



Nota van B&W

Onderwerp Subsidieverleningen 2011, 2012 en 2013 poppodium Duycker

Portefeuillehouders mr. A.Th.H. van Dijk, J.J. Nobel
Collegevergadering 4 december 2012
Inlichtingen J. de Baat (023-5676681)
Registratienummer 2012.0072257

Samenvatting

Sinds de opening is Duycker er in de afgelopen anderhalf jaar nog onvoldoende in geslaagd om, geholpen door een groeiende naamsbekendheid, in het gewenste groeitempo te komen. Ondanks een groeiend aantal bezoekers en daarmee omzet, zal er ook in het tweede exploitatiejaar 2012 nog een exploitatietekort optreden.

Met deze nota verlenen wij aan Stichting Duycker, naast de reguliere subsidie 2013 (€ 1.316.178,-), eenmalige aanvullende subsidie ter ondervanging van de aanloopverliezen 2011 (€ 247.516,-) en 2012 (€ 146.000,-).

De aanvullende verlening is gevonden binnen de eigen cultuur begroting. Hiervoor hebben wij voor dit jaar duidelijke, doch pijnlijke keuzes moeten maken om andere cultuuronderdelen dit jaar te vertragen, dan wel niet te doen. Wij vinden echter de in de afgelopen periode opgebouwde lokale cultuurwaarde van de programmering binnen het merk Duycker en het aanwezige potentieel binnen het enthousiaste team van jonge vrijwilligers dat, voortbouwend op het Artquake-concept, actief aan de verdere opbouw van een poppodium werkt, heel belangrijk. De programmering van zowel Artquake als het poppodium mag ons inziens niet in het culturele aanbod voor Haarlemmermeer ontbreken. Wel tekent zich de situatie af dat poppodium Duycker als 'standalone' organisatie onvoldoende volume heeft om op gelijkwaardig professioneel niveau partner te zijn in de samenwerking met de overige drie cultuurinstellingen in het cultuurgebouw.

Aan deze verleningen wordt daarom als voorwaarde verbonden dat Duycker (uiterlijk) in mei 2013 een plan presenteert hoe het merk poppodium Duycker en het merk Artquake behouden blijven voor Haarlemmermeer, terwijl mensen en organisatie onderdeel zullen worden van het beoogde geïntegreerde exploitatiemodel cultuurgebouw. Dit in lijn met de door de cultuurinstellingen gezamenlijk geformuleerde visie om tot een efficiënt functionerende organisatie te komen. Hiermee zullen de poppodium- en Artquakefuncties de solide exploitatie- en bedrijfsbasis krijgen waarop zij in de huidige situatie geen uitzicht blijken te hebben. Met deze verleningen willen wij voorkomen dat de aanloopverliezen van één van de partners de ontwikkeling van het synergiemodel als geheel in de weg zouden kunnen gaan staan.

Inleiding

In februari 2011 heeft poppodium Duycker zijn deuren geopend in het nieuwe cultuurgebouw. Vanaf dat moment hebben de professionals van Duycker samen met het team van een kleine honderd vaste vrijwilligers er met grote inzet en volharding de schouders onder



gezet. Inmiddels zijn wij halverwege de voor deze nieuwe organisatie geplande startperiode van drie jaar en maken wij een tussenbalans op.

Uit deze evaluatie blijkt dat de opdracht aan de Duycker-organisatie om een nieuw poppodium van de grond te tillen – in een tijd van landelijk zichtbare malaise in de wereld van poppodia, min of meer vanuit een eigen nulpositie, maar wel in een nieuw te ontwikkelen samenwerkings- en synergiemodel met drie veel grotere bestaande cultuurbedrijven in het cultuurgebouw – op een aantal punten toch weerbarstiger is dan door de initiatiefnemers zelf of door de gemeente was voorzien.

Hierdoor was reeds na het eerste jaar (2011) duidelijk dat in de groeiperiode van het poppodium hogere aanloopverliezen zouden moeten worden geaccepteerd dan waarop was gerekend. Aan de positieve kant kan worden geconstateerd dat, mede door de medio 2012 door Duycker ingezette bezuinigingsoperatie en verdere aanpassingen van het programmeringsprofiel, het verwachte exploitatietekort 2012 met € 146.000,- substantieel lager ligt dan het tekort 2011, dat uiteindelijk op € 247.516,- is uitgekomen. Hier kan dus toch voorzichtig van een positieve trend worden gesproken.

Maar ondanks dat blijven er punten van zorg die om een heldere probleemanalyse en een actieplan voor de komende periode tot aan ons volgende ijkpunt – medio 2013 – vragen. De organisatie heeft ontegenzeggelijk problemen om in het geplande groeitempo te komen. De nog te lage bezoekersaantallen vloeien voort uit achterblijvende naamsbekendheid en onduidelijkheid over een voor de Haarlemmermeerse publieksgroepen optimaal programmeringsprofiel.

Hierbij komt nog het feit dat Duycker in vergelijking met andere podia in een luxere omgeving is gehuisvest, waardoor de vaste lasten te sterk drukken op de begroting in deze moeilijker economische tijden. Voorts heeft Duycker – vanwege het voor deze relatief kleine organisatie ongunstig uitwerken van schaafeffecten – moeite om ten aanzien van personele en financiële inzet adequaat deel te nemen aan (de ontwikkeling van) het beoogde synergiemodel in het cultuurgebouw. Dit laatste zorgpunt weegt extra zwaar nu de ontwikkeling richting een geïntegreerde organisatieopzet cultuurgebouw ten tijde van het totstandkomen van deze nota in een stroomversnelling is gekomen. Teneinde Duycker een realistische kans te geven om zonder last uit het verleden het derde (en laatste) ontwikkelingsjaar 2013 in te gaan en daarbij een gelijkwaardige(-r) partner te zijn in de zich nu snel ontwikkelende gezamenlijke organisatie cultuurgebouw, besluiten wij om, naast de subsidieverlening 2013, de exploitatietekorten 2011 en 2012 te dekken via een eenmalige aanvullende subsidie. De subsidie voor het jaar 2011 komt in de plaats van de eind 2011 getroffen regeling, waarbij een voorschot om het tekort 2011 te ondervangen in volgende jaren weer door Duycker zou moeten worden terugbetaald.

Voor Duycker zelf ligt er de tweeledige uitdaging om tussen nu en de zomer 2013 – met behoud van de merken Duycker en Artquake – de organisatie toe te leiden naar inpassing in het door de vier cultuurinstellingen beoogde geïntegreerde exploitatiemodel cultuurgebouw en voorts om aan te tonen dat het met de programmering definitief de weg omhoog heeft gevonden.

Van de kant van de gemeente zal, net als in 2012, ook in het jaar 2013 via de bij de verlening 2013 te verlengen toezichtscodes 'rood' de (exploitatie-)ontwikkeling nauwlettend worden gevolgd.

Medio 2013 zullen wij ons beraden op de ontwikkeling die Duycker hierbij in de laatste maanden van 2012 en het voorjaar 2013 heeft laten zien. Mocht deze analyse onverhoopt negatief uitvallen, dan zal medio 2013 verdere besluitvorming over de toekomst van Duycker plaats moeten vinden.

1. Tijdlijn

Wij geven als eerste een globale 'tijdlijn' van de feitelijke ontwikkelingen die hebben geleid tot de nu genomen besluiten over een (aanvullend) subsidie 2011, 2012 en 2013 en over het vervolgtraject tot aan de zomer van 2013. In de navolgende hoofdstukken gaan wij in op de probleemanalyse en de maatregelen die de organisatie heeft genomen, op de gemeentelijke overwegingen m.b.t. de problematiek en het besluit om een aanvullend subsidie 2011 en 2012 te verlenen, op de actiepunten tot aan de zomer van 2013, en op de verlening van de reguliere subsidie 2013.

Vrij snel na de start van de nieuwe cultuurinstelling Duycker - begin 2011 in het nieuwe cultuurgebouw – werd duidelijk dat Duycker zowel met de concertprogrammering als met de Artquake-activiteiten grote moeite had om in een goed groeitempo te komen. Ondanks de lange voorbereidingsperiode door de kwartiermakers poppodium, en het feit dat er vanuit het voormalige Artquake een bij het publiek gekend 'merk' en expertise meekwamen, slaagde Duycker er niet in om een goede naamsbekendheid op te bouwen, voldoende bezoekers naar de popconcerten en dance-events te krijgen, en voldoende jongeren te (blijven) interesseren voor actieve cultuurdeelname via de workshops en overige activiteiten onder het label Artquake. Mede doordat Duycker in de zomer 2011 te kampen had met technische problemen rond de (uiteindelijk nieuw-geïnstalleerde) zaalvloer werd in het najaar 2011 duidelijk dat het startjaar met een exploitatieverlies zou gaan worden afgesloten. Eind 2011 werd in dit verband een regeling gesloten waarbij Duycker een aanvullend voorschot van € 150.000,- ontving. Een voorschot dat Duycker in de volgende drie jaar (2012 t/m 2014) aan de gemeente diende terug te betalen via kortingen op de verleende subsidie in de betreffende jaren. Vanwege de precaire exploitatiesituatie werd Duycker voor het subsidiejaar 2012 in het kader van het instrumentarium sturing maatschappelijke organisaties in code rood geplaatst.

Vanaf januari 2012 dient Duycker maandelijks financiële en management rapportages in. In het afgelopen voorjaar werd vanuit bovengenoemde maandelijks monitoring duidelijk dat het beeld van onvoldoende groei zich voortzette. Onder andere werd de indruk uit het startjaar 2011 bevestigd dat door tot nu toe niet goed te verklaren oorzaken Duycker ondermaatse resultaten boekt met landelijke popacts, die overal elders wel voldoende publiek trekken. Bij de presentatie door Duycker van de definitieve jaarcijfers 2011 werd duidelijk dat het exploitatietekort 2011 met € 247.516,- uiteindelijk hoger was uitgekomen dan de prognose eind 2011.

Doordat de gemeente (zie boven) van dit tekort slechts een deel had ondervangen via een voorschotregeling en Duycker als startende organisatie over geen enkele financiële reserve beschikt, raakte Duycker in 2012 gaandeweg in liquiditeitsproblemen. Ook geven de door Duycker bij de rapportages gevoegde outlooks aan dat aan het eind van 2012 opnieuw een exploitatietekort zal gaan optreden in de grootteorde van € 146.000,-.

In de Voorjaarsrapportage 2012 was de positie van Duycker reeds als risico benoemd.

In juni en juli 2012 is ambtelijk en bestuurlijk intensief overleg met Duycker gevoerd over de achterblijvende groei, de daaruit voortvloeiende exploitatieproblemen en over te nemen maatregelen om het tij te keren. Duycker kondigde daarbij zowel organisatorische omzettingen, tariefaanpassingen, als ook wijzigingen in het inhoudelijke programmeringsprofiel aan. Deze maatregelen werden door de gemeente aangemerkt als een goede eerste stap, die echter wel op korte termijn gevolgd diende te worden door een verderstreckende en meer structurele visie van Duycker op het ontwikkelingsperspectief van de organisatie en de uit te zetten lijn naar de toekomst. De gemeente heeft Duycker daarbij verzocht om zowel het eigen inhoudelijke profiel, als ook de positie van de organisatie binnen het beoogde be-

drijfsmatige en inhoudelijke synergiemodel van het cultuurgebouw onder de loep te nemen. In verband met de oplopende liquiditeitsproblemen werd – als tijdelijke oplossing tot eind oktober 2012 – besloten de subsidiebevoorschotting voor het gehele jaar 2012 in versneld tempo te laten plaatsvinden.

In september en oktober is verder overleg met Duycker gevoerd op basis van aanscherpingen door Duycker van de begin juli gepresenteerde maatregelen en analyse van de problematiek. Uit dit overleg kwam o.a. naar voren dat Duycker – als onderdeel van de ingezette interne reorganisatie en de daaruit voortvloeiende noodzaak tot het buiten het eigen team beleggen van (onderdelen) van bedrijfsfuncties – nog intensiever inzet op samenwerking met de overige drie partners binnen het cultuurgebouw. Op ten aanzien van de eigen positie binnen het synergiemodel door Duycker gesignaleerde knelpunten wordt verderop in deze nota ingegaan.

Vanwege de dringende noodzaak om eind oktober per direct een oplossing te vinden voor de intredende acute liquiditeitsproblemen in de laatste twee maanden van 2012, en voorts vanuit de overtuiging dat Duycker het laatste ontwikkelingsjaar (2013) inclusief de daarbij geformuleerde opdracht tot organisatorische integratie, zonder last uit het verleden in moet kunnen gaan, is besloten de ontstane exploitatieproblemen in één keer te ondervangen door een aanvullend subsidie te verlenen. Hiermee start Duycker 2013 met een (weliswaar bescheiden) positief eigen vermogen in de grootteorde van enkele duizenden euro's.

2. Probleemanalyse en maatregelen Duycker

In dit hoofdstuk is aangegeven welke analyse de organisatie maakt van de interne en externe factoren, die bepalend zijn voor de situatie van stagnerende groei, en welke maatregelen Duycker vanaf de zomer 2012 neemt, c.q. nog gaat nemen.

2.1. Probleemanalyse

Een belangrijke interne factor is de functie marketing. De organisatie is nog sterk zoekende naar de juiste mix van marketing-instrumenten die in de specifieke Haarlemmermeerse situatie meer naamsbekendheid bij en een optimale communicatie met de diverse doelgroepen moet gaan opleveren. Voorts moet inmiddels als ervaringsgegeven worden geaccepteerd dat Duycker in zijn podiumprogrammering kennelijk minder dan voorzien mag uitgaan van programmeringsconcepten die zich elders wel als succesvol bewijzen. Sprekende voorbeelden zijn concerten van Waylon en De Dijk: namen die elders 'gegarandeerd' uitverkochte huizen leveren en in Duycker qua opkomst van het publiek teleurstellend waren. Voorts wordt gewezen op de voor Nederland min of meer unieke nieuwe combinatie van een poppodium-organisatie met een centrum voor actieve cultuurparticipatie Artquake. Duycker kan op dit punt niet voortbouwen op elders opgedane ervaringen en expertise, maar moet hier zelf – met vallen en opstaan – pionierswerk verrichten.

Een belangrijke factor op het snijvlak intern-extern is de beoogde samenwerking met Schouwburg De Meerse, Pier K en Bibliotheek. Duycker is in de afgelopen anderhalf jaar sinds het cultuurgebouw door de vier bespelers in gebruik is genomen, gaandeweg indringender melding gaan maken van problemen die Duycker heeft met het op een adequate manier deelnemen in de ontwikkelingsprocessen die tot optimale synergie moeten gaan leiden. Deze problemen hebben te maken met de personele schaalgrootte en de beperkte financiële armslag en reservepositie van Duycker t.o.v. de overige drie spelers, het verschil in bedrijfscultuur, het niveau van professionalisering en het feit dat Duycker zich – anders dan de andere drie – gelijktijdig ook intern vanuit een nulsituatie moet ontwikkelen.

Zeker na de in de zomer 2012 doorgevoerde personele inkrimping kent Duycker ten opzichte van de andere drie partners een relatief kleine kern van professionele medewerkers. Dit resulteert in een knelpunt van personele *schaalgrootte*. Hierdoor is Duycker niet in staat om deel te nemen aan de diverse overlegprocessen, waarin de bedrijfsmatige en inhoudelijke samenwerking binnen het cultuurgebouw wordt uitgewerkt, omdat dit een te zwaar beslag legt op de capaciteit van Duycker-medewerkers. Duycker geeft aan feitelijk onvoldoende energie en creativiteit te kunnen inzetten op wat toch nog steeds als de primaire missie van de organisatie wordt ervaren: het van de grond tillen van een bruisend Haarlemmermeers poppodium. In het verlengde hiervan benoemt Duycker een knelpunt van de *financiële arm-slag en reservepositie*. Duycker is onvoldoende in staat de drie grotere partners te volgen in het plegen van de noodzakelijke financiële diepte-investeringen in de toekomstige bedrijfsmatige samenwerkingsvormen die een financieel inverdieneffect moeten gaan opleveren. Het genoemde financiële knelpunt vertaalt zich ook door in het knelpunt van *bedrijfscultuur*. Poppodia in Nederland kunnen bestaan en overleven dankzij de zeer substantiële inzet van vrijwilligers, gekoppeld aan een bedrijfscultuur die zich beeldend laat omschrijven met de Engelse term 'lean & mean'. Oftewel: met een minimum aan middelen, met het nodige improvisatietalent op momenten dat die middelen strikt genomen tekort schieten, en het derhalve ook accepteren dat dingen zo nu en dan ook wel eens niet 100% volgens de regels der kunst 'geplooid' worden, slaagt men er niettemin telkens weer in 'de show door te laten gaan'. Zonder daarmee een waardeoordeel te willen vellen over de ene of de andere benadering kan worden gesteld dat gevestigde cultuurinstellingen als een schouwburg, een bibliotheek of een crea-centrum als Pier K wezenlijk anders opereren. Het niveau van professionalisering is hoger dan bij een poppodium en bij een aantal bedrijfsonderdelen zelfs 100%. Parallel hieraan kennen deze categorieën cultuurinstellingen een hogere (en dus kosten opdrijvende) graad van interne bedrijfsvoering op het gebied van bijvoorbeeld gecertificeerd werken en kwaliteitsbewaking. Kortom: er is sprake van een wezenlijk andere bedrijfscultuur. Duycker geeft aan hierdoor niet of onvoldoende te kunnen beantwoorden aan de impliciete en expliciete eisen die vanuit de andere drie instellingen gesteld worden aan de personele en financiële bijdragen vanuit Duycker.

Voorts stelt Duycker dat het de facto ook geen financieel profijt blijkt te hebben van de gezamenlijke inkoop van bedrijfsfuncties. Duycker heeft ter onderbouwing recentelijk vergelijkingen met zusterpoppodia gepresenteerd. Daarin zijn voor deze 'stand-alone' organisaties op de functies ICT en schoonmaak aanzienlijke lagere bedragen zichtbaar dan de bedragen die Duycker moet begroten in de situatie van 'gedwongen winkelnering', op een hoog full-professional uitvoeringsniveau, binnen het synergiemodel van het cultuurgebouw. Een illustratie van het soort onvoorziene schaafeffecten waar Duycker mee worstelt is een knelpunt m.b.t. de liquiditeitspositie dat recentelijk aan het licht is gekomen: in tegenstelling tot de drie bestaande, grote instellingen in het cultuurgebouw is Duycker financieel niet in staat om de over de gebouwhuur te betalen btw uit eigen middelen voor te financieren (tot aan het moment – twee of drie maanden later – dat men de btw van de Belastingdienst krijgt teruggestort¹).

Het laatste knelpunt, dat van de *gelijktijdige interne ontwikkeling*, spreekt min of meer voor zichzelf. Duycker geeft aan dat de drie bestaande, gevestigde cultuurinstellingen aanzienlijk sneller kunnen gaan in de ontwikkeling van nieuwe werkvormen omdat zij in principe geen energie en capaciteit hoeven te investeren in het uitvinden van de bestaande werkvormen,

¹ In afwachting van een met de gemeente te treffen separate regeling wordt vooralsnog aan de beheersstichting Cultuurgebouw uitstel van betaling verleend voor het btw-deel van Duycker.

en over financiële reserves beschikken om diepte-investeringen te doen. Dit plaatst Duycker in een achterstandsituatie.

Als bij uitstek externe factor bij de stagnerende groei noemt Duycker vanzelfsprekend de economische crisis die in deze periode in alle geledingen van de economie voor stagnatie, tegenvallende resultaten en (omzet-)verlies leidt. Het landelijke beeld is bovendien dat poppodia hiervan meer dan gemiddeld te lijden hebben. Een aantal recente sluitingen van poppodia vanwege (onafwendbaar) faillissement is hiervan een in het oog springend resultaat.

2.2. Maatregelen Duycker

Als strategisch uitgangspunt geeft Duycker aan dat de organisatie meer dan voorheen gaat werken vanuit de programma-items die zich in de afgelopen periode als relatief succesvol en financieel relatief 'veilig' hebben bewezen. Deze hebben met name een lokaal karakter, zorgen voor binding en worden derhalve als heel belangrijk gezien. Van daar uit zal op een voorzichtige, experimentele basis worden onderzocht hoe gaandeweg de meer risicodragende concerten en evenementen aan de programmering kunnen worden toegevoegd. Een en ander betekent dat Duycker voorlopig zeer terughoudend zal zijn in de programmering van de landelijke acts en de profilering van Duycker als (boven-)regionaal poppodium. Meer dan voorheen wil Duycker zijn positie dus gaan op- en uitbouwen vanuit de functie van lokaal poppodium, met een focus op lokaal en regionaal bekende acts.

Duycker is vanaf de zomer 2012 bezig de volgende maatregelen² te implementeren.

- Horecaprijzen zijn per 1 augustus verhoogd met 12,5 %.
- De programmering wordt geconcentreerd op de zaterdag.
- De evenementen worden kostendekkend geprogrammeerd. Dit geldt met name voor de Danceproducties.
- De inkoop van artiesten voor Dance-avonden gaat omlaag met 25%.
- Er worden geen gratis evenementen georganiseerd.
- De entreprijzen worden verhoogd met 10-20%.
- De frequentie van de grootschalige evenementen wordt teruggeschroefd naar 1 x per maand voor ingekochte Dance en 1x kwartaal voor topacts.
- De programmering van clubcircuitacts wordt tijdelijk gestaakt. Een keuze die met tegenzin wordt gemaakt vanwege de inhoudelijke kracht en onderscheidend vermogen van dit segment.
- De productionele kosten voor alle programmaonderdelen moeten omlaag met € 200,- per avond. Dit kan worden gerealiseerd door meer vrijwilligers in te zetten en minder/goedkoper betaald personeel in te zetten.

Daarnaast is in juli een reorganisatietraject gestart waarbij de personeelsbezetting verkleind gaat worden en de organisatie zich gaat focussen op wat ze het beste kan: het organiseren en produceren van evenementen en activiteiten. Hiermee wordt een voorschot genomen op het ondernemingsplan Cultuurgebouw. Waar mogelijk zal Duycker taken onderbrengen bij collega-instellingen in het Cultuurgebouw. Nieuwe contracten worden voor bepaalde tijd afgesloten of er wordt gewerkt met ZZP-ers, waardoor Duycker t.z.t. eenvoudig kan inspelen op de ontwikkelingen binnen het Cultuurgebouw.

De reorganisatie betreft de volgende functies:

² De omschrijving is in principe één-op-één overgenomen uit de manier waarop Duycker zelf het pakket maatregelen recentelijk, in oktober 2012, heeft geresumeerd.

- Het volledig afstoten van de functie officemanager en het structureel onderbrengen van deeltaken bij collega-instellingen.
- De commerciële verhuur wordt in samenwerking met de Meerse opgepakt
- Office beheer idem.
- Beheer oefenruimtes wordt door vrijwilligers/horecapersoneel gedaan
- Een deel van de vrijgekomen uren wordt gebruikt voor de nieuwe functie productieleider die als taak krijgt de organisatie en productie van activiteiten en evenementen verder te professionaliseren.
- Halveren van de functie voor gebouwbeheerder. Waar nodig zal gewerkt worden met oproepkrachten.
- Vervangen van het hoofd marketing. Het profiel van Duycker is te diffuus. De nieuwe marketeer krijgt als voornaamste taak de te onderscheiden doelgroepen aan Duycker te binden en de naamsbekendheid te vergroten. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre deze functie gedeeld kan worden met de nieuwe afdeling Marketing van de Meerse.

Wij zien in het bovenstaande op zichzelf een consistent en in potentie effectief pakket maatregelen. Het vormt een goed startpunt voor inhoudelijke groei. Ook is het een aanpak waarmee, met cultureel ondernemerschap als uitgangspunt, aan de huidige budgettaire problemen vanwege achterblijvende eigen inkomsten het hoofd kan worden geboden. Dat laat onverlet dat veel zal afhangen van de slagvaardigheid en snelheid waarmee Duycker:

- deze voornemens (verder) gaat implementeren en daarbij, op basis van voortdurende monitoring van het eigen financiële functioneren, bij groei elke kans weet te grijpen maar anderzijds, bij onverhoopte tegenvallers, tijdig terug weet te schalen;
- gebruik weet te maken van de kansen die er nu liggen om het merk Duycker (versneld) onderdeel te maken van een geïntegreerd exploitatie-concept voor (onderdelen van) het cultuur- en informatieprogramma in het cultuurgebouw.

3. Overwegingen

Ten aanzien van de situatie waarin Duycker zich bevindt stellen wij als overwegingen het volgende vast.

Analyse Duycker

De hierboven onder 2.1 beschreven probleemanalyse van Duycker wordt door ons v.w.b. de benoemde interne en externe factoren in principe onderschreven. Op de (veronderstelde) negatieve schaaffecten c.a. binnen de ontwikkeling van samenwerking en synergie gaan wij verderop in dit hoofdstuk nader in.

Driejarige ontwikkelingsperiode

In de planvorming voor het Haarlemmermeerse poppodium is zowel door de gemeente als door de initiatiefnemers Duycker (voorheen Pophart) steeds uitgegaan van een twee à driejarige groeiperiode, waarna het poppodium exploitatie technisch, programmatisch en qua publiekbereik in principe op het beoogde ambitieniveau 'in zijn kracht' zou moeten zijn gekomen (zie o.a. Nota subsidie 2011 Duycker d.d. 14 juni 2011 nr. 2010.0055164). Enerzijds betekent dit dat wij – hoewel er enige zorg is over de vraag of Duycker dit waar gaat maken – niet zo ver willen gaan om reeds medio 2012, dus 'halverwege de rit', verregaand in te grijpen.

Anderzijds vinden wij het belangrijk om op dit moment nog eens duidelijk uit te spreken dat een driejarige ontwikkelingsperiode onverkort het verwachtingskader vormt. Met andere woorden: dat wij (onverkort) de verwachting hebben dat het merk Duycker na het derde ont-

wikkelingsjaar – dus na het jaar 2013 – zijn naam en faam zover bij het publiek gevestigd zal hebben dat geen twijfel meer kan bestaan over de mogelijkheid om het poppodium en de Artquake-activiteiten vanuit cultureel ondernemerschap, en ondersteund met een maatschappelijk verantwoord subsidieniveau, te exploiteren. Wij merken hier dan expliciet bij op dat wij de exploitatie van beide merken dan wel vanuit een geïntegreerde bedrijfsvorm binnen het cultuurgebouw zien.

Waardering in Duycker

In aansluiting op het voorgaande punt willen wij in deze nota (andermaal) onze waardering uitspreken voor het kleine team van professionele Duycker-medewerkers dat al twee jaar (of soms langer) samen met een groeiend aantal enthousiaste vrijwilligers, ondanks fikse tegenslagen, week-in-week-uit alles op alles blijft zetten om van Duycker een succes te maken. De aanwezige expertise en 'cultureel kapitaal' wil de gemeente ongaarne verliezen en het past ons derhalve om onze waardering voor, en waardering in, dit team tot uiting te brengen.

Afnemend exploitatietekort

Het startjaar 2011 heeft Duycker afgesloten met een exploitatietekort van € 247.516,-. De outlooks vanuit Duycker geven aan dat het jaar 2012 met een tekort van € 146.000,- zal worden afgesloten. Er is derhalve sprake van een afnemende – dus positieve – trend.

Reservepositie Duycker

Het vooralsnog ontbreken van een algemene reserve ('eigen vermogen') is voor Duycker als startende organisatie een knelpunt. Op basis van de bovengenoemde ontwikkelingen is de verwachting dat deze eind 2012 er als volgt uitziet:

Algemene reserve 2010	€	+	1.028
Resultaat 2011	-		<u>- 247.516</u>
Jaarrekening 2011			- 246.487
Verwacht resultaat 2012			<u>- 146.000</u>
Negatief eigen vermogen	€		- 392.487

Dit vertaalt zich o.a. in een zwakke liquiditeitspositie zoals hierboven geschetst.

Geen last uit het verleden

Eind 2011 is met Duycker een voorschotregeling getroffen in verband met het exploitatietekort 2011 van € 150.000,- zoals zich dat op dat moment aftekende. Om dit bedrag 'terug te verdienen' vinden in de periode 2012 t/m 2014 kortingen plaats in de bevoorschotting van het verleende subsidie.

Er zijn twee overwegingen die ons nu tot het 'voortschrijdend inzicht' brengen dat genoemde regeling geen constructieve oplossing is geweest:

- de ontwikkeling van de exploitatiesituatie van Duycker in 2012 toont aan dat deze jonge, nog instabiele organisatie nog niet de verdien capaciteit heeft om – naast de lopende exploitatie – een negatieve reservepositie uit het voorgaande jaar in te lopen;
- vanwege het zich aftekenend perspectief dat Duycker nu in snel(-ler) tempo onderdeel kan worden van een verregaand geïntegreerd exploitatieconcept cultuurgebouw is het niet gewenst dat Duycker hierbij een financiële problematiek uit de voorgaande periode 'mee zou brengen'.

4. Actieplan tot zomer 2013

In verband met de wens om de ontwikkeling van Duycker op de voet te blijven volgen en de randvoorwaarden te scheppen om indien noodzakelijk tijdig in te grijpen is een volgend ijkpunt in de zomer 2013 gepland. Tussen nu en dat volgende ijkpunt zijn de volgende acties gepland:

- Duycker geeft in de komende zes maanden (november 2012 t/m april 2013) op krachtige en slagvaardige wijze verdere invulling aan het geformuleerde pakket maatregelen. Daarbij is Duycker in voortdurend afstemmend overleg met de overige drie partners en wordt elke kans voor verdere inpassing van de exploitatie van het merk Duycker in het zich ontwikkelende samenwerkingsmodel slagvaardig gegrepen;
- Op basis van de maandelijkse monitoring in het kader van de code rood wordt bekeken in welke mate zich herstel van het groeitempo Duycker aftekent;
- In juni/juli 2013 beraadt de gemeente zich op het perspectief Duycker richting 2014 en besluit over eventueel noodzakelijke bijstuuringsmaatregelen.

5. Aanvullend subsidie 2011 en 2012

Op basis van bovenstaande overwegingen en het geformuleerde actieplan is besloten het exploitatietekort 2011 Duycker van € 247.516,- en het verwachte tekort 2012 door middel van een eenmalig aanvullend subsidie te compenseren.

Dit subsidiebesluit resulteert in de volgende verlening:

Exploitatietekort 2011	247.516,-
Exploitatietekort 2012	<u>146.000,-</u>
Totaal aanvullend subsidie	393.516,-

Hoewel het tekort 2012 formeel nog niet vaststaat (op basis van een jaarrekening 2012) kan op het moment van het totstandkomen van deze nota (medio november 2012) worden gesproken van een zeer grote waarschijnlijkheid dat het tekort 2012 in de genoemde grootte-orde van € 146.000,- zal liggen. Mede vanwege de precaire liquiditeitspositie van Duycker is er voor gekozen ook de subsidiecomponent 2012 nu reeds te verlenen (in plaats van op zijn vroegst mei/juni 2013, na de formele indiening van de jaarcijfers 2012 Duycker). Eventuele consequenties van afwijkingen in de jaarcijfers 2012 (t.o.v. de nu aan deze aanvullende verlening ten grondslag liggende aannamen van het tekort 2012) voor de hoogte van het te verstrekken subsidie zullen te zijner tijd bij de definitieve vaststelling van de subsidie worden betrokken.

In de bevoorschotting van de verleende subsidie zal het voorschot ad € 150.000,- van eind 2011 worden verrekend.

6. Regulier subsidie 2013

Vanwege de tijdsdruk, maar ook vanuit een oogpunt van efficiency en overzicht, is besloten aan deze nota – die in eerste aanleg uitsluitend een evaluatie halverwege de ontwikkelingsperiode Duycker en de daaruit volgende aanvullende verleningen 2011 en 2012 zou betreffen – ook de subsidieverlening 2013 toe te voegen. Zoals uit het onderstaande blijkt, hebben wij daarbij een aantal ‘korte slagen’ moeten maken.

6.1. Programma van eisen

Door het voortschrijdend overleg dat in de periode van mei tot en met eind oktober 2012 met Duycker is gevoerd over het zich niet goed ontwikkelende exploitatiebeeld 2012 en over oplossingsrichtingen richting 2013 en verder, kon er niet tijdig een op zinvolle wijze ingevuld Programma van eisen 2013 (PvE) aan Duycker worden toegestuurd.

Het tweede, instellings-specifieke deel van het PvE komt derhalve voor 2013 als onderlegger van het subsidieverleningsproces te vervallen.

Het spreekt voor zich dat het eerste, voor alle vier instellingen in het cultuurgebouw geldende deel van het PvE, waarin de wens van samenwerking en synergie is vertaald in productafspraken, ook voor Duycker van toepassing is.

Door de eerder in deze nota aangestipte recente ontwikkelingen rond een snelle intensivering van de samenwerking binnen het cultuurgebouw, alsmede de zwaarwegende noodzaak voor Duycker om tot optimale en maximale samenwerking te komen, is het geen bezwaar dat ook dit algemene deel van het PvE formeel gesproken geen onderdeel is van het subsidieproces.

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.

Ons inziens biedt deze ontwikkeling de juiste nieuwe kansen om het merk Duycker nu snel zowel qua publieksbereik als exploitatie-technisch een sterke en volwaardige positie te geven binnen het concept van een geïntegreerd cultuur- en informatieprogramma in het cultuurgebouw.

6.2. Aanvraag en begroting

Duycker heeft op 25 juli 2012 een subsidieaanvraag 2013 inclusief een begroting 2013 ingediend.

Deze begroting 2013 laat een negatief exploitatieresultaat 2013 zien van +/- € 13.653,-. In deze begroting is echter nog geen rekening gehouden met indexering. Als de te verlenen subsidie inclusief indexering 2013 (1,75%) in deze begroting wordt verwerkt, komt het exploitatieresultaat 2013 positief uit.

6.3. Prestatieafspraken

In de subsidieaanvraag heeft Duycker bij de prestatieafspraken 2013 zowel v.w.b. het te realiseren aantal activiteiten, als voor de daarmee te bereiken bezoekersaantallen, een voorstel gepresenteerd dat in grote lijnen gelijk is aan de outlook 2012 (de realisatiecijfers die bij de maandelijkse rapportages 'code rood' zijn geprognosticeerd voor het hele jaar 2012).

In de onderstaande tabel is, naast de voor 2013 voorgestelde prestatieafspraken, als referentie ook het in de oorspronkelijke planvorming beoogde ambitieniveau vermeld.

	2013			ambitie cf. planvorming		
	aantal activiteiten	bezoekers per activiteit	bezoekers per jaar	aantal activiteiten	bezoekers per activiteit	bezoekers per jaar
Passieve participatie						
Clubcircuitacts	6	80	480	33	255	8400
(Inter-)nationale topacts	4	400	1600	16	456	7300
Lokale en regionale acts	20	100	2000	35	50	1750
Theater/cabaret	0	80	0	10	125	1250
Gecombineerde participatie						
Dance eigen productie	36	150	5400	30	200	6000
Dance ingekochte productie	15	300	4500	20	300	6000
Festivals	3	1500	4500	3	600	1800
Actieve participatie (Artquake)						
workshops	100	15	1500	200	15	3000
Kunstwedstrijd	1	300	300	1	300	300
jamsessies	10	40	400	10	40	400
Open Podium	10	80	800	8	80	640
Actieve participatie (facilitair)						
verhuur oefenruimtes	500	*	*	2.548	*	*
verhuur amateur & onderwijs	40	*	*	40	*	*
verhuur externe initiatieven	50	*	*	20	*	*
bezoekers TOTAAL*			21480			36840

* De aangegeven totalen bezoekersaantallen zijn exclusief de gebruikers van de facilitaire functies Duycker

Deze 'conservatieve' benadering vanuit Duycker moet worden geplaatst in de hierboven beschreven strategie, waarbij Duycker meer dan voorheen wil uitgaan van groei op basis

van bereikte en bewezen resultaten. Dat de organisatie zich – gezien de ervaringen uit 2011 en 2012 – niet meer wil en mag vastleggen op een groeiambitie waarvan de reële haalbaarheid minder zeker is gebleken dan in de voorgaande periode door zowel Duycker als de gemeente werd aangenomen. Voor alles wil Duycker voorkomen dat het ook in 2013 in acute liquiditeitsproblemen komt doordat (te) star moeten worden toegewerkt naar het realiseren van vooraf in een Programma van eisen vastgelegde kwantitatieve prestatie-eisen.

Wij kunnen deze analyse van Duycker en de daaruit volgende terughoudendheid waar het gaat om het maken van ambitieuze prestatieafspraken, op hoofdlijnen plaatsen. Wij kiezen er derhalve op dit moment voor om het team Duycker – in ieder geval voor het jaar 2013 – vertrouwen te geven om op basis van een bewezen basis programmering in combinatie met cultureel ondernemerschap het activiteitenpakket op een cultureel en exploitatie technisch verantwoorde wijze verder uit te bouwen. Duycker krijgt deze ruimte nadrukkelijk met de volgende overwegingen en kanttekeningen:

- De aldus geformuleerde prestatieafspraken moeten worden beschouwd als een (op de situatie 2012 gebaseerd) minimaal in 2013 te realiseren pakket activiteiten. Wij vertrouwen er op dat het team Duycker het als een uitdaging zal zien, en er uiteindelijk in zal slagen, om in 2013 meer activiteiten en meer bezoekers te realiseren dan in dit minumpakket is vastgelegd;
- Het gegeven dat met deze subsidieverlening formeel voor het gehele subsidiejaar 2013 prestatieafspraken zijn vastgelegd, laat onverlet dat de gemeente zich medio 2013, op basis van de gecontinueerde code rood, opnieuw zal beraden op het toekomstperspectief van de organisatie Duycker, c.q. van het merk Duycker binnen het samenwerkingsverband cultuurgebouw;
- Het in de planvorming voor een poppodium geformuleerde ambitieniveau is vooralsnog ongewijzigd;
- Duycker krijgt deze ruimte om maximale armslag te hebben bij de verdere integratie van (het merk) Duycker in de samenwerkingsverbanden die zich in 2013 in het cultuurgebouw in hoog tempo zullen gaan vormen. Duycker heeft aangegeven dat ten tijde van het totstandkomen van deze nota daartoe reeds concrete planvorming voor integratie van functies met met name Schouwburg De Meerse plaatsvindt.

6.4. 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.

Op basis van algemene waarneming in het kader van de voor 2012 geldende code rood, alsmede de toepassing van de interventie-piramide, volgt dat wij Stichting Duycker ook voor 2013 een code 'rood' toekennen.

6.5. Zienswijze

Er is door het in de tijd uitgelopen overleg met Duycker over de exploitatiesituatie 2011 en 2012 geen gelegenheid geweest Duycker formeel in de gelegenheid te stellen een zienswijze uit te brengen op ons subsidievoornemen 2013. Genoemd overleg in de afgelopen maanden kan echter materieel als het overleg in zienswijzefase worden aangemerkt. Duycker kan, indien gewenst, op de gebruikelijke wijze bezwaar aantekenen tegen ons subsidieverleningsbesluit.

6.6. Horeca

Ten tijde van het totstandkomen van deze subsidieverleningsnota 2013 wordt (conform het Plan van aanpak 2010-2015 Schouwburg De Meerse) onder auspiciën van Schouwburg 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 Duycker uit de culturele exploitatie van Stichting Duycker zal een aanpassing van de subsidie aan de Stichting met zich mee brengen. De kostprijzen van de afzonderlijke componenten van het activiteitenpakket van Duycker zullen mede uitgangspunt zijn bij het bepalen welke subsidie Duycker nodig heeft om de culturele producten met de aldus aangepaste positionering van de horeca te kunnen realiseren. Aandachtspunt hierbij is dat horeca-inkomsten die direct zijn gekoppeld aan de zaalprogrammering een relatief belangrijke inkomstenbron zijn voor een poppodium. Daardoor is een duidelijke scheiding tussen commerciële horeca en productgerelateerde horeca noodzakelijk.

6.7. 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%".

6.8. Subsidiebesluit 2013

Het voor 2013 aan Stichting Duycker te verlenen subsidiebedrag is maximaal 1.316.178,-. Dit bedrag is als volgt bepaald:

- De subsidiegrondslag van het voor 2013 te verlenen subsidie is het subsidie van het voorgaande jaar 2012.
- Op de subsidiegrondslag wordt een accres (indexatie) van 1,75% toegepast.

Dit levert de volgende berekening:

subsidiegrondslag 2013 (subsidie 2012)	€ 1.293.541
BIJ: indexering 2013 (1,75%)	<u>22.637</u>
subsidie 2013	€ 1.316.178

Deze subsidie bestaat voor 40,1% uit de huurlasten Duycker (in de grootte-orde van € 528.000,-).

7. Middelen

Aanvullende subsidies 2011 en 2012

Een dergelijk aanvullend subsidie verlenen is in deze tijd geen sinecure. Wij hebben binnen de diverse cultuurprogramma's gezocht naar middelen om dit subsidie te kunnen verlenen. Hierbij hebben wij prioriteiten moeten stellen door activiteiten te stoppen en/of te vertragen. Het is evident dat dergelijke keuzes pijn doen. Hieronder ziet u welke keuzes we binnen programma 7 hebben gemaakt.

De verleende aanvullende subsidies 2011 en 2012 van in totaal € 393.516,- worden gedekt uit bestaande middelen binnen de begroting 7. Sport, cultuur en recreatie. We hebben hiervoor de navolgende ingrepen gedaan, waarbij in een aantal gevallen het subsidieplafond hiertoe moeten worden aangepast.

Vanuit budget producten 510 en 512, Instandhouding accommodaties wordt het restant 2012 € 46.416,- ingezet.

Vanuit budget product 540, beeldende kunst wordt € 135.600,- ingezet. Hiertoe wordt een aantal activiteiten doorgeschoven naar 2013. Het gaat o.a. om:

- De aangegane verplichtingen voor de ontwikkeling van het kunstwerk in het toekomstige Huis van de Sport;
- De oplevering van het kunstwerk bij de Toolenburgerplas. De bijbehorende betalingen zijn tevens verlegd naar 2013.

Vanuit budget product 540, Subsidies cultuur (MEO en DV) wordt voor € 141.500 gebruik gemaakt van incidentele onderbestedingen voor cultuurparticipatie en culturele projecten.

Vanuit budget product 541, Monumenten wordt € 70.000,- ingezet. De resterende aanvragen worden dit jaar niet meer in behandeling genomen, maar in 2013.

Aanpassing subsidieplafonds

In verband met de bovenbeschreven dekkingskeuzes zijn de volgende aanpassingen van subsidieplafonds aan de orde:

Programma 7: Cultuur, sport en recreatie

Bedragen * € 1.000

Doelstelling A

	Subsidie		
	plafond	Mutatie	Nieuw plafond
Cultuurparticipatie 2009-2012	87	-30	57
Overig ontwikkelingswerk subsidies	128	-15	113
Kunst subsidie verstrekking	4.447	297	4.744
Beeldende kunst en vormgeving	150	-50	100

Doelstelling B

Subsidie monumenten	147	-70	77
---------------------	-----	-----	----

Regulier subsidie 2013

De voor 2013 te verlenen reguliere subsidie is maximaal € 1.316.178,-.

De beschikbare middelen voor subsidieverlening Duycker staan begroot op Programma 7 Sport, Cultuur en Recreatie, product 540. Er zijn voldoende middelen aanwezig om het subsidie van € 1.316.178,- te verlenen.

In deze verlening is verder geen indexering over 2012 opgenomen.

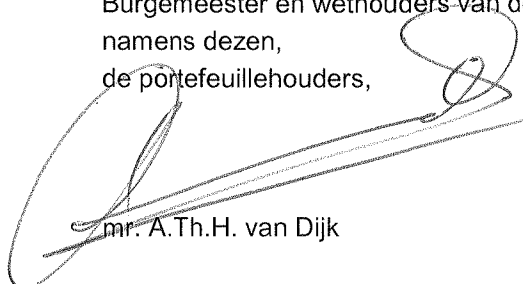
Besluit

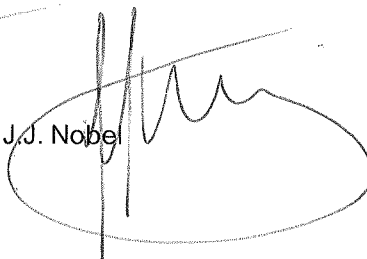
Op grond van het voorgaande hebben wij besloten om:

1. aan Stichting Duycker in verband met de exploitatietekorten 2011 en 2012 een eenmalige aanvullende subsidie 2012 te verlenen van € 393.516,-;
2. het bedrag van € 393.516,- te dekken uit de begroting Programma 7 Recreatie, Sport en Cultuur, producten 510 (€ 16.416,-), 512 (€ 30.000,-), 540 (€ 277.100,-) & 541 (€ 70.000,-), en hiervan € 309.783,- in te zetten op de restant-uitbetaling van het onder 1 verleende subsidie, en € 83.733,- in te zetten op een vereffening van de betreffende post 'vooruitbetaalde post' op de gemeentebalans;
3. de volgende nieuwe subsidieplafonds vast te stellen:
Cultuurparticipatie 2009-2012 € 57.000,-
Subsidie kunst € 113.000,-
Kunst subsidie verstrekking € 4.744.000,-
Beeldende kunst en vormgeving € 100.000,-
Subsidie monumenten € 77.000,-
4. beslispunt 4 uit de nota Subsidieverleningen 2011 en 2012 Stichting Duycker d.d. 13 december 2011, nr. 2011.0047359 inzake een voorschotregeling van € 150.000,- die in de jaren 2012 t/m 2014 wordt verrekend, in te trekken;
5. aan Stichting Duycker voor het jaar 2013 een prestatiesubsidie van maximaal € 1.316.178,- te verlenen;
6. het bedrag van € 1.316.178,- te dekken uit programma 7 Cultuur, Sport en Recreatie, product 540;

7. dat de in het kader van de sturing maatschappelijke organisaties voor Duycker geldende code rood in 2013 wordt gecontinueerd;
8. aan Duycker de opdracht te geven om uiterlijk 1 mei 2013 een uitgewerkt plan aan de gemeente te zenden hoe, met behoud van het merk poppodium Duycker en het merk Artquake, mensen en organisatie onderdeel zullen worden van het beoogde geïntegreerde exploitatiemodel cultuurgebouw;
9. vast te stellen dat onverkort voor Duycker een ontwikkelingsperiode van drie jaar als acceptabel wordt aangemerkt;
10. dat de gemeente zich medio 2013 op basis van de exploitatie- en ontwikkelingsresultaten in het late najaar 2012 en het voorjaar 2013 opnieuw zal beraden op het toekomstperspectief Duycker;
11. 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)
Subsidieaanvraag 2013

BEGROTING 2013 STICHTING DUYCKER

Inhoud

samenvatting meerjarenbegroting	pagina 2
gedetailleerde begroting	pagina 3
personeel	pagina 6
programma van eisen 2013	pagina 7
resultaat activiteiten 2013	pagina 8
concerten	pagina 9
dance & festivals	pagina 12
artquake	pagina 15
exploitatie cafe	pagina 19
verhuur en oefenruimten	pagina 20

SAMENVATTING MEERJARENBEGROTING

	INGEDIENDE					INGEDIENDE			
	RESULTAAT	PROGNOSE	MEERJAREN	SUBSIDIE		RESULTAAT	PROGNOSE	MEERJAREN	SUBSIDIE
	2011	2012	BEGROTING	AANVRAAG		2011	2012	BEGROTING	AANVRAAG
			2013	2013				2013	2013
<i>OPBRENGSTEN</i>					<i>KOSTEN</i>				
PROGRAMMA									
ENTREE-OPBRENGSTEN EN CURSUSGELDEN	112.669	123.685	193.135	152.997	PROGRAMMA EN PRODUKTIEKOSTEN	329.688	244.672	312.930	218.605
PROGRAMMASUBSIDIES/SPONSORING	28.943	20.000	50.000	20.000					
HORECA									
HORECA-OMZET	179.380	241.784	324.816	0	INKOOP HORECA	77.643	83.124	95.445	-161.532
GARDEROBE	3.379	10.132	26.724	0	OPROEPKRACHTEN HORECA	23.886	61.929	55.700	52.460
VERHURINGEN									
VERHURING OEFENRUIMTES	3.675	13.000	49.952	13.000	KOSTEN OEFENRUIMTES	0	5.000	7.500	7.500
VERHURING ZALEN EN APPARATUUR	17.712	25.000	14.500	35.000					
OVERHEAD									
					PERONEELSKOSTEN	434.227	394.654	440.344	386.501
					HUISVESTINGSKOSTEN	651.736	667.726	637.226	652.726
					AFSCHRIJVINGEN	127.320	182.000	205.742	182.000
					KOSTEN PRODUKTIE-TECHNIEK	4.099	5.000	9.000	8.500
					PUBLICITEITSKOSTEN	37.394	35.000	42.000	28.000
					ORGANISATIEKOSTEN	154.709	102.489	68.000	96.000
					KAPITAALSLASTEN	45.785	52.000	52.937	58.000
					ONVOORZIEN	0	0	20.000	0
SUBSIDIES en overige inkomsten									
SUBSIDIES	1.293.541	1.293.541	1.294.111	1.294.111					
TAAKSTELLENDEN BEZUINIGING NADER UIT TE WERKEN				13.653					
TOTAAL	1.639.299	1.727.142	1.953.238	1.528.761		1.886.487	1.833.594	1.946.823	1.528.760
SALDO (structureel en incidenteel)	-247.188	-106.452	6.415	0					
ALGEMENE RESERVE 1 JANUARI	1.028	-246.160		-352.612					
EXPLOITATIERESULTAAT	-247.188	-106.452		0					
ALGEMENE RESERVE 31 DECEMBER	-246.160	-352.612		-352.612					

GEDETAILLEERDE BEGROTING

	RESULTAAT	JUNI PROGNOSE 2012 na maatregelen	INGEDIENDE MEERJAREN BEGROTING 2013	SUBSIDIE AANVRAAG 2013
PROGRAMMA				
ENTREE-OPBRENGSTEN	97.566	109.437	181.135	137.997
CURSUSGELDEN	15.103	14.248	12.000	15.000
PROGRAMMASUBSIDIES/SPONSORING	28.943	20.000	50.000	20.000
GAGES ARTIESTEN	-168.464	-132.113	-147.350	-115.700
KOSTEN WORKSHOPS	-18.655	-16.592	-44.000	-22.000
SECURITY	-46.231	-35.363	-30.180	-29.580
BUMA	-5.909	-10.000	-15.000	-7.500
OVERIGE PRODUKTIEKOSTEN	-28.014	-14.771	-19.400	-14.500
OPROEPKRACHTEN GELUID/LICHT	-62.415	-35.833	-57.000	-29.325
PRODUKTIERESULTAAT	-188.076	-100.987	-69.795	-45.608
HORECA-OMZET				
HORECA-OMZET	179.380	241.784	324.816	0
INKOOP HORECA	-79.361	-84.624	-97.445	161.032
OPROEPKRACHTEN HORECA	-23.886	-61.929	-55.700	-52.460
BONUS	9.830	11.000	10.000	10.000
HORECA APPARATUUR	-1.682	-3.500	-2.000	-3.500
BARBENODIGDHEDEN	-6.430	-6.000	-6.000	-6.000
GARDEROBE & Servicekosten	3.379	10.132	26.724	0
	81.230	106.863	200.395	109.072

VERHURINGEN/DOORBEREKENINGEN

VERHUUR OEFENRUIMTES	3.675	13.000	49.952	13.000
ONDERHOUD OEFENRUIMTES		-5.000	-7.500	-7.500
VERHUUR ZALEN/DOORBEREKENINGEN	17.712	25.000	14.500	35.000
	<u>21.387</u>	<u>33.000</u>	<u>56.952</u>	<u>40.500</u>

PERSONEELSKOSTEN

SALARISKN OVERHEAD	-402.047	-370.500	-407.909	-353.986
ZIEKENGELDVERZEKERING	-5.707	-7.000	-7.000	-7.000
ONTVANGEN ZIEKENGELD	14.777	9.000	0	0
REIS- EN VERBLIJFKOSTEN	-3.233	-500	-500	-500
CONSUMPTIES MEDEWERKERS	-18.625	-12.654	-19.935	-13.015
OVERIGE MEDEWERKERSKN	-19.392	-13.000	-5.000	-12.000
TOTAAL PERSONEELSKOSTEN OVERHEAD	<u>-434.227</u>	<u>-394.654</u>	<u>-440.344</u>	<u>-386.501</u>

HUISVESTINGSKOSTEN

HUUR	-519.226	-519.226	-519.226	-519.226
BEHEERSLASTEN TOTAAL	-65.486	-84.500	-54.000	-84.500
BEVEILIGINGSKOSTEN	-1.820	-1.500	-1.500	-1.500
SCHOONMAAKKOSTEN	-55.081	-52.500	-52.500	-37.500
KLEIN ONDERHOUD	-1.731	-5.000	-5.000	-5.000
KLEINE AANSCHAF INVENTARIS	-8.392	-5.000	-5.000	-5.000
	<u>-651.736</u>	<u>-667.726</u>	<u>-637.226</u>	<u>-652.726</u>

ORGANISATIEKOSTEN

KANTOORBENODIGDHEDEN	-2.560	-4.500	-5.500	-4.500
DRUKWERK/KOPIEN	-3.397	-4.000	-4.000	-4.000
TELEFOONKOSTEN/INTERNET	-658	-4.500	-5.000	-4.500
PORTOKOSTEN	-758	-500	-500	-500
AUTOMATISERING	-60.345	-41.000	-25.000	-41.000
CONTRIBUTIES/ABONNEMENTEN	-3.658	-3.000	-3.000	-3.000
VERZEKERINGEN	-5.573	-5.500	0	-5.500
ADMINISTRATIEKOSTEN	-21.584	-25.000	-15.000	-20.000
ACCOUNTANTSKOSTEN	-4.975	-5.222	-5.000	-5.000
REPRESENTATIEKOSTEN	-1.416	-267		-1.000
ADVIESKOSTEN	-40.232	0		0
BANK KOSTEN	-3.815	-5.000	-5.000	-5.000
OVERIGE ALGEMENE KOSTEN	-5.738	-4.000		-2.000
TOTAAL KANTOORKOSTEN	-154.709	-102.489	-68.000	-96.000

PRODUKTIE TECHNIEK

GELUID/LICHT/PODIUM	-786	-4.000	-4.000	-6.000
DECOR	-3.313	-1.000	-5.000	-2.500
	-4.099	-5.000	-9.000	-8.500

PUBLICITEITSKOSTEN

PROMOTIE ACTIVITEITEN	-8.881	-7.000	-10.000	-6.000
PROMOTIE ALGEMEEN	-24.187	-22.000	-27.000	-16.000
KOSTEN WEBSITE	-4.326	-6.000	-5.000	-6.000
TOTAAL VERKOOPKOSTEN	-37.394	-35.000	-42.000	-28.000

AFSCHRIJVINGEN -127.320 -182.000 -205.742 -182.000

KAPITAALSLASTEN -45.785 -52.000 -52.937 -58.000

SUBSIDIE PROGRAMMA 726.800 740.000 740.570 740.570

SUBSIDIE HUISVESTING 566.741 553.541 553.541 553.541

ONVOORZIEN/TAAKSTELLING 0 -20.000 13.653

-247.188 -106.452 6.415 0

PERSONEEL

PERSONEELSFORMATIE 2012	FTE	KOSTEN	
Algemeen directeur	1,00	€	89.719 38
Programmeur	0,42	€	17.600 extern
Project regisseur (educatie)	0,63	€	37.760 24
Hoofd Marketing	0,84	€	41.506 32
Vrijwilligerscoördinator	1,00	€	58.532 38
Financien	0,42	€	16.059 16
Office manager	0,84	€	38.042 32
Hoofd Horeca	0,42	€	16.500 extern
Hoofd productie	0,56	€	20.000 extern
Beheer	0,84	€	33.268 32
Doorberekening partners		€	15.000-
	6,97	€	353.986

PROGRAMMA VAN EISEN 2013				
		Aantal evenementen	bezoekers per evenement	Aantal bezoekers
Concerten	podiumprogrammering clubcircuitacts	6	80	480
	podiumprogrammering (inter)nationale topacts	4	400	1600
	podiumprogrammering lokale en regionale acts	20	100	2000
	podiumprogrammering theater en cabaret	0	80	0
Dance en Festivals	programmering dance-events eigen producties	36	150	5400
	programmering dance-events ingekochte producties	15	300	4500
	festivals	3	1500	4500
Artquake	workshops	100	15	1500
	kunstwedstrijden	1	300	300
	jamsessies	10	40	400
	open podium-evenementen	10	80	800
Faciliteiten	verhuur popoefenruimten	500		
	verhuur zalen t.b.v. amateurkunst & onderwijs	40		
	verhuur zalen t.b.v. externe initiatieven	50		
				21480

RESULTAAT ACTIVITEITEN 2013

Concerten	aantal	Entree	verhuur	Servicekoste	Horeca	Activiteiten	Productiekost	Geluid/licht	Horecaperson	Vrijwilligers	Beveiliging	Resultaat	
Clubcircuitacts	6	480 €	4.068	€ 226	€ 1.901	€ 7.500	€ 300	€ 2.400	€ 720	€ 900	€ 720	€ 6.345-	
Internationale topacts	4	1.600 €	36.160	€ 755	€ 11.194	€ 32.000	€ 400	€ 2.400	€ 960	€ 720	€ 1.920	€ 9.708	
Lokale en regionale acts	20	2.000 €	9.434	€ 943	€ 8.395	€ 9.000	€ 1.000	€ 4.500	€ 2.400	€ 2.400	€ -	€ 527-	
Theater/ cabaret	0	0 €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Totaal	30	4.080 €	49.662	€ 1.925	€ 21.490	€ 48.500	€ 1.700	€ 9.300	€ 4.080	€ 4.020	€ 2.640	€ 2.836	
Dance & Festivals		Entree		Servicekoste	Horeca	Activiteiten	Productiekost	Geluid/licht	Horecaperson	Vrijwilligers	Beveiliging	Resultaat	
Dance eigen productie	36	5.400 €	25.472	€ 2.547	€ 22.667	€ 12.600	€ 1.800	€ 10.800	€ 5.760	€ 4.320	€ 12.960	€ 2.446	
Dance ingekochte productie	15	4.500 €	40.680	€ 2.123	€ 25.186	€ 45.000	€ 1.500	€ 3.000	€ 2.400	€ 2.400	€ 10.800	€ 2.888	
Festivals	3	1.950 €	9.750	€ 920	€ 16.371	€ 9.000	€ 1.500	€ 1.800	€ 1.200	€ 900	€ 2.880	€ 9.760	
Totaal	54	11.850 €	75.902	€ 5.590	€ 64.223	€ 66.600	€ 4.800	€ 15.600	€ 9.360	€ 7.620	€ 26.640	€ 15.095	
Artquake		Entree		Servicekoste	Horeca	Activiteiten	Productiekost	Geluid/licht	Horecaperson	Vrijwilligers	Beveiliging	Resultaat	
Workshops	100	1.500 €	15.000	€ -	€ -	€ 12.000	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 7.000-	
Kunstwedstrijd	1	300 €	1.200	€ 142	€ 396	€ 600	€ 4.500	€ 300	€ 140	€ 175	€ 300	€ 4.277-	
Jamsessie	10	400 €	-	€ -	€ 2.239	€ -	€ 1.000	€ 1.875	€ 1.200	€ 600	€ -	€ 2.436-	
Open podium	10	800 €	3.200	€ 377	€ 2.239	€ -	€ 2.500	€ 2.250	€ 1.200	€ 600	€ -	€ 734-	
Totaal	121	3.000 €	19.400	€ 519	€ 4.873	€ 12.600	€ 18.000	€ 4.425	€ 2.540	€ 1.375	€ 300	€ 14.448-	
Verhuur		Entree	verhuur	Garderobe	Horeca	Activiteiten	Productiekost	Geluid/licht	Horecaperson	Vrijwilligers	Beveiliging	Resultaat	
oefenruimte	500		€ 13.000				€ 7.500					€ 5.500	
verhuur amateur en onderwijs	40		€ 15.000									€ 15.000	
verhuur externe initiatieven	50		€ 20.000		€ 10.000							€ 30.000	
Totaal		€ -	€ 48.000	€ -	€ 10.000	€ -	€ 7.500			€ -	€ -	€ 50.500	
cafe		7.632		€ 60.445					€ 36.480			€ 23.965	
Totaal activiteiten	205	26562	€ 144.964	€ 48.000	€ 8.033	€ 161.032	€ 127.700	€ 32.000	€ 29.325	€ 52.460	€ 13.015	€ 29.580	€ 77.948

CONCERTEN

Brutowinst	66.00%
Tarieven personeel	
Geluid en licht	€ 25
AC-ers	€ 20
Vrijwilligers	€ 3
Beveiliging	€ 30
Oproepkrachten horeca	€ 20
Garderobe/servicekosten	0,47

CLUBCIRCUIT ACTS												
Activiteit	CONCERT											
Tijd (van - tot)	21,00-01,00											
Bezoekersaantal	80											
Frequentie	6											
Entree	€	8,48										
Besteding	€	6,00										
OPBRENGSTEN			KOSTEN	Aantal pers.	Begintijd	Eindtijd	uren p/p	Tot. uren	uurloon	kst mw/avond	Totalen	
Entree	€	678	Kosten act								€ 1.250	
Garderobe en servicekosten	€	38	Productiekosten								€ 50	
Horecabesteding bruto	€	480	personeel geluid en licht	2	16,00	24,00	8	16	€ 25		€ 400	
Horecabesteding netto	€	317	Horecapersoneel	1	20,00	2,00	6	6	€ 20		€ 120	
			Vrijwilligers	10	20,00	2,00	6	60	€ 3		€ 150	
			Beveiliging	1	21,00	1,00	4	4	€ 30		€ 120	
Netto opbrengst	€	1.033	Specifieke kosten								€	2.090
RESULTAAT PER AVOND	€	1.057-										

TOTAAL RESULTAAT PER JAAR			
Opbrengsten		Kosten	
Entreeopbrengst	€ 4.068	Acts	€ 7.500
Netto horecaopbrengst	€ 1.901	Productiekosten	€ 300
Garderobe en servicekosten	€ 226	Geluid en Licht	€ 2.400
		Horecapersoneel	€ 720
		Vrijwilligers	€ 900
		Beveiliging	€ 720
<i>Totaal aantal bezoeken:</i>	480		
	€ 6.195		€ 12.540
JAARRESULTAAT	€ 6.345-		

(INTER)NATIONALE TOPACTS											
Activiteit	CONCERT										
Tijd (van - tot)	21,00-01,00										
Bezoekersaantal	400										
Frequentie	4										
Entree	€	22,60									
Besteding	€	10,60									
OPBRENGSTEN		KOSTEN									
			<i>Aantal pers.</i>	<i>Begintijd</i>	<i>Eindtijd</i>	<i>uren p/p</i>	<i>Tot. uren</i>	<i>uurloon</i>	<i>kst med</i>	Totalen	
Entree	€	9.040								€ 8.000	
Garderobe en servicekosten	€	189								€ 100	
Horecabesteding bruto	€	4.240	3	16,00	24,00	8	24	€ 25	€ 600	€ 600	
Horecabesteding netto	€	2.798	2	20,00	2,00	6	12	€ 20	€ 240	€ 240	
			12	20,00	2,00	6	72	€ 3	€ 180	€ 180	
			4	21,00	1,00	4	16	€ 30		€ 480	
Netto opbrengst	€	12.027	Specifieke kosten							€	9.600
RESULTAAT PER AVOND	€	2.427									
TOTAAL RESULTAAT PER JAAR											
Opbrengsten		Kosten									
Entreeopbrengst	€	36.160	Acts	€	32.000						
Netto horecaopbrengst	€	11.194	Productiekosten	€	400						
Garderobe en servicekosten	€	755	Personeel geluid/licht	€	2.400						
			Horecapersoneel	€	960						
			Vrijwilligers	€	720						
			Beveiliging	€	1.920						
<i>Totaal aantal bezoeken:</i>		1600									
	€	48.108		€	38.400						
JAARRESULTAAT	€	9.708									

LOKALE EN REGIONALE ACTS												
Activiteit	CONCERT											
Tijd (van - tot)	21,00-01,00											
Bezoekersaantal	100											
Frequentie	20											
Entree	€	4,72										
Besteding	€	6,36										
OPBRENGSTEN	KOSTEN											
Entree	€	472	Kosten act							€	450	
Garderobe en servicekosten	€	47	Productiekosten							€	50	
Horecabesteding bruto	€	636	Personeel geluid/licht	1,5	18,00	24,00	6	9	€ 25	€	225	
Horecabesteding netto	€	420	Horecapersoneel	1	20,00	2,00	6	6	€ 20	€	120	
			Vrijwilligers	8	20,00	2,00	6	48	€ 3	€	120	
			Beveiliging	0	21,00	1,00	6	0	€ 30		€ -	
Netto opbrengst	€	939	Specifieke kosten								€	965
RESULTAAT PER AVOND	€	26-										
TOTAAL RESULTAAT PER JAAR												
Opbrengsten	Kosten											
Entreeopbrengst	€	9.434	Acts	€	9.000							
Netto horecaopbrengst	€	8.395	Productiekosten	€	1.000							
Garderobe opbrengst	€	943	Personeel geluid/licht	€	4.500							
			Horecapersoneel	€	2.400							
			Vrijwilligers	€	2.400							
			Beveiliging	€	-							
Totaal aantal bezoeken:	2.000											
JAARRESULTAAT	€	18.773		€	19.300							
	€	527-										

THEATER												
Activiteit	HEATER/CABARET											
Tijd (van - tot)	20,00-24,00											
Bezoekersaantal	30											
Frequentie	0											
Entree	€	4,72										
Besteding	€	6,00										
OPBRENGSTEN	KOSTEN											
Entree	€	142	Kosten act							€	500	
Garderobe en servicekosten	€	14	Productiekosten							€	50	
Horecabesteding bruto	€	180	Personeel geluid/licht	1	18,00	24,00	6	6	€ 25	€	150	
Horecabesteding netto	€	119	Horecapersoneel	1	19,00	24,00	5	5	€ 20	€	100	
			Vrijwilligers	6	19,00	24,00	5	30	€ 3	€	75	
			Beveiliging	0	19,00	24,00	5	0	€ 30		€ -	
Netto opbrengst	€	274	Specifieke kosten								€	875
RESULTAAT PER AVOND	€	601-										
TOTAAL RESULTAAT PER JAAR												
Opbrengsten	Kosten											
Entreeopbrengst	€	-	Acts	€	-							
Netto horecaopbrengst	€	-	Productiekosten	€	-							
Garderobe en servicekosten	€	-	Personeel geluid/licht	€	-							
			Horecapersoneel	€	-							
			Vrijwilligers	€	-							
			Beveiliging	€	-							
Totaal aantal bezoeken:	0											
JAARRESULTAAT	€	-		€	-							
	€	-										

DANCE & FESTIVALS

Brutowinst	66,00%
Tarieven personeel	
Geluid en licht	€ 25
AC-ers	€ 20
Vrijwilligers	€ 3
Beveiliging	€ 30
oproepkrachten	€ 20
Garderobe	0,00
Garderobe/servicekosten	0,47

DANCE EIGEN PRODUCTIE												
Activiteit	DANCE											
Tijd (van - tot)	22,00-04,00											
Bezoekersaantal	150											
Frequentie	36											
Entree	€	4,7										
Besteding	€	6,4										
OPBRENGSTEN			KOSTEN	Aantal pers.	Begintijd	Eindtijd	uren p/p	Tot. uren	uurloon	kst mw/avond	Totalen	
Entree	€	708	Kosten act								€ 350	
Garderobe en servicekosten	€	71	Productiekosten								€ 50	
Horecabesteding bruto	€	954	Personeel geluid/licht	1,5	20,00	4,00	8	12	€ 25	€ 300	€ 300	
Horecabesteding netto	€	630	Horecapersoneel	1	21,00	5,00	8	8	€ 20	€ 160	€ 160	
			Vrijwilligers	6	21,00	5,00	8	48	€ 3	€ 120	€ 120	
			Beveiliging	2	22,00	4,00	6	12	€ 30		€ 360	
Netto opbrengst	€	1.408	Specifieke kosten								€	1.340
RESULTAAT PER AVOND	€	68										
TOTAAL RESULTAAT PER JAAR												
Opbrengsten			Kosten									
Entreeopbrengst	€	25.472	Acts	€	12.600							
Netto horecaopbrengst	€	22.667	Productiekosten	€	1.800							
Garderobe en servicekosten	€	2.547	Personeel geluid/licht	€	10.800							
			Horecapersoneel	€	5.760							
			Vrijwilligers	€	4.320							
			Beveiliging	€	12.960							
<i>Totaal aantal bezoeken:</i>												
	5400											
	€	50.686		€	48.240							
JAARRESULTAAT	€	2.446										

DANCE INGEKOCHTE PRODUCTIE

Activiteit	DANCE	
Tijd (van - tot)	22,00-04,00	
Bezoekersaantal	300	
Frequentie	15	
Entree	€	9,04
Besteding	€	8,48

OPBRENGSTEN		KOSTEN		Aantal pers.	Begintijd	Eindtijd	uren p/p	Tot. uren	uurloon	kst mw/avond	Totalen
Entree	€	2.712	Kosten act								€ 3.000
Garderobe en servicekosten	€	142	Productiekosten								€ 50
Horecabesteding bruto	€	2.544	Personeel geluid/licht	1	20,00	4,00	8	8	€ 25	€ 200	€ 200
Horecabesteding netto	€	1.679	Horecapersoneel	1	21,00	5,00	8	8	€ 20	€ 160	€ 160
			Vrijwilligers	8	21,00	5,00	8	64	€ 3	€ 160	€ 160
			Beveiliging	4	22,00	4,00	6	24	€ 30		€ 720
Netto opbrengst	€	4.533	Specifieke kosten								€ 4.290
RESULTAAT PER AVOND	€	243									

TOTAAL RESULTAAT PER JAAR

Opbrengsten		Kosten			
Entreeopbrengst	€	40.680	Acts	€	45.000
Netto horecaopbrengst	€	25.186	Productiekosten	€	750
Garderobe en servicekosten	€	2.123	Personeel geluid/licht	€	3.000
			Horecapersoneel	€	2.400
			Vrijwilligers	€	2.400
			Beveiliging	€	10.800
Totaal aantal bezoeken:			Kassa/ munten pers.	€	-
4500			Garderobe	€	-
	€	67.988		€	64.350
JAARRESULTAAT	€	3.638			

ARTQUAKE

Brutowinst	66,00%
Tarieven personeel	
Personeel geluid/licht	€ 25
AC-ers	€ 20
Vrijwilligers	€ 3
Beveiliging	€ 30
oproepkrachten	€ 20
Garderobe/servicekosten	0,47

WORKSHOPS			
Activiteit	WORKSHOP		
Aantal deelnemers		15	
Aantal workshops		100	5 per week
Deelnamekosten (gemiddeld)	€	10,00	per activiteit
Besteding	€	-	
OPBRENGSTEN		KOSTEN	
Entree	€	150	Docenten € 120
Horecabesteding bruto	€	-	Materialen € 50
Horecabesteding netto	€	-	Reiskosten € 50
		Subtotaal	
Netto opbrengst	€	150	Specifieke kosten € 220
RESULTAAT PER AVOND		€ 70-	
TOTAAL RESULTAAT PER JAAR			
Opbrengsten		Kosten	
Deelnemersbijdrage	€	15.000	Docenten € 12.000
Netto horecaopbrengst	€	-	Materialen € 5.000
			Reiskosten € 5.000
<i>Totaal aantal bezoeken:</i>			
	1500		
	€	15.000	€ 22.000
JAARRESULTAAT		€ 7.000-	

KUNSTWEDSTRIJD												
Activiteit	KUNSTWEDSTRIJD											
Tijd (van - tot)	15,00-20,00											
Bezoekersaantal	300											
Frequentie	1											
Entree	€	4,0										
Besteding	€	2,0										
OPBRENGSTEN		KOSTEN		Aantal pers.	Begin tijd	Eind tijd	uren p/p	Tot uren	uurloon	kst mw/avond	Totalen	
Entree	€	1.200	Kosten decor								€ 600	
Garderobe en servicekosten	€	142	Productiekosten								€ 4.500	
Horecabesteding bruto	€	600	Personeel geluid/licht	1,5	12,00	20,00	8	12	€ 25	€ 300	€ 300	
Horecabesteding netto	€	396	Horecapersoneel	1	14,00	21,00	7	7	€ 20	€ 140	€ 140	
			Vrijwilligers	10	14,00	21,00	7	70	€ 3	€ 175	€ 175	
			Beveiliging	2	15,00	20,00	5	10	€ 30		€ 300	
Netto opbrengst	€	1.738	Specifieke kosten								€ 6.015	
RESULTAAT PER AVOND	€	4.277-										
TOTAAL RESULTAAT PER JAAR												
Opbrengsten			Kosten									
Entreeopbrengst	€	1.200	Acts	€								600
Netto horecaopbrengst	€	396	Productiekosten	€								4.500
Garderobe en servicekosten op	€	142	Personeel geluid/licht	€								300
			Horecapersoneel	€								140
			Vrijwilligers	€								175
			Beveiliging	€								300
<i>Totaal aantal bezoeken:</i>												
		300										
	€	1.738		€								6.015
JAARRESULTAAT	€	4.277-										

NB: productiekosten bestaan uit techniek, foto- en videoverslag, presentatoren en catering

EXPLOITATIE CAFÉ

Café		
Brutowinst		66%
uurloon		20,00
<u>Openingstijden</u>	van	tot
maandag		
dinsdag		
woensdag		
donderdag	17,00	1,00
vrijdag	17,00	4,00
zaterdag	16,00	4,00
zondag	16,00	0,00

PERSONEEL	Aantal pers.	Begintijd	Eindtijd	uren p/p	Totaal uren	bruto uurloon	Totalen
Maandag	0	0,00	0,00	0	0	20	€ -
Dinsdag	0	18,00	1,00	0	0	20	€ -
Woensdag	0	18,00	1,00	0	0	20	€ -
Donderdag	1	18,00	1,00	5	5	20	€ 100
Vrijdag	1,5	18,00	4,00	10	15	20	€ 300
Zaterdag	1,5	16,00	4,00	12	18	20	€ 360
Zondag	0	16,00	24,00	8	0	20	€ -
Totalen					38		€ 760

OMZET	aantal bezoek.		Besteding		Bruto	Netto
Dinsdag	0	personen	x	=	€ -	€ -
Woensdag	0	personen	x	=	€ -	€ -
Donderdag	27	personen	x	€ 8	€ 229	€ 151
Vrijdag	76	personen	x	€ 13	€ 967	€ 638
Zaterdag	56	personen	x	€ 13	€ 712	€ 470
Zondag	0	personen	x	€ 8	€ -	€ -
Totalen	159				€ 1.908	€ 1.259

7632

bezoek		7632
Kosten per jaar x 48 weken	€	36.480
Winst per jaar x 48 weken	€	60.445
JAAARRESULTAAT	€	23.965

VERHUUR + OEFENRUIMTEN

OEFENRUIMTEN			
<u>Baten</u>		<u>Lasten</u>	
Verhuuropbrengsten bij 60% bezetting	€ 13.000	Schoonmaak en onderhouds middelen	€ 2.500
	€ -	Onderhoud instrumenten	€ 5.000
Totalen	€ 13.000		€ 7.500
Resultaat	€ 5.500		

VERHUUR						
	Aantal	Van	Tot	Uren	Prijs per uur	Opbrengst / dagdeel
maandag	2	17,00	20,00	3,00	€ 12	€ 61
		20,30	23,30	3,00	€ 12	€ 61
dinsdag	2	17,00	20,00	3,00	€ 12	€ 61
		20,30	23,30	3,00	€ 12	€ 61
woensdag	4	17,00	20,00	3,00	€ 12	€ 121
		20,30	23,30	3,00	€ 12	€ 121
donderdag	4	17,00	20,00	3,00	€ 12	€ 121
		20,30	23,30	3,00	€ 12	€ 121
vrijdag	4	17,00	20,00	3,00	€ 12	€ 121
		20,30	23,30	3,00	€ 12	€ 121
zaterdag	4	10,00	13,00	3,00	€ 12	€ 121
		13,30	17,30	4,00	€ 12	€ 161
zondag	4	18,00	22,00	4,00	€ 12	€ 161
		13,00	17,00	4,00	€ 12	€ 161
		17,30	21,30	4,00	€ 12	€ 161
Huuropbrengst per week						€ 1.734
Totale inkomsten bij 100% bezetting		(48 weken)			100%	€ 83.254
Baten op jaarbasis bij 80% bezetting		(48 weken)			80%	€ 66.603
Baten op jaarbasis bij 70% bezetting		(48 weken)			60%	€ 49.952
Baten op basis van 60% bezetting		(48 weken)			15%	€ 13.000

VERHUUR ANDERE RUIMTEN EXCL. FACILITEITEN			
	DAGDELEN PER JAAR	OPBRENGST PER DAGDEEL	TOTAAL
GROTE ZAAL - kleine verhuur	25	€ 500	€ 12.500
GROTE ZAAL - grote verhuur	20	€ 750	€ 15.000
KLEINE ZAAL - kleine verhuur	25	€ 100	€ 2.500
KLEINE ZAAL - grote verhuur	20	€ 250	€ 5.000
HORECA NETTO			€ 10.000
TOTAAL	90		€ 45.000