



# THEATER AAN DE PARADE

ZICHTLIJNEN 2024-2027





# INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
<b>1. Verantwoording werkwijze</b>	7
<b>2. Samenvatting bedrijfsplan</b>	9
<b>3. Waar staan we?</b>	10
4.1 besluitvorming	10
4.2 schetsontwerp	11
4.3 van start bouw naar opening	13
<b>4. Beleidskaders en -uitgangspunten</b>	13
4.1 gemeentelijk cultuurbeleid	13
4.2 financiële kaders	14
4.3 vastgoed-technische kaders	14
<b>5. Omgevingsanalyse</b>	17
5.1 algemene trends en ontwikkelingen	17
5.2 demografische ontwikkelingen 's-Hertogenbosch e.o.	17
5.3 regionaal en lokaal voorzieningenniveau	18
5.4 horeca	21
<b>6. Missie, visie en kernwaarden</b>	23
<b>7. SWOT -analyse en beleidsdoelstellingen</b>	24
7.1 SWOT-analyse	24
7.2 beleidsdoelstellingen	25
<b>8. Juridische en bestuursstructuur</b>	27
<b>9. Programma-aanbod 2024 - 2027</b>	28
9.1 basisprogrammering	28
9.2 projecten	29
9.3 educatie	31
<b>10. Horeca en verhuur</b>	32
10.1 horeca	32
10.2 verhuur	32
<b>11. Marketing en relatiebeheer</b>	35
11.1 een divers en inclusief theater	35
11.2 focus op jongeren	35
11.3 sponsoring en Theater aan de Parade Cultuurfonds	36
11.4 inhoudelijke partners	36
<b>12. Personeel en Organisatie</b>	39
12.1 functiehuis	39
12.2 vrijwilligers	39
<b>13. Meerjarige Exploitatieraming</b>	41
13.1 algemene trends en ontwikkelingen	42
13.2 demografische ontwikkelingen 's-Hertogenbosch e.o.	43
13.3 regionaal en lokaal voorzieningenniveau	45
13.4 plus scenario	45
13.5 toelichting bij de meerjarige exploitatieraming 2024 - 2027	46
<b>14. Risicoparagraaf</b>	49
Bijlagen:	
1. Schematisch programmaoverzicht 2024-2027	51
2. Huisvestingslasten nieuwbouw (27 mei 2020)	55



# INLEIDING

In 2023 opent het nieuwe Theater aan de Parade zijn deuren en vanaf 2024 gaan we vol van start!

Op 3 juli 2018 heeft de gemeenteraad een historisch besluit genomen en daarmee de weg vrijgemaakt voor de nieuwbouw en verbouw van Theater aan de Parade. Daarmee is voor ons een lang gekoesterde wens in vervulling gegaan: het bouwen van een nieuw, eigentijds theater dat midden in de stad en de samenleving staat. En: een theater dat uniek zal zijn vanwege het onderscheidende programma-aanbod, de locatie, de architectuur, de indeling en de openheid.

Met dit bedrijfsplan bieden we u zicht op de beleidslijnen die we uitzetten voor het nieuwe Theater aan de Parade vanaf de opening in 2023 en hoe we deze vertalen in een meerjarige begroting voor de eerste vier exploitatiejaren (2024-2027). We geven tevens aan welke stappen we in de komende drie jaren nog moeten zetten om de kansen die het nieuwe theater biedt optimaal te verzilveren. Daarmee sluiten we zoveel als mogelijk aan bij het lopende beleidsplan 'Theater aan de Parade, Een sterk merk, 2020-2023'.

Tevens geven we met dit bedrijfsplan ook invulling aan één van de drie opdrachten die bij de besluitvorming in 2018 zijn gesteld: het presenteren van een sluitende exploitatie voor het nieuwe theater.

Samen met de medewerkers en de stad aanvaardden we per 1 september 2020 de opdracht voor de reis die 'Theater naar de Parade' heet. De jaren die komen gebruiken we om in de zomer van 2023 helemaal startklaar te zijn om het nieuwe Theater aan de Parade te laten zinderen midden in de stad 's-Hertogenbosch.

We zijn ontzettend trots om aan het roer te mogen staan van deze tocht. We gaan een voor Nederland uniek theater bouwen. De locatie, de architectuur en de indeling van het programma zullen ervoor zorgen dat het theater straks volwaardig en volledig midden in de stad en samenleving staat.

Alex Kühne  
Directeur Zuid Nederlandse Theater Maatschappij BV

14 augustus 2020



# 1. VERANTWOORDING WERKWIJZE

In dit plan schetsen we de beleidsmatige kaders waarbinnen we het activiteitenaanbod en de exploitatie van het nieuwe Theater aan de Parade in de periode 2024-2027 gaan vormgeven. Een analyse van de omgeving waarin we opereren en een kritische blik op de sterke en verbeterpunten binnen onze eigen organisatie vormen hiervoor het vertrekpunt. We (her)formuleren onze visie en missie, en stellen vast welke (strategische) acties er nodig zijn om straks met het nieuwe theater een nog belangrijkere functie te vervullen binnen de culturele infrastructuur van 's-Hertogenbosch dan nu al het geval is. We besteden daarbij aandacht aan het inhoudelijke/artistische beleid, aan de wijze van besturing en sturing, aan de relatie met onze belangrijkste samenwerkingspartner, de gemeente 's-Hertogenbosch, en aan de relatie met andere stakeholders, aan de organisatie die er straks moet staan om onze opdracht zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren en aan de middelen die we daarvoor nodig hebben.

Met nadruk stellen we dat het hier gaat om een uitwerking op hoofdlijnen. In de dynamiek van onze wereld is het immers onmogelijk om voor de periode 2024-2027 nu al een in beton gegoten plan te presenteren. Nog sterker: de huidige 'crisis' rond COVID-19 heeft meer dan eens aangetoond hoe relatief het maken van plannen is. We zullen de komende drie jaar dan ook gebruiken om dit bedrijfsplan verder uit te werken, aan te scherpen en/of bij te stellen wanneer nieuwe inzichten daarom vragen.

Dit bedrijfsplan is geen op zichzelf staand document. We zien de realisatie van een nieuw theater namelijk als een logische, volgende stap in de ontwikkeling van de Zuid Nederlandse Theater Maatschappij (ZNTM). Het nieuwe theater biedt ons kansen om dat wat we altijd hebben gedaan nog beter te doen en daar waar mogelijk te verbreden en te verdiepen. Om die reden dient dit plan dan ook te worden gezien in samenhang met het staande beleidsplan 'Theater aan de Parade, Een sterk merk, 2020-2023'.

De Gemeente 's-Hertogenbosch heeft aan Adviesbureau Berenschot gevraagd om een second opinion te geven op de inhoud van dit bedrijfsplan. De rapportage hieromtrent zal separaat beschikbaar gesteld worden.

BMC Cultuur en Erfgoed heeft ons ondersteund bij het redigeren van dit bedrijfsplan en ons kritisch bevraagd, daar waar dat nodig was.





## 2. SAMENVATTING BEDRIJFSPLAN

Medio 2023 openen we de deuren van het nieuwe Theater aan de Parade. Dit nieuwe, eigentijdse theater stelt ons beter dan ooit in staat om een breed en onderscheidend theateraanbod te initiëren en te presenteren voor en met de stad.

### **Ons aanbod kent straks drie pijlers:**

- a. een 'basisprogrammering' waarin alle theatergenres zijn vertegenwoordigd;
- b. culturele en maatschappelijke 'projecten' die we samen met onze partners en met de inwoners van 's-Hertogenbosch gaan vormgeven;
- c. activiteiten op het gebied van educatie voor jong en oud.

Met ruim 450 culturele en maatschappelijke activiteiten op jaarbasis genereren we vanaf 2024 ruim 200.000 bezoeken. Daarmee maken we een forse schaa sprong ten opzichte van de huidige situatie. In de periode tussen de sluiting van het oude gebouw en de ingebruikname van het nieuwe theater borgen we de continuïteit van het theateraanbod door op tijdelijke en/of alternatieve locaties in de stad te programmeren.

Met het nieuwe Theater aan de Parade versterken we het culturele aanbod in de stad als geheel, zorgen we voor innovatie en leggen we verbindingen in de stad. We zijn een plek midden in de stad die s 'morgens open gaat en sluit als de laatste bezoeker het pand verlaat. Daarmee sluiten we aan op de belangrijkste doelstellingen in het cultuurbeleid van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Naast het culturele en maatschappelijke aanbod ontwikkelen we activiteiten op het gebied van horeca en stellen we onze faciliteiten en kennis beschikbaar aan derden (verhuur). Deze activiteiten dragen niet alleen in financiële zin bij aan de exploitatie van het nieuwe theater, maar zorgen ook van inhoudelijke ondersteuning van onze culturele en maatschappelijke activiteiten. En voor ruim 55.000 (extra) bezoeken aan het nieuwe theater.

Om onze meervoudige opdracht vanaf 2024 optimaal te kunnen uitvoeren bouwen we in de komende jaren aan compacte, flexibele en slagvaardige nieuwe organisatie die in staat is om snel in te spelen op de vraag uit de stad en op de algemene ontwikkelingen in de theatersector.

De extra kosten als gevolg van de schaalvergroting vangen we op binnen de eigen exploitatie. Daarmee zorgen we voor een sluitende begroting binnen de door de gemeente vastgestelde subsidiekaders.

## 3. WAAR STAAN WE?

### 3.1 besluitvorming

In juli 2017 heeft de gemeenteraad van 's-Hertogenbosch besloten om vanwege budgettaire redenen af te zien van het op dat moment geldende nieuwbouwplan Theater aan de Parade. Tegelijkertijd besloot de raad om samen met ZNTM een alternatief nieuwbouwplan uit te werken.

Het nieuwe bouwplan, dat totaal 11.098 m<sup>2</sup> BVO omvat, is op 3 juli 2018 door de gemeenteraad onder de volgende voorwaarden goedgekeurd:

- behoud van de bestaande kelder in combinatie met het voortbouwen op deze kelder;
- het nieuwe theater wordt gerealiseerd binnen de ruimtelijke kaders van het vigerende bestemmingsplan;
- er wordt voorzien in een grote zaal met 900 - 1.000 zitplaatsen en in een multifunctionele ruimte, annex tweede zaal met 400 - 450 zitplaatsen of 1.000 staanplaatsen;
- het project wordt gerealiseerd binnen een taakstellend investeringsbudget van € 60,3 miljoen (exclusief btw, prijspeil einde werk).

### 3.2 ontwerp

In maart 2019 is architectenbureau NOAHH geselecteerd om het nieuwe Theater aan de Parade te ontwerpen. Het ontwerp van NOAHH toont het nieuwe theatergebouw als een onweerstaanbare culturele hub. Daarmee biedt het aan het publiek de mogelijkheid om in andere, onalledaagse sferen en dimensies ervaringen op te doen: het theater als 'een nieuw monument van deze tijd'.

Het nieuwe theater krijgt twee multifunctionele zalen en een auditorium, ieder met een eigen sfeer en programmering. Alle ruimtes zijn verbonden door ruime foyers met veel daglicht en zicht op de Parade. Het geheel wordt een ensemble van zalen die aansluiten op een grote centrale ruimte, met daaraan gekoppeld een grandcafé, de foyers, het entreeplein en de artiestenfoyer. Het theater is te zien als een opeenstapeling van zalen en pleinen en daarmee als een verlengstuk van de Parade. En samen één geheel.

De Grote Zaal wordt niet alleen in sfeer vernieuwd, maar krijgt door de bouw van een groter toneelhuis ook meer gebruiksmogelijkheden. Het voorste deel van de toneelvloer, over de orkestbak heen, kan dusdanig snel als beweegbare vloer in hoogte worden aangepast dat gemakkelijker en in korte tijd met verschillende opstellingen gewerkt kan worden. Onder andere hierdoor kan de zaal als vlakke vloer voor bijvoorbeeld een groot feest of een grote orkestopstelling gebruikt worden.

De Paradezaal (de oude Pleinzaal) wordt omhoog gebracht naar de eerste verdieping en transformeert naar een ruime vlakke vloer-zaal met 'state of the art' technische voorzieningen. Deze zaal is met zijn 480 stoelen (inschuifbare tribune) of 1.000 staanplaatsen bruikbaar voor theater, popmuziek, klassieke muziek, jeugdvoorstellingen en voor het grote aanbod van sociaal-culturele producties van de talrijke verenigingen of carnavalsvoorstellingen en voor feesten.

Het nieuwe theater wordt zo ingericht en vormgegeven dat het ook overdag een laagdrempelige en theatrale plek is voor ontmoeting, voor een privé of zakelijke afspraak, om te werken of om rondgeleid te worden: 'een 3e plek' in de stad, naast de eigen woon- en werkomgeving: Theater aan de Parade als *huiskamer* van de stad.

De aanvraag voor de 'omgevingsvergunning' is op 20 maart 2020 ingediend.

### 3.3 van start bouw naar opening

De bouw en verbouw van het theater start op 1 september 2020. Inmiddels is het bestaande gebouw grotendeels ontmanteld en bereiden we ons voor op een tijdelijke bespeling van meerdere locaties onder de titel 'Theater naar de Parade'. Doel hiervan is om met het beschikbare budget zoveel als mogelijk het programma-aanbod van Theater aan de Parade gedurende de bouw en verbouw te continueren, ons publiek vast te houden en om ons zo goed als mogelijk voor te bereiden op de ingebruikname van ons nieuwe huis. We volgen hierbij in goede afstemming met onze cultuurpartners vier sporen:

- a. 'Spelen bij de burens': voorstellingen op wisselende locaties in 's-Hertogenbosch, Rosmalen en Vught. Daarmee investeren we ook in de samenwerking met culturele partners in de stad en regio.
- b. 'Carnaval op de Parade': we ontwikkelen een tentlocatie op de Parade voor carnavalsactiviteiten en theaterprogrammering.
- c. 'Vrije spel': afhankelijk van de beschikbaarheid van (extra) financiële middelen worden projecten uitgevoerd op bijzondere locaties.
- d. 'De tijdelijke Grote Zaal locatie': een vaste locatie met 945 stoelen voor het presenteren van theateraanbod voor een breed publiek.

Inmiddels is duidelijk dat we vanwege de beperkende maatregelen als gevolg van COVID-19 op dit moment geen volledige uitvoering kunnen geven aan het voornoemde plan. Daarom zijn we er trots op dat we in zeer korte tijd samen met MAINSTAGE – Brabanthallen een geheel voor de '1,5 meter samenleving' ingerichte zaal met een capaciteit van 1.000 stoelen hebben kunnen realiseren. Op deze locatie zullen we in de periode 1 september – 31 december 2020 onder de noemer 'Cultuurstad Theaters' een breed theateraanbod verzorgen. Met inachtneming van de dan geldende regelgeving zullen we vanaf 1 januari 2021 volgens de hiervoor genoemde vier sporen zorgdragen voor een zoveel als mogelijk compleet theateraanbod in de stad tot aan de opening van het nieuwe theater

Volgens de staande bouwplanning zal het nieuwe theater in het voorjaar van 2023 worden opgeleverd. De zomer van 2023 gebruiken we dan om in te huizen en het gebouw in gebruik te nemen met een officiële opening in november 2023.



## 4. BELEIDSKADERS EN –UITGANGSPUNTEN

In dit hoofdstuk beschrijven we op hoofdlijnen de beleidskaders en uitgangspunten waarbinnen we ons bedrijfsplan voor de periode 2024 – 2027 uitwerken.

### 4.1 gemeentelijk cultuurbeleid

Het cultuurbeleid van de gemeente 's-Hertogenbosch is vastgelegd in de Cultuurnota 'Cultuur maakt mensen'. In deze nota wordt het belang van cultuur als volgt omschreven:

*“Cultuur brengt zoveel. Het is een bron van vernieuwing en zet aan tot creëren, beleven en denken. Het brengt mensen samen, en het draagt bij aan de aantrekkelijkheid van onze stad als woon- en werkgemeente en aan de lokale economie. Cultuur is van waarde voor iedereen. Culturele voorzieningen, evenementen en activiteiten spelen een belangrijke rol in het dagelijkse sociale leven in 's-Hertogenbosch en karakteriseren ons als gemeente. In die zin vormt cultuur de identiteit van een stad. Het is de ambitie van de stad om haar ambitie en haar kracht verder uit te bouwen en de positie van Cultuurstad van het Zuiden te versterken.”*

(Citaat cultuurnota)

De gemeente 's-Hertogenbosch investeert waar ze kansen ziet ter versterking en kansen ter verbetering. De gemeente maakt dit als volgt specifiek:

**1. Versterken van het PROFIEL:** de gemeente versterkt haar kracht door het profiel waarmee ze zich onderscheidt, en dat door veel mensen wordt herkend, aan te scherpen.

De daarbij behorende speerpunten zijn:

- a. het verder ontwikkelen van de toonaangevende positie van muziekfestivals, theaterfestivals en gezelschappen, mede in samenhang met de podia;
- b. het versterken van de aantrekkingskracht van de musea in 's-Hertogenbosch.

**2. Vernieuwen van het AANBOD:** de gemeente blijft toekomstbestendig door nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten.

De daarbij behorende speerpunten zijn:

- a. het sterker ondersteunen en zichtbaarder maken van jonge talenten op het gebied van visuele kunsten en crossovers;
- b. het verder ontwikkelen van Urban arts als cultuurvorm in al zijn verschillende uitingen.

**3. Verbinden van MENSEN:** de gemeente betreft meer verschillende mensen bij het culturele leven, en betreft ze sterker door cultuur nog toegankelijker te maken.

De daarbij behorende speerpunten zijn:

- a. het verbeteren van de samenhang in het aanbod van cultuureducatie voor kinderen;
- b. het toegankelijk maken van amateurkunsten, met name muziek;
- c. het vergroten van actieve en receptieve deelname aan cultuur van nieuw publiek (publiekswerking);
- d. het versterken van het bereik van het bestaande cultuurpubliek, de bewoners en de bezoekers, (publiekswerving).

Daarnaast versterkt de stad de samenstelling van de BCB (Bossche Culturele Basis) op basis van de inhoudelijke voorgestelde lijnen: **Versterken, Vernieuwen en Verbinden.**

De gemeente en Theater aan de Parade vinden elkaar in de noodzaak om het cultuurprofiel van de stad te versterken middels toonaangevende festivals en gezelschappen. Daarbij is het vernieuwen van het aanbod en het verbinden van de mensen uit de stad leidend. We nemen graag de rol van culturele voortrekker in de Cultuurstad van het Zuiden. We zijn onderdeel van de Bossche Culturele Basis waarin 'maken', 'meemaken' en 'doen' de kernbegrippen van de gemeente zijn. Deze kernbegrippen passen Theater aan de Parade als een handschoen.

Daarnaast heeft de gemeente aan Theater aan de Parade gevraagd ook nadrukkelijk na te denken over haar positie in de regio. In het kader van de landelijke regionalisering en de afstemming met de vier grote culturele steden in Brabant ligt er een duidelijke regierol voor Theater aan de Parade.

## 4.2 financiële kaders

Voor de ontwikkeling en realisatie van het nieuwe Theater aan de Parade en de exploitatie ervan door ZNTM gelden conform het raadsbesluit van 3 juli 2018 de volgende financiële kaders:

- a. ter dekking van de stichtingskosten is een taakstellend budget van € 60.300.000,- beschikbaar;
- b. de gemeente draagt jaarlijks voor een bedrag van € 3.130.000,- (basis: 2020) bij in de exploitatie van het theater;
- c. de gemeente stelt eenmalig een bedrag van maximaal € 801.000,- beschikbaar ten behoeve van het opstellen van een nieuw bedrijfsplan, ontwerp- en bouwondersteuning tot de ingebruikname van de nieuwbouw, alsmede voor extra personele kosten in de tussenperiode (2020 - 2023).

Tevens is in de subsidiebeschikking vastgesteld dat ZNTM bij de start van de exploitatie van het nieuwe gebouw dient te beschikken over een 'weerstandsvermogen' van minimaal € 800.000,- om het theater op een economisch verantwoorde wijze duurzaam te kunnen exploiteren.

## 4.3 vastgoed-technische kaders

In de oude situatie bestonden de huisvestingslasten van het theater uit een jaarlijkse huursom van € 733.000,-, uit operationele huisvestingslasten van € 605.000,- (schoonmaak, energie, verzekeringen et cetera) en uit een gemiddelde afschrijving op de theatertechniek van € 35.000,-. Het preventief, correctief en vervangingsonderhoud, inclusief de nagelvaste theatertechniek, kwamen in de oude situatie voor rekening van de gemeente. Daarmee kwamen de totale huisvestingslasten binnen de exploitatie van Theater aan de Parade uit op circa € 1.375.000,-.

Voor het nieuwe Theater aan de Parade gaan andere afspraken gelden. De jaarlijkse huursom bedraagt € 460.000,-, maar het theater draagt vanaf 2024 zelf de onderhoudslasten van het pand en de onderhoudslasten en vervangingskosten van de theatertechniek. De kosten van dit onderhoud zijn geraamd op € 937.000,-. De operationele huisvestingskosten (schoonmaak, energie, verzekeringen et cetera) zullen in de nieuwe situatie per saldo toenemen (lagere energiekosten, maar hogere kosten voor onder andere schoonmaak, verzekeringen en gemeentelijke belastingen). Deze kosten zijn geraamd op € 560.000,-. Een en ander betekent dat in de nieuwe situatie de exploitatie van Theater aan de Parade wordt belast met totaal circa € 1.960.000,- aan huisvestingslasten. Dit is een stijging van circa € 585.000,- ten opzichte van de oude situatie.

Het verschil tussen het nieuwe huurbedrag en de kapitaallasten van het gebouw, de gebouw-gebonden installaties en de theater-technische installaties wordt gedekt uit de gemeentelijke structuurreserve.

De afspraken worden vastgelegd in een nieuwe huurovereenkomst tussen de gemeente en ZNTM.

De ramingen met betrekking tot de lasten van preventief, correctief en vervangingsonderhoud zijn gebaseerd op een 'Meerjarige Onderhoudsplanning' (MOP), die voor wat betreft de gebouw-gebonden kosten is opgesteld en gevalideerd door RADERADVIES en voor het theater-technische deel door Adviesbureau PBTA.

De opbouw van de huisvestingslasten binnen de exploitatie van het nieuwe Theater aan de Parade, c.q. het verschil tussen de 'oude' en de 'nieuwe' situatie wordt nader toegelicht in een notitie die als bijlage 2 bij dit bedrijfsplan is gevoegd.





## 5. OMGEVINGSANALYSE

Bij het opstellen van het beleidsplan 'Theater aan de Parade, Een sterk merk, 2020 – 2023' hebben we een uitgebreide omgevingsanalyse uitgevoerd. Op veel onderdelen is deze analyse nog steeds valide. Daarom volstaan we hier met een samenvatting van de belangrijkste ontwikkelingen. Daar waar nieuwe inzichten zijn ontstaan, zullen we deze ook expliciet benoemen. We gaan achtereenvolgens in op:

- algemene trends en ontwikkelingen;
- demografische ontwikkelingen binnen de gemeente;
- de culturele infrastructuur van de provincie, de regio en de stad;
- horeca.

### 5.1 algemene trends en ontwikkelingen

De komende jaren zetten we ons in om voor deze programmalijn de financiële basis te organiseren met Bij het beschrijven van de belangrijkste algemene trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op ons werkveld is het onmogelijk om voorbij te gaan aan de huidige crisis rond COVID-19. Deze ontwikkeling heeft een forse impact op ons leven, zo ook op de culturele sector, die op het moment dat we dit plan definitief maken bezig is met het weer voorzichtig opstarten van de activiteiten binnen de beperkende maatregelen die er zijn voor publieke samenkomsten. Dat de sector in de komende periode vanwege deze bijzondere omstandigheden nog voor een enorme uitdaging staat mag duidelijk zijn, te meer ook omdat de langere termijn effecten van de crisis op het maatschappelijke en economische leven moeilijk te voorspellen zijn. Het feit dat we nog drie jaar de tijd hebben om ons goed voor te bereiden op de start van het nieuwe Theater aan de Parade kan dan als een louter voordeel worden bestempeld. Verder zijn nog een aantal zaken met name van belang.

- Het aanbod van vrijetijdsvoorzieningen neemt, mede onder invloed van de voortschrijdende digitalisering, nog steeds toe. Daarmee groeit de concurrentie binnen het culturele veld of de concurrentie met andere vrijetijdsactiviteiten.
- Gelijk met de voortschrijdende digitalisering groeit ook (weer) de behoefte aan persoonlijk en/of één op één contact en worden we ons weer meer bewust van de intrinsieke waarde van kunst en cultuur.
- Beleving wordt steeds belangrijker. Dit komt onder meer tot uiting in de nog immer groeiende populariteit van de festivals.
- De mobiliteit zal met name in stedelijke gebieden naar verwachting nog verder toenemen. Ook dit draagt bij aan een groeiende concurrentie binnen de culturele en/of vrijetijdssector.
- Bezoekers leggen zich steeds minder vast, zijn minder loyaal en kopen hun kaarten korter van tevoren.
- Nederland vergrijst.
- Cultuurgebouwen maken steeds vaker deel uit van de publieke ruimte.
- Traditionele grenzen tussen (kunst)disciplines vervagen.

### 5.2 demografische ontwikkelingen binnen de gemeente

's-Hertogenbosch telde per 1 januari 2020 155.113 inwoners, verdeeld over circa 70.000 huishoudens. Van het totaal aantal inwoners heeft circa 21% een bi-culturele achtergrond. Van deze groep inwoners is circa 56% van niet-westerse afkomst.

In de bevolkingsopbouw laat 's-Hertogenbosch een oververtegenwoordiging zien van de leeftijdscategorie 25 – 45 en een ondervetegenwoordiging van met name ouderen (65-plus) en van de leeftijdscategorie 15 – 25. Dit laatste is toe te rekenen aan het feit dat 's-Hertogenbosch geen studentenstad is. Wel is de verwachting dat het aantal 65-plussers zal toenemen. De prognose is dat deze leeftijdscategorie op termijn 20% van de bevolking van de gemeente uitmaakt.

Het aantal inwoners van 's-Hertogenbosch zal naar verwachting ook in de komende jaren blijven groeien, maar wel minder snel dan nu het geval is. De prognose is dat 's-Hertogenbosch in 2030 circa 162.500 inwoners telt. De bevolkingstoename is voor een belangrijk deel toe te rekenen aan migratie: er komen meer mensen van buiten 's-Hertogenbosch in de stad wonen dan er vanuit de stad naar elders verhuizen. De belangrijkste groep instromers zijn 20 - 30 jarigen. Daarmee zet deze groep een rem op 'vergrijzing' en 'ontgroening'.

Met een gemiddeld bruto jaarinkomen van € 27.900,- per hoofd van de bevolking staat 's-Hertogenbosch op de 74e plaats van de 100 gemeenten in Nederland met het hoogste gemiddelde bruto jaarinkomen. Binnen de provincie Brabant behoort 's-Hertogenbosch tot de 15 gemeenten met hoogste gemiddelde bruto jaarinkomen per hoofd van de bevolking.

### 5.3 regionaal en lokaal voorzieningenniveau

's-Hertogenbosch kent volgens de Cultuurkaart van de Atlas voor Gemeenten een onderscheidend cultuuraanbod. Het aanbod aan podiumkunsten, beeldende kunst, film en erfgoed is bovengemiddeld, waarbij met name het theateraanbod, kijkend naar het aantal uitvoeringen, de kwaliteit en de bezettingsgraad, substantieel groter is dan elders. Door dit aanbod staat de stad landelijk op de 6e plaats van de Cultuur Index van de Atlas en is daarmee de hoogst genoteerde stad van Zuid Nederland.

's-Hertogenbosch profileert zich sinds 2019 met het predicaat 'Cultuurstad van 't Zuiden'. Hiertoe zijn in juni 2019 onder meer een commercial (STER) en een online campagne gestart, waarin de stad een aantal highlights laat zien. Hiertoe behoren onder meer naast Theater aan de Parade het Noord-Brabants Museum, De Verkadefabriek, Festival Boulevard en de Tramkade.

Als we kijken naar het voorzieningenniveau op het gebied van theater/podiumkunsten in de provincie Brabant, c.q. Brabant Stad met een min of meer vergelijkbare schaalgrootte, dan geeft dat het volgende beeld:

stad	inwonertal	theater	capaciteit
's-Hertogenbosch	154.220	Theater a/d Parade	1.000 / 450 - 1.000
Breda	181.611	Chassé	1.430 / 665 / 212 / 68 / 117 / 118
Eindhoven	224.755	Parktheater	965 / 520
Tilburg	212.491	Theaters Tilburg	700 / 780
Helmond	90.127	Het Speelhuis	440

Kijken we vervolgens naar het voorzieningenniveau op het gebied van theater/podiumkunsten in de grotere regio van 's-Hertogenbosch dan laat dat het volgende beeld zien:

<b>gemeente</b>	<b>inwonertal</b>	<b>afstand in km tot 's-Hertogenbosch</b>	<b>theater</b>	<b>capaciteit</b>
's-Hertogenbosch	154.220	0	Theater a/d Parade	1.000 / 450 - 1.000
Vught	26.396	9	De Speeldoos	320
Uden	42.122	27	Markant	685
Oisterwijk	26.241	20	Tiliander	344
Oss	91.451	19	De Lievekamp	673 / 180
Waalwijk	48.620	20	De Leest	521 / 201

De voornoemde theaters hebben met uitzondering van Theater aan de Parade allen een overwegend lokale functie. Dat wil zeggen dat ze met name programmeren voor eigen inwoners en/of de inwoners van het directe verzorgingsgebied van de gemeente waarin het theater is gelegen.

Als we inzoomen op de culturele infrastructuur in 's-Hertogenbosch dan zijn de belangrijkste podia, producenten en festivals de volgende:

<b>podia</b>	<b>functies</b>
Verkadefabriek	Filmhuis, theater en horeca. Faciliteert diverse culturele organisaties.
Artemis	Theater voor jeugdvoorstellingen
Willem Twee	Centrum voor muziek en beeldende kunst. Poppodium (capaciteit 500) met hoofdzakelijk lokaal en nationaal aanbod.
Podium Azijnfabriek	Particulier initiatief. Kleinschalige evenementenlocatie met deels eigen muziekprogrammering.
PERRON-3	Sociaal-cultureel centrum in Rosmalen. Omvat een theaterfunctie, een filmfunctie, een bibliotheek, front-office diensten van de gemeente en horeca. Biedt tevens huisvesting aan een aantal culturele en maatschappelijke organisaties.
Tramkade	Voormalig industrieterrein dat onder meer de Mengfabriek, een broedplaats en 'living lab' op het gebied van stedelijke transitie, sociale innovatie en talent development, en het Werkwarenhuis met diverse creatieve studio's en een 'werkplaats voor de toekomst' huisvest.
MAINSTAGE - Brabanthallen	Primair een evenementenlocatie, maar ook te gebruiken voor grootschaligere theaterproducties. Theater aan de Parade programmeert hier onder de noemer 'Cultuurstad Theaters' in de periode september - december 2020 voorstellingen in een nieuw (tijdelijk) 1,5 meter theater.
Orangerie	Evenementenlocatie in het centrum, waar ook concerten worden georganiseerd.

producenten	functies
Artemis	Jeugdtheatergezelschap met nationaal bereik.
Panama Pictures	Gezelschap dat inhoudelijk gelaagde voorstellingen maakt op het snijvlak van dans en circus voor een breed en gevarieerd publiek.
Matzer Theaterproducties	Compact en ondernemend theatergezelschap rondom artistiek leider Madeleine Matzer.

festivals	functies
Jazz in Duketown	Grootste 'open air' jazzfestival van Nederland met 80 concerten, 10 podia en 150.000 - 200.000 bezoekers.
November Music	Internationaal festival voor actuele muziek. Festivallocaties zijn onder meer de Verkadefabriek, Willem Twee, het Stedelijk Museum, het NBM en Theater aan de Parade.
Internationaal Vocalisten Concours	Sinds 1954 het enige klassieke zangfestival dat zich richt op opera, oratorium en lied met een focus op muziek uit de 20 <sup>e</sup> en 21 <sup>e</sup> eeuw. Theater aan de Parade is een van de belangrijkste festivallocaties naast onder andere Willem Twee en de Grote Kerk.
Festival Boulevard	Zomerfestival rondom theater, dans, muziektheater en andere kunstvormen, waarbij Theater aan de Parade een van de festivallocaties is en tevens facilitaire ondersteuning biedt.
Festival Cement	Theaterfestival met cross over van theater, dans, tekst en beeldende kunst op verschillende locaties in de stad.
Koninkrijk van Muziek	Party-organisator die zich met name richt op hip hop.
Losjes	Organisator van diverse house-evenementen op o.a. de Tramkade en in Willem Twee poppodium, dat zich zowel richt op de beginnende festivalbezoeker als op de doorgewinterde houseliefhebber.
Opera 3-daagse	De Opera 3-daagse is hét opera-evenement van het zuiden met als vaste onderdelen 'Opera op de Parade', een fenomeen sinds 2007, en de 'Opera Sing Along', het grootste opera meezingspektakel van Nederland. Daarnaast is er ruimte voor nieuwe initiatieven zoals het 'Opera concert voor kids'. De Opera 3-daagse is een initiatief van philharmonie zuidnederland, Theater aan de Parade en gemeente 's-Hertogenbosch in samenwerking met Opera Zuid.

Een groot deel van de genoemde instellingen en/of voorzieningen is aangesloten bij het 'Directeuren Overleg Culturele Instellingen 's-Hertogenbosch' (DOCIS). Dit overleg richt zich onder meer op belangenbehartiging, kennisuitwisseling en op het bevorderen van samenwerking en programmatische afstemming.

## 5.4 horeca

In de gemeentelijke 'Horecavisie 's-Hertogenbosch, Samen werken aan gastvrij ontmoeten!' (februari 2020) wordt gesteld dat de stad en de horeca van oudsher sterk met elkaar zijn verbonden. Als kernkwaliteiten van de horeca in 's-Hertogenbosch worden genoemd:

- gastvrij en bourgondisch;
- gemoedelijk en kleinschalig;
- meest karaktervolle binnenstad van het zuiden;
- unieke stad- en landverbindingen (groen en water).

In de visie wordt genoemd dat de groei van de horeca niet langer sector-breed is en wat afvlakt, en dat er dus meer innovatie nodig is. Daarbij is het belangrijk om nieuwe doelgroepen aan te spreken. Uitgangspunt is dat kwaliteit voor kwantiteit gaat. De focus ligt daarbij vooral op de randen van de historische binnenstad, de Spoorzone en de stad buiten het historisch centrum. In de binnenstad blijft winkelen een belangrijke hoofdfunctie, waar horeca ondersteunend aan is. Wel dient te worden ingezet op het behoud en versterken van het onderscheidend vermogen van de 'horecaclusters'. De Parade is één van deze 'horecaclusters'. Gesteld wordt dat de horeca bij het nieuwe theater kansen biedt om de relatie tussen de bebouwing en het plein te verbeteren, en dat tegelijkertijd een iets meer publieksgerichte functie aan de oostzijde denkbaar is. Ondersteunende horeca zou hier onderdeel van kunnen zijn, onder de voorwaarde dat deze ingetogen van karakter en bescheiden van omvang is, en daarmee duidelijk onderscheidend van de dominantie van de horeca aan de westzijde. Voor evenementen is de wisselwerking tussen de horeca en het openbare karakter van het nieuwe theater belangrijk. De positionering van de horeca in het ontwerp van NOAHH van het nieuwe Theater aan de Parade sluit naadloos aan op deze gedachte.

In 2018 is door Adviesbureau LAgrou in het kader van een onderzoek naar de markt- en opbrengstpotentie van de horeca en de commerciële verhuur in een nieuw Theater aan de Parade een inventarisatie gemaakt van het aanbod van zalen en/of congresfaciliteiten in 's-Hertogenbosch en omgeving. Een belangrijke conclusie van het onderzoek was dat het aanbod op de verhuurmarkt met 16 zaalaanbieders, 185 zalen en 24.000 m<sup>2</sup> behoorlijk omvangrijk is en daarmee ook (potentieel) concurrerend voor Theater aan de Parade. Tegelijkertijd wordt gesteld dat de configuratie van het nieuwe theater op belangrijke onderdelen, zoals de grote zaal met 1.000 stoelen in theateropstelling en theaterambiance, en de combinatie van een 'klassieke theaterzaal' met een 'black box', onderscheidend is ten opzichte van het overige aanbod van faciliteiten in de stad. En dus kansrijk!



## 6. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

Theater aan de Parade staat midden in de stad en daarmee midden in de samenleving. Op onze podia komen iedereen en alles samen. We presenteren en produceren voor, met en door de stad. We zijn inclusief, divers en breed georiënteerd. We zijn het podium 'voor en door' de stad. We openen 's morgens onze deuren en sluiten deze pas als de laatste bezoeker het pand verlaat.

We zijn ervan overtuigd dat we met het nieuwe Theater aan de Parade meer dan ooit van betekenis kunnen zijn voor het publiek, de makers en de stad als we iets bieden dat niet alleen herkenbaar is, maar dat ook tot denken aanzet. We vertellen verhalen, zorgen voor verwondering en vermaak, bieden een veilige omgeving voor een eerste kennismaking met podiumkunsten, maar confronteren en dagen ook uit tot debat. We schuren. Daarmee zorgen we voor inspiratie in het dagelijks leven. We doen dit vanuit de gedachte van de "drie P's": PLEK, PROGRAMMERING en PUBLIEK.

**PROGRAMMERING:** We bieden een programma-aanbod dat bekend en/of herkenbaar is maar zorgen ook voor vernieuwing. Ons programma beperkt zich niet tot het podium. We gebruiken het gehele gebouw.

**PLEK:** We zijn niet alleen een podium, maar ook een gebouw waarin altijd iets valt te ontdekken. We zijn een ontmoetingsplek voor gelijkgestemden en andersgezinden. Een laagdrempelige '3<sup>e</sup> plek' naast de woon- en werkomgeving van de inwoners van 's-Hertogenbosch: een *huiskamer* van de stad.

**PUBLIEK:** Ons publiek zijn niet alleen de bezoekers, maar ook de makers in de stad. "De stad is ons publiek".

In ons DNA zit verankerd dat we

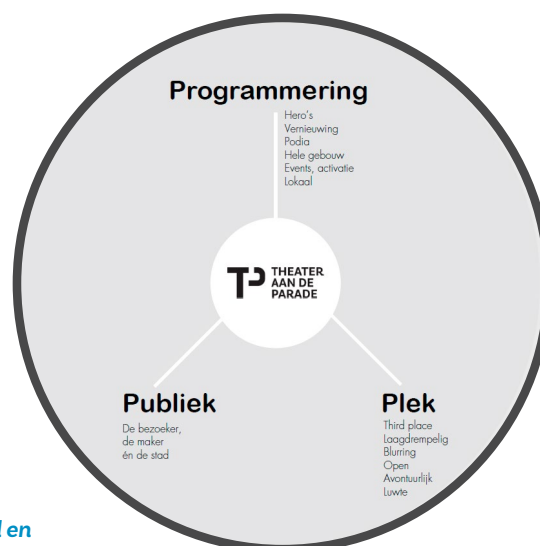
- tot het uiterste gaan: Van beter naar best. We staan voor kwaliteit.
- delen met elkaar: Theater aan de Parade is van iedereen.
- spelen met scenario's: Het totale gebouw is ons podium en als het moet of kan ook daarbuiten
- we zijn 'Bosch': Theater aan de Parade is *in, voor, door* en met 's-Hertogenbosch verbonden.

Samenvattend zijn onze **missie** en **visie**, en **kernwaarden** in samenhang met elkaar:

**Theater aan de Parade is het podium voor de stad en de regio waar makers en publiek elkaar dag in dag uit ontmoeten. Live, in het gebouw, maar ook elders in de stad.**

**We nemen een actieve rol in: we presenteren, faciliteren, ontmoeten en produceren. Zo geven we vorm aan de relatie tussen het publiek en podiumkunsten in 's-Hertogenbosch en ver daarbuiten. In of vanuit het nieuwe Theater aan de Parade geven we de maatschappij een bühne, we halen mensen uit het alledaagse en brengen mensen op vele manieren en plaatsen in verbinding met de rijkdom van kunst en cultuur en wat dit voor eenieder kan betekenen. In ons handelen staan kwaliteit, gastvrijheid, ondernemerschap en verbondenheid met de stad centraal.**

**Theater aan de Parade, voor inspiratie in je dagelijkse leven.**



## 7. SWOT-ANALYSE EN BELEIDSDOELSTELLINGEN

### 7.1 SWOT-analyse

In dit hoofdstuk werken we onze interne analyse samen met de omgevingsanalyse uit hoofdstuk 6 uit in een actualisatie van de SWOT-analyse die eerder in het beleidsplan 'Theater aan de Parade, een sterk merk, 2020 - 2023' is gepresenteerd.

sterktes	zwaktes
Centrale ligging van het theater in de stad.	Tot op heden: een verouderd pand, zowel functioneel als conceptueel.
Gastvrijheid.	Relaties met collega instellingen.
Loyaliteit bezoekers.	Organisatorische en innovatieve slagkracht organisatie.
Relaties met het lokale verenigingsleven.	Commerciële verhuur.
Vermogenspositie.	
Goede parkeervoorzieningen en bereikbaarheid.	

kansen	bedreigingen
Toenemende behoefte aan ontmoeting, verbinding en bijzondere ervaringen. Intrinsieke waarde van kunst en cultuur wordt weer meer herkend.	Toenemende concurrentie op de vrije tijdsmarkt.
Podiumkunstenprofiel 's-Hertogenbosch e.o.	Uitval aanbod en publiek in periode 2020 - 2023.
Zekerheid over de realisatie van een nieuwe eigentijdse podiumaccommodatie (meer capaciteit, meer flexibiliteit, meer uitstraling).	Stand van de organisatie versus opgave vanaf 2024.
Versterking stadsketen podiumkunsten (Verkade-fabriek, Willem Twee, Theater aan de Parade, MAINSTAGE-Brabanthallen.	
Demografische ontwikkeling stad.	
Aanwezigheid potentieel nieuw publiek.	
Samenwerking culturele partners.	
Grote zakelijke markt.	
Relatief veel tijd beschikbaar voor een goede voorbereiding op de start van de exploitatie vanaf 2024.	



## 7.2 beleidsdoelstellingen

Uitgaande van onze missie en visie, en gegeven de uitkomst van onze interne en externe analyse, stellen we ons voor de komende voorbereidingstijd en de eerste vier jaren na de opening van ons nieuwe theater (2024 - 2027) de volgende (hoofd)beleidsdoelen:

1. We initiëren en realiseren vanaf 2024 in of vanuit het nieuwe Theater aan de Parade jaarlijks tenminste 260 (reguliere) podiumkunstenvoorstellingen. 220 in Theater aan de Parade en 40 op andere podia en/of locaties in de stad. We luisteren daarbij naar de vraag vanuit de stad en regio. We zijn een podium van en voor de stad.
2. We initiëren en realiseren vanaf 2020 in of vanuit het nieuwe Theater aan de Parade jaarlijks tenminste 200 culturele en/of maatschappelijke projecten (inclusief film). Dat doen we in eigen productie of als coproductie met onze culturele partners in de stad. Daartoe versterken we in de komende jaren de samenwerking met onze culturele collega's in de stad. Hiermee sluiten we ook aan bij de drie belangrijkste doelstellingen van het gemeentelijk cultuurbeleid: *versterken, vernieuwen en verbinden*.
3. Met het onder 1. en 2. genoemde aanbod realiseren we vanaf 2024 jaarlijks minimaal 206.323 bezoeken.
4. Theater aan de Parade besteedt in haar activiteitenaanbod in het bijzonder aandacht aan:
  - a. gezelschappen die aan de regio Zuid Nederland verbonden zijn;
  - b. internationaal aanbod;
  - c. jeugd en jongeren.Daarmee werven we nieuw publiek en onderscheiden we ons in het aanbod in de grotere regio (Brabant Stad).
5. We dragen zorg voor de continuïteit van het professionele theateraanbod in de stad gedurende de bouw van het nieuwe theater door op alternatieve en/of tijdelijke locaties te programmeren. We gebruiken deze tijd ook om te investeren in de samenwerking met onze culturele partners in de stad en in de regio.
6. We realiseren ons culturele activiteitenaanbod binnen een sluitende exploitatie, uitgaande van het huidige subsidiekader (2020: € 3.130.000,-).
7. Om tot een sluitende exploitatie te komen dragen we zorg voor een zo een optimaal mogelijke bezetting van de beschikbare capaciteit en faciliteiten binnen het nieuwe Theater aan de Parade door het gebouw of delen van het gebouw te verhuren voor culturele of activiteiten van derden. Hiermee genereren we jaarlijks tenminste 55.000 (extra) bezoeken.
8. We investeren in en bouwen aan een slagvaardige, inclusieve en diverse organisatie die vanaf 2024 voldoende geëquipeerd voor de opdracht aan het nieuwe Theater aan de Parade vanaf de opening en snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de sector.

De voornoemde beleidsdoelen werken we in volgende hoofdstukken zoveel als mogelijk uit concrete acties en in een meerjarige exploitatieraming.



## 8. JURIDISCHE EN BESTUURSSTRUCTUUR

De juridische structuur van ZNTM is die van een besloten vennootschap. Daartoe is bij de verzelfstandiging van het theater in 2006 door de gemeente besloten. Voor een dergelijke structuur is gekozen om in de toekomst participatie van derden ter versterking van het ondernemerschap mogelijk te maken. Deze structuur zal ook voor het nieuwe Theater aan de Parade gaan gelden.

De structuur kan als volgt worden weergegeven:



De functie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directeur bestuurder en zijn/haar verhouding met de Raad van Commissarissen is vastgelegd in een directiereglement.

De rechtspositieregeling die van toepassing is binnen ZNTM is die van de CAO Nederlands Podia.

Theater aan de Parade volgt de drie codes die door het Rijk zijn ingesteld voor de cultuursector:

- Cultural Governance Code (deze code regelt de rollen, taken en verantwoordelijkheden van bestuur en directie).
- Code culturele diversiteit (deze code geeft aan dat het medewerkersbestand van de culturele organisaties een afspiegeling moet zijn van de samenleving).
- Code Fair Practise (deze code dringt aan op normale honorering van artiesten, musici, freelancers, et cetera).

## 9. PROGRAMMA-AANBOD 2024 – 2027

Om optimaal gebruik te maken van dat wat we in de afgelopen jaren aan kennis, ervaring, netwerk en loyaliteit hebben opgebouwd of in de lopende beleidsperiode (2020 – 2023) nog gaan ontwikkelen, en om de vele kansen die het nieuwe Theater aan de Parade biedt te verzilveren gaan we ons programma-aanbod via drie verschillende elkaar versterkende lijnen vormgeven. Dit zijn:

- de basisprogrammering;
- de projecten;
- educatieve activiteiten.

We werken deze drie programmalijnen hieronder verder uit.

### 9.1 basisprogrammering

Theater aan de Parade presenteert vanaf 2024 een compleet overzicht van de bekende genres in de professionele podiumkunsten op de schaal van 'grote zaal' (1.000 stoelen) en 'middenzaal' (400 – 450 stoelen). Daarmee zorgen we samen met de Verkadefabriek en de MAINSTAGE-de Brabanthallen voor een volledige en goed geoutilleerde podiuminfrastructuur voor professionele theaterproducties in de stad. Met onze basisprogrammering bedienen we de stad en de regio. De nieuwe schaal en inrichting van Theater aan de Parade stelt ons in staat om een programma-aanbod te verzorgen waarnaar vanuit de stad aantoonbare vraag is, maar dat we tot heden niet of moeilijk konden faciliteren.

Dit 'nieuwe' aanbod werken we hieronder kort uit.

- a. Volledige presentatie van het aanbod vanuit de BIS-gezelschappen voor de 'grote zaal'.
- b. Aanbod in relatie tot de grote festivals in de stad:
  - programmeren van internationale vocalisten;
  - DJT programma met grote jazzconcerten;
  - November Music gedurende het gehele jaar;
  - Boulevardvoorstellingen binnen het reguliere programma.
- c. Ontwikkelen van twee nieuwe eigen festivals, waarvan één het 'Funniest Festival Ever' gaat worden in samenwerking met de Koningstheateracademie. Onderdeel hiervan is een presentatie van drie tot zes internationale voorstellingen die tot het beste van het 'humorsegment' behoren.
- d. Programma dat specifiek geschikt is voor een middenzaal (Paradezaal) met 400 – 450 zitplaatsen en voor een 'concertzaal' met 1.000 staanplaatsen (denk bijvoorbeeld aan popconcerten).
- e. Ontwikkelen van nieuwe concepten waarmee we klassieke muziek onder de aandacht van een breder publiek kunnen brengen.

Daarnaast willen we een vaste relatie opbouwen met een aantal gezelschappen, met name uit Zuid Nederland met daarbij een passend duurzaam reismodel. We streven in afstemming met de andere grotere theaters in Brabant naar meerdaagse bespelingen in het nieuwe Theater aan de Parade. Door per stad duidelijke keuzes te maken in het aanbod versterken we het aanbod in de regio als geheel. Dit stelt de theaters ook in staat om effectievere marketingcampagnes te voeren.

Ook gaan we in nauwe samenwerking met Willem Twee popconcerten programmeren in de Paradezaal voor 1.000+ bezoekers. Hiermee versterken we de pop-culturele infrastructuur in de stad en creëren we meer mogelijkheden voor nationaal en internationaal aanbod.

Omdat we in het nieuwe theater over meer stoelen beschikken en de beschikbare capaciteit ook flexibeler kunnen inzetten, gaan we meer voorstellingen programmeren en realiseren we een hoger gemiddeld aantal bezoeken per voorstelling ten opzichte van de periode 2016 - 2019. We rekenen in de nieuwe situatie met een 'dekkingspercentage' (verhouding recette/directe voorstellingskosten) dat iets onder het gerealiseerde 'dekkingspercentage' in de periode 2016 - 2019 ligt. De verklaring hiervoor is dat een deel van het programma-aanbod in de Paradezaal een hoger 'risicoprofiel' zal hebben.

basis-programmering	aantal voorstellingen	totaal aantal bezoeken voorstellingen	gemiddeld aantal bezoeken per voorstelling	gemiddelde besteding entree per bezoek	verhouding recette/directe kosten voorstellingen
2016 -2019	229	85.354	373	€ 20,-	109%
2024	260	113.628	437	€ 20,-	108%

## 9.2 projecten

Naast het presenteren van een nationaal en internationaal professioneel aanbod initiëren, organiseren en/of faciliteren we jaarlijks met de stad een aantal culturele en/of maatschappelijke projecten. We doen dat op de eigen locatie of op locaties elders in de stad. We nodigen de gemeenschap van 's-Hertogenbosch uit om actief deel te nemen aan dit deel van de programmering van Theater aan de Parade. Daarmee wordt ons nieuwe theater nog meer 'het Podium van de Stad'. We gaan via een netwerk van 'stadsprogrammeurs' op zoek naar partners uit alle geledingen uit de samenleving om deze projecten samen inhoud en vorm te geven. We stellen hiervoor het gehele gebouw beschikbaar, ook overdag. De basis voor de financiering van deze projecten komt te liggen bij het nog op te richten 'Theater aan de Parade Cultuurfonds'. Dit wordt de plaats voor vrienden, sponsors, fondsen en legaten om letterlijk maatschappelijk te investeren. In de financiële paragraaf van dit bedrijfsplan lichten we dit nog nader toe.

In de onderstaande paragrafen lichten we diverse projecten kort toe.

### 1. grote projecten

Theater aan de Parade is producent van twee grote projecten: Carnaval en Opera op de Parade. Van Kwèkfestijn tot en met de laatste dinsdag van Carnaval is het theater het 'Hof-theater van de Amadeiro's'. Met bijna 30.000 bezoekers is het theater daarmee de bekendste carnavalslocatie voor alle inwoners van 's-Hertogenbosch. Tijdens het driedaagse Opera op de Parade Festival produceert het theater samen met Philharmonie Zuid en de gemeente 's-Hertogenbosch het grootste operafestival in de openlucht van Nederland.

### 2. eigen producties

We nemen het initiatief om het gehele gebouw aan de Parade te gebruiken voor een aantal nieuwe festivals en activiteiten. We produceren bijvoorbeeld maatschappelijke culturele meerdaagse events, het Eric Vloeimans Festival, Oerknal, een Urban Festival en het Open Podium Den Bosch. We starten met acht grote eigen producties per jaar en zorgen voor additionele financiering. We dagen makers uit om een passend aanbod te creëren.

### 3. Podium van de Stad

Theater aan de Parade is het 'Podium van de Stad'. Dat is ze mede door de maatschappelijke projecten. We presenteren en produceren programma's op het snijvlak van theater en maatschappij. Theater niet als doel maar als middel om ouderen en jongeren te bereiken, de politieke staat van de stad te meten, voorstellingen voor en met doelgroepen te programmeren en om een sociaal dagprogramma te realiseren. De verantwoordelijkheid hiervoor geven we voor een groot deel aan diegene die dit wil produceren. Deze participatie geeft de garantie voor draagvlak en bereik in de samenleving.

#### 4. Filmtheater

We zetten de zeer goede projectiefaciliteiten, waarover we ook in het nieuwe Theater aan de Parade beschikken, zowel in het Auditorium als in de nieuwe Parade Zaal, voor activiteiten waarbij theater en film verbonden worden:

- grote opera's in het project 'Live-cinema', historische presentaties van theaterprogramma's, verhalen over de stadshistorie, theatergeschiedenis, visuele ondersteuning van het reguliere basisprogramma en 'oeuvre-presentaties' van bijvoorbeeld cabaretiers worden belangrijke onderdelen van deze programmaliijn;
- we gaan ook op zoek naar de mogelijkheid om met jongeren via de 'beeldcultuur' de nieuwe aansluiting te zoeken op het theaterprogramma;
- we starten voor de filmprogrammering een werkgroep en zorgen voor actieve samenwerking met EYE Amsterdam (voorheen het Theaterinstituut) en het Bossche Archief;
- daarnaast nodigen wij onze bespelers uit om middels beeld hun presentaties te ondersteunen of |voor te bereiden.

We worden uitdrukkelijk geen bioscoop. Daarover zijn reeds afspraken gemaakt met de Verkadefabriek en de grote commerciële bioscopen in de stad. Wat wel onze ambitie is om het enige echte 'Filmtheater' van Nederland te worden.

We gaan in het nieuwe Theater aan de Parade van gemiddeld 73 projecten per jaar in de periode 2016 - 2019 naar 203 projecten (vanaf 2024). Deze toename is vooral toe te rekenen aan

- het toevoegen van projecten op het gebied van filmtheater (38 voorstellingen);
- het produceren van een achttal festivals, waarin voorstellingen onder een bepaald thema in meerdere dagen gepresenteerd gaan worden (zie 10.2.2);
- het ontwikkelen van een zestigtal maatschappelijke (dag)activiteiten in de verschillende foyers en ruimten van Theater aan de Parade (zie 10.2.3).

Omdat, anders dan in het verleden, hier ook veel kleinschaligere projecten onder vallen, daalt het gemiddeld aantal bezoeken per project substantieel ten opzichte van de periode 2016 - 2019. Omdat het ook gaat om meer inhoudelijke projecten neemt de gemiddelde besteding per bezoek toe, maar daalt overall het 'dekkingspercentage' (verhouding recettes/directe voorstellingskosten).

projecten	aantal projecten (inclusief film)	totaal aantal bezoeken projecten (inclusief film)	gemiddeld aantal bezoeken per project (inclusief film)	gemiddelde besteding entree per bezoek (inclusief film)	verhouding recettes/directe voorstellingskosten
2016 -2019	73	68.222	935	€ 3,50	146%
2024	203	83.970	413	€ 5,38	99%

NB. In de versie van het bedrijfsplan van mei 2020 was voor de periode 2016 - 2019 een gemiddelde van 11 projecten per jaar opgenomen. Hier had echter het feitelijke aantal activiteiten dat aan de 11 projecten kon worden toegerekend moeten worden vermeld. We hebben dit in het bovenstaande overzicht gecorrigeerd.

Ter voorbereiding op dit beleidsplan zijn met alle beoogde 'projectpartners' gesprekken gevoerd en zijn de intenties bevestigd om vanaf 2023 samen op pad te gaan. Sterker nog: vanaf nu (2020) zijn we onderweg en intensiveren we de samenwerking voor wat betreft afstemming en programmering. Juist de tussenliggende periode biedt ons de mogelijkheden hierin optimaal te investeren. Daarbij zijn nog twee aspecten van belang:

- a. we treden graag op als 'partner' tijdens de grote festivals in ons nieuwe theater;
- b. we zoeken binnen de reguliere programmering gedurende het seizoen inhoudelijke aansluiting met de festivals; samen met hen programmeren we voorstellingen binnen ons 'basisprogramma'.

### 9.3 educatie

Naast de 'basisprogrammering' en de 'projecten' zullen we in het nieuwe Theater aan de Parade een derde programmalijn ontwikkelen: de educatie. Met deze activiteiten beogen we ons podium-kunstenaanbod (verder) te ontsluiten. Voor jong en oud, voor groot en klein, voor ervaren theaterbezoekers en voor 'nieuwkomers'. We maken tenminste twee soorten programma's. Allereerst gaan we voor ieder genre (en soms voor individuele voorstellingen) op zoek naar de juiste vorm om voor de voorstelling de bezoekers te informeren of om na afloop van de voorstelling het gesprek over de inhoud ervan te voeren. Daarnaast initiëren en ontwikkelen we activiteiten voor het primaire en voortgezet onderwijs.

De belangrijkste doelstellingen die we ons daarbij stellen zijn:

- iedere leerling in het basisonderwijs bezoekt drie keer een voorstelling in de Grote Zaal gedurende zijn 8 jaar basisonderwijs;
- we bereiken tenminste 4.500 leerlingen uit het basisonderwijs per jaar (uitgaande van 12.000 leerlingen in PO);
- we ontwikkelen een eigen programma-aanbod voor de leeftijdsgroep van 12 tot 18 jaar in aansluiting op het voortgezet onderwijs;
- we organiseren jaarlijks in de Paradezaal een Scholieren Theaterfestival, waarin scholieren zelf in competitie nieuw repertoire maken;
- we zetten een projectorganisatie op waarbinnen voortgezet onderwijsinstellingen de gelegenheid krijgen om in één dag in het theater een schoolvoorstelling te maken;
- we faciliteren projectgroepen van studenten die eigen programma's voor MBO en HBO collega's;
- we bieden structureel leerervaringsplaatsen aan.

De periode 2020 - 2023 gebruiken we voor de inhoudelijke ontwikkeling van het educatieve aanbod in of vanuit ons nieuwe theater, voor het inrichten van onze organisatie voor deze specifieke activiteiten en voor creëren van een gezonde financiële basis met behulp van sponsoring, fondsen en mecenaat. Vooralsnog hebben we voor 'educatie' geen kosten en opbrengsten opgenomen in onze meerjarige exploitatieraming.

Begrotingstechnisch rekenen we de educatieve activiteiten tot de projecten.

# 10. HORECA EN VERHUUR

Ter ondersteuning van onze primaire doelstelling: het initiëren, organiseren en/of presenteren van een breed aanbod op het gebied van professionele podiumkunsten en daarmee samenhangende projecten, ontwikkelen we in het nieuwe Theater aan de Parade ook bedrijfsactiviteiten op het gebied van horeca en verhuur/facilitaire dienstverlening. Met deze activiteiten beogen we niet alleen de exploitatie van het theater te versterken, maar ook een conceptuele meerwaarde te creëren. De horeca is straks een belangrijk onderdeel van de totale (theater)beleving binnen ons nieuwe gebouw. En met het beschikbaar stellen van onze faciliteiten en onze kennis aan derden stimuleren en ondersteunen we culturele en maatschappelijke initiatieven, en brengen we ons (eigen) activiteitenaanbod onder de aandacht van potentieel nieuw publiek.

## 10.1 horeca

Het nieuwe Theater aan de Parade biedt gastvrije activiteiten-gebonden horeca van hoge kwaliteit rondom voorstellingen, filmvertoningen, evenementen, verhuur van de foyers en zalen, alsmede bij buitenactiviteiten op het plein. Tevens zorgt de horeca er voor dat het theater ook overdag een aangename verblijfsomgeving is ('de huiskamer van de stad').

In het nieuwe Theater aan de Parade exploiteren we de horeca in eigen beheer. Aan deze keuze liggen de volgende overwegingen ten grondslag:

- a. we kunnen beter sturen op kwaliteit;
- b. met de exploitatie van de horeca in eigen beheer zorgen we voor een eenduidig 'gastvrijheidsconcept';
- c. als we het goed doen dan levert de horeca een substantiële bijdrage aan onze exploitatie.

In het nieuwe Theater aan de Parade levert de horeca een aanzienlijk grotere bijdrage aan de exploitatie dan nu het geval is. We realiseren dat door:

- a. meer bezoeken te genereren (meer activiteiten + hogere bezetting per activiteit);
- b. een grotere marge te realiseren door lagere inkoopkosten.

Veiligheidshalve rekenen we met een wat lagere gemiddelde besteding bij de horeca per bezoek ten opzichte van 2016 - 2019. Dit is lijn met trend dat sector-breed de bestedingen eerder wat dalen dan toenemen.

horeca	gemiddelde besteding per bezoek	netto omzet	inkoop	netto resultaat (exclusief directe kosten personeel)
2016 - 2019	€ 5,42	€ 1.000.000,-	€ 295.051,- (30 %)	€ 704.949,-
2024	€ 4,83	€ 1.265.457,-	€ 354.329,- (28%)	€ 911.128,-

Om onze kwalitatieve en financiële doelstellingen op het gebied van horecaexploitatie te realiseren werken we in de periode 2020 - 2023 het horecaconcept voor het nieuwe Theater aan de Parade verder uit en investeren we in een professionele horecaorganisatie door opleiding en het aantrekken van vakkundig personeel.

## 10.2 verhuur

Met het nieuwe Theater aan de Parade willen we zowel culturele en/of maatschappelijke initiatieven faciliteren en ondersteunen, als de zakelijke markt bedienen. Om die reden maken we onderscheidt tussen 'culturele verhuur' en 'commerciële verhuur'.



### 1. culturele verhuur

Vanuit de verantwoordelijkheid die we hebben als 'Podium van de Stad' bieden we organisaties en/of initiatieven op het gebied van amateurkunst en maatschappelijke organisaties de gelegenheid om gebruik te maken van de professionele faciliteiten en de kennis van Theater aan de Parade. Daarnaast faciliteren we onze festivalpartners en participeren we vanzelfsprekend in het grootste meerdaagse evenement in de stad: het Carnaval. Daar waar nodig gaan we samen met onze 'culturele huurders' op pad om financiering te organiseren of nemen we samen risico in een voorstelling of evenement.

Door voor de 'culturele verhuur' speciale tarieven te hanteren zorgen we er voor dat onze faciliteiten en kennis beschikbaar en voldoende toegankelijk zijn voor een breed scala aan initiatieven. We gaan voorsnog uit van een korting van 25% ten opzichte van de 'standaard huurprijzen'. We gebruiken de periode 2020 - 2023 om hierin samen met de gemeente de juiste verhoudingen te bepalen.

### 2. commerciële verhuur

Het nieuwe Theater aan de Parade is uitermate geschikt voor grote (meerdaagse) commerciële evenementen. We creëren voor de zakelijke markt een aanbod dat zich onderscheidt van de 'reguliere' evenementen- en/of congreslocaties. We bieden professionele faciliteiten, maar dan wel in de ambiance van een theater. Die ambiance geeft aan evenementen, feesten en congressen een extra dimensie. Daarnaast zijn we met onze ruime theaterervaring goed in staat om bij zakelijke evenementen niet alleen als 'verhuurder' maar ook als 'producent' op treden.

Om de kansen die er op het gebied van de zakelijke markt in het nieuwe theater liggen ook daadwerkelijk te verzilveren gaan we in de periode 2020 - 2023 investeren in onze eigen organisatie en in het bijzonder in onze acquisitiekracht. We zetten tenminste de volgende acties in gang:

- a. het opzetten van een interne (eigen) 'salesorganisatie';
- b. het aangaan van een samenwerking met een aantal grote regionale en landelijke evenementenbureaus en cateraars;
- c. het ontwikkelen van een transparante tariefstelling in afstemming met de 'Brabant-4' theaters;
- d. het ontwikkelen van een online- en offlinebrochure met betrekking tot de mogelijkheden die het nieuwe theater biedt voor zakelijke evenementen;
- e. het oprichten van een eigen businessclub om de bestaande relaties met zakelijke partners te versterken en om nieuwe allianties aan te gaan: Stichting Cultuur en Business (CUBUS).

Omdat de bijdrage vanuit 'commerciële verhuur' aan de exploitatie van ons theater tot op heden vrij beperkt is geweest en we pas na de opening van het nieuwe theater dit onderdeel van onze exploitatie verder kunnen ontwikkelen houden we in onze exploitatieraming voorsnog rekening met een bescheiden groei.

### 3. resultaat verhuringen (cultureel en commercieel)

Uitgaande van de schaalgrootte en kwaliteit van de faciliteiten in het nieuwe Theater aan de Parade en gegeven de uitkomsten van de omgevings-, c.q. marktanalyse realiseren we vanaf 2024 substantieel meer verhuringen. Omdat het aantal grotere verhuringen in het totaal aantal verhuringen toeneemt stijgen zowel de gemiddelde aantallen bezoeken/deelnemers per verhuring als het netto resultaat per verhuring.

verhuur	aantal verhuringen	totaal aantal bezoeken deelnemers	gemiddeld aantal bezoeken per verhuring	gemiddeld netto resultaat per verhuring (excl. horeca)
2016 - 2019	225	23.151	103	€ 706,-
2024	270	55.700	206	€ 843,-



# 11. MARKETING EN RELATIEBEHEER

Onze beleidsdoelstellingen (zie hoofdstuk 8) worden uitgewerkt in een integraal marketingbeleid.

We vinden het van groot belang dat straks iedere inwoner van 's-Hertogenbosch de weg naar het nieuwe Theater aan de Parade weet te vinden. Daarom zetten we in de periode 2020-2023 met volle kracht in op het vasthouden van ons reeds bestaande publiek. We doen dat door ons programma-aanbod op diverse (tijdelijke) locaties voort te zetten. Daarnaast investeren we in het verleiden en binden van nieuw publiek. We handelen daarin als volgt.

- We bouwen in al onze communicatie een persoonlijke band op met ons publiek. We maken de overstap van een analoge naar een digitale marketingstrategie. We investeren in mensen en systemen om daarmee de juiste data te genereren en te kunnen analyseren. Vanaf 2024 lopen we op kop met onze digitale informatievoorziening en analyses, en zijn we bereid daarin alle kennis te delen. We passen onze personeelsformatie daarop aan.
- We gebruiken de moderne sociale media om onze voorstellingen onder de aandacht van ons publiek en non-publiek te brengen. We bouwen netwerken om genres, artiesten, belangstellenden en vrienden aan ons te verbinden.
- We luisteren naar de waarderingen of vragen van ons publiek.
- We gaan actief aan het werk om publiek te betrekken bij onze programmakeuzes.
- We werken aan het opzetten van participatiegroepen rondom genres of gezelschappen.
- Als ambassadeurs gaan we met ons eigen publiek op zoek naar nieuwe bezoekers. Hier hebben we onze marketingstrategie en de hele 'customer journey' naar de verschillende soorten bezoekers op aangepast. Hierdoor benaderen we de verschillende doelgroepen steeds meer op maat. We bouwen per soort voorstelling een eigen fysieke beleving, c.q. sfeer in het theater die aansluit op de voorstelling (muziekkeuze, lichtkeuze, aankleding horeca, et cetera).
- We zijn actief in de digitale samenwerking met collega culturele instellingen in de stad, regio en provincie. We participeren in de 'Cultuurstad van het Zuiden'. We bedienen een breed publiek tot een straal van 20 km rondom de stad en landelijk. We participeren in projecten als 'We are Public' en andere initiatieven om voor nieuw publiek de toegang tot het theater te vergroten.
- Vanaf 2020 laten we ons begeleiden door bureau DAY. Samen met deze organisatie bouwen wij aan de nieuwe identiteit van Theater aan de Parade. Deze zal fysiek terugkomen in de bewegwijzering in het nieuwe gebouw. Deze nieuwe identiteit zal de basis vormen voor onze communicatiestrategie. Onderdeel van het ontwikkelproces is de opdracht aan onszelf om in de jaren 2020-2023 onze organisatie 'opnieuw uit te vinden' en aan te sluiten bij de hedendaagse wijze van communiceren.

## 11.1 een inclusief en divers theater

Theater aan de Parade moet een afspiegeling zijn van de hele gemeenschap van de stad. We gaan samen met de stad op zoek om deze afspiegeling te realiseren. Dat is niet in één seizoen te realiseren. Het betrekken van de stad hierbij zien we als een proces. We investeren in het opbouwen van netwerken uit de verschillende bewoners en culturen. Door hen medeverantwoordelijk te maken in het samen programmeren vinden we een duurzame weg. Met deze uitnodiging en doelstelling starten we al in september 2020. Ook op onze tijdelijke locaties gaan we op deze wijze de stad uitnodigen om samen programma's te maken. Diversiteit en inclusie is een noodzaak en een belangrijke pijler voor ons nieuwe theater. We gaan dit ook borgen in onze personele organisatie, in het management en in de RVC.

## 11.2 focus op jongeren

Als geen ander theater in Nederland realiseren we ons dat we zullen moeten investeren in de jongste generaties om ook in de toekomst relevant te zijn voor alle generaties in de samenleving. In het kader van onze verbinding met de samenleving gaan we samen met de jongeren op pad. Zij zullen onze gids

zijn. In een stad waar de URBAN Cultuur tot een speerpunt is verheven moet het “grote theater” ook daar een antwoord (lees: aanbod) op ontwikkelen. Het nieuwe Theater aan de Parade kent al een lage drempel, maar legt de lat hoger om een werkelijk vernieuwend aanbod te ontwikkelen. Vanzelfsprekend doen we dat ook met onze educatieve projecten en met de alliantie met Willem Twee om te komen tot een breed en volwaardig popaanbod in de stad.

### 11.3 Founding en Theater aan de Parade Cultuurfonds

Strategische samenwerking met bedrijven vervangt meer en meer de traditionele vorm van sponsoring. In de aanloop naar het nieuwe Theater aan de Parade willen we een dergelijke strategische samenwerking vorm geven. We gaan op zoek naar partnerschappen. Als wederdienst voor maatschappelijk investeren delen we ons huis en kennis met een groot aantal bedrijven.

We werken in de periode 2020-2023 toe naar een structurele founding/sponsor- en donatiepositie van € 243.000,- per jaar. In 2021 wordt het ‘Theater aan de Parade Cultuurfonds’ opgericht, waarvoor we een ANBI-status gaan aanvragen. Een fonds met een directe koppeling naar het theater. Daarin zullen alle bijdragen uit fondsen en sponsoring bij elkaar komen. Mede met de steun van een privaatfonds uit 's-Hertogenbosch kan de opstart van het fonds volledig gefinancierd worden vanaf 2021. Hiermee kunnen we een professionele ondersteuning voor het nieuwe fonds realiseren. Theater aan de Parade en ‘De vrienden van TP’ investeren zelf in de opbouw van ‘Theater aan de Parade’ voor 2023, zodat het volledig functioneel is in 2024. We gaan aan de slag met een juiste campagne voor vrienden, en stoelensponsorplan voor de kleine sponsors en een mooi participatie-aanbod aan bedrijven.

Gemiddeld kunnen inkomsten uit sponsoring, fondsenwerving en overige inkomsten voor een VSCD-podium gesteld worden op 6% van de totale inkomsten (= aandeel eigen inkomsten, exclusief subsidie). Gezien de onzekere omstandigheden waaronder we op dit ogenblik leven, de tijdelijke exploitatieperiode op diverse locaties en het gegeven dat Theater aan de Parade de afgelopen jaren geen inkomsten uit sponsoring/fondsen heeft vergaard, kiezen we voor een gezonde ambitie van € 243.000,- op jaarbasis. Dat is 3 % van de totale exploitatie en 5 % van de verworven inkomsten.

sponsoring	
Bijdrage vrienden	25.000
Hoofdsponsors	80.000
Subsponsors	75.000
Stoelen plan	63.000
<b>Totaal</b>	<b>243.000</b>

### 11.4 inhoudelijke partners

We zetten in op de samenwerking met een groot aantal inhoudelijke partners. We hebben reeds afspraken gemaakt en/of allianties gesloten met de grote partijen in de stad. We nemen graag de culturele voortrekkersrol in de ‘Cultuurstad van het Zuiden’ en zijn onderdeel van de Bossche Culturele Basis. We nemen initiatief om ons programma af te stemmen op de stad, regio en provincie en we zien ruimte om ook financieel te investeren in deze samenwerkingen.

In de jaren 2020-2023 geven we nader vorm aan de diverse samenwerkingsverbanden.

We werken aan:

- een stads-brede programmering voor het Podiumkunstenaanbod;
- versteviging van het aanbod op de podia van Theater aan de Parade;
- samenwerking in festivals waarbij TP optreedt als (co)producent;
- heldere financiële voorwaarden voor deze samenwerkingen;
- gastheer zijn voor de Bossche gezelschappen en festivals om daarmee onze spilfunctie in de podiumkunsten te onderstrepen;
- ontwikkelen van gezamenlijk initiatieven die aansluiten bij de Cultuurstad van het Zuiden.

Zie ook hoofdstuk 10: Programma-aanbod 2024-2027. Daarin lichten we ook de regionale partners nader toe.

Hieronder geven we nog een overzicht van onze samenwerkingspartners.

- Brabanthallen te 's-Hertogenbosch
- Theater de Speeldoos te Vught
- Theater Artemis te 's-Hertogenbosch
- PERRON-3 te Rosmalen
- De Verkadefabriek te 's-Hertogenbosch
- Podium Azijnfabriek te 's-Hertogenbosch
- Willem Twee te 's-Hertogenbosch
- Jheronimus Bosch Art Center te 's-Hertogenbosch
- Internationaal Vocalisten Concours te 's-Hertogenbosch
- November Music te 's-Hertogenbosch
- Festival Boulevard te 's-Hertogenbosch
- Koningstheateracademie 's-Hertogenbosch
- Jazz in Duketown te 's-Hertogenbosch
- Festival Cement te 's-Hertogenbosch
- Carnaval Oeteldonk te 's-Hertogenbosch
- Panama Pictures 's-Hertogenbosch
- Minoux te 's-Hertogenbosch
- Stichting Demodokos te 's-Hertogenbosch
- Babel te 's-Hertogenbosch



## 12. PERSONEEL EN ORGANISATIE

Met het oog op de nieuwe uitdagende opdracht die er voor de ZNTM vanaf 2024 ligt, zijn we in 2019 reeds gestart met de herziening van de bestaande organisatiestructuur en werkwijzen. We zorgen er voor dat er in 2023 een slagvaardige nieuwe organisatie staat met een in omvang bescheiden kern van vaste medewerkers met daar omheen een schil van ervaren projectmedewerkers. Op deze wijze kunnen we gemakkelijker inspelen op de specifieke inhoudelijke en organisatorische eisen die de diverse projecten en samenwerkingsverbanden stellen, en kunnen we snel op- of afschalen als de 'markt' daarom vraagt. Het maakt ook dat we beter op onze kosten kunnen sturen. In beginsel worden alle projectkosten, dus ook die van het (directe) personeel, gedekt uit de projectinkomsten (eigen cultuurfonds, projectsubsidies, sponsoring et cetera). De financiële effecten van de door ons beoogde transitie vallen binnen de begrotingen 2020-2023.

Bij de vormgeving en inrichting van onze nieuwe organisatie hanteren we de volgende uitgangspunten:

- we hebben een platte organisatiestructuur met meewerkende afdelingshoofden en waar mogelijk zelfsturende projectteams;
- we werken met een kleine kernformatie, die kan uitgroeien naar een groot team als het moet, doch op basis van de verhuur en activiteitenagenda flexibel is;
- we zijn professioneel: we hebben de beste medewerkers;
- we zijn lerend en altijd bereid om zowel intern als extern kennis te delen;
- we zijn open, transparant en flexibel;
- we werken binnen heldere afgestemde (inhoudelijke en financiële) kaders (Lean en Mean);
- we komen onze afspraken na;
- iedereen is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen taak en werkzaamheden;
- er is voldoende ruimte voor eigen initiatief;
- we werken waar mogelijk digitaal en duurzaam.

### 12.1 functiehuis

Hieronder schetsen we op hoofdlijnen het functiehuis voor de 'basisorganisatie' en de 'basisprogrammering'. Daarbij maken we een vergelijking met het aantal fte. in de periode 2016- 2019. Voor de 'projecten' zullen binnen het nieuwe Theater aan de Parade per project specifieke en ter zake kundige projectmedewerkers worden aangetrokken. Deze worden bekostigd vanuit het project. Vanzelfsprekend zal er vanuit de 'basisorganisatie' wel ondersteuning worden verleend aan de 'projecten'.

functie(s)	fte vast	fte flexibele schil
Directie	1,00	
Secretariaat	1,30	
P & O	0,30	0,20
Marketing en communicatie	4,60	
Back office kaartverkoop	0,80	0,60
Horecamedewerkers		10,30
Educatie	1,00	
Frontoffice/receptie	2,90	
Financiële administratie	2,40	0,20

vervolg functie(s)	fte vast	fte flexibele schil
Verhuur	2,40	0,30
Techniek	9,00	1,60
Facilitair	2,50	
Programmering	2,30	0,20
Horecamanagement	4,10	
Vrijwilligerscoördinatie	1,00	
<b>Totaal 2024</b>	<b>35,60</b>	<b>13,40</b>
<b>2016-2019</b>	<b>34,98</b>	<b>12,37</b>

## 12.2 vrijwilligers

Ook het nieuwe Theater aan de Parade zal dankbaar gebruik maken van vrijwilligers. Zij vormen in veel opzichten de directe band met de stad. Zij brengen informatie vanuit de stad binnen en treden op als ambassadeurs naar de stad toe.

We kennen in het nieuwe Theater aan de Parade twee soorten vrijwilligers/participanten:

- a. **Operationeel.** Dit zijn vrijwilligers die een bijdrage leveren aan de dienstverlening en service binnen het theater, soms met een afstand tot de arbeidsmarkt, soms om te leren, maar altijd betrokken. We zorgen voor zinvolle taken en geven vrijwilligers zoveel als mogelijk eigen verantwoordelijkheid. Denk hierbij aan gastvrouwen, artiestenbegeleiders, inleiders, vriendenwerbers en publiciteitsmedewerkers. Wat wij hen bieden is een goede sfeer, een organisatie waar zij onderdeel van kunnen zijn, jaarlijkse opleidingen (bijvoorbeeld BNV of EHBO) en het gratis bijwonen van voorstellingen, films, evenementen, et cetera. We formuleren beleid en reserveren binnen de begroting een budget om dit beleid adequaat uit te kunnen voeren. Deze vrijwilligers verdringen de professionals niet maar vullen deze juist aan. Hiermee stijgt ons serviceniveau. In het functiehuis (zie 13.1) is een vrijwilligerscoördinator voorzien. Deze vrijwilligerscoördinator werkt ook als begeleider voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Theater aan de Parade neemt haar verantwoordelijkheid in het Sociaal Verantwoord Ondernemen.
- b. **Programma-verantwoordelijk.** Iedereen met een goed idee is welkom om een programma te maken in alle beschikbare ruimten binnen het theater: voorstellingen voor ouderen, bijzondere festivals, maatschappelijke programma's, bijzondere voorstellingen uit brandhaarden in de wereld, ontmoetingen, themaconcerten et cetera. We luisteren naar de vraag uit de stad en we creëren de mogelijkheden. We bouwen verschillende teams van vrijwilligers rondom de verschillende thema's. Daarbij passen ook ambassadeursgroepen rondom gezelschappen of genres. Voor deze projecten stellen we begeleiders aan: de 'stadsprogrammeurs'. Deze worden additioneel gefinancierd.



## 13. MEERJARIGE EXPLOITATIE- EN INVESTERINGSRAMING

In dit bedrijfsplan hebben we reeds een aantal parameters die de grondslag vormen voor onze meerjarige exploitatieraming toegelicht en verantwoord. Daarnaast hanteren we nog een aantal algemene uitgangspunten.

Een theater met de omvang van het nieuwe Theater aan de Parade en met een dergelijke brede en diverse programmering is in Nederland is tamelijk uniek. De schaalgrootte van het gebouw en de programmering komen in de buurt van de schouwburgen in Eindhoven, Breda en Tilburg, maar de aard en financiële structuur van deze accommodaties (in Tilburg twee accommodaties) verschilt dusdanig van de accommodatie van Den Bosch, dat we voor het valideren van onze aannames hebben afgezien van benchmarkonderzoek. Wel hebben we de beoogde aantallen voorstellingen en beoogde aantallen bezoeken afgezet tegen de prestaties van min of meer vergelijkbare theaters in het land.

Om voornoemde redenen hebben we bij het opstellen van de meerjarige exploitatieraming de cijfers van Theater aan de Parade uit de periode 2017-2019 als vertrekpunt genomen. Met als belangrijke kanttekening dat we de in het verleden behaalde en in de nieuwe situatie nog te behalen resultaten niet één op één met elkaar kunnen vergelijken. Zo hanteren we in de nieuwe situatie een andere 'productenindeling' en werden kosten en baten in het verleden op een andere en/of niet eenduidige wijze toegerekend. Wat we wel ter vergelijking gebruiken zijn een aantal belangrijke kengetallen, zoals de gemiddelde bestedingen per bezoek aan het theater en het percentage waarin de recettes de directe voorstellingskosten dekken.

Met de eerder genoemde parameters bouwen we niet alleen een meerjarige exploitatieraming op, maar ook een 'dashboard', op basis waarvan we onze ramingen bij veranderende omstandigheden en/of gewijzigde inzichten gemakkelijk kunnen aanpassen en maatregelen kunnen nemen om eventuele negatieve effecten zoveel als mogelijk te reduceren.

Zoals hiervoor aangegeven hebben we een enigszins behoudende prognose als basis voor de exploitatie van het nieuwe Theater aan de Parade opgesteld. De ervaring bij andere grote nieuwe culturele vastgoedprojecten leert dat er enige tijd nodig is om tot een stabiele, toekomstbestendige exploitatie te komen. Daarnaast leven we in enigszins onzekere tijden voor wat betreft de maatschappelijke en economische effecten van de huidige COVID-19 crisis. Om deze redenen achten we onze benadering realistisch. De meerjarige exploitatieraming laat zien dat we vanuit deze gedachte onze ambities binnen de gegeven financiële kaders goed waar kunnen maken. Daarnaast zien we nog voldoende kansen om onze exploitatie verder te optimaliseren. Om die reden hebben we ook nog een tweede meerjarige exploitatiebegroting in dit bedrijfsplan opgenomen.

## 13.1 Kengetallen meerjarige exploitatieraming 2024 – 2027

Voor de meerjarige exploitatieraming 2024 – 2027 gaan we uit van de volgende kengetallen:

basisbegroting	2016 - 2019	2024
aantallen voorstellingen basisprogrammering	229	260
aantallen projecten, inclusief film	73	203
aantallen verhuur	225	270
aantallen bezoeken voorstellingen basisprogrammering	85.354	113.628
aantallen bezoeken projecten, inclusief film	68.222	83.970
aantallen bezoeken dagactiviteiten 1		8.725
aantallen bezoeken/deelnemers verhuur	23.151	55.700
gemiddelde besteding entree per bezoek voorstellingen basisprogrammering	€ 20,-	€ 20,-
gemiddelde besteding entree per bezoek projecten, inclusief film	€ 3,50	€ 5,38
dekkingspercentage recette/directe voorstellingskosten voorstellingen basisprogrammering	109%	108%
dekkingspercentage recette/directe voorstellingskosten projecten, inclusief film	146%	99%
gemiddelde besteding horeca per bezoek	€ 5,42	€ 4,83
gemiddelde netto opbrengst per verhuring, exclusief horeca	€ 706,-	€ 843,-
percentage inkoop horeca van netto omzet	30%	28%

## 13.2 Meerjarige exploitatieraming 2024 - 2027

	2016/2019	2024	2025	2026	2027
bezoekers reguliere programmering	85.354	113.600	107.900	113.600	119.300
bezoekers verhuur	23.151	55.700	52.900	55.700	58.500
bezoekers projecten	68.222	92.700	88.100	92.700	97.300
	<b>176.727</b>	<b>262.000</b>	<b>248.900</b>	<b>262.000</b>	<b>275.100</b>

	2016/2019	2024	2025	2026	2027
	<i>gemiddeld</i>	<i>nieuw bouw</i>	<i>nieuw bouw</i>	<i>nieuw bouw</i>	<i>nieuw bouw</i>

### Omzet

Theater	€ 1.800	€ 2.326	€ 2.210	€ 2.326	€ 2.442
Film		€ 29	€ 28	€ 29	€ 30
Projecten	€ 100	€ 436	€ 414	€ 436	€ 458
Horeca	€ 1.000	€ 1.265	€ 1.202	€ 1.265	€ 1.328
Verhuur	€ 200	€ 260	€ 247	€ 260	€ 273
Kassa (servicekosten)	€ 300	€ 481	€ 457	€ 481	€ 505
Subsidie	€ 3.000	€ 3.130	€ 3.130	€ 3.130	€ 3.130
Rente	€ -				
Sponsoring / donaties Cultuurfonds*		€ 243	€ 243	€ 243	€ 243
	<b>€ 6.400</b>	<b>€ 8.170</b>	<b>€ 7.930</b>	<b>€ 8.170</b>	<b>€ 8.410</b>
<i>aandeel eigen inkomsten:</i>	<i>53%</i>	<i>62%</i>	<i>61%</i>	<i>62%</i>	<i>63%</i>

### Inkoop van de omzet

Theater	€ 1.600	€ 2.161	€ 2.053	€ 2.161	€ 2.269
Film		€ 17	€ 16	€ 17	€ 18
Projecten	€ 100	€ 448	€ 426	€ 448	€ 470
Horeca	€ 295	€ 354	€ 336	€ 354	€ 372
Verhuur	€ 200	€ 32	€ 30	€ 32	€ 34
Uitkering aan Cultuurfonds*		€ 130	€ 130	€ 130	€ 130
	<b>€ 2.195</b>	<b>€ 3.142</b>	<b>€ 2.992</b>	<b>€ 3.142</b>	<b>€ 3.293</b>

### Algemene kosten

Personeel	€ 1.910	€ 2.025	€ 2.025	€ 2.025	€ 2.025
Flexibele schil	€ 470	€ 392	€ 392	€ 392	€ 392
Huur	€ 733	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460
Huisvesting (operationeel)	€ 605	€ 560	€ 560	€ 560	€ 560
Huisvesting (onderhoud gebouw)		€ 412	€ 412	€ 412	€ 412
Theatertechniek operationeel onderhoud		€ 131	€ 131	€ 131	€ 131
Theatertechniek vervangingsvoorziening		€ 394	€ 394	€ 394	€ 394
Incidenteel nieuwbouw		€ 75			
Incidenteel compensatie gemeente					
Marketing	€ 120	€ 180	€ 180	€ 180	€ 180
Algemene kosten (div, adm, bankkosten)	€ 70	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100
ICT/telefonie	€ 60	€ 110	€ 120	€ 120	€ 120
Advies/Accountant/RvC	€ 90	€ 70	€ 70	€ 70	€ 70
Afschrijving	€ 60	€ 172	€ 162	€ 162	€ 162
	<b>€ 4.118</b>	<b>€ 5.080</b>	<b>€ 5.005</b>	<b>€ 5.005</b>	<b>€ 5.005</b>

\* Gewijzigd op 23-09-2020

<b>(verwacht) resultaat</b>	<b>€ 87</b>	<b>€ -52</b>	<b>€ -67</b>	<b>€ 22</b>	<b>€ 112</b>
-----------------------------	-------------	--------------	--------------	-------------	--------------

## 13.3 Meerjarige exploitatieraming 2024 – 2027 (Plus scenario)

	2016/2019	2024	2025	2026	2027
bezoekers reguliere programmering	85.354	117.100	111.200	117.100	123.000
bezoekers verhuring	23.151	55.700	52.900	55.700	58.500
bezoekers projecten	68.222	92.700	88.100	92.700	97.300
	176.727	265.500	252.200	265.500	278.800

	2016/2019	2024	2025	2026	2027
	<i>gemiddeld</i>	<i>nieuw bouw</i>	<i>nieuw bouw</i>	<i>nieuw bouw</i>	<i>nieuw bouw</i>

### Omzet

Theater	€ 1.800	€ 2.395	€ 2.275	€ 2.395	€ 2.515
Film		€ 29	€ 28	€ 29	€ 30
Projecten	€ 100	€ 436	€ 414	€ 436	€ 458
Horeca	€ 1.000	€ 1.409	€ 1.339	€ 1.409	€ 1.479
Verhuur	€ 200	€ 260	€ 247	€ 260	€ 273
Kassa (servicekosten)	€ 300	€ 492	€ 467	€ 492	€ 517
Subsidie	€ 3.000	€ 3.130	€ 3.130	€ 3.130	€ 3.130
Rente	€ -				
Sponsoring / donaties Cultuurfonds*		€ 243	€ 243	€ 243	€ 243
	€ 6.400	€ 8.394	€ 8.143	€ 8.394	€ 8.645
<i>aandeel eigen inkomsten:</i>	<i>53%</i>	<i>63%</i>	<i>62%</i>	<i>63%</i>	<i>64%</i>

### Inkoop van de omzet

Theater	€ 1.600	€ 2.224	€ 2.113	€ 2.224	€ 2.335
Film		€ 17	€ 16	€ 17	€ 18
Projecten	€ 100	€ 448	€ 426	€ 448	€ 470
Horeca	€ 295	€ 352	€ 335	€ 352	€ 370
Verhuur	€ 200	€ 32	€ 30	€ 32	€ 34
Uitkering aan Cultuurfonds*		€ 130	€ 130	€ 130	€ 130
	€ 2.195	€ 3.203	€ 3.050	€ 3.203	€ 3.357

### Algemene kosten

Personeel	€ 1.910	€ 2.025	€ 2.025	€ 2.025	€ 2.025
Flexibele schil	€ 470	€ 392	€ 392	€ 392	€ 392
Huur	€ 733	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460
Huisvesting (operationeel)	€ 605	€ 560	€ 560	€ 560	€ 560
Huisvesting (onderhoud gebouw)		€ 412	€ 412	€ 412	€ 412
Theatertechniek operationeel onderhoud		€ 131	€ 131	€ 131	€ 131
Theatertechniek vervangingsvoorziening		€ 394	€ 394	€ 394	€ 394
Incidenteel nieuwbouw		€ 75			
Incidenteel compensatie gemeente					
Marketing	€ 120	€ 180	€ 180	€ 180	€ 180
Algemene kosten (div, adm, bankkosten)	€ 70	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100
ICT/telefonie	€ 60	€ 110	€ 120	€ 120	€ 120
Advies/Accountant/RvC	€ 90	€ 70	€ 70	€ 70	€ 70
Afschrijving	€ 60	€ 172	€ 162	€ 162	€ 162
	€ 4.118	€ 5.080	€ 5.005	€ 5.005	€ 5.005

### (verwacht) resultaat

	€ 87	€ 111	€ 88	€ 185	€ 283
Meer behoudend scenario:		€ -52	€ -67	€ 22	€ 112
Verschil		€ 163	€ 155	€ 163	€ 171

## 13.4 Plus scenario

Naast de 'basis meerjarige exploitatieraming' schetsen we ook een raming die uitgaat van een gemiddeld hogere bezetting per voorstelling, een hogere gemiddelde besteding horeca per bezoek aan een culturele activiteit en een lager percentage inkoop van de netto horeca-omzet. We noemen dit het 'Plus scenario'. We verantwoorden dit als volgt

	basis meerjarige raming	'plus scenario'	toelichting
gemiddeld aantal bezoeken voorstellingen basisprogrammering	437	450	Afhankelijk van de ontwikkeling van het aanbod kan met een verbeterde marketing een (nog) hogere gemiddelde bezetting in de Grote Zaal (1.000) worden gerealiseerd.
gemiddelde besteding horeca per bezoek	€ 4,83	€ 5,31	Verbeterde Kwaliteit van de (o.a. service, assortiment) stimuleert de bestedingen.  Er zijn meer activiteiten, die een relatief hogere horeca-omzet genereren (denk bv. aan popconcerten).
percentage inkoop van netto horeca-omzet	28%	25%	Taakstelling ligt vooralsnog op 28%, maar inkooppercentages tussen 23 - 25% zijn op schaalgrootte van Theater aan de Parade niet ongebruikelijk.

Doorrekening van de bovenstaande gewijzigde parameters leidt in de periode 2024-2027 tot een substantieel hoger exploitatieresultaat. Dit laat zich ten opzichte van de 'basis meerjarige exploitatieraming 2024-2027' als volgt duiden:

	2024	2025	2027	2028
Exploitatie- resultaat basis meerjarige raming	(€ 52.000,-)	(€ 67.000,-)	€ 22.000,-	€ 112.000,-
Plus scenario	€ 111.000,-	€ 88.000,-	€ 185.000	€ 283.000
Vershil	€ 163.000,-	€ 155.000,-	€ 163.000,-	€ 171.000,-

Theater aan de Parade/ZNTM kiest er op dit moment uitdrukkelijk voor om het 'basis scenario' als vertrekpunt voor de exploitatie van het nieuwe Theater aan de Parade te nemen. Dit is een realistisch scenario dat ons de ruimte biedt om de nieuwe exploitatie in de eerste jaren voldoende toekomstbestendig op te bouwen en tegelijkertijd onze inhoudelijke ambities waar te maken.

## 13.5 Toelichting bij de meerjarige exploitatieraming 2024 - 2027

### Dekking kostenstijgingen en aanloopverliezen

De in de begroting verwerkte ambities geven voldoende financiële houvast om vanaf de ingebruikname van het nieuwe theater de stijging van de exploitatielasten lasten op te vangen. We rekenen met een aanloopverlies in de eerste twee jaar in de nieuwe situatie. Dit aanloopverlies financieren we uit de opgebouwde reserves.

### Validatie

De in de meerjarige exploitatieraming opgenomen lasten voor huisvesting en van vervangingsinvesteringen zijn vastgesteld in diverse exploitatie-overleggen met het kernteam 'bouw en met ambtenaren van de afdeling Vastgoed en Financiën. In goed overleg met de accountant ESJ is nauwlettend gekeken naar reële afschrijvings- en/of vervangingstermijnen, alsmede naar de effecten van de verhoging van de huisvestingskosten op het financiële resultaat van het theater vanaf 2024. De bedragen zijn vervolgens gevalideerd door Claassen, Moolenbeek & Partners en door PBTA Theateradviseurs.

### Subsidies

Indien de jaarlijkse aanvraag van ZNTM wordt gehonoreerd, verleent de gemeente een subsidie die voorziet in dekking van de gebouwkosten, een deel van de huisvestingskosten, de investeringen, het programma en (een deel van) de benodigde overhead.

### Index en btw

Alle bedragen zijn gebaseerd op het prijspeil 2020 en niet geïndexeerd. Eventuele afdracht van vennootschapsbelasting over eventueel positieve resultaten lijkt niet noodzakelijk. Daarom is er in de begroting geen rekening mee gehouden. Alle in de begroting genoemde bedragen zijn exclusief btw.

### Ingroeimodel

In deze meerjarenbegroting gaan we uit van een goede start in het openingsjaar 2024. Ervaringen in Nederland geven aan dat het tweede jaar na opening een terugval kent. Die hebben wij ingeschat op +/- 5% van de totale publieke belangstelling. In 2026 hersteld zich dat weer en we gaan uit van een publieke groei van 5% in 2027.

### Algemene bedrijfslasten

De algemene bedrijfslasten (waaronder kantoorkosten, bankkosten, verzekeringen) zijn in de basis voor de jaren 2024 en verder begroot conform uitgangspunten 2020. De post algemene bedrijfslasten is op een niveau dat voor de komende jaren realistisch is.

### Afschrijvingslasten

Vanuit het investeringsbudget dat het theater jaarlijks ter beschikking heeft, loopt op de begroting een bedrag van € 105.000,- mee aan afschrijvingen. Dit bedrag aan afschrijvingslasten dat per 2024 zal worden gehanteerd, is vastgesteld aan de hand van de materiële vaste activa en het meerjarige investeringsplan (MJIP).

### Inkomstenderving door het traject nieuwbouw

Indien onverhoopt de nieuwbouw vertraging oploopt zullen er financiële gevolgen zijn. Vertraging zal effect hebben op aangegane contracten met gezelschappen en andere stakeholders en heeft ook andere inkomstenderving (verhuur, horeca, kaartverkoop, sponsoring, festivals) tot gevolg. Met deze mogelijke financiële gevolgen is in de begroting geen rekening gehouden. Zie ook onze 'risicoanalyse' in hoofdstuk 15.

### Eigen vermogen en reservevorming

De Zuid-Nederlandse Theater Maatschappij BV draagt zorg voor een gezonde weerstandsreserve conform de richtlijnen die de gemeente 's-Hertogenbosch daarvoor opgesteld heeft. Het jaar 2019 is door ZNTM BV afgesloten met een maximaal eigen vermogen conform subsidierichtlijnen en een aanvullend beschikbare algemene reserve, tot stand gekomen uit de resultaten van de afgelopen jaren. Het doel van het eigen vermogen is de aanvullende kosten voor tijdelijke huisvesting en investeringen in organisatie en programmering voor de toekomst te financieren.

Daarnaast beschikt de BV over een innovatiefonds waarmee zij de komende jaren nieuwe artistieke projecten op een juiste manier kan stimuleren.

Tevens is in de afgelopen jaren gespaard om de herstructurering van de organisatie, bijzondere investeringen in het nieuwe theater en de aanloopverliezen van de eerste jaren van het exploitatie van het nieuwe theater mede te kunnen financieren. Voor 1 januari 2021 volgt hier over een uitgewerkt plan

In deze opgave van gebruik van de reserves moet tevens het 'depot 801.000' meegenomen worden, het bedrag dat de Gemeente vanuit het raadsbesluit 3 juli 2018 ter beschikking heeft gesteld aan het theater voor extra te maken kosten in de aanloop naar de nieuwbouw, zoals: adviseurskosten en extra personele ondersteuning.





## 14. BEKNOPTTE RISICOANALYSE

Zoals reeds opgemerkt in hoofdstuk 2: 'Verantwoording werkwijze' is het onmogelijk om nu in 2020 een volledig in beton gegoten plan te presenteren voor een periode die nog ruim drieënhalf jaar voor ons ligt. Nieuwe ontwikkelingen en/of inzichten kunnen aanleiding zijn om het plan tussentijds bij te stellen. Voor zover we risico's signaleren hebben we die in het onderstaande overzicht kort beschreven. Tevens hebben we aangegeven hoe we mogelijke negatieve effecten kunnen reduceren en/of ombuigen.

gebeurtenis	mogelijk effect	maatregel(en)
Bouwplanning wordt niet gehaald.	Theater aan de Parade kan verplichtingen die zijn aangegaan voor 23 2024 (e.v.) niet of gedeeltelijk niet nakomen.  Uitval programma en publiek.	Met gemeente go/no go moment vaststellen voor het aangaan van verplichtingen in relatie tot de actuele bouwplanning + duidelijke afspraken over verantwoordelijkheid en/of aansprakelijkheid bij schade.  Flexibele afspraken maken over programma-aanbod op tijdelijke locaties (borgen continuïteit programma).  Inzetten reserves.
Programma van Eisen is niet volledig en/of er ontstaan in de ontwerp- en bouwfase nieuwe inzichten.	Meerwerk dat leidt tot kostenverhogingen.	Theater intensief betrekken bij inhoud en voortgang proces en als toekomstig gebruiker ook een 'toezichhoudende rol' geven.
Raming met betrekking tot bezoekaantallen wordt niet gehaald.	Minder omzet leidt tot een lager exploitatieresultaat dan begroot.	Ondanks dat er in de meerjarige exploitatierekening reeds rekening is gehouden met een 'ingroeimodel', is het mogelijk de begroting nog tussentijds bij te stellen.  Permanente monitoring van resultaten.  Inzetten reserves.
Raming met betrekking tot verhuringen blijft onder verwachting.	Minder omzet leidt tot een lager exploitatieresultaat dan begroot.	Ondanks dat er sprake is van een reeds behoudende begroting, is het mogelijk deze nog tussentijds bij te stellen. Permanente monitoring van resultaten.  Grotere inzet op acquisitie plegen.  Inzetten reserves.
Raming met betrekking tot bestedingen blijft onder verwachting.	Minder omzet leidt tot een lager exploitatieresultaat dan begroot.	Ondanks dat er sprake is van een reeds behoudende begroting, is het mogelijk deze nog tussentijds bij te stellen. Permanente monitoring van resultaten.  Grotere inzet op acquisitie plegen.  Inzetten reserves.

Raming inkomsten uit sponsoring blijft achter bij verwachtingen.	Minder omzet leidt tot een lager exploitatieresultaat dan begroot.	Er is relatief veel tijd beschikbaar om de werving goed voor te bereiden.
Raming op subsidies en/of overige bijdragen ten behoeve van projecten blijft onder prognose.	Raming op subsidies en/of overige bijdragen ten behoeve van projecten blijft onder prognose.	Relatief lange tijd voor een goede voorbereiding.  Bijstellen van ambitie en samenhangende begroting.
Operationele huisvestingslasten en kosten onderhouden vallen hoger uit.	Hogere kosten leiden tot een lager exploitatieresultaat dan begroot.	Ramingen actualiseren op basis van nadere uitwerking ontwerp. Eventueel second opinion vragen.
Horecadeel exploitatiedeel kan worden aangemerkt als een 'onderneming' voor de VPB.	Over de horecaomzet dient vennootschapsbelasting te worden afgedragen. Dit heeft een negatief effect op de exploitatie.	Fiscaal advies inwinnen. Mogelijk afstemming met de fiscus vooraf.

## BIJLAGE 1

### Schematisch programmaoverzicht 2024-2027

#### ACTIVITEITEN EN VOORSTELLINGEN THEATER AAN DE PARADE 2024 EN VERDER

1. BASISPROGRAMMA								
Theater aan de Parade	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
Toneel	15	8.400	10	2.880				
Blijspel	5	2.800						
Klassieke muziek	10	5.600	5	1.440	5	300		
Dans- en bewegingstheater	10	5.600	5	1.440				
Populaire muziek (incl. wereldmuziek en jazz)	10	5.600	12	9.600				
Theaterconcert	6	3.360	6	4.800				
Literair	2	1.120	2	576	6	360		
TP Academy	3	1.680	5	1.440	5	300		
Musical	6	3.360						
Show	10	5.600						
Cabaret en kleinkunst	20	11.200	15	4.320				
Muziektheater	4	2.240	2	576				
Opera / operette	4	2.240	2	576				
Jeugdvoorstellingen	10	5.600	10	2.880	5	300		
Overig professioneel	5	2.800	5	1.440				

BASISPROGRAMMA OP LOCATIE	vs	bez
Speeldoos Vught	15	3.000
Perron 3 Rosmalen	17	3.400
Jheronimus Bosch Arts centrum	4	800
Mainstage	4	6.000

TOTAAL BASISPROGRAMMA	
Voorstellingen	260
Bezoekers	113.628

## 2. PROJECTEN

### GROTE PROJECTEN

	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
Carnaval	1	28.000						
Kwèkfestijn	1	8.000						
Opera op de Parade	1							8.000
Buitenpodium	10						5.000	

### EIGEN PRODUCTIES

	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
De Parade van ...	3	1.350	3	900	3	240		
Eric Vloeimans festival	3	1.350	3	900	3	240		
Jaarlijkse eigen productie	8	3.600						
Muziekfestival	2	900	2	600	2	160		
Festival x	2	900	2	600	2	160		
Oerknal	6	1.200	4	1.200	2	160		
Urban Festival	2	900	2	600	2	160		
Open podium	1	1.500	1	1.200	1	300		

### PODIUM VAN DE STAD

	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
Staat van Den Bosch			4	1.000				
Jongeren producties			6	1.200				
Ouderen theaterreeks	2	900	6	1.200				
Doelgroep projecten			8	1.600				
Maatschappelijke samenwerking	4	1.400	3	900				
Lunchpauze programma					20	1.600		
Dag programma					40	3.200		

### FILMS

	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
TP Film Theater			19	1.900	19	950		

THEATER AAN DE PARADE DAGPROGRAMMA								
	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
Dag opstelling							6.125	
Rondleidingen							0	
Schoolrondleidingen							2.600	

TOTAAL PROJECTEN	
Projecten	203
Bezoekers	92.695

### 3. VERHUUR

AMATEURVOORSTELLINGEN								
	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
	10	4.000	15	5.250				

GAST FESTIVALS								
	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
Festival Boulevard	6	3.000	4	1.200				
IVC	2	1.000	3	900	4	200		
November Music	6	3.000	4	1.200				
Jazz in Duketown	4	2.000	4	1.200	4	200		
Fools en Follies	6	3.000	4	1.200	4	200		

COMMERCIELE VERHUUR								
	GZ	bez	PZ	bez	AUD	bez	Gebouw	De Parade
Hele gebouw	8		8				8.000	
Zaalverhuur	10	7.000	15	6.000				
Vereniging Sociëteit Casino	8	4000						
Kubus	2	900						
Kleine ruimtes	139						2.250	

TOTAAL VERHURINGEN	
Verhuringen	270
Bezoekers	55.700

<b>TOTAAL</b>	
<b>TOTAAL events</b>	<b>733</b>
<b>TOTAAL publiek</b>	<b>262.023</b>

<b>BUITEN HET THEATER</b>	
Spelen bij de buren	13.200
Opera en buiten podium	13.000
Dag openstelling	6.125
<b>NIEUW TOTAAL</b>	<b>229.698</b>

# Prognose huisvestingslasten nieuwbouw

Jasmijn de Visser, Interim controller, 27 mei 2020 v7

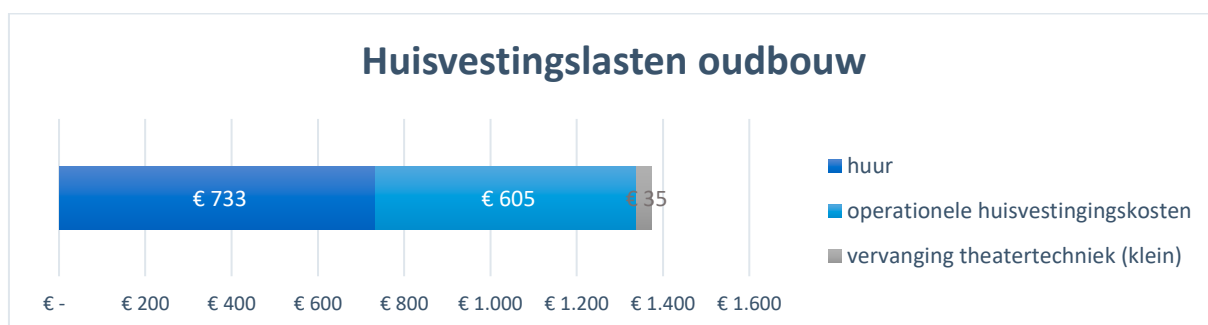
## Inhoud

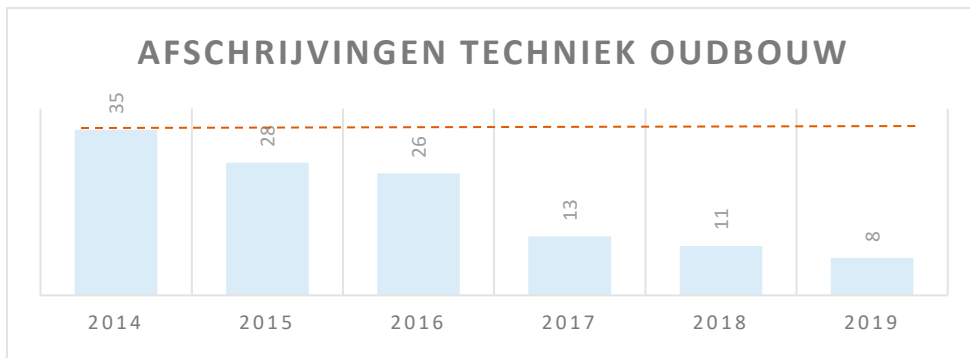
<b>HUIDIGE HUISVESTINGSLASTEN (OUDBOUW) : EUR 1.4 MIO</b> -----	<b>2</b>
<b>TOEKOMSTIGE HUISVESTINGSLASTEN (NIEUWBOUW) : EUR 2.1 MIO</b> -----	<b>3</b>
<b>HUUR</b> -----	<b>3</b>
<b>VOORZIENING THEATERTECHNIEK</b> -----	<b>3</b>
<b>VERGELIJK HUISVESTINGSLASTEN OUD- EN NIEUWBOUW</b> -----	<b>4</b>

In dit document wordt een uiteenzetting gegeven van de verwachte huisvestingslasten na opening van het nieuwe Theater aan de Parade. Als bronnen zijn gebruikt MJOP Radar TAP VO, PBTA TK03.3, diverse mailberichten en is overleg gevoerd met ESJ, accountant van TP. De huurlast is een belangrijk component van de huisvestingslasten, deze is vastgesteld door de gemeente.

### Huidige huisvestingslasten (oudbouw) : EUR 1.4 Mio

De huidige huisvestingslasten bestaan uit een jaarlijkse huursom ad EUR 733k, operationele huisvestingslasten EUR 605k (schoonmaak, energie, verzekering e.d.) en afschrijvingen op theatertechniek gemiddeld EUR 35k. In de huursom is inbegrepen het preventief-, correctief- en vervangingsonderhoud van het pand, inclusief nagelvaste theatertechniek.





Afschrijvingen oudbouw: normaal niveau 35k per jaar, bevat o.a. Audio/Visuele middelen, podium- techniek.

### Toekomstige huisvestingslasten (nieuwbouw) : EUR 1.9 Mio



De verwachte huisvestingskosten na opening bedragen 1.9 Mio. De huur\* is bepaald door de gemeente en wordt verlaagd van EUR 733k naar EUR 460k. Het theater draagt vanaf opening zelf de onderhoudslasten van het pand en de theatertechniek (EUR 412k), in de oude situatie was dit onderhoud inbegrepen in de huursom. De operationele huisvestingskosten (EUR 560k + EUR 131k) stijgen per saldo: ze dalen door lagere energiekosten, maar stijgen tegelijkertijd door hogere kosten voor o.a. schoonmaak, gemeentelijke belastingen (WOZ vertienvoudigd), verzekeringen e.d.

#### Huur

De huur\* wordt door de gemeente verlaagd van EUR 733k naar EUR 460k. Dit is geen marktconforme huur. De investering in het gebouw van 60,3 Mio (raadsvoorstel d.d. 18 juni 2018) zou met een afschrijvingsperiode van 40 jaar minimaal EUR 1,5 Mio per jaar moeten bedragen. De investering wordt gedaan door de gemeente en dient conform BBV (wettelijke administratieve regels gemeente en provincies) geactiveerd te worden en afgeschreven over 40 jaar. Echter de raad heeft beslist om de kapitaallasten van het gebouw, de inventaris en theatertechniek voor deze nieuwbouw jaarlijks te dekken uit de structuurreserve (mail dhr Smits 4-3-2020).

\*huur: de huurlasten zijn nagenoeg definitief, muv mogelijk kleine wijzigingen in DO/TO. mail dhr Leisink 29-4-2020)

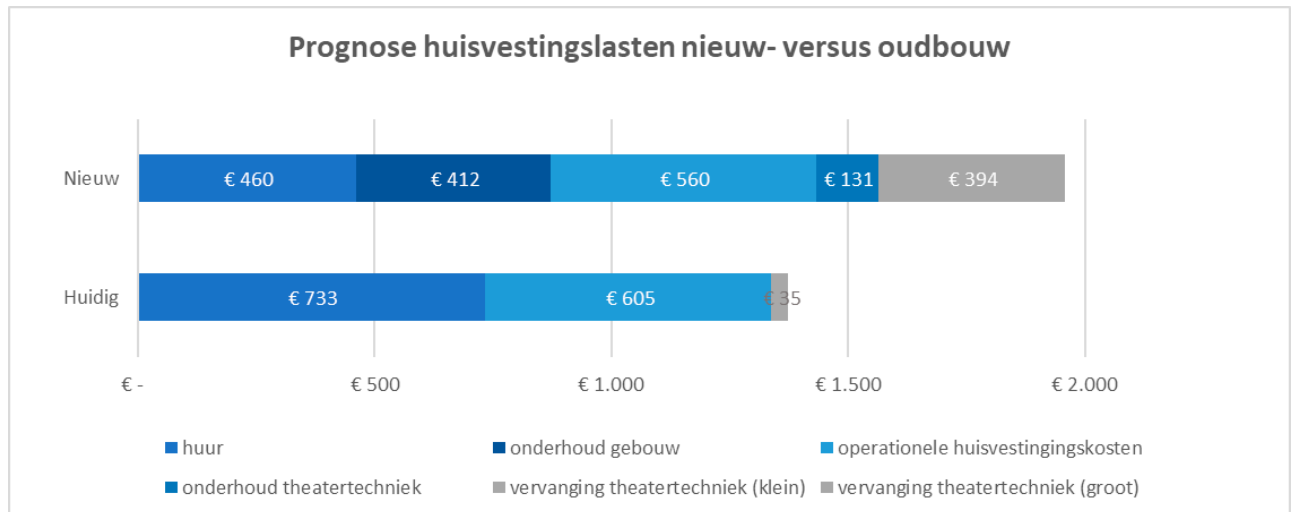
#### Voorziening Theatertechniek

Er is een voorziening begroot voor vervanging van theater-technische middelen met een investeringsbedrag van groter dan EUR 100.000 met een levensduur van langer dan 5 jaar. Deze voorziening bedraagt EUR 394k per jaar. Dit bedrag is gebaseerd op het MJOP van PBTA waarin voor de huurder te vervangen en onderhouden technische middelen worden geprognostiseerd. Vervanging/onderhoud op nagelvaste theatertechniek, zoals trekkenwand en overige hijsmiddelen, komt voor rekening van de huurder. De overige theater-technische investeringen (<5jr, <EUR 100) worden opgenomen in de activa-administratie en resulteren tegen 2030 in een extra afschrijvingslast van 60k.



## Vergelijk huisvestingslasten oud- en nieuwbouw

De totale huisvestingslasten stijgen met 42% van 1.4 Mio naar 1.9 Mio. Huur en onderhoud gebouw blijven nagenoeg gelijk aan de oude situatie. Dit is overigens geen realistisch beeld, zie toelichting onder paragraaf 'huur'. De operationele huisvestingskosten stijgen licht (560+131= EUR 691k versus EUR 605k) Deze zijn in de berekening van de nieuwbouw gesplitst vanwege de opgaves van 2 gespecialiseerde bureaus (Radar voor het gebouw, PBTA voor theatertechniek). De afschrijving/voorziening theatertechniek stijgt van gemiddeld EUR 35k naar EUR 394k. De afschrijving op theater-technische middelen zal niet direct starten, deze loopt naar verwachting rond 2030 op tot 60k afschrijvingslast per jaar. (in 2030: 232+60=292k)



	<b>HUIDIG</b>	<b>NIEUW</b>	
<b>HUUR</b>	733	460	Zie apart toegelicht in paragraaf 'huur', huur oud inclusief onderhoud gebouw
<b>ONDERHOUD GEBOUW</b>		412	Huurdersdeel preventief, correctief en vervangingsonderhoud, voorheen inbegrepen in huur
<b>VERVANGING THEATERTECHNIEK (GROOT)</b>		394	Voorziening voor vervanging theatertechniek (>5 jr, >€ 100k), zie apart toegelicht in paragraaf 'voorziening', <u>inclusief</u> nagelvaste installaties
<b>OPERATIONELE HUISVESTINGSKOSTEN</b>	605	560	Schoonmaak, verzekering, energie e.d., WOZ, excl WKO
<b>ONDERHOUD THEATERTECHNIEK</b>		131	Onderhoud AV middelen, mechanica, tribunes, projectie
<b>VERVANGING THEATERTECHNIEK (KLEIN)</b>	35	p.m.	Vervangingsinvesteringen theatertechniek (<5 jr, <€100k) Oplopend tot 60k per jaar aan afschrijvingen in 2030
<b>TOTAAL HUISVESTINGSLASTEN</b>	<b>1.373</b>	<b>1.957</b>	<b>Verschil € 584k, +42%</b>



