvangen voor de functie horeca. Dit lag ook niet in de lijn, aangezien horeca niet als een cultureel product is aan te merken. Integendeel: de opzet van het bedrijfsplan Het Oude Raadhuis was dat met de horeca-activiteiten netto inkomsten zouden worden gegenereerd, die ten goede zouden gaan worden gebracht van de culturele exploitatie. Zoals bekend is deze opzet nooit werkelijkheid geworden. Aangezien er geen activiteitenbudget in het verleden is toegevoegd, wordt er ook geen activiteitenbudget in mindering gebracht.

Inventarisbudget:

In 2006 is de subsidie Schouwborg De Meerse structureel verhoogd met een inventariscomponent horeca. Deze verhoging bedroeg € 16.208,-. Door het accres dat op de subsidie Schouwborg De Meerse is toegepast in de jaren na 2006 (cumulatief 8,05%) is deze subsidiecomponent gerekend naar het actuele prijspeil te stellen op € 17.512,-.

De aanpassing van de subsidie vanwege het inventarisbudget dat Schouwborg De Meerse per 2006 is gaan ontvangen voor de horeca-inventaris Het Oude Raadhuis zal onderdeel zijn van de subsidietechnische ontvlechting op het moment dat de zelfstandige horeca-entiteit van start gaat.

Huurlasten:

Vanaf 2008 ontvangt Schouwborg De Meerse een subsidiecomponent 'huur Het Oude Raadhuis'. Deze component ligt in de grootteorde van € 103.000,-. In het met Schouwborg De Meerse gevoerde overleg is vastgesteld dat hiervan € 25.000,- is toe te rekenen aan de horeca-functie. Dit bedrag<sup>4</sup> zal in mindering worden gebracht op de subsidie. Deze subsidieverlaging kan nu echter nog niet worden geëffectueerd. Schouwborg De Meerse gebruikt de benedenverdieping Het Oude Raadhuis nog voor de catering van de theaterbezoekers. Bovendien is het huurcontract Het Oude Raadhuis nog niet aangepast op de nieuwe situatie die gaat ontstaan na de ontvlechting van de horeca-functie. De huurcomponent 'horeca' zal in mindering worden gebracht op de subsidie in het kader van de komende ontvlechting, c.q. op het moment dat het huurcontract Het Oude Raadhuis is aangepast.

**5.2. Bezuinigingsmaatregelen door aanpassing activiteiten / prestatieafspraken**

Schouwborg De Meerse neemt de volgende bezuinigingsmaatregelen die ingrijpen in het activiteitenpakket en die daardoor voor/vanaf 2013 een aanpassing van de prestatieafspraken met zich meebrengen.

6. Beëindiging beeldende kunst Het Oude Raadhuis

De gemeente onderschrijft op hoofdlijnen de conclusie van Schouwborg De Meerse dat het in 2005/2006 gestarte experiment om in Het Oude Raadhuis door de Schouwborg een geïntegreerd programma-pakket van theater, beeldende kunst en horeca te laten realiseren, niet aan de verwachting heeft voldaan. Met name op de daguren is Het Oude Raadhuis nooit het

---

<sup>4</sup> Omdat het om een stelpost gaat, is afgezien van verdiscontering van het sinds 2008 verleende accres.

levendige ontmoetingspunt geworden waar specifiek cultuurgeïnteresseerden, toevallige passanten en horecabezoekers elkaar in een bruisende culturele ambiance treffen. Een voor de hand liggende cultuurbeleidsmatige keuze in een tijd van bezuiniging is dan ook om de beeldende kunstactiviteiten Het Oude Raadhuis te beëindigen. Een bijkomend argument voor een dergelijke keuze is dat met de komst van het cultuurgebouw de ruimtelijke en organisatorische mogelijkheden voor programmering van beeldende kunst aldaar zijn verruimd. Zo is het de bedoeling dat de educatiefunctie beeldende kunst die Schouwborg De Meerse tot nu toe binnen het beeldende kunstproduct in Het Oude Raadhuis realiseerde, wordt overgeheveld naar het cultuurgebouw. Voorts is de bedoeling dat de beeldende kunstactiviteiten zoals die tot op heden door Schouwborg De Meerse op de locatie aan het Raadhuisplein werden gerealiseerd, in de komende periode door de vier partners in het cultuurgebouw gezamenlijk gaan worden opgepakt. Zie ook: paragraaf 2. Programma van eisen.

Schouwborg De Meerse becijfert dat, incl. de huurlasten van de BK-ruimten op de benedenverdieping Het Oude Raadhuis, deze maatregel een besparing oplevert van € 90.000,-.

*Consequenties van maatregel voor regulier subsidie De Meerse:*

Aangezien het hier een structurele afslanking van het productpakket van Schouwborg De Meerse betreft, zullen de subsidiecomponenten die specifiek hiervoor binnen de reguliere subsidie Schouwborg De Meerse aanwezig zijn, op de subsidie in mindering worden gebracht.

Het gaat om de volgende componenten die in het subsidiejaar 2006 structureel aan het subsidie Schouwborg De Meerse zijn toegevoegd:

activiteitenbudget beeldende kunst HOR	€ 12.800,-
inventaris beeldende kunst HOR	€ 8.900,-
TOTAAL toevoeging beeldende kunst HOR (prijspeil 2006)	€ 21.700,-

Door het accres dat op de subsidie Schouwborg De Meerse is toegepast in de jaren na 2006 (cumulatief 8,05%) is deze subsidiecomponent gerekend naar het actuele prijspeil te stellen op € 23.447,-.

Aangezien de afschrijvingstermijn van de in 2006 aangeschafte inventaris beeldende kunst inmiddels is verstreken, is er voor Schouwborg De Meerse geen sprake van kapitaalvernietiging (waarvoor de gemeente eventueel nog een compensatie zou moeten geven).

Voorts ontvangt Schouwborg De Meerse vanaf 2008 een subsidiecomponent 'huur Het Oude Raadhuis'. Deze component ligt in de grootteorde van € 103.000,-. In het met Schouwborg De Meerse gevoerde overleg is overeengekomen dat hiervan € 25.000,-<sup>5</sup> wordt toegekend aan de functie beeldende kunst.

Het totale op de subsidie in mindering te brengen bedrag vanwege het beëindigen van de beeldende kunst-activiteiten in Het Oude Raadhuis komt daarmee op:

activiteitenbudget + inventarisbudget (geïndexeerd)	€ 23.447,-
huurcomponent	€ 25.000,-
TOTAAL subsidieverlaging beëindiging beeldende kunst HOR	€ 48.447,-

<sup>5</sup> Omdat het om een stapel gaat, is afgezien van verdiscontering van het sinds 2008 verleende accres.

Van deze toe te passen verlaging kan nu – in het kader van deze verlening 2013 – de component ‘activiteitenbudget + inventarisbudget’ (€ 23.447,-) worden geëffectueerd. De component ‘huur’ kan nog niet worden geëffectueerd. Schouwborg De Meerse gebruikt de benedenverdieping Het Oude Raadhuis nog voor de catering van de theaterbezoekers. Bovendien is het huurcontract Het Oude Raadhuis nog niet aangepast op de nieuwe situatie die gaat ontstaan na de ontvlechting van de horeca-functie. Net als voor de bovengenoemde huurcomponent ‘horeca’ geldt derhalve dat deze component in mindering zal worden gebracht op de subsidie in het kader van de komende ontvlechting, c.q. op het moment dat het huurcontract Het Oude Raadhuis is aangepast.

Deze korting vanwege het (reeds) per 2013 beëindigen van de activiteiten beeldende kunst in Het Oude Raadhuis ‘telt mee’ in de korting ‘tweede tranche’ van 5% (voor Schouwborg De Meerse: € 88.000,-) die per 2014 zal worden gekort, en die kan worden ingevuld met afslanking van het activiteitenpakket. In 2014 zal derhalve, als tweede tranche, niet € 88.000,- worden gekort, maar zal de korting, na aftrek van de hiervoor genoemde € 48.447,-, nog maar € 39.553,- bedragen.

#### 7. Temporisering groeimodel

Schouwborg De Meerse stelt over deze maatregel in het ‘Beleidsplan De Meerse 2012-2016 – Naar nieuwe klantwaarden in een nieuwe tijd’ het volgende: “In veel theaters is de programmering teruggeschroefd vanwege de teruglopende omzetten. De Meerse verkeert vanwege de nieuwe vlakkevloerzaal nog in een stijgende lijn van het aantal voorstellingen: elk jaar worden gemiddeld 25 extra voorstellingen geprogrammeerd tot een totale stijging van 98 die bereikt moet zijn in 2015. Door temporisering van deze stijging naar een gemiddelde van 12 per jaar dalen de kosten. De temporisering betekent geen afstel. Op dit moment is het steeds moeilijker om aan de prestatienorm te voldoen door het teruglopen van het aantal producties. Dit laatste vindt zijn oorzaak in de economische laagconjunctuur en de recente bezuinigingsmaatregelen van de rijksoverheid op cultuur. De overeengekomen stijging wordt nu uitgesmeerd over een groter aantal jaren zodat er ruimte ontstaat om de bezuinigings- en synergiemaatregelen door te laten werken. Hierdoor duurt het tot en met 2020 voor het groeimodel voltooid is.”

Voor 2013 rekent Schouwborg De Meerse voor deze maatregel met een besparing van € 19.000,-.

Wij kunnen deze temporisering van het in het Plan van aanpak overeengekomen groeimodel billijken, met name vanuit een argument dat te maken heeft met een ‘(in-)elasticiteitseffect’ in de balans tussen het aantal voorstellingen dat wordt geprogrammeerd en de bezettingsgraad die daarmee wordt gehaald. Schouwborg De Meerse heeft toegelicht dat uit eigen ervaring sinds het begin van de economische crisis (bevestigd door ervaringen van collega-schouwborgen) blijkt dat op dit moment in geval van handhaving van het gebruikelijke aantal voorstellingen de bezettingsgraad daalt, terwijl met een lager aantal voorstellingen nog wel in de buurt kan worden gebleven van bezettingspercentages zoals die voor het uitbreken van de crisis gebruikelijk waren. Het terugbrengen van het groeitempo (zoals overeengekomen in het Plan van aanpak) van ca. 24 à 26 voorstellingen per jaar naar 12 à 13 per jaar achten wij in dit verband een verstandig compromis tussen enerzijds een (tijdelijk) verlagen van prestatieafspraken, en anderzijds de noodzaak van realistisch cultureel ondernemerschap dat inspeelt op wat in de praktijk haalbaar en zinvol blijkt.

*Consequenties van maatregel voor regulier subsidie De Meerse:*

Geen verdere consequenties in aanvulling op korting € 44.000,-. Het betreft een door de gemeente geaccordeerde keuze om uit overwegingen van cultureel ondernemerschap (te weten: een economisch verantwoorde balans tussen de kwantiteit van het aanbod en de daarmee te realiseren afname) het in het Plan van aanpak overeengekomen groeitempo met 50% te verlagen.

## **6. Indexatie 2013**

Van indexering op basis van de verschillende CAO's zoals in het SBK 2008 wordt afgestapt. De indexering is nu vooraf bekend en de subsidie wordt dus niet achteraf herrekend.

Over indexering van subsidie voor loon- en prijscompensatie wordt jaarlijks door het college besloten. Indien voor indexering wordt gekozen, hanteren wij de geraamde inflatie ("Inflatie (mutatie CPI), alle huishoudens (%)") voor het subsidiejaar zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan van het jaar voorafgaand aan het subsidiejaar (bijvoorbeeld voor subsidiejaar 2013 het inflatiepercentage voor 2013 uit het CEP 2012).

Met de Voorjaarsrapportage 2012 (pagina 10) is de indexering voor het jaar 2013 vastgesteld: "Voor inkomensoverdrachten (subsidieverstrekingen) wordt op basis van het 'Subsidiebeleidskader Haarlemmermeer 2012' het percentage mutatie CPI voor 2013 (zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan) gebruikt van 1,75%".

## **7. Horeca**

Ten tijde van het totstandkomen van deze subsidieverleningsnota 2013 wordt (conform het Plan van aanpak 2010-2015 Schouwborg De Meerse) onder auspiciën van Schouwborg De Meerse en Stichting Duycker door de vier cultuurinstellingen de laatste hand gelegd aan een zelfstandige horeca-entiteit. Hierin zullen alle horeca-functies binnen het cultuurgebouw als zelfstandige bedrijfsfunctie op samenhangende wijze zijn gepositioneerd. De start van deze nieuwe horeca-opzet cultuurgebouw is gepland voor begin 2013.

Het ontvlechten van horeca-functies van Schouwborg De Meerse uit de culturele exploitatie van Stichting De Meerse zal een aanpassing van de subsidie aan de Stichting met zich mee brengen. De kostprijzen van de afzonderlijke componenten van het huidige activiteitenpakket van Schouwborg De Meerse (culturele en horecaproducten) en het nieuwe activiteitenpakket (uitsluitend culturele producten) zullen mede uitgangspunt zijn bij het bepalen welke subsidie Schouwborg De Meerse nodig heeft om voortaan uitsluitend culturele producten te kunnen realiseren.

## **8. Sturing maatschappelijke organisaties**

De gemeente vormt zich permanent, op basis van algemene waarnemingen hoe de instelling qua activiteiten naar buiten toe functioneert en voorts via de reguliere bestuurlijke en ambtelijke contacten, een beeld van de situatie binnen een gesubsidieerde instelling.

In het kader van de Uitwerkingsnota Sturing van maatschappelijke organisaties (september 2010) worden de prestaties van de instellingen daarnaast beoordeeld op basis van een geformaliseerde puntsgewijze analyse (de zogeheten interventie-piramide). Daarbij is sprake van een normale situatie 'groen' als de instelling op de primaire punten positief scoort. Dit zijn: prestaties conform prestatieafspraken, neutrale of positieve jaarrekening, geen opmerkingen bij de accountantsverklaring. Er volgen dan geen bijzondere gemeentelijke maatregelen. Daarnaast kan een instelling 'oranje' en 'rood' scoren, waarbij vanuit de gemeente verhoogd toezicht zal worden gehouden op het instellingsbeleid in het algemeen en de bedrijfsvoering in het bijzonder.

Uit de toepassing van genoemde interventie-piramide volgt dat wij Schouwborg De Meerse in het kader van deze subsidieverlening 2013 een code 'groen' toekennen.

## 9. Middelen

Het voor 2013 aan Schouwborg De Meerse te verlenen subsidiebedrag is maximaal € 3.040.518,-. Dit bedrag is als volgt bepaald:

- De subsidiegrondslag van het voor 2013 te verlenen subsidie is het subsidie van het voorgaande jaar 2012.
- Voor het jaar 2013 is een structurele subsidieaanpassing in verband met de beëindiging beeldende kunst-activiteiten in Het Oude Raadhuis aan de orde.
- Op het subsidie 2013 wordt een structurele bezuiniging van € 44.000,- doorgevoerd.
- Op de subsidiegrondslag wordt een accres (indexatie) van 1,75% toegepast.

Dit levert de volgende berekening:

subsidiegrondslag 2013 (subsidie 2012)	€	3.055.671
AF: bezuiniging (1 <sup>e</sup> deel 1 <sup>e</sup> tranche)	-/-	44.000
AF: activiteiten- en inventarisbudget beeldende kunst HOR	-/-	23.447
BIJ: accres 2013 (1,75%)		<u>52.294</u>
subsidie 2013	€	3.040.518

Het voor 2013 te verlenen subsidiebedrag is maximaal € 3.040.518,-.

Deze subsidie bestaat voor 40,2% uit de huurlasten Schouwborg De Meerse + Oude Raadhuis (tezamen in de grootte-orde van € 1.222.000,-).

De beschikbare middelen voor subsidieverlening Schouwborg De Meerse staan begroot op Programma 7 Sport, Cultuur en Recreatie, product 540. Er zijn voldoende middelen aanwezig om het subsidie van € 3.040.518,- te verlenen.

Van het verleende subsidiebedrag zal – in verband met de verrekeningsregeling huisvestingskosten tijdelijke locatie MOL, vastgelegd in de nota van B&W van 8 juli 2010 – een bedrag van € 140.000,- niet daadwerkelijk worden uitgekeerd. Dit bedrag zal in gelijke delen in mindering worden gebracht op de maandelijkse voorschotten.

Van het verleende subsidiebedrag zal – in verband met de verrekeningsregeling 'aanleg luchtbehandeling theaterrestaurant', conform de aanvullende subsidiebeschikking 2011 d.d. 13 juli 2011 – een bedrag van € 13.250,- niet daadwerkelijk worden uitgekeerd. Dit bedrag zal in gelijke delen in mindering worden gebracht op de maandelijkse voorschotten. Naar verwachting zal deze verrekeningsregeling 'aanleg luchtbehandeling theaterrestaurant' worden betrokken bij de subsidietechnische ontvlechting op het moment dat de zelfstandige horeca-entiteit cultuurgebouw van start gaat.

Het verleende subsidiebedrag is hoger dan het aangevraagde bedrag omdat Schouwborg De Meerse in de aanvraag 2013 op het aangevraagde bedrag geen indexatie heeft toegepast.

In deze verlening is geen indexering over 2012 opgenomen.

## **10. Juridische aspecten**

De subsidies worden verleend in het kader van de Algemene Subsidieverordening gemeente Haarlemmermeer 2011.

## **11. Zienswijze**

Op 28 oktober 2012 heeft Schouwborg De Meerse een zienswijze ingediend op het door de gemeente meegedeelde subsidievoornemen. In deze zienswijze komt een viertal punten aan de orde:

Beleidsplan 2012-2016 als richtinggevend kader  
Intrekking activiteitenbudget Beeldende Kunst Oude Raadhuis  
Implementatieplan cultureel ondernemerschap  
De extra voorgenomen accountantscontrole

Wij resumeren hieronder per punt in kort bestek de visie van Schouwborg De Meerse, geven daarop een reactie, en concluderen of de zienswijze tot aanpassing van het subsidievoornemen heeft geleid.

### Beleidsplan 2012-2016 als richtinggevend kader

#### *zienswijze Schouwborg De Meerse:*

Schouwborg De Meerse meldt de totstandkoming van het nieuwe beleidsplan 'Beleidsplan De Meerse 2012-2016 – Naar nieuwe klantwaarden in een nieuwe tijd' en resumeert het totstandkomen van de besparingsmaatregelen.

Dit onderdeel van de zienswijze bevat geen verzoek om het subsidievoornemen aan te passen.

#### *reactie gemeente:*

Eerder in deze nota (zie Samenvatting en Inleiding) is reeds ingegaan op dit nieuwe beleidsplan. Daarbij is aangegeven dat de gemeente niet in het kader van deze subsidienota 2013 een eendoordeel (accorderend of anderszins) over dit stuk geeft. De keus om dit later, in een separaat besluitvormingstraject te doen, hangt o.a. samen met het feit dat in dit beleidsplan nog niet is verwerkt welke impact het gezamenlijke bedrijfsplan cultuurgebouw en de aanstaande ontvlechting van de horecafuncties zullen hebben op de exploitatie van Schouwborg De Meerse.

#### *conclusie:*

De zienswijze heeft niet tot aanpassing van het subsidievoornemen geleid.

### Intrekking activiteitenbudget Beeldende Kunst Oude Raadhuis

#### *zienswijze Schouwborg De Meerse:*

Schouwborg De Meerse is teleurgesteld dat met het beëindigen van de activiteiten beeldende kunst (BK) in Het Oude Raadhuis (in de loop van 2012) per 2013 de bijbehorende subsidie niet meer wordt verleend.

Schouwborg De Meerse verzoekt de gemeente het activiteiten- en inventarisbudget BK Oude Raadhuis (€ 23.477,-) toe te voegen aan het bestaande (en integraal gehandhaafde) budget BK waarover Schouwborg De Meerse beschikt om BK-activiteiten in de schouw-

burgvestiging aan het Raadhuisplein (c.q. in de nieuw situatie in het gehele cultuurgebouw) te ontplooien.

*reactie gemeente:*

Het verzoek van Schouwborg De Meerse wekt bevreemding. De openingszin van dit deel van de zienswijze luidt letterlijk: "Een onderdeel van het totaal aan ombuigingsmaatregelen is de beëindiging van de activiteiten Beeldende Kunst in het Oude Raadhuis en de verlegging van het daarmee vrijvallende activiteitenbudget Beeldende Kunst van Het Oude Raadhuis naar het Cultuurgebouw."

De door Schouwborg De Meerse gehanteerde term 'ombuigingsmaatregelen' is ons inziens in dit verband op zijn minst verwarrend, en de strekking van de zin als geheel is onjuist. De cultuurinstellingen zijn immers – door de aangekondigde bezuinigingsmaatregelen van de gemeente plus andere negatieve effecten van de economische crisis – gedwongen om bezuinigingsmaatregelen te nemen. Het gaat dus niet om budget dat beschikbaar blijft en dat kan worden 'omgebogen' naar andere doelen (of in dit geval: ingezet op hetzelfde BK-doel, maar dan op een andere locatie). Het gaat bij deze bezuinigingsoperatie om het uitsparen – door efficiencymaatregelen alsmede door ingrepen in het activiteitenpakket – van middelen die er niet meer (zullen) zijn. Er is in het overleg met Schouwborg De Meerse over de te nemen bezuinigingsmaatregelen dan ook nimmer sprake geweest van het 'verleggen' van dit budget van Het Oude Raadhuis naar het cultuurgebouw.

In de nieuwe cultuurnota is vastgelegd dat we de functie beeldende kunst zoals die nu door Schouwborg De Meerse in de eigen schouwborgaccommodatie wordt gerealiseerd, omvormen tot een opdracht aan de vier partners. Een opdracht om binnen het cultuurgebouw gezamenlijk, en door het hele cultuurgebouw heen, beeldende kunst onderdeel te maken van het gepresenteerde culturele aanbod. Het budget beeldende kunst t.b.v. de vestiging Raadhuisplein blijft vooralsnog (uit praktische overweging) ondergebracht in de subsidieverlening aan Schouwborg De Meerse. Het is echter uitdrukkelijk de bedoeling dat samenwerking en synergie hier tot meerwaarde gaan leiden. Wij gaan er van uit dat als de vier partners voor 2013 een aansprekende pilot op dit terrein in de planning hebben, zij er in zullen slagen om deze pilot met het bestaande budget beeldende kunst bij Schouwborg De Meerse en expositiebudgetten bij de andere drie partners te bekostigen.

*conclusie:*

De zienswijze heeft niet tot aanpassing van het subsidievoornemen geleid.

Implementatieplan cultureel ondernemerschap

*zienswijze Schouwborg De Meerse:*

Schouwborg De Meerse beschrijft een aantal feitelijke ontwikkelingen rond o.a. het tot stand komen van een implementatieplan voor samenwerking en cultureel ondernemerschap van de vier partners (uiterlijk 1 maart 2013) en de daarmee samenhangende komst van een gemeentelijke regisseur.

Dit onderdeel van de zienswijze bevat geen verzoek om het subsidievoornemen aan te passen.

*reactie gemeente:*

De constatering van Schouwborg De Meerse worden door ons op hoofdlijnen onderschreven.

*conclusie:*

De zienswijze heeft niet tot aanpassing van het subsidievoornemen geleid.

De extra voorgenomen accountantscontrole

*zienswijze Schouwburg De Meerse:*

Schouwburg De Meerse is teleurgesteld dat de gemeente heeft besloten dat in het kader van de vaststelling van subsidies ook een accountantverklaring wordt gevraagd inzake de realisatie van de prestatieafspraken. Ook spreekt Schouwburg De Meerse van een schijnzekerheid die wordt verworven tegen een hoge prijs.

Schouwburg De Meerse vraagt impliciet om aanvullend subsidie in verband met de meerkosten van het in verband met deze subsidievoorwaarde uit te breiden accountantsonderzoek.

*reactie gemeente:*

De openingszin van dit deel van de zienswijze bevat een aantal onjuistheden. De zin luidt: "U spreekt het voornemen uit om de accountant aanvullende opdrachten te verstrekken inzake beloning en prestatierealisatie."

Er is echter geen sprake van een voornemen, maar een besluit dat de gemeente bovendien al geruime tijd geleden heeft genomen. Deze subsidievoorwaarde is reeds bij de voorgaande subsidieverlening (dus voor het lopende jaar 2012) in werking getreden. Voorts is het niet zo dat de gemeente de accountant een aanvullende opdracht verstrekt, maar de instelling zelf. De instellingen hebben daartoe uit informatieoogpunt een controleprotocol terzake ontvangen.

In het voortraject naar genoemde besluitvorming, in de periode 2010/2011, is er door instellingen op gewezen dat een uitbreiding van de opdracht aan de accountant meerkosten met zich meebrengt. Toendertijd is vastgesteld dat deze meerkosten voor instellingen in het cultuurgebouw in de grootte-orde van € 5.000,- à € 6.000,- liggen. Er is toen besloten dat de gemeente hiervoor geen aanvullende middelen beschikbaar zal stellen. De overweging daarbij was dat deze kosten qua grootte zijn te beschouwen als het soort relatief kleine meekosten tegenvallers dat in een exploitatie kan optreden, en dat zonder financiële hulp van buitenaf 'tegen elkaar weggestreept kan worden'.

*conclusie:*

De zienswijze heeft niet tot aanpassing van het subsidievoornemen geleid.

## **12. Mogelijkheid van bezwaar**

De beschikking die naar aanleiding van voorliggend besluit wordt verzonden is voor bezwaar vatbaar.

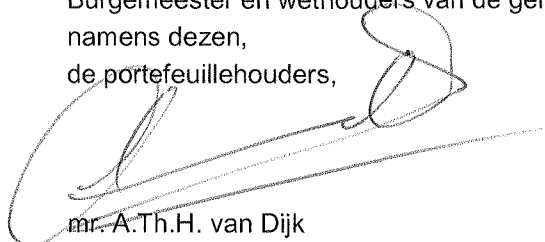


### Besluit

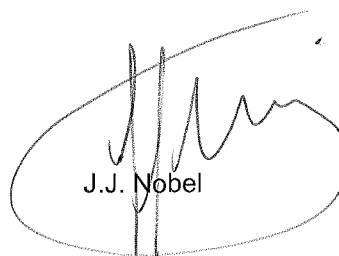
Op grond van het voorgaande hebben wij besloten om:

1. aan Stichting Schouwborg De Meerse voor het jaar 2013 een prestatiesubsidie van maximaal € 3.040.518,- te verlenen;
2. het bedrag van € 3.040.518,- te dekken uit programma 7 Cultuur, Sport en Recreatie, product 540;
3. aan Schouwborg De Meerse de opdracht te geven om uiterlijk 1 maart 2013 een uitgewerkt plan aan de gemeente te zenden hoe de opdracht tot het ontplooiën van (meer) cultureel ondernemerschap inhoudelijk en bedrijfseconomisch zal worden geïmplementeerd;
4. deze nota ter informatie te zenden aan de raad.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,  
namens dezen,  
de portefeuillehouders,



mr. A.Th.H. van Dijk



J.J. Nobel

#### Bijlage(n)

- Werkplan 2013 Schouwborg De Meerse
- Begroting 2013 en productbegroting 2013 Schouwborg De Meerse
- Zienswijze Schouwborg De Meerse

**Tabel 1: Begroting 2013**

	2011 Werkelijk	2012 OUD	2012 NIEUW	2013 begroot
<b>Baten:</b>				
Culturele opbrengsten	1.220.025	1.518.602	1.226.918	1.272.278
Commerciële opbrengsten	183.527	175.144	165.491	166.296
Inkomsten marketing	62.859	53.800	63.182	64.109
Inkomsten horeca (foyer)	473.681	692.147	437.844	403.297
Inkomsten restaurant	215.571	122.565	215.294	220.664
Subsidies	1.963.139	1.949.864	1.950.840	1.907.725
Overige inkomsten	55.661	18.300	55.691	52.212
<b>Totaal baten</b>	<b>4.174.463</b>	<b>4.530.421</b>	<b>4.115.260</b>	<b>4.086.581</b>
<b>Lasten:</b>				
Culturele kosten	1.215.227	1.465.933	1.194.650	1.206.951
Commerciële kosten	31.477	29.637	32.080	32.080
Marketing kosten	93.134	114.949	83.770	79.686
Horeca kosten	194.352	246.113	203.614	153.951
Restaurant kosten (excl. personeel)	98.540	71.690	99.008	100.084
Personeelskosten	1.500.619	1.450.090	1.512.883	1.497.324
Kantoor- en bestuurskosten	256.751	257.226	274.676	273.124
Huisvestingskosten	379.176	520.805	385.322	378.889
Huur	103.840	100.248	87.173	53.840
Overige kosten	92.747	135.800	93.277	90.095
<b>Totaal lasten</b>	<b>3.965.864</b>	<b>4.392.491</b>	<b>3.966.453</b>	<b>3.866.024</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>208.599</b>	<b>137.930</b>	<b>148.807</b>	<b>220.557</b>
Aflossing gemeentevorschot	140.000-	140.000-	140.000-	140.000-
<b>Exploitatieresultaat na aflossing</b>	<b>68.599</b>	<b>2.070-</b>	<b>8.807</b>	<b>80.557</b>

De kolom 'Werkelijk 2011' bevat de realisatiecijfers 2011.

De kolom '2012 OUD' bevat de vastgestelde begroting door de RVT in de vergadering van....

De kolom '2012 NIEUW' bevat de nieuwe begroting o.b.v. het beleidsplan 2012-2016

De kolom '2013 begroot' bevat de begroting 2013, zoals in het beleidsplan 2012-2016

<b>Tabel 2: BATEN</b> bedragen in €	<b>2011</b> Werkelijk	<b>2012</b> OUD	<b>2012</b> NIEUW	<b>2013</b> begroot
Verhuur HOR-cultureel	2.290	5.000	2.290	2.290
Verhuur VV-cultureel	7.913	28.215	7.913	7.913
Verhuur SDM-cultureel	34.581	20.000	34.581	34.581
<b>Inkomsten culturele verhuringen</b>	<b>44.783</b>	<b>53.215</b>	<b>44.783</b>	<b>44.783</b>
Theatervoorstellingen	61.921	93.051	69.131	69.705
Filmvoorstellingen	14.005	16.500	15.636	15.766
<b>Recettes Het Oude Raadhuis</b>	<b>75.926</b>	<b>109.551</b>	<b>84.767</b>	<b>85.471</b>
Theatervoorstellingen Vlakke Vloer	144.657	251.000	150.501	157.879
Voorstelling Pier K	-	-	-	-
Theatervoorstellingen Grote Zaal	944.138	1.059.336	946.867	984.145
<b>Recettes De Meerse</b>	<b>1.088.795</b>	<b>1.310.336</b>	<b>1.097.368</b>	<b>1.142.024</b>
Verkoop beeldende kunst SDM	7.054	-	-	-
Verkoop beeldende kunst HOR	1.680	20.000	-	-
Verkoop kunstwinkel	379	10.000	-	-
Subsidie tentoonstellingen	-	10.000	-	-
Opbrengst kunstbemiddeling	1.407	5.500	-	-
<b>Inkomsten overige activiteiten</b>	<b>10.520</b>	<b>45.500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Doorberekende technische uren	22.424	8.000	9.500	9.500
Doorberekende faciliteiten	3.110	2.900	2.560	2.560
Verhuur HOR - theater	13.296	25.500	8.213	7.500
Verhuur VV-zaal	17.948	37.580	17.948	17.948
Verhuur SDM - theater	84.485	65.000	84.485	84.485
Verhuur VIP/foyer	1.995	-	1.995	1.995
Opbrengst theatertoeslag HOR	1.318	-	1.471	1.484
Opbrengst theatertoeslag VV	7.026	8.026	7.310	7.668
Opbrengst theatertoeslag SDM	31.925	28.138	32.009	33.156
<b>Inkomsten commerciële activiteiten</b>	<b>183.527</b>	<b>175.144</b>	<b>165.491</b>	<b>166.296</b>
Verkoop horeca HOR	71.258	182.035	40.343	-
Omzet faciliteiten	100	100	60	40
Opbrengst personeel	8.362	10.500	5.017	2.000
Omzet materiaal verhuur/audiovisueel	1.219	3.000	732	400
<b>Inkomsten Horeca HOR</b>	<b>80.939</b>	<b>195.635</b>	<b>46.152</b>	<b>2.440</b>
Verkoop horeca SDM	334.286	400.169	333.786	342.950
Omzet materiaal verhuur/audiovisueel	27.514	28.500	28.649	28.649
Opbrengst personeel	20.853	31.843	20.853	20.853
Overige omzetten	4.541	1.000	2.857	2.857
Omzet vergaderzalen verhuur	5.548	35.000	5.548	5.548
<b>Inkomsten horeca SDM</b>	<b>392.742</b>	<b>496.513</b>	<b>391.693</b>	<b>400.857</b>
Verkoop food restaurant	152.303	102.831	152.026	157.395
Verkoop beverage restaurant	63.269	19.733	63.269	63.269
<b>Totaal opbrengst restaurant SDM</b>	<b>215.571</b>	<b>122.565</b>	<b>215.294</b>	<b>220.664</b>
Sponsor inkomsten	31.662	20.000	31.662	31.662
Administratiekosten telefonisch	3.335	4.000	3.417	3.518
Administratiekosten internet los	18.446	18.500	18.900	19.456
Administratiekosten annuleringen	4.990	5.000	5.113	5.264
Overige administratiekosten	3.991	6.300	4.090	4.210
Overige marketing inkomsten	435	-	-	-
<b>Inkomsten marketing</b>	<b>62.859</b>	<b>53.800</b>	<b>63.182</b>	<b>64.109</b>
Ontvangen rente	31.716	8.000	31.716	31.716
Opbrengst kassadiensten	5.953	5.300	5.953	5.300
Bijzondere baten	11.154	1.000	11.154	11.154
Opbrengst overig	6.838	4.000	6.868	4.042
<b>Overige inkomsten</b>	<b>55.661</b>	<b>18.300</b>	<b>55.691</b>	<b>52.212</b>
Subsidie gemeente	1.944.536	1.935.864	1.944.536	1.900.536
Subsidie aflossing luchtbehandeling	-	-	13.250-	13.250-
Aflossing gemeentevoorschot	140.000-	140.000-	140.000-	140.000-
Subsidie voorstellingen (incl. SKIP)	17.353	10.000	18.054	18.939
Subsidie kamermuziek	1.250	4.000	1.500	1.500
<b>Totaal subsidies</b>	<b>1.823.139</b>	<b>1.809.864</b>	<b>1.810.840</b>	<b>1.767.725</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>4.034.463</b>	<b>4.390.421</b>	<b>3.975.260</b>	<b>3.946.581</b>

<b>Tabel 3: LASTEN</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>bedragen in €</b>	<b>Werkelijk</b>	<b>OUD</b>	<b>NIEUW</b>	<b>begroot</b>
Theatervoorstellingen	96.856	117.890	80.203	69.705
Filmvoorstellingen	7.442	7.500	8.309	8.378
Bijkomende kosten	-	500	-	-
Consumpties artiesten	-	600	-	-
<b>Culturele kosten Het Oude Raadhuis</b>	<b>104.298</b>	<b>126.490</b>	<b>88.512</b>	<b>78.082</b>
Theatervoorstellingen	192.016	264.220	193.774	194.566
Bijkomende kosten	-	3.590	-	-
Consumpties artiesten	-	2.070	-	-
<b>Culturele kosten VV-zaal</b>	<b>192.016</b>	<b>269.880</b>	<b>193.774</b>	<b>194.566</b>
Theatervoorstellingen	881.491	993.080	884.039	918.843
Bijkomende kosten	1.974	8.789	1.980	2.058
Consumpties artiesten	3.743	5.770	3.753	3.901
<b>Culturele kosten De Meerse</b>	<b>887.208</b>	<b>1.007.639</b>	<b>889.772</b>	<b>924.802</b>
Inkoop beeldende kunst SDM	4.657	-	-	-
Inkoop beeldende kunst HOR	3.314	13.333	-	-
Tentoonstellingskosten SDM	10.351	12.000	9.000	4.000
Tentoonstellingskosten HOR	2.821	15.000	1.692	-
Inkopen winkel	22	6.667	-	-
Educatie	-	2.500	1.500	-
Afschrijving galerie	4.331	6.123	4.500	3.500
Afschrijving internet galerie	-	500	-	-
Kosten kunstbemiddeling	1.439	3.300	1.400	-
Overige kosten	4.770	2.500	4.500	2.000
<b>Kosten overige activiteiten</b>	<b>31.705</b>	<b>61.923</b>	<b>22.592</b>	<b>9.500</b>
Inkoop faciliteiten	-	1.200	-	-
Inkoop huurmateriaal	26.165	24.737	26.662	26.662
Stemmen vleugel	5.312	3.700	5.418	5.418
<b>Exploitatiekosten</b>	<b>31.477</b>	<b>29.637</b>	<b>32.080</b>	<b>32.080</b>
Bankkosten	6.179	6.000	6.303	6.303
Betaalde rente	85.183	124.800	85.183	82.000
Onvoorzien	1.687	5.000	1.792	1.792
<b>Overige kosten</b>	<b>93.048</b>	<b>135.800</b>	<b>93.277</b>	<b>90.095</b>
Algemene vermeldingen	980	1.000	1.000	1.000
Ontwikkelen nieuwe huisstijl	12.500	-	-	-
Ontwikkelen internet (afschr.)	6.264	5.000	6.389	6.389
Educatie	-	7.000	7.000	7.000
Marketing algemeen	7.046	5.000	6.818	6.818
<b>Marketing kosten algemeen</b>	<b>26.790</b>	<b>18.000</b>	<b>21.206</b>	<b>21.206</b>
Kosten seizoensbrochure	23.367	29.889	23.834	24.000
Kosten nieuwsbrief	-	13.000	-	-
Kosten speerpuntplyfers	1.230	-	1.255	1.255
Kosten jongerenbeleid	-	1.000	-	-
Porti marketing	2.180	6.000	2.224	2.224
Mediakosten (eigen posters e.d.)	22.381	25.560	22.763	22.513
Stimulering voorstellingen	479	7.500	488	488
<b>Marketingkosten cultureel</b>	<b>49.637</b>	<b>82.949</b>	<b>50.564</b>	<b>50.480</b>
Tegenprestaties sponsors	1.000	-	1.000	1.000
Sponsorwerving	9.320	-	5.000	5.000
Kosten banquetting map	-	1.000	-	-
<b>Marketingkosten commercieel</b>	<b>10.320</b>	<b>1.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>
Promotie tentoonstellingen	6.388	13.000	6.000	2.000
<b>Marketingkosten tentoonstellingen</b>	<b>6.388</b>	<b>13.000</b>	<b>6.000</b>	<b>2.000</b>
Inslag horeca	21.142	52.000	12.685	-
Exploitatiekosten horeca	7.336	4.500	4.602	200
Afschrijving horecakleding	166	-	200	200
Afschrijving horeca/café inventaris	14.771	30.000	35.000	-
<b>Kosten horeca HOR</b>	<b>43.414</b>	<b>86.500</b>	<b>52.486</b>	<b>400</b>
<b>Subtotaal (transport naar volgende blz.)</b>	<b>1.476.301</b>	<b>1.832.818</b>	<b>1.456.263</b>	<b>1.409.212</b>

LASTEN:	2011 Werkelijk	2012 OUD	2012 NIEUW	2013 begroot
<b>transport</b>	<b>1.476.301</b>	<b>1.832.818</b>	<b>1.456.263</b>	<b>1.409.212</b>
Inslag horeca	84.478	99.957	84.351	86.667
Exploitatiekosten horeca	18.125	14.850	18.441	18.549
Afschrijving horeca/café inventaris	46.448	44.806	46.448	46.448
Afschrijving horecakleding	1.887	-	1.887	1.887
<b>Kosten horeca De Meerse</b>	<b>150.938</b>	<b>159.613</b>	<b>151.127</b>	<b>153.551</b>
Inslag beverage restaurant	17.490	4.933	17.490	17.490
Inslag food restaurant	30.513	30.257	30.458	31.533
Exploitatiekosten restaurant	3.566	1.500	3.566	3.566
Afschrijving horeca/café inventaris	47.494	34.000	47.494	47.494
Afschrijving horecakleding	-	1.000	-	-
<b>Totaal restaurant</b>	<b>99.064</b>	<b>71.690</b>	<b>99.008</b>	<b>100.084</b>
Loonkosten algemeen	8.084	15.800	48.948	80.261
Loonkosten marketing	120.682	109.500	115.682	115.000
Loonkosten directie	129.495	130.000	135.000	135.000
Loonkosten administratie	74.056	74.863	78.000	78.000
Loonkosten catering HOR	44.910	65.000	35.000	18.000
Loonkosten techniek (incl. stagiaires)	352.454	317.000	369.156	380.975
Loonkosten kassa	143.018	141.141	145.879	145.879
Loonkosten catering SDM (incl. sponsow.)	272.635	317.359	278.088	281.568
Loonkosten restaurant	133.681	51.815	110.000	112.000
Loonkosten galerie	75.122	89.500	47.561	10.000
Uitzendkrachten	9.179	12.500	9.614	9.921
Vaste vergoedingen	6.181	6.130	7.690	7.713
Reiskostenvergoeding	42.194	48.332	41.671	41.439
Overige vergoedingen	4.927	13.500	4.943	4.870
Mutatie voorziening vakantiedagen	1.214	-	1.214	1.214
OR-kosten	1.235	2.500	1.235	1.235
Wervingskosten personeel	11.313	-	9.343	9.343
Ingehuurd personeel	21.593	7.000	30.050	21.050
Personeelsconsumpties	11.357	11.100	6.252	6.252
Overige personeelskosten	12.669	10.250	12.898	12.945
Ziektekostenverzekering	20.075	19.000	20.477	20.477
Opleidingskosten	6.608	7.800	6.609	6.609
<b>Personeelskosten</b>	<b>1.500.256</b>	<b>1.450.090</b>	<b>1.512.883</b>	<b>1.497.324</b>
Telefoon en fax en internetkosten	11.703	19.000	11.937	11.937
Portiekosten	8.816	19.200	8.563	7.563
Abonnementen/contributies	46.751	34.500	46.992	46.992
Representatiekosten	28.165	19.078	28.437	29.108
Accountant-advieskosten	20.383	17.500	20.791	20.791
Verzekeringen	14.242	21.250	14.527	14.527
Heffingen	402	23.600	402	402
Kantoorbenodigdheden	4.448	7.000	4.537	4.537
Kantoordrukwerk	5.366	4.000	5.474	5.474
Onderhoud inventaris	90.199	49.500	91.938	90.717
Diverse kantoorkosten	31	8.000	31	31
Afschrijving kantoorinventaris	29.659	26.598	30.237	30.237
<b>Kantoorkosten</b>	<b>260.165</b>	<b>249.226</b>	<b>263.867</b>	<b>262.316</b>
Presentiegelden bestuur	8.000	5.000	8.000	8.000
Overige bestuurskosten	2.754	3.000	2.809	2.809
<b>Bestuurskosten</b>	<b>10.754</b>	<b>8.000</b>	<b>10.809</b>	<b>10.809</b>
Huur	103.840	100.248	87.173	53.840
Nutslasten	18.817	12.000	15.000	12.500
Schoonmaakkosten	11.939	12.000	10.000	8.000
Onderhoud techniek	-	1.700	-	-
Afschrijving techniek	4.613	5.500	4.613	4.613
Overige huisvestingskosten	14.286	15.000	12.500	10.000
<b>Huisvestingskosten Het Oude Raadhuis</b>	<b>153.495</b>	<b>146.448</b>	<b>129.286</b>	<b>88.952</b>
Huur SDM	-	-	-	-
Nutslasten	79.577	129.300	81.168	81.168
Schoonmaakkosten	133.756	86.500	136.410	136.423
Overige huisvestingskosten	12.267	42.000	12.267	12.267
Project Nieuwe Huisvesting	11.901	-	12.139	12.139
Beheerskosten cultuurgebouw	-	30.000	-	-
Onderhoud techniek	13.946	15.000	14.225	14.779
Afschrijving technische inventaris	77.578	171.805	87.000	87.000
<b>Huisvestingskosten De Meerse</b>	<b>329.025</b>	<b>474.605</b>	<b>343.209</b>	<b>343.776</b>
<b>TOTALE KOSTEN</b>	<b>3.979.997</b>	<b>4.392.491</b>	<b>3.966.453</b>	<b>3.866.024</b>

Gemeente Haarlemmermeer  
Team Relatiebeheer en Subsidies  
Raadhuisplein 1  
2132 TZ HOOFDDORP

Gemeente Haarlemmermeer	
DV	RS
Datum:	31 OKT 2012
Briefnr.:	2012/04396
Afschrift aan:	Afzender (persoon)

Onze ref: 0360-JvD-2012  
Betreft: Zienswijze inzake voorgenomen prestatiesubsidieverlening 2013

Hoofddorp, 28 oktober 2012

Geachte leden van het team,

Onder dankzegging voor de uitvoerige toelichting bij de door de Gemeente voorgenomen prestatiesubsidie 2013 bied ik u hierbij een zienswijze aan van schouwborg De Meerse. De zienswijze spitst zich toe op vier elementen:

1. Beleidsplan 2012-2016 als richtinggevend kader
2. Intrekking van het activiteitenbudget Beeldende Kunst Oude Raadhuis
3. Het implementatieplan cultureel ondernemerschap
4. De extra voorgenomen accountscontrole

Ad 1 Beleidsplan 2012-2016 als richtinggevend kader

In de concept reactie door het College van B&W bij de subsidieverlening wordt uitvoerig ingegaan op het nieuwe Beleidsplan 2012-2016 van Schouwborg De Meerse. De Meerse constateert met vreugde dat de langdurige en zeer inhoudelijke gesprekken met de beleidsambtenaren tot een vernieuwde visie hebben geleid die zowel door De Meerse als ook het College wordt gedragen in het perspectief van de nieuwe gemeentelijke Cultuurnota en de bezuinigingen voor de komende jaren. Het beleidsplan is geschreven onder druk van de nieuwe economische omstandigheden waarin de samenleving zich langdurig bevindt. En het is ook geschreven om uitdrukking te geven aan de ambitie van De Meerse om de podiumkunsten ook in de toekomst te laten bloeien in Haarlemmermeer. Schoonheid en verbeelding zijn van alle tijden, de omstandigheden echter veranderen steeds. Dit laatste is in het huidige tijdsgewricht extreem aan de orde. De omstandigheden van 2012 zijn in 2013 al weer anders door de voortdurende economische crisis en de persoonlijke financiële omstandigheden van de burger. De nieuwe meerjarenbegroting in het Beleidsplan 2012-2016 geeft invulling aan de bezuinigingsopdracht van de Gemeente met ingang van 2013. In het eerste jaar zouden de besparingen gevonden moeten worden in synergie en efficiëntie door samenwerking in het Cultuurgebouw. Omdat die samenwerking nu nog niet gekwantificeerd kan worden heeft De Meerse in haar financiële meerjarenbeleid gekozen voor interne besparingsmaatregelen die in elk geval de bezuiniging door de overheid opvangen. Het totaal aan opgevoerde besparingen

gaat dit bedrag echter nog te boven omdat de exploitatiebegroting extra bijgesteld moet worden vanwege de veranderde marktsituatie als gevolg van de aanhoudende economische crisis. Tegelijkertijd wordt de organisatie vernieuwd waardoor het mogelijk wordt om meer aandacht aan marketing te geven. Belangrijk voor deze zienswijze is het gegeven dat in het nieuwe beleidsplan van De Meerse meer besparingsmaatregelen zijn opgenomen dan alleen ter dekking van de gemeentelijke bezuiniging van € 44.000 in 2013. Een deel van deze maatregelen is al in 2012 ingegaan. Het is belangrijk dat Meerse en Gemeente samen blijven optrekken om de ambities in het beleidsplan tot realisatie te brengen in voortdurende wijzigende budgettaire condities. De Meerse wil dit graag aangaan als uitvoerende partner voor de opdracht gevende overheid.

Ad 2 Intrekking van het activiteitenbudget Beeldende Kunst Oude Raadhuis

Een onderdeel van het totaal aan ombuigingsmaatregelen is de beëindiging van de activiteiten Beeldende Kunst in het Oude Raadhuis en de verlegging van het daarmee vrijvallende activiteitenbudget Beeldende Kunst van Het Oude Raadhuis naar het Cultuurgebouw. Dit als start voor een gezamenlijke opzet in het Cultuurgebouw van Beeldende Kunst in 2013 naast de programmering in de galerie van De Meerse. In het beleidsplan is dit voorstel expliciet opgenomen bij het onderdeel Productmaatregelen 2013:

*p.24*

*Volgens de overeengekomen jaarprestaties Gemeente en De Meerse worden er 8 exposities per jaar georganiseerd in Het Oude Raadhuis. Deze opdracht wordt echter minimaal gesubsidieerd (€ 14.000 in 2011) wat weer tot overschrijdingen leidde. Voorgesteld wordt nu om deze activiteiten in een nieuwe vorm over te hevelen naar het Cultuurgebouw en het beschikbare budget van € 14.000 te reserveren voor een nieuw plan voor beeldende kunst in het Cultuurgebouw.*

Tot mijn verrassing en teleurstelling zie ik echter dat het bedrag voor Beeldende Kunst in Het Oude Raadhuis (€ 23.477,- zijnde de optelsom van het activiteitenbudget en het inventarisbudget) in 2013 wordt gekort. Dit maakt het onmogelijk om al in 2013 een start te maken met Beeldende Kunst in het Cultuurgebouw vanuit de galerie. Zoals afgesproken stelt De Meerse, evenals de drie partnerinstellingen, voor 1 maart 2013 een plan op om het cultureel ondernemerschap te implementeren. In dit plan wordt Beeldende Kunst als een integrale activiteit in het Cultuurgebouw uitgewerkt voor 2014 e.v. In 2013 zou dan een eerste start gemaakt kunnen worden door overheveling van het budget van Het Oude Raadhuis naar het Cultuurgebouw. Dit bedrag maakt het mogelijk om in 2013 met een pilot te starten waarin naast ervaring opdoen tevens de noodzakelijke investeringen kunnen worden gedaan om tot een operationele uitvoering te komen. Beeldende kunst is immers niet zomaar het opstellen van een beeld of het ophangen van een schilderij. Uitbreiding naar het Cultuurgebouw betekent een planmatige implementatie van verzekeringen, veiligheid, beheer, opstelling, programma etc. In het jaarplan 2013 van de Meerse is hier niet in voorzien, hierin is een prestatieprognose opgesteld volgens het reguliere budget in het perspectief van een ontwikkeling naar integraliteit.

Ik verzoek u in deze zienswijze dan ook om het activiteiten- en inventarisbudget voor Beeldende Kunst in Het Oude Raadhuis t.b.v. 2013 intact te laten als herinzet voor de start van een gezamenlijke activiteit Beeldende Kunst in het Cultuurgebouw zoals is voorgesteld in het Beleidsplan 2012-2016 en is uitgewerkt in het Jaarplan 2013.

Ad 3 Het implementatieplan cultureel ondernemerschap

Van De Meerse wordt, zoals ook van de andere instellingen in het Cultuurgebouw, een implementatieplan gevraagd op uiterlijk 1 maart 2013 om het cultureel ondernemerschap verder uit te werken. Zoals wellicht bekend zijn de ontwikkelingen ten aanzien van de samenwerking in het Cultuurgebouw in een stroomversnelling gekomen. Op meerdere fronten wordt gewerkt aan verschillende vormen van samenwerking:

- Gezamenlijke visie
- Gezamenlijke verhuur
- Gezamenlijke horeca
- Gemeenschappelijk dienstencentrum
- Gezamenlijke frontoffice
- Inrichting van de Passage
- Herprofilering van het gebouw aan het Raadhuisplein
- Gezamenlijke marketing
- Gezamenlijke programmering
- Gezamenlijke cultuureducatie
- Herinrichting organisatiemodel van SBC naar SC
- Etc.

In het perspectief van dit proces hebben de vier instellingen aan de Gemeente gevraagd om hen te ondersteunen bij deze processen omdat veel aspecten direct raken aan vergunningen, verbouwingen en financiën. De gemeente heeft in antwoord op deze vraag een gemeentelijke regisseur aangeboden in de persoon van dhr. Rolf van de Haar. De Meerse is hierbij natuurlijk voluit betrokken en stelt voor het gevraagde implementatieplan in dit kader uit te werken. Daarnaast wil De Meerse graag ingaan op de uitnodiging om op korte termijn met de Gemeente in gesprek te gaan over de verdere uitwerking en implementatie van het *Beleidsplan 2012-2016*.

Ad 4 De extra voorgenomen accountscontrole

U spreekt het voornemen uit om de accountant aanvullende opdrachten te verstrekken inzake beloning en prestatierrealisatie. Dat laatste stelt me enigszins teleur, ik ben van mening dat de accountant op geen enkele wijze meerwaarde kan toevoegen aan de verantwoording die De Meerse reeds aflegt over haar prestaties en waarover zij met haar beleidsambtenaar inhoudelijk overleg heeft. Met deze controle wordt mijns inziens een schijnzekerheid verworven tegen een hoge prijs.

Ten aanzien van de kosten wil ik u er graag op wijzen dat deze extra controle onvermijdelijk tot extra uren en daarmee verhoging van de accountskosten gaat leiden. De Meerse heeft elk jaar een moeizaam gesprek met de accountant om de kosten in de hand te houden. Op voorhand wil ik hier graag stipuleren dat De Meerse geen extra reserves ter beschikking heeft om deze extra kosten te dragen. Ik verzoek u dan ook aan te geven hoe deze verzwaarde opdracht in financiële zin kan worden uitgewerkt.

Met vriendelijke groet

Joep van Dijk  
directeur Schouwburg De Meerse







# Werkplan 2013

Stichting Schouwburg De Meerse



Augustus 2012

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>VOORZIENINGEN .....</b>	<b>3</b>
	2.1 Het Cultuurgebouw	
	2.2 De nieuwe Meerse	
	2.3 Het Oude Raadhuis	
<b>3.</b>	<b>PRESTATIEPROGNOSE .....</b>	<b>7</b>
	3.1 Podiumkunsten	
	3.2 Beeldende Kunst	
	3.3 Filmvoorstellingen	
	3.4 Horeca en Verhuur	
	3.5 Educatieve activiteiten	
<b>4.</b>	<b>MARKETING .....</b>	<b>12</b>
	4.1 Public relations	
	4.2 Een nieuw marketingplan	
	4.3 Een nieuw sponsorplan voor De Meerse	
<b>5.</b>	<b>BESTUUR EN ORGANISATIE.....</b>	<b>14</b>
	5.1 Personeel	
	5.2 Bestuur	
<b>6.</b>	<b>FINANCIËN .....</b>	<b>15</b>
	6.1 Toelichting op de begroting	
	6.2 Productbegroting 2013	
<b>7.</b>	<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>17</b>
	7.1 Organigram	
	7.2 Overzicht programmering	

# 1. Inleiding

De Meerse is een middelgroot streektheater in een gemeente bestaande uit 26 kernen waarvan Hoofddorp en Nieuw-Vennep met resp. 85.000 en 40.000 inwoners de grootste zijn. Schouwburg de Meerse is de enige aanbieder in Haarlemmermeer van een professioneel podiumkunstenaanbod voor de gehele bevolking. De Meerse is verankerd in de lokale samenleving en staat bekend om zijn gastvrijheid naar makers, producenten, publiek, politiek, sociaal-maatschappelijke en culturele instellingen en last but not least de lokale ondernemers. Het publiek identificeert zich met het theater, kent de mensen, de directeur, de programmeur en de horeca-medewerkers. De Meerse is tevens podium voor de lokale amateurgezelschappen, musicaluitvoeringen en dansscholen in Haarlemmermeer.

De Meerse heeft haar beleid voor de komende jaren in een nieuw beleidsplan 2012-2016 uitgestippeld. Het beleidsplan staat in het teken van “nieuwe klantwaarden in een nieuwe tijd”. De missie en visie van De Meerse zijn in dit licht opnieuw verwoord met inachtnaam van kwaliteitscriteria aangaande professionaliteit, smaak, service en persoonlijke aandacht:

- ***Zo veel mogelijk inwoners van Haarlemmermeer in aanraking brengen met een zo breed mogelijk spectrum van podiumkunsten en beeldende kunst in een gastvrije omgeving***
- ***Aan haar publiek het beste in schoonheid, emotie en verbeelding bieden***
- ***Voor de kunstwereld een gastvrij podium voor talent en kwaliteit zijn***

De Meerse exploiteert drie zalen in twee gebouwen:

1. Vestzaktheater Het Oude Raadhuis aan de Hoofdweg (100 stoelen) waar in 1982 het theater in Haarlemmermeer ooit begon. Een ideaal podium voor nieuw, nog onbekend talent.
2. Kleine zaal of Vlakke Vloerzaal (275 stoelen) uit 2010, de nieuwe zaal in het Cultuurgebouw met een inschuifbare tribune en bestemd voor doorgroei naar nieuwe vormen van programmering
3. De Grote Zaal (520 stoelen) uit 1993 die in 2010 geheel is gerenoveerd als onderdeel van het Cultuurgebouw en bestemd voor de traditionele en populaire voorstellingen.

Naast podiumvoorstellingen verzorgt De Meerse ook exposities Beeldende Kunst en filmvoorstellingen in Filmhuis Het Oude Raadhuis.

Een belangrijke toegevoegde waarde voor deze fase in haar bestaan is de samenwerking met de partners in het nieuwe Cultuurgebouw aan het Raadhuisplein. Op een aantal onderdelen zal deze samenwerking tot nieuwe of aangepaste producten leiden. In het najaar van 2012 wordt een ondernemersplan Cultuurgebouw gepresenteerd waarin bedrijfsvoering, cultuureducatie en verhuur bij elkaar wordt gebracht. Daarnaast wordt de programmering uitgebreid naar festivalachtige uitvoeringen en wordt een begin gemaakt met een gezamenlijke marketing. In het kader van cultureel ondernemerschap is een gezamenlijk privatiseringstraject gestart voor de horecavoorzieningen waardoor de commerciële inkomsten verhoogd kunnen worden.

Hoofddorp, 22 augustus 2012  
Drs. J.M.F.T. van Dijk  
Directeur De Meerse

## 2. Voorzieningen

### **2.1 Het Cultuurgebouw en De Meerse**

In het Cultuurgebouw zijn vier culturele ondernemingen gehuisvest:

1. Poppodium Duycker, podium voor popmuziek en jongerencultuur
2. De Meerse, theater en beeldende kunst
3. Pier K, vertrekpunt van kunst en cultuur
4. Bibliotheek Haarlemmermeer, centrum voor informatie, lezen en leren

Deze vier instellingen beschikken samen over een bijzonder complex van voorzieningen: 5 podiumzalen, 2 foyers, 1 restaurant, 1 popcafé, 1 VIP-room, 8 vergaderlocaties en 1 beoogd cultuurcafé. Met de Gemeente en tussen de instellingen is afgesproken samen te werken aan:

- Een versterkt kunst- en cultuuraanbod
- Een zo rendabel mogelijke exploitatie van het cultuurgebouw
- Een krachtiger profilering van de vier instellingen door het Cultuurgebouw als vijfde entiteit in.

De vier cultuurinstellingen hebben afgesproken de mogelijkheden te onderzoeken om tot een brede en continue horecavoorziening te komen waarbij de verschillende onderdelen deel worden van een geïntegreerd voorzieningenconcept. De verhuur van lokalen wordt zoveel mogelijk samen gedaan met in achtneming van ieders eigen belang en vanuit de opvatting dat samenwerking meer op kan leveren in de zin van dienstverlening en inkomsten. Deze samenwerking moet nog grotendeels tot stand gebracht worden. Voor de Meerse is het belang van samenwerking gelegen in:

- Versterken van de sfeer in de binnenstraat en profileren van de entree
- Bredere toegankelijkheid van de publieke ruimten buiten de voorstellingen
- Uitbreiding van de openingstijden overdag van de beeldende kunst ruimten door een permanente horecavoorziening
- Vergroting van het publieksbereik
- Verhoging van de omzet

In het najaar 2012 wordt een ondernemingsplan Cultuurgebouw gepresenteerd waarin de samenwerking in horeca, bedrijfsvoering, programmering, cultuureducatie, marketing en verhuur wordt uitgewerkt. In 2013 wordt een begin gemaakt met de privatisering van het restaurant van De Meerse en het café van Duycker. Hiermee worden de attractiviteit van het Cultuurgebouw en de inkomsten van De Meerse verhoogd. Een apart plan wordt ingediend om de Passage om te bouwen tot verblijfsruimte waardoor meer gezamenlijke activiteiten mogelijk worden.

### **2.2 De nieuwe Meerse in het Cultuurgebouw**

Schouwburg De Meerse is ruim 15 jaar na de ingebruikneming ingrijpend verbouwd. Deze verbouwing had enerzijds ten doel de toneelfaciliteiten en daarmee dus de technische en artistieke mogelijkheden aanzienlijk te verbeteren en uit te breiden in de vorm van een groter toneelhuis en een gemechaniseerde en computergestuurde trekkenwand. De grote zaal in de nieuwe Meerse is

met 525 stoelen hetzelfde gebleven maar wel grondig gerenoveerd en heringericht. Het theater is verrijkt met een hypermoderne nieuwe middenzaal, een multifunctionele vlakke vloerzaal met 275 stoelen op een uitschuifbare tribune. Verder is een nieuw theaterrestaurant geopend en zijn de expositiemogelijkheden uitgebreid in een vergrote galerie. Een extra foyer en een VIP-room die uitkijkt over het Raadhuisplein completeren de nieuwe Meerse.

#### Grote zaal

De grote zaal van De Meerse blijft het goed doen en vertoont een lagere terugval dan in vele andere theaters. De zaal heeft traditioneel met 85% een hoge bezetting, deze is in 2012 echter met 7% teruggelopen. Hele dure producties boven de € 12.000 worden minder snel ingekocht omdat de garantie van een volle zaal er niet meer is. Gerichte marketing en persoonlijke klantcommunicatie in combinatie met een compleet avondje uit worden ingezet om het grote publiek te blijven trekken. Bij de nieuwbouw is sterk bezuinigd op het voorzieningenniveau. Dit heeft geleid tot een bijna casco opgeleverd theatergebouw dat zich lastig verhoudt tot het avondje uit in de sfeervolle ambiance van het theater. Voor het publiek onzichtbaar maar voor de optredende artiesten een zwaarwegend punt: de kleedkamers zijn opgeleverd als een soort zwembaddouchehokken en hebben zeer veel klachten opgeleverd bij de artiesten. Deze worden nu geheel gerestyld en voorzien van warm water aan de wastafels.

#### Vlakke Vloerzaal of Kleine zaal

Deze nieuwe zaal wordt enthousiast ontvangen door publiek en theatermakers. Het grote publiek heeft de weg er naar toe echter nog niet gevonden, de bekende voorstellingen en cabaretiers doen het goed maar de nieuwe programmering op wereldmuziek, jazz en moderne dans moet zijn weg naar een breed publiek nog vinden. De vlakke vloerzaal heeft met 100 extra voorstellingen een verschuiving in de programmering teweeggebracht terwijl de Haarlemmermeerse bevolking nog niet gewend is aan deze zaal. Alternatieve vormen van dans, cabaret, kleinkunst en bijzondere muziek krijgen bij de programmering grotere aandacht. Tegelijk lijkt de nieuwe vlakke vloerzaal concurrerende trekjes te vertonen ten opzichte van het Oude Raadhuis. Dit heeft gevolgen voor de publieksdeelname. Veel artiesten die voorheen in de kleine zaal van het Oude Raadhuis optraden willen nu de keuze maken voor de vlakke vloerzaal. Hierin krijgen ze niet automatisch het publiek mee. Vaak scoorde een artiest met zijn/haar optreden hogere bezoekerscijfers in de kleine zaal dan nu in de vlakke vloerzaal. Het is dus niet alleen de programmering, het is ook de onbekendheid met de nieuwe zaal. Het initiatief om in moeilijke tijden met een nieuwe zaal nieuwe programmering op te zetten heeft bij het Fonds voor de Podiumkunsten tot een positieve reactie geleid: gedurende drie jaar heeft De Meerse voor de Vlakke Vloerzaal financiële ondersteuning gekregen om de aanloopverliezen te kunnen pareren. Besloten is om de garantiesommen in de Vlakke vloerzaal te maximeren tot € 1.500. Door gerichte marketing en het opzoeken van nieuw publiek wordt geprobeerd het profiel van de Vlakke vloerzaal in de komende jaren te verbreden.

#### Beeldende kunst naar een totaalbeleving in het Cultuurgebouw

Beeldende kunst is een kerntaak die nauw samenhangt met het theater. Deze functie wordt versterkt door de combinatie met theater waardoor veel mensen in contact gebracht kunnen worden met kunstvormen en kunstenaars. Het beperkte budget en de structurele verliezen op het dagcafé in Het Oude Raadhuis, opgeteld bij het ontbreken van een structureel budget voor de beeldentuin maken het noodzakelijk om de beeldende kunst in 2013 te concentreren in de nieuwe expositieruimten van De Meerse in het Cultuurgebouw. Van daaruit kan de beeldende kunst ook verbindingen aangaan met de andere instellingen zoals het Podium voor Architectuur. Bij de sluiting van het dagcafé in Het Oude Raadhuis wordt de beeldende kunst overgebracht naar en geconcentreerd in het Cultuurgebouw. Hier liggen nieuwe kansen om vanuit de Galerie ook de andere bezoekers van het Cultuurgebouw met beeldende kunst in aanraking te brengen. Vanuit het leidende principe van *Gastvrijheid* worden marketing en programmering van theater en beeldende kunst bij elkaar gebracht. In het privatiseringsplan van de horeca is het voorstel opgenomen om de galerie om te bouwen tot artistiek café. Conform de opdracht van de Gemeente wordt beeldende kunst dan niet

langer beperkt tot de galerie maar tot onderdeel gemaakt van een open Cultuurgebouw waar de bezoeker al dwalend in aanraking wordt gebracht met beeldende kunst.

#### Horeca in de nieuwe Meerse

De grote uitdagingen voor de Meerse liggen in de exploitatie van de nieuwe vlakke vloerzaal en het rendabel maken van het theaterrestaurant. Het theaterrestaurant is in lijn met de uitgangspunten van het Plan van Aanpak gestart in een theatergebonden context: bij de voorstellingen kan optioneel een theatermenu worden verkocht. Het restaurant heeft maximaal 65 stoelen over twee verdiepingen. Er is geïnvesteerd in kwaliteit en sfeer. Dit wordt zeer gewaardeerd door de gasten en men is zeer tevreden over de kwaliteit. Het restaurant draait echter nog niet kostendekkend. De enige manier om de bezetting en omzet te vergroten is het openstellen van het theaterrestaurant voor het grote publiek. Hiertoe is een privatiseringsplan ingediend dat uiterlijk eind 2013 moet zijn uitgevoerd conform de afspraken die in 2010 met de gemeente zijn gemaakt. Tevens wordt een totaalplan uitgevoerd om tot verlevendiging van de gevel aan het Raadhuisplein te komen door herinrichting van de Galerie en de Etalage naar publiekstrekkende voorzieningen in de vorm van terrassen, horeca en beeldende kunst. De ingediende begroting 2013 is nog gebaseerd op de bestaande exploitatie. In de loop van 2013 zal een herziening moeten plaatsvinden om de culturele en de commerciële exploitatie verder te scheiden.

### **2.3 De Meerse in Het Oude Raadhuis**

Het Oude Raadhuis is een van de weinige monumentale gebouwen in de nog jonge plder Haarlemmermeer. Dertig jaar geleden is het theater hier gestart. Vanaf 2005 werd het een multiculturele voorziening met café, beeldende kunst, theater, film en verhuringen. Dit concept is met het nieuwe Cultuurgebouw en door de langdurige economische malaise niet langer rendabel te exploiteren. In 2013 vindt een herbestemming plaats naar kleine theaterzaal, filmhuis en commerciële horeca. De beeldende kunst wordt overgebracht naar het Cultuurgebouw.

#### Het Oude Raadhuis herdefiniëren als Vestzaktheater

Een zaal met 100 stoelen is niet rendabel te maken. Vrijwel elke voorstelling is duurder dan de hoogte van de recette. Toch staat het voor zowel De Meerse als de Gemeente vast dat dit kleine zaaltje een hoge culturele en emotionele waarde heeft en daarom behouden moet blijven. Vele nu bekende artiesten hebben aan het begin van hun loopbaan in Het Oude Raadhuis gestaan. De keuze wordt nog nadrukkelijker gemaakt om het vestzaktheater te bestemmen voor experiment en nieuw talent. Wel is besloten de garantiesom te verlagen naar € 400. Daarnaast zal de zaal worden gepromoot bij gezelschappen en impresariaten om deze tegen lage kosten te gebruiken als repetitieruimte en voor startups en tryouts.

#### Het Oude Raadhuis herdefiniëren als Filmhuis

Het Oude Raadhuis is behalve vestzaktheater ook filmhuis: op zondagen, 30 maal per jaar wordt een film getoond uit het circuit van de Nederlandse filmhuizen onder de naam: Cinema De Meerse. Met de komst van een grote commerciële bioscoop in Hoofddorp kan de artfilm een extra accent krijgen in het totaal van de filmprogrammering in Haarlemmermeer. Een klantenonderzoek moet uitwijzen of er voor Het Oude Raadhuis nog een positie is als filmhuis. In overleg met de nieuwe bioscoopexploitant Cinémeerse wordt de artfilm afgestemd op het nieuwe totaalaanbod in Haarlemmermeer. De Nederlandse cinema is in een hoog tempo aan het overschakelen van analoog naar digitaal. Dit geldt ook voor de filmhuizen. In afstemming op het nieuwe artfilm aanbod zal een digitaliseringstraject worden ingezet.

#### Horeca in Het Oude Raadhuis geprivatiseerd

De cultuurgebonden exploitatie van het dagcafé/restaurant in Het Oude Raadhuis vertoont structureel negatieve cijfers ondanks alle verbeterplannen die in de loop der jaren zijn

uitgeprobeerd. Het Oude Raadhuis heeft niet kostendekkend gedraaid en ook nooit de begroting gehaald. Het bedachte verdienmodel zat in de horeca maar dat heeft nooit gewerkt, mede ook door de beperkingen van de vergunning in het bestemmingsplan. De Meerse is immers geen horeca-ondernemer maar een culturele ondernemer met theatergebonden horecafaciliteiten. De beeldende kunst trekt autonoom te weinig bezoekers om het dagcafé rendabel te exploiteren. Het is niet verantwoord om op langere termijn een verlieslijdende horeca in stand te houden. De theatergebonden restaurantactiviteiten zijn al in 2010 stopgezet en het dagcafé is met ingang van april 2011 gesloten. In overleg met alle partijen is besloten de exploitatie van het dagcafé te beëindigen en de begane grond van Het Oude Raadhuis aan de Gemeente terug te geven om het te verpachten aan een private ondernemer in een gewijzigd bestemmingsplan. In de tussentijd zal De Meerse vanaf augustus 2012 de verhuur en de foyerfunctie ten dienste van het theater voortzetten. Voor het overige zal Het Oude Raadhuis overdag gesloten zijn. In 2013 wordt samenwerking met een private horeca-ondernemer aangegaan.

## 3. Programmering

De Meerse wil er voor iedereen zijn vanuit een vernieuwend en ook grensverleggend programma. Vanuit het belang van het regionale brede karakter van dit streektheater wordt een verantwoorde mix nagestreefd van populair - experimenteel in een gemiddelde verhouding van 70% - 30%. Deze formule houdt in dat 70% van het aanbod geschikt is voor een breed publiek. Daarnaast is 30% van het programma-aanbod ingeruimd voor minder bekende en vernieuwende uitingen van kunst. De stichting wil daarmee prikkelen en nieuwe bezoekers stimuleren experimenten bij te wonen en kennis te laten maken met vernieuwingen in het kunstaanbod.

Voor de theaterprogrammering van Het Oude Raadhuis heeft de programmaformule zich langzaam ontwikkeld tot 50/50. Dit vindt enerzijds zijn oorzaak door de groei van het aanbod van het relatief onbekende cabaretiers en stand-uppers. Daarnaast is ook sprake van groei van het aanbod van klassieke muziek, jazz- en wereldmuziek en kleinschalige toneelproducties.

Nu De Meerse dan eindelijk beschikt over drie zalen voor een doorlopende programmeringlijn is een aantal profielen opgesteld voor programmering en marketing. De volgende profielen tekenen zich per zaal af:

<b>Grote Zaal:</b> 520 stoelen	<b><i>Feel Good</i></b> Populair, Bekend en Divers met focus op cabaret, populaire muziek/musical, toneel, show, internationale top
<b>Vlakke Vloerzaal:</b> Vlakke vloerzaal 275 stoelen	<b><i>Feel Intense</i></b> Geëngageerd, Avontuurlijk en Groei met focus op: toneel dans, jeugdtheater, jazz, klassieke- en wereldmuziek
<b>Kleine Zaal:</b> Oude Raadhuis 100 stoelen	<b><i>Feel connected</i></b> Talent, Laboratorium, Intiem met focus op: cabaret, spoken word, kleinkunst, nieuw muzikalent, poppentheater.

De profielen leiden nadrukkelijk niet tot uitsluiting en zijn daarmee geen keurslijf. Zo vindt vanzelfsprekend ook cabaret plaats in de vlakke vloerzaal en ontbreekt dans niet in de grote zaal. De slogans geven richting aan de gewenste beleving van het publiek en daarmee aan de programmering. Een deel van de programmering wordt natuurlijk gewoon bepaald door de benodigde hoeveelheid speelvlak en de verwachte publieke belangstelling.

### 3.1 Podiumkunsten

Van groot belang bij het aanbod van podiumkunsten blijft een gevarieerd aanbod. De schouwburg is immers binnen de gemeente de enige aanbieder van professionele podiumkunsten en dat vereist een programma voor een breed publiek.

Ook komend seizoen biedt De Meerse een gevarieerd theateraanbod aan. We hebben een mooi programma samengesteld met namen als Theo Maasen, Jochem Myjer, Lenny Kuhr, Karin Bloemen, Liesbeth List, Nico Dijkshoorn, Egon Kracht, Ruth Jacott en Dolf Jansen. Ook komend seizoen kunnen



bezoekers van De Meerse een voorproefje krijgen van het nieuwe seizoen tijdens de 'Herfstsonate' op zondag 23 september. Deze editie, de zestiende, wordt gepresenteerd door Roué Verveer.

#### Toneel

Komend seizoen is er weer een keur aan toneelstukken geprogrammeerd in De Meerse en Het Oude Raadhuis met Suburbia, De Kleine Zielen met Thom Hoffman, Carver, het Thriller Theater, Peter Faber, het Nationale Toneel met Het derde Huwelijk en Carine Crutzen met De Kersentuin.

#### Cabaret

Traditioneel maakt cabaret het grootste deel uit van de programmering met namen als Sara Kroos, Ashton Brothers, Sjaak Braql, Murth Mossel, Plien & Bianca, Van der Laan & Woe, Veldhuis en Kemper, Ali B, de Nachtzusters, Huub Stapel en het Amsterdams Kleinkunst Festival.

#### Muziek en dans

Een zeer gevarieerd programma is samengesteld voor de Haarlemmermeerse theaterliefhebbers met opnieuw voor en door jongeren Danstheater Aya, Het Russisch nationaal danstheater, Loes Luca, Nederlands Komедie Theater en voor het eerst sinds lang weer een Wintercircus.

#### Jeugdvoorstellingen

Zowel voor ouders als kinderen is een boeiend programma samengesteld met Theater De Winter, Igor Krulsnor, Rupsje Nooitgenoeg, Nijntje de Musical, Poppentheater Maxtak en vele anderen.

#### Samenwerking partners Cultuurgebouw

Het aantal gezamenlijke programmeringen in het Cultuurgebouw zal oplopen tot 10 producties waaronder in elk geval voor de tweede keer het Peuterfestival, de talenten van Pier K, de Voorleesdagen en Meerjazz.

#### Prestatie-afspraken

De in dit werkplan opgenomen prestatie-afspraken zijn op basis van de nieuwe programmeringslijn in het beleidsplan 2012-2016.

<b>Voorstel aangepast aantal voorstellingen per seizoen Beleidsplan 2012-2016 *</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>
Grote Zaal	133	150	156	162	169	175
Vlakke Vloerzaal	90	100	105	110	115	120
Het Oude Raadhuis	118	120	121	122	123	124
<b>totaal aantal voorstellingen</b>	<b>341</b>	<b>370</b>	<b>382</b>	<b>390</b>	<b>407</b>	<b>419</b>
aantal expositie Galerie	8	8	8	8	8	8
Film Oude Raadhuis	30	30	30	30	30	30

Landelijk is de kaartverkoop teruggelopen als gevolg van de recessie in zijn algemeenheid en de prijsverhogingen in het bijzonder. Ook De Meerse heeft een scherpe daling van de voorverkoop gezien. Er is een neiging om steeds minder op abonnement te bestellen en steeds meer last minute. Aanpassing van de marketinginstrumenten en de korte termijn promotie is noodzakelijk. Daarnaast verwacht De Meerse een gunstig effect op de verkoopcijfers als gevolg van de teruggave van de BTW-verhoging van 13 %.

Prognose Seizoen 2011-2012	Verhuringen	Aantal voorstellingen	Aantal stoelen		Prognose bezoekers	
			per zaal	totaal	%	aantal
Grote Zaal	42	158	520	82.160	75 %	61.620
Vlakke Vloerzaal	16	107	275	29.425	50 %	14.712
Oude Raadhuis	10	121	100	12.100	70 %	8.470
Vergaderzalen	40					
		<b>386</b>				
Filmhuis (OR)		33				2.530
Beeldende kunst		8				
	<b>50</b>	<b>427</b>	-	-	-	<b>87.332</b>

Hierbij is de volgende verdeling over de genres aangehouden:

Voorstellingen De Meerse seizoen 2011/2012			
	Grote Zaal	Vlakke Vloerzaal	Oude Raadhuis
Cabaret en Kleinkunst	45	30	58
Dans	8	6	-
Jazz en Wereldmuziek	8	11	7
Kinder- en Familievoorstelling	14	13	11
Klassieke Muziek	7	6	17
Populaire Muziek	22	12	11
Muziek en Show	21	7	-
Toneel en Muziektheater	25	17	15
Overig	8	5	2
	158	107	121
Film			33

### **3.2 Beeldende Kunst**

In de nieuwe horecaplannen wordt de galerie geïntegreerd met een nog in te richten theatercafé. De exposities Beeldende kunst worden vanuit de kerntaak van De Meerse verder uitgezet in het Cultuurgebouw. Hiertoe wordt het budget voor beeldende kunst in Het Oude Raadhuis overgeheveld naar een collectieve taak voor het integrale Cultuurgebouw. De programmering wordt na een reorganisatie geherdefinieerd op basis van het beleidsplan Beelden Kunst en de algemene programmering in het Cultuurgebouw. Hierdoor kan een synthese ontstaan tussen de verschillende kunstsoorten die vanuit Pier K en De Meerse worden geëtaleerd.

### **3.3 Filmvoorstellingen**

De films in Het Oude Raadhuis worden zeer gewaardeerd, goed bezocht en de omzetten dekken de kosten. In samenwerking met de nieuwe bioscoop aan het Raadhuispleingaat De Meerse zich helemaal richten op het filmhuisconcept van bijzondere en klassieke films die in het commerciële circuit niet rendabel zijn maar wel erkenning hebben gekregen. Het Oude Raadhuis is hier een perfecte locatie voor. Bij voortzetting van de filmprogrammering komt digitalisering in beeld. Dit geldt voor alle bioscopen en filmzalen in heel Nederland. Landelijk hebben de ministeries van EZ en OCW besloten een bijdrage te leveren aan het landelijke digitaliseringplan dat is uitgezet door Cinema Digitaal. De Meerse heeft een aanvraag lopen voor deelname aan dit project. Omdat het filmhuis behoort tot de bestaande filmhuizen wordt deze aanvraag gehoneerd. Het project zal eind 2012 worden ingediend en afgerond zodat in 2013 een nieuwe programmering en marketing van start kan gaan.

### **3.4 Verhuringen**

Uitgangspunt bij de schouwburgexploitatie is het gegeven dat culturele en commerciële activiteiten goed samen gaan om een zo gunstig mogelijk exploitatieresultaat te bereiken. Als instrumenten hiervoor dienen horeca, catering, zalenverhuur, foyers en VIP-room. Het Oude Raadhuis is daarnaast met zijn romantische ambiance een officiële huwelijkslocatie.

Jaarlijks vinden in De Meerse circa 30 culturele verhuringen plaats waarbij het accent ligt op verhuringen van dans- en balletscholen aan het eind van het seizoen. Deze verhuringen zijn goed voor ruim 10.000 bezoekers. Vooral particuliere dansinstellingen, amateur toneelverenigingen, gezelschappen en scholen willen het theater graag gebruiken voor hun seizoensvoorstellingen of repetities en tryouts. De culturele verhuringen vinden grotendeels plaats na afloop van het reguliere theaterseizoen.

Binnen de beperkte vrije ruimte van het volle programma, probeert De Meerse zoveel mogelijk commerciële verhuringen aan overheden en bedrijven te bieden. Hiervoor wordt een niet-cultureel tarief gevraagd. Voor grote instellingen is het theater met zijn bijzondere accommodatie een aantrekkelijke locatie. Gepland is ruimte voor 38 commerciële verhuringen. De Meerse verhuurde in het verleden veel vergaderzalen voor kleine en multifunctionele meetings. Dat is in de nieuwe Meerse niet goed meer mogelijk door de wijze waarop de nieuwe vergaderzalen zijn ingebouwd: te klein en inpandig. Een plan is in de maak om de vergaderzalen te verbouwen en herin te richten. Tegelijk wordt een gezamenlijke afdeling verhuur in het Cultuurgebouw opgericht. Dit moet nieuwe dynamiek voortbrengen. Vanuit die positieve opvatting zijn 40 verhuringen ingepland.

### **3.5 Educatieve activiteiten**

In het nieuwe Cultuurgebouw liggen prachtige kansen om cultuureducatie nieuw leven in te blazen. De ambitie van de vier culturele ondernemingen is om alle schoolkinderen in de klas in aanraking te brengen met kunst en minimaal een maal per jaar in een gezamenlijk programmering naar het Cultuurgebouw te brengen. Het cultuureducatieprogramma van Pier K zal hiervoor de basis vormen. De gemeenschappelijke noemer hierin bestaat uit de kerntaken van de vier instellingen: Leren, Lezen, Beleven en Bewonderen.

## 4. Marketing

### **4.1 Public relations**

De publiciteitcampagnes zijn er in veel gevallen op gericht (nieuw) publiek uit de gemeente Haarlemmermeer te werven. Dat gebeurt onder meer door de wekelijkse publicaties in Haarlemmermeerse huis aan huis bladen en de A0 borden langs de weg en door een lawine van publiciteit:

- Seizoensbrochure 25.000 stuks waarvan eenderde naar publiek op huisadres
- Reclamefolder seizoenbrochure huis aan huis 45.000 adressen
- Persberichten van alle niet uitverkochte voorstellingen naar 35 organen
- Direct mailacties naar geselecteerde adressen
- Flyers
- Digitale nieuwsbrieven per genre
- Driehoeksborden 1 campagne per week.
- Nieuwe website met actieve onderdelen om mensen te binden waaronder sociale media
- Wekelijks interviews en aandacht op MeerRadio
- Gesproken weekladders bij 2 buitendorpse regionale radiozenders
- Affiches in onze theaters
- Acties met specifieke doelgroepen
- Samenwerking met Uit in Noord-Holland en Uit in Haarlemmermeer
- Acties met Personeelsverenigingen
- Wekelijkse acties met MeerTelevisie met wervende stills en verloting kaarten

De traditionele publiciteitscampagne bereikt een aanzienlijk deel van de Haarlemmermeerse bevolking. Dit is echter vooral het deel dat het theater al goed kent. Er is landelijk een trend waarneembaar dat de verkoop van het aantal theaterabonnementen terugloopt. De cijfers van de abonnementenverkoop in Haarlemmermeer bevestigen deze trend. Daarvoor komt in de plaats een duidelijke toename van de verkoop van losse kaarten. Dat gaat deels via de kassa, maar ook steeds vaker via internet. De vaste klant verdwijnt uit beeld, het last minute shoppen neemt toe. Hierdoor wordt het moeilijker om de theaterliefhebbers te kennen en vast te houden.

### **4.2 Een nieuw marketingplan**

Het wordt noodzakelijk om nieuwe wegen in te slaan en nieuwe doelgroepen te bereiken. Een marketingplan is opgesteld waarin de sterke en zwakke kanten van De Meerse zijn benoemd. Geconstateerd is in het beleidsplan dat de marketingkracht van De Meerse is afgenomen door de herverdeling van taken na het vertrek van de voorgaande directeur. Deze lacune wordt nu gerepareerd. In het beleidsplan is een reorganisatie aangekondigd om de afdeling Marketing weer op sterkte te brengen. Een van de speerpunten van het ondernemingsplan van het Cultuurgebouw is het opzetten van een gezamenlijk marketingprogramma. Dit beleid wordt meegenomen in de nieuwe afdeling. De nieuwe afdeling Marketing richt zich op de strategieontwikkeling en het opstellen en uitvoeren van een strategisch marketingplan op basis van de ideale marketingmix voor De Meerse. Denk hierbij aan de externe klantcommunicatie, entameren van nieuwe integrale productaanbiedingen en aantrekken van nieuwe klantsegmenten. Daarnaast verricht de afdeling klanttevredenheidsonderzoek en stelt analyses en evaluaties op voor vervolgbeleid. De

marketingactiviteiten van de voormalige afzonderlijke afdelingen worden overgenomen door en samengebracht in de nieuwe marketingafdeling. Hierdoor wordt een nieuwe impuls gegeven aan marketverkenning, nieuwe vormen van communicatie en kunnen nieuwe cross-mediale producten worden ontwikkeld. Een belangrijke nieuwe taak zal de ondersteuning worden van de sponsoractiviteiten van de directie.

### **4.3 Een nieuw sponsoplan voor De Meerse**

De zakelijke markt is een belangrijke partner voor het theater zowel voor verhuur, voorstellingen als sponsoring. Schouwburg van De Meerse staat niet op zichzelf maar wil een belangrijke schakel zijn in het maatschappelijke netwerk. Dit bestaat niet alleen uit gemeente en publiek maar ook uit de zakelijke sector. Hier profileert De Meerse zich nog onvoldoende. Samen met Meerbusiness kan een club van betrokken zakelijke ambassadeurs worden gecreëerd rondom het theater. Voor het bedrijfsleven is het theater een goed aanknopingspunt om zich positief te profileren naar de samenleving waar het bedrijf zelf deel van uit maakt. Verbinding met kunst en cultuur kan een belangrijk aspect zijn van de commerciële business. Het tonen van maatschappelijke betrokkenheid creëert goodwill naar de potentiële klantenkring. Tegelijk heeft het theater een sterke aantrekkingskracht als podium voor illusie en verbeelding van de spelende mens, de homo ludens die we diep in ons hart allemaal gebleven zijn. Sponsoring van het theater is een geaccepteerd verschijnsel dat onderdeel van het operationeel bedrijf hoort te zijn. In de begroting is een relatief bescheiden bedrag opgenomen voor sponsoring om tot extra publieksaantallen, nieuwe investeringen en activiteiten te komen. Met behulp van een eigen sponsorbureau wordt de verbinding met de zakelijke markt uitgebreid. Een nieuw sponsoplan is extern opgesteld op basis van interviews met personen en bedrijven in Haarlemmermeer. Duidelijk is dat het Cultuurgebouw nog onvoldoende profiel heeft om potentiële sponsors blijvend aan zich te binden. Dit kan beter opgepakt worden via de instellingen zelf waardoor een natuurlijke identiteit kan gaan ontstaan. Het sponsoplan voor De Meerse wordt vanuit de directie en de afdeling Marketing van De Meerse zelf opgezet in afstemming met de partners in het Cultuurgebouw.

## 5. Bestuur en Organisatie

### **5.1 Personeel**

Met een formatieve bezetting van 29 fte levert De Meerse elke dag een topprestatie om de in totaal 451 geplande programma-activiteiten te realiseren. De bezetting is krap, de financiële ruimte klein, niettemin moet een aantal nieuwe stappen gezet worden die te maken hebben met de inzet van de organisatie. Elke afdeling verzorgt zijn eigen pr en marketing waarbij de focus vooral ligt op de bestaande klantrelatie. Marketing in de zin van behoefte-exploratie, prijsverkenning en integrale innovatieve profilering vanuit de optiek van de consument en De Meerse is niet als permanente activiteit in de bestaande organisatie verankerd. De organisatie moet vernieuwd worden om de focus op waardecreatie voor de consument te kunnen vertalen in integrale samenwerking en dienstverlening, budgetverantwoordelijkheid en ondernemerschap. Hiertoe worden de afzonderlijke afdelingen samengevoegd tot nieuwe primaire producteenheden met een overkoepelende marketingcomponent:

1. Producteenheid Culturele activiteiten en Programmering
2. Producteenheid Podiumtechniek en Facilitaire dienst
3. Producteenheid Commerciële activiteiten en Horeca

Deze producteenheden worden gefaciliteerd door een aantal ondersteunende afdelingen:

4. Stafafdeling Marketing en Communicatie
5. Stafafdeling Financiën en Personeelszaken
6. Directie

In het beleidsplan is een reorganisatie uitgewerkt die tot samenhangende nieuwe eenheden leidt die lean en mean gefaciliteerd en ondersteund worden. Deze zal in 2013 operationeel zijn.

### **5.2 Bestuur**

Met ingang van 10 november 2010 is de overstap gemaakt naar een Raad van Toezicht-model waarbij de heer J. van Dijk is benoemd als directeur/statutair bestuurder van de stichting. De per die datum zitting genomen hebbende leden van de Raad van Toezicht bestaat uit de volgende vijf personen:

Mw. L. van Velsen, voorzitter  
Dhr. J. van Benthem, vice-voorzitter  
Mw. A. Birnie, lid  
Dhr. J. Stassen, lid  
Mw. A. Bok, lid

De aanbevelingen zoals geformuleerd in de code Cultural Governance worden door de organisatie onderschreven en opgevolgd. Mw. Birnie heeft haar portefeuille in heroverweging wegens haar benoeming tot directeur van het Drents Museum.

## 6. Financiën

### **6.1 Toelichting op de begroting**

De hier voorliggende begroting 2013 is een uitwerking van het nieuwe beleidsplan 2012-2016 dat door de Raad van Toezicht op 4 juli 2012 is goedgekeurd en in het najaar formeel aan de Gemeente wordt aangeboden.

Op grond van de nieuwe subsidieregels is voor het eerst de begroting gemaakt op basis van de kosten per producteenheden. Door de herindeling van de organisatie is de toerekening naar cultureel en commercieel beter in beeld te brengen. De reorganisatie is verwerkt in de cijfers. Goed te zien is dat nog een gemeentelijke bijdrage wordt aangewend voor het restaurant dat nu nog cultuurgebonden exploitatie heeft die verbonden is aan het theaterprogramma. 2013 is het laatste experimentele jaar van de opbouw van een renderende exploitatie. In het kader van de gezamenlijke en geprivatiseerde horeca zal dit het laatste jaar zijn dat een gemeentelijke bijdrage op deze wijze in het cultuurgebonden restaurantexploitatie zit.

Op de begroting is nog niet de index voor loon- en prijscompensatie toegepast.



## 6.2 Productbegroting 2013

<b>SUBSIDIE</b>							
Totale subsidie 2013				1.900.536			
Aflossing luchtbehandeling				13.250-			
Aflossing gemeente				140.000-			
Huur				53.840-			
<b>Beschikbaar voor kernproducten</b>					1.693.446		
<b>CULTURELE PRODUCTEN</b>							
				<b>Saldo</b>		<b>subsidie</b>	
<b>Programmering</b>	<b>Omzet</b>	<b>Directe kosten</b>	<b>Indirecte kosten</b>	<b>(subsidiebijdrage)</b>	<b>Aantallen</b>	<b>per product</b>	
- Grote Zaal	1.088.674	1.327.054-	611.498-	849.878-	158	5.365	
- Kleine Zaal	195.721	335.660-	177.161-	317.100-	107	2.964	
- HOR theater	81.470	151.749-	107.651-	177.930-	121	1.466	
- HOR film	16.183	30.857-	24.683-	39.357-	33	1.193	
<b>Totaal programmering</b>	<b>1.382.048</b>	<b>1.845.319-</b>	<b>920.994-</b>	<b>1.384.265-</b>			
<b>Beeldende Kunst</b>							
- SDM	-	41.500-	17.546-	59.046-	8	7.381	
<b>Totaal Beeldende Kunst</b>	<b>-</b>	<b>41.500-</b>	<b>17.546-</b>	<b>59.046-</b>			
<b>Culturele Verhuringen</b>							
- Grote Zaal	52.640	55.383-	29.580-	32.323-	19	1.729	
- Kleine Zaal	18.459	22.889-	11.545-	15.976-	6	2.801	
- HOR theater	4.540	2.685-	2.414-	559-	4	153	
<b>Totaal Culturele Verhuringen</b>	<b>75.638</b>	<b>80.957-</b>	<b>43.539-</b>	<b>48.858-</b>			
<b>Totaal Cultureel</b>	<b>1.457.686</b>	<b>1.967.776-</b>	<b>982.079-</b>	<b>1.492.169-</b>			
<b>Saldo op Cultureel</b>				<b>201.277</b>			
<b>COMMERCIELE PRODUCTEN</b>							
				<b>Saldo</b>		<b>subsidie</b>	
<b>Commerciële Verhuringen</b>	<b>Omzet</b>	<b>Directe kosten</b>	<b>Indirecte kosten</b>	<b>(subsidiebijdrage)</b>	<b>Aantallen</b>	<b>per product</b>	
- Grote Zaal	129.484	83.803-	42.927-	2.754	23	121-	
- Kleine Zaal	24.778	14.676-	9.434-	668	10	69-	
- HOR	10.690	5.441-	4.413-	836	6	139-	
- Vergaderzalen	8.043	23.000-	18.315-	33.272-	40	827	1)
<b>Totaal commerciële verhuringen</b>	<b>172.995</b>	<b>126.919-</b>	<b>75.089-</b>	<b>29.013-</b>			
<b>Horeca en Restaurant</b>							
- Horeca Meerse	342.950	249.784-	92.787-	380	75.000	0-	
- Restaurant	225.664	224.084-	93.666-	92.086-	3.600	26	2)
<b>Totaal Horeca en Restaurant</b>	<b>568.614</b>	<b>473.868-</b>	<b>186.453-</b>	<b>91.707-</b>			
<b>Totaal Commercieel</b>	<b>741.609</b>	<b>600.787-</b>	<b>261.542-</b>	<b>120.720-</b>			
<b>Saldo (begroot resultaat 2012)</b>				<b>80.558</b>			
1) probleem vergaderzalen							
2) probleem Restaurant (horecaplan nog niet verwerkt)							

# 7. Bijlagen

## 7.1 Organigram 2013

