

Business case

Koningshof

1. Opdracht DSP-groep

1.1 Omschrijving opdracht

Vanaf september 2016 is DSP bezig met het uitwerken van toekomstige scenario's rondom Koningshof en het betrekken van culturele en sociaal-maatschappelijke partners. In februari 2017 heeft de gemeenteraad bij de bespreking van de 'Raadsconsultatie scenariokeuze Koningshof' aangegeven dat de voorkeur uitgaat naar een combinatie van scenario 4 en 5 en dat daarbij ook gekeken zal worden of delen kunnen worden uitbesteed. DSP heeft vervolgens opdracht gekregen van de gemeente om een document op te stellen waarin voor de combinatie van scenario 4 en 5 wordt ingegaan op het programma op hoofdlijnen, een samenwerkingsstructuur die borgt dat er invulling wordt gegeven aan deze programmering en de invloed van de programmering op de exploitatie. Hieronder treft u deze onderdelen aan.

1.2 Gevolgde proces

Welk scenario ook uiteindelijk voor Koningshof gaat gelden, geen enkel scenario heeft draagvlak als het niet landt bij betrokkenen. Waar het gaat om de inhoud van het scenario en de organisatie op hoofdlijnen ligt er commitment omdat we samen met het veld zijn opgetrokken door interviews, een groepsbijeenkomst met culturele partners en met sociaal-maatschappelijke partners en twee ronde tafelconferenties waarbij zowel culturele als sociaal-maatschappelijke organisaties actief betrokken waren. Tijdens de bijeenkomsten ontstonden ter plekke goede ideeën voor projecten. De verwachting is dat dergelijke samenwerking in de toekomst zeker verder zal groeien wanneer dit op een adequate manier georganiseerd wordt.

1.3 Samenwerkende partijen

De volgende partijen hebben aangegeven een actieve rol te willen vervullen bij de ontwikkeling en uitvoering van de toekomstige brede programmering in Koningshof:

- Koningshof
- Muziek@Maasluis
- Jeugdtheaterhuis
- Bibliotheek
- E25 welzijn
- STOED
- Senioren welzijn
- PKN Maasluis

Bovengenoemde organisaties hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit document en de intentie uitgesproken de kernpartners binnen Koningshof te willen zijn. Zij zullen een verschillende mate van betrokkenheid hebben bij de toekomstige programmering. Aard van de organisatie en beschikbare middelen zijn hier van invloed.

Samenwerking zal zich niet beperken tot de acht hierboven genoemde organisaties. De verwachting is dat in de loop van de tijd andere organisaties een rol gaan vervullen in de brede programmering, ook organisaties die al actief zijn in Koningshof en vooralsnog niet bij de kernpartners horen. In de beschrijving van de toekomstige brede programmering in Koningshof (paragraaf 4) wordt hier nader op ingegaan. Een belangrijk aspect van de

toekomstige programmering is samenwerking tussen professionele culturele organisaties en amateurkunstgezelschappen.

1.4. Commitment

Directie en bestuur van Koningshof zijn enthousiast over de hier beschreven business case en willen vol energie met de betrokken partners aan de slag om zo op een verantwoorde bedrijfsmatige manier een bestendige toekomst te realiseren voor deze voor Maassluis zo belangrijke voorziening. Zij hebben er vertrouwen in dat die partijen die hebben aangegeven partner van Koningshof te willen zijn en een actieve rol willen vervullen bij het verder ontwikkelen van het programma en de uitvoering daarvan, zich eveneens kunnen vinden in dit plan. In een derde ronde tafel gesprek met betrokken partijen wordt met hen besproken of het voorliggende plan aansluit bij wat eerder met hen besproken en door hen is uitgesproken en of zij nog steeds met vol enthousiasme hun rol willen blijven spelen.

2. Visie op programmering

We spreken hier nadrukkelijk over de brede programmering *in* Koningshof. Want het gaat niet alleen om de programmering van stichting Koningshof, maar ook om het presenteren en faciliteren van andere partijen.

- Cultuur is het fundament van Koningshof. Cultuur moet smool bieden aan en focus aanbrengen in Koningshof. Cultuur kan een doel zijn, maar ook een middel.
- In Koningshof staan repeteren, leren, presenteren en ontmoeten centraal. Cultuur biedt gelegenheid tot ontmoeten en anderzijds kan ontmoeten / het leggen van contacten leiden tot culturele activiteiten. Leren draagt eveneens bij aan de andere functies, want door te leren kun je talenten en vaardigheden ontwikkelen om te kunnen presenteren en daardoor en daarbij anderen te ontmoeten.
- Koningshof biedt gelegenheid om cultuur mee te maken. Dat heeft zowel een actieve – mee máken – als een receptieve kant: méémaken.
- In het programma is samenwerking tussen professionals en amateurs essentieel, waarbij professionals een begeleidende, confronterende of inspirerende rol kunnen hebben en amateurs op hun beurt professionals kunnen verrassen met eigenzinnige inbreng en authentieke creativiteit vanuit de eigen context.
- In Koningshof worden uiteenlopende disciplines gecombineerd.
- Koningshof is dé plek voor culturele activiteiten van en voor de gehele Maassluisbevolking in volle diversiteit, met bijzondere aandacht voor mensen voor wie cultuur meemaken of mee máken geen vanzelfsprekendheid is (een deel van jeugdigen¹ en ouderen, mensen met een niet Nederlandse achtergrond, mensen met een beperking). Want iedereen doet mee in Maassluis!

¹ Het gaat om ontplooiën/talentontwikkeling/cultuur voor jongeren. Elders in de stad kunnen jongeren terecht voor vrijetijdsbesteding met diverse partijen zodat ze een zachte landing maken in de maatschappij.

- Het sociale aspect van Koningshof is ontmoeting. Elkaar ontmoeten om cultuur te beleven, om samen te repeteren en leren, om samen te presenteren en naar elkaar te kijken en luisteren. Ontmoeten en nieuwe contacten leggen, om eenzaamheid te voorkomen en saamhorigheid en samenleven te bevorderen.
- Cultuur is ook een middel voor mensen die onvoldoende zelfredzaam zijn en/of beperkt deelnemen aan de samenleving om hieraan te werken. Doelen zijn bijvoorbeeld het bevorderen van zelfredzaamheid, ontwikkelen van vaardigheden en het bieden van zinvolle vrijetijdsbesteding. Zo draagt leren bij aan meer participeren in cultuur en in de samenleving.

3. Programma op hoofdlijnen

3.1 Gericht theater

Het gaat om een theater dat zich actief verhoudt tot de omgeving en de daar aanwezige doelgroepen, van een algemeen tot een gericht publiek. Doordat het theater gericht is op de volle diversiteit van de bevolking van Maassluis, zal op den duur het aantal voorstellingen toenemen. Naar verwachting groeit Koningshof uiteindelijk naar ongeveer 75 professionele voorstellingen op jaarbasis. Zodat voor iedereen in Maassluis met voldoende regelmaat een aantrekkelijk programma wordt geboden. De groei is mede afhankelijk van de mogelijkheden om een groot aantal doelgroepen te bereiken en bij het programma te betrekken. Over een reeks van ongeveer vijf jaar groeit de programmering van Koningshof volgens een gefaseerde aanpak.

Een gericht theater voor Maassluis betekent ook landelijk aanbod brengen en dit combineren met lokaal aanbod en makers van hier (Maassluis en de nabije omgeving).

Concreet uitgewerkt

Al dit jaar is Koningshof begonnen met een gericht aanbod. Bijvoorbeeld door in samenwerking met een aantal wielierliefhebbers uit Maassluis en Maasland een Film over wielrennen te combineren met het verhaal van een bekende wielrenner uit de omgeving, Michael Boogerd, die na de film met het publiek in gesprek ging.

Een ander voorbeeld is de samenwerking het komend seizoen met Muziek@Maassluis en de Jeugdorkesten van de Maassluisse orkesten. Hierbij wordt een event voorbereid rondom het thema klimaatverandering, waarbij professionele artiesten in combinatie met jong lokaal talent optreden, klassieke muziek brengen en tegelijkertijd een belangrijk maatschappelijk thema aan de orde stellen.

Een derde – kleinschaliger- voorbeeld uit het lopend seizoen gaat over de samenwerking tussen PKN, Muziek @ Maassluis en het Jeugdtheaterhuis. Hier treden jonge talenten op voor een hen onbekend publiek rondom thema's die worden aangedragen door de PKN en wordt zingeving met talentontwikkeling gecombineerd.

De verhouding tussen lokaal en landelijk aanbod is niet altijd scherp te trekken, want natuurlijk wordt er uit het landelijk aanbod ook eerst en vooral gekeken naar belangwekkende artiesten uit de eigen regio.

Koningshof wil de huidige tribune met 320 stoelen vervangen door een nieuwe tribune van 250 stoelen. Er zijn nu veel klachten over het zitcomfort en de zichtlijnen. De ambitie om meer bezoekers te trekken vergt een beter zitcomfort en betere zichtlijnen. De nieuwe tribune loopt steiler op, het bespeelbare vloerooppervlakte (toneel) wordt groter waardoor grotere producties mogelijk worden.

Hieronder staat schematisch vooralsnog de verdeling voor het komend seizoen 2017-2018. De bezettingspercentages als de nieuwe tribune met 250 stoelen er in het seizoen 2017-2018 al staat, zijn ook benoemd.

Genre	Aantal seizoenen 17-18	Target zaalbezetting
Cabaret	15	58%
Muziek	21	58%
Jeugdtheater	8	61%
Toneel	3	45%
Musical	1	75%
Show/dans	1	76%
Events	2	76%
Totaal landelijk aanbod	50	59%
Muziek	6	75%
Jeugdtheater	4	45%
Dans	4	61%
Scholen uitvoeringen	4	83% ²
Totaal plaatselijk aanbod	16	67%

n.b. deze bezettingspercentages zijn nog gebaseerd op 320 stoelen !

3.2 Film

Als Koningshof de centrale plek wordt voor presenteren, leren en ontmoeten dan mag zeker het onderdeel film daarin niet ontbreken. Film sluit aan op de tijdgeest waarin beeldtaal steeds belangrijker wordt. Bovendien biedt het de mogelijkheid om Koningshof breder te positioneren en andere en nieuwe groepen gebruik te laten maken van de faciliteiten van Koningshof. Maar dan moet film ook veel systematischer en meer structureel worden neergezet. Niet als incidentele schoten hagel maar herkenbaar als vast onderdeel en met een hogere frequentie. Daarom is het voorstel om Cinemaandag te introduceren. Elke maandag filmavond in Koningshof. Hierbij wordt samenwerking gezocht met een professioneel filmhuis in de omgeving. Films in de première week draaien zal niet mogelijk zijn. Daarvoor moet de mogelijkheid bestaan om iedere dag en liefst in meerdere zalen films te vertonen. Maar het voordeel is dan ook dat niet de concurrentie met grote commerciële bioscopen wordt gezocht, maar een programma wordt gerealiseerd, dat aansluit bij de breed gevoelde en ervaren behoefte bij grote middengroepen in de Maassluise bevolking om gezamenlijk een avondje uit te gaan naar een film dichtbij huis. Tevens opent het de mogelijkheid om gericht op doelgroepen, bijvoorbeeld jongeren en mensen met een niet-westerse achtergrond te programmeren en zo voor hen de drempel van een bezoek aan Koningshof te verlagen.

Het gaat niet alleen om het vertonen van films uit het landelijke en internationale aanbod, maar ook om het bieden van een podium aan lokale makers van films, eigen video's en animaties. Het gaat om breed toegankelijke films voor een algemeen en breed publiek, gericht op een avondje uit, maar ook om doelgroep gerichte

² Mogelijk moeten bij deze voorstellingen 1 of 2 rijen losse stoelen worden bijgeplaatst.

programma's waaronder ook af en toe art house rondom bepaalde thema's en zogenaamde cross-overs (film met debat of live muziek). Net als bij theater is het uitgangspunt het combineren van een lokaal en landelijk programma. Daarbij gaat het niet alleen om de films, maar ook en vooral om het combineren van film met andere culturele uitingen, zoals lezingen, debatten enzovoort. Ook hier weer: film is niet het doel, maar het middel om ontmoetingen te realiseren. Nieuwe vormen als vlogs worden ook onderdeel van het programma. Film biedt mits breed opgevat bij uitstek mogelijkheden om ook de vaak lastig bereikbare groep jongeren actief bij cultuur te betrekken en te activeren. Ook hierin is de steun en ervaring van een professioneel filmhuis uit de omgeving een welkome steun en aanvulling van de mogelijkheden.

Film is ook voor een gezonde exploitatie van belang. De kosten van de huur van films zijn gelijk aan de helft van de opbrengst van de kaartverkoop. Bovendien leidt het tot extra horeca-opbrengsten.

3.3 Richtinggevende kaders

Bij het bepalen van een programma op hoofdlijnen wordt een aantal uitgangspunten benoemd die bepalend zijn voor de activiteiten die in Koningshof geprogrammeerd zullen worden:

a) *Lokale insteek*

Programmeren met een lokale insteek zal voorop staan, niet alleen voor maar ook vanuit Maassluis. Wil dat kans van slagen hebben dan moet Koningshof in de haarvaten van de Maassluise gemeenschap haar voelsprietten open hebben staan. De lokale insteek is daarbij allesbepalend. Daardoor wordt geprogrammeerd met gevoel over wat aanslaat bij de bevolking van Maassluis kan bereiken en betrekken. En daardoor wordt maximaal gebruik gemaakt van de samenwerking met andere organisaties waardoor lokaal de voorkeur heeft en als eerste gebruik mag maken van de beschikbare data in de agenda van Koningshof.

b) *Receptief, presenteren en co-creatie*

Programmering van theater, dans, muziek en andere vormen (die grenzen vervagen steeds meer) is niet alleen receptief, maar is ook gericht op leren, presenteren en co-creatie. Het publiek is maker, speler en bezoeker. Het streven is om door de grens tussen receptie en actief participeren steeds meer fluide te maken de actieve culturele participatie, in educatie en amateurkunst te bevorderen.

c) *Regelmaat*

Uitgangspunt is dat aan onderscheiden doelgroepen met een vaste regelmaat voorstellingen worden aangeboden, de programmering moet voor hen herkenbaar en het hele jaar aanwezig en bereikbaar zijn.

d) *Aard van de professionele programmering*

Gelet op het karakter van de zaal, de omvang van de zaal (aantal stoelen, oppervlakte, speelvlak), de ruimtelijke kenmerken en de technische voorzieningen en de gebleken publieke belangstelling zal Koningshof zich vooral richten op muziek, cabaret en film zonder andere genres uit te sluiten.

e) *Specifieke groepen*

Met specifieke groepen worden hier kleinere en grotere bevolkingsgroepen bedoeld voor wie contact met cultuur geen vanzelfsprekendheid is. Te denken valt aan groepen mensen met een niet Nederlandse

achtergrond, mensen met een beperking en jongere en oudere leeftijdsgroepen. Dit vanuit de gedachte: 'iedereen doet mee in Maassluis'!

Door de mogelijkheden van presentatie en ontmoeting ter beschikking te stellen aan nu nog niet bereikte doelgroepen en ze uit te nodigen om de eigen culturele uitingen te presenteren en waar mogelijk ze te betrekken bij gezamenlijke producties. Langs deze weg kun je nieuwe groepen voor Koningshof interesseren en aan het theater verbinden. De gedachte is om viermaal per jaar een coproductie te maken met meerdere partners, cultureel en maatschappelijk. Hiervoor worden dan vanuit de deelnemende partnerorganisaties faciliteiten en begeleiding beschikbaar gesteld. Uit ervaring blijkt immers dat partners die op amateurbasis hieraan werken - mits goed ondersteund en begeleid - in staat kunnen worden gesteld om producties een zodanig niveau te geven dat ze op voor een breed publiek aantrekkelijke en toegankelijke manier gebracht worden.

4. Wijze van programmeren

4.1 Individueel programmeren

Programmering door één organisatie: bijvoorbeeld muzieklessen door Muziek@Maassluis, gebedsdiensten PKN, theaterprogrammering Koningshof. Deze programmering vindt plaats onder volledige verantwoordelijkheid van één organisatie, gefaciliteerd door Koningshof in de huisvesting, de technische ondersteuning en waar nodig in de marketing.

4.2 Gezamenlijk programmeren

Bilaterale samenwerking, hetzij dat twee of drie partijen samen iets programmeren, hetzij dat één partij iets programmeert en daarbij de ondersteuning inroept van een tweede partij. Bijvoorbeeld PKN houdt een gebedsdienst en Muziek@Maassluis levert een muzikale bijdrage. E25 organiseert een activiteit voor jongeren en maakt gebruik van ondersteuning door het Jeugdtheaterhuis. Soms kan een coproductie aan de orde zijn om zo een completer programma te realiseren en de zaal met nieuw publiek bezet te krijgen. In dat kader kan ook worden gedacht aan het betrekken van mensen uit de regio die behoren tot kleinere specifieke doelgroepen. De rol van Koningshof is als onder 4.1 maar ook verbindend en initiërend.

Brede programmering door een groter aantal samenwerkende culturele en maatschappelijke partijen. Het gaat dan om thematische bijeenkomsten die enkele keren per jaar plaatsvinden. Dat zijn arbeidsintensieve projecten die goed voorbereid en uitgevoerd moeten worden. Deelnemers aan de ronde tafelgesprekken wijzen er op dat dit moet groeien: begin met één of twee keer per jaar en groei bijvoorbeeld door naar vier keer (elk kwartaal). Het is goed om ambities te hebben, een stip aan de horizon te markeren, maar het moet wel realistisch blijven. Het gaat hier om een programma van een serie van voor een jaar / seizoen gezamenlijk vastgestelde activiteiten.

Lokale activiteiten kunnen goed verbonden worden met landelijke activiteiten. Te denken valt aan:

- enkele malen per jaar een weekendprogrammering met een bepaald thema met een brede scope aan activiteiten voor kwetsbare en niet kwetsbare mensen, in combinatie met activiteiten van individuele instellingen en activiteiten / presentaties die verzorgd worden door meerdere partijen.
- aansluiten bij landelijke activiteiten zoals Bevrijdingsdag, Kinderboekenweek en Nederland Doet.
- het in Koningshof organiseren van jaarlijks terugkerende bestaande lokale activiteiten zoals een week van de ontmoeting, de week van de cultuur, Furieade havenfeesten etc.

5. Organisatie

5.1 Inleiding

De programmering van Koningshof is samengesteld uit activiteiten van individuele organisaties, al dan niet in samenwerking met andere organisaties en uit onderdelen die in co-creatie van een groot aantal partners gerealiseerd worden. Uitgangspunt is dat dit soort activiteiten met een zekere regelmaat plaatsvinden, maar een breed aanbod is ook een samenstel van dit soort grootschalige activiteiten en kleinschaliger activiteiten van één of meer organisaties. De rol van Koningshof hierin is vooral ondersteunend en begeleidend, anders dan de rol in de eigen programmering die meer initiërend en ontwikkelend is en in sommige gevallen ook verbindend en initiërend.

Partners dragen op verschillende manieren bij: door personele capaciteit in te zetten (organisatie), mee te helpen in de communicatie en marketing, publiek mee te brengen maar ook door een financiële bijdrage te leveren. De rol van Koningshof is in aansluiting op de cultuurmakelaar faciliterend, verbindend en ondersteunend. De essentie is dat Koningshof een organisatie wordt waarin partners ideeën genereren en uitwisselen en in samenwerking presenteren.

5.2 Betrokken functies bij een brede programmering

Een brede programmering is niet alleen samenwerking tussen uiteenlopende organisaties. Het veronderstelt ook samenwerking tussen uiteenlopende functies met ieder hun eigen professionele expertise en vaardigheden. We voorzien dat de volgende partijen bij de programmering betrokken zullen zijn:

- De cultuurmakelaar die initiatieven in de lokale gemeenschap signaleert, partijen bijeen brengt, hen helpt om ideeën te concretiseren en zorgt voor samenwerking. De cultuurmakelaar heeft niet alleen te maken met Koningshof, maar met cultuur in Maassluis in brede zin.
- De directeur/programmeur van Koningshof, is verantwoordelijk voor het mogelijk maken van coproducties en programmering van samenwerking tussen partners binnen en buiten Maassluis. Zo wordt een programma van, voor en door Maassluis mogelijk gemaakt.
- De directeur / programmeur van Koningshof heeft productiecapaciteit nodig om producties te begeleiden en tot uitvoering te krijgen. Productiecapaciteit bestaat zowel uit formatie aan producenten (meerdere producenten maken het mogelijk variatie met kwaliteit in het programma aan te brengen). Gastprogrammering is niet goed mogelijk zonder initiatiefnemers te begeleiden in de voorbereiding en productie. Sterker nog: daar gaat veel tijd in zitten. Wel is het streven om initiatiefnemers zodanig door producenten te ondersteunen, dat ze steeds zelfredzamer en minder afhankelijk worden van een producent waardoor de formatie aan producenten weer kan worden ingezet om andere initiatiefnemers te ondersteunen.
- Combinatiefunctionarissen cultuur en Cultuurmenu die programmeren ten behoeve van het onderwijs. Zij organiseren binnen- en buitenschoolse theateractiviteiten op scholen voor primair onderwijs, waarbij per school wordt bekeken waar de behoeften en mogelijkheden liggen op het gebied van theater. Zij zijn een goede ingang om activiteiten met en van scholen onderdeel te laten zijn van het programma.

6. Bestuurlijke constructie

6.1 Verantwoordelijkheid voor activiteiten

Naarmate meerdere organisaties betrokken zijn bij programmering neemt de complexiteit van organiseren toe. Programmering door één organisatie is momenteel de meest voorkomende met als meest aanwezige organisaties Koningshof, Bibliotheek, Muziek@Maassluis, Dance company M'Joy en Jeugdtheaterhuis. Zij zijn ieder verantwoordelijk voor hun eigen programma. Dit zal een belangrijk deel van het programma van Koningshof uit maken. Daarnaast zijn er activiteiten waarbij samenwerking plaatsvindt tussen twee of drie partners. Complexer wordt het bij programmering door een groot aantal partijen. Dit zijn activiteiten die niet tot de alledaagse praktijk behoren, maar wel in een zeker ritme worden geprogrammeerd. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij die partijen die daar – structureel - verantwoordelijkheid in willen nemen en het is de bedoeling hierin continuïteit te brengen, Het is ook de bedoeling samenwerking meer op te zoeken. Nu vonden partners elkaar al goed tijdens de werkgroepbijeenkomsten.

De continuïteit kan worden bevorderd door een co-creatierraad met deelnemers, die samen verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen voor de collectieve programmering die van Koningshof nog meer het bruisend huis van Maassluis moet maken. De co-creatierraad bestaat zowel uit culturele als sociaal-maatschappelijke organisaties die het cultureel-maatschappelijk Koningshof mede realiseren, co-creëren dus. De co-creatierraad maakt een planning en zoekt daarbij spelers en coproducten. Door een praktische organisatiewijze wordt voorkomen dat er een nieuwe bestuurlijke laag wordt gevormd. Aantal en soort spelers dat hierbij wordt betrokken kan per programma verschillen. Het gaat om een flexibele wijze van organiseren. Alle betrokkenen zijn medeverantwoordelijk en kunnen op hun bijdragen worden aangesproken. De leden van de co-creatierraad dragen bij aan de agenda, brengen hun netwerk in. De organisaties die bijdragen aan deze programma's maken afspraken over hun inzet de middelen, afstemming en samenwerking, onderlinge communicatie. Om een degelijk fundament te leggen onder deze samenwerking is een convenant met afspraken over ieders inbreng en het te bereiken resultaat een goede optie.

6.2 Bestuurlijke organisatie

In het rapport van BMC is aangegeven dat elk van de daarin beschreven vijf scenario's een eigen bestuurlijke organisatie veronderstelt. De vraag die we in deze notitie stellen en beantwoorden is welke bestuurlijke organisatie past bij een brede culturele en sociaal-maatschappelijke programmering.

Wij adviseren een transparante eenduidige ongecompliceerde wijze van besturen met een onafhankelijk bestuur, dat verantwoording aflegt aan de gemeente als belangrijkste financier en vertegenwoordiger van de gemeenschap. Wij gaan uit van een organisatiestructuur waarbij Stichting Koningshof belast is met de volgende taken:

1. Theaterprogrammering, waaronder ook film
2. Gastprogrammering, leveren van productiecapaciteit voor activiteiten van derden en brede programmering
3. Zalenverhuur, met inbegrip van het haalbaar en betaalbaar huisvesten van sociaal cultureel belangrijke initiatieven
4. Exploitatie van de horeca
5. Beheer en onderhoud van het pand Koningshof

Voor de programmering vindt samenwerking plaats met andere organisaties. Agendering van brede bijzondere samenwerkingsprojecten vindt plaats binnen de co-creatierraad waar alle deelnemers op basis van gelijkheid

samenwerken en verantwoordelijkheid dragen. De co-creatierraad is geen bestuurlijk orgaan van Koningshof maar een samenwerkingsverband van Koningshof en haar culturele en maatschappelijke kernpartners. In subsidieovereenkomsten maakt de gemeente Maassluis nadere afspraken met deelnemers over activiteiten en hun rol daarbij.

Het bestuurlijk model van Koningshof wordt ingericht volgens de principes van de landelijk vastgestelde governance code voor de cultuursector. Uitgegaan wordt van een bestuur op afstand dat door middel van een adequaat managementinformatiesysteem goed en tijdig wordt geïnformeerd over de voortgang van de programmering in relatie tot de uitputting van de beschikbare budgetten en de begrote opbrengsten.

6.3 Alternatieven

Een alternatief is om de exploitatie van het gebouw (beheer en onderhoud, zaalverhuur, horeca) te beleggen in een afzonderlijke rechtspersoon en de brede activiteitenprogrammering in een andere rechtspersoon.

Het scheiden van gebouwexploitatie en activiteiten lijkt als voordeel te hebben dat daarmee risicospreiding optreedt. Negatieve exploitatielasten in gebouwexploitatie gaan dan niet ten koste van het activiteitsniveau. Aarverhuur en horeca zijn in culturele organisaties juist die bedrijfsonderdelen die geld moeten opleveren. Daarmee wordt een deel van de activiteitenkosten gedekt. De positieve exploitatieresultaten van (vooral de zakelijke) verhuur en horeca zijn nodig om samen met publieksinkomsten en subsidies activiteiten te organiseren bij een prijsniveau dat ook voor een minder draagkrachtige publieke toegankelijk is.

Betoogd is dat de betrokkenheid toeneemt als de programmering wordt belegd in een programmastichting waarvan het bestuur bestaat uit de deelnemende partijen. Daarbij zijn de nodige vraagtekens te stellen. In de eerste plaats wordt gemotiveerdheid niet afgedwongen door formele structuren. Gemotiveerdheid ontstaat vanuit een intrinsieke wens en noodzaak en vanuit de eigen missie van de organisatie om bij te dragen aan een bruisende brede programmering voor en door heel Maassluis. Een tweede argument tegen een aparte rechtspersoon is dat alle in het bestuur deelnemende organisaties een gelijke bestuurlijke positie hebben, maar niet alle in dezelfde mate actief (kunnen) bijdragen.

Als er een stichting is die zowel de exploitatie van het gebouw verzorgt als de programmering en waarvan het bestuur wordt gevormd door organisaties die activiteiten organiseren en in dat kader ruimten en faciliteiten huren, zijn ze in feite aanbieder en afnemer tegelijkertijd en treden er tegengestelde belangen op. Want een organisatie die én (mede)bestuurder is van de stichting én klant komt in een spagaat terecht.

Zorg voor duidelijke afspraken tussen bestuur en klant. Koningshof moet de kwaliteit van zijn dienstverlening expliciteren voel- en merkbaar maken, zowel facilitair als programmatisch. Facilitair kan vinger aan de pols worden gehouden door periodieke klanttevredenheidsonderzoeken en door een klachtenregeling. Eventueel kan dit onderwerp zijn van prestatieafspraken in het kader van de subsidierelatie tussen de gemeente en Koningshof. Hetzelfde geldt voor stadsprogrammering en programmatische taken in het kader van de afspraken die hierover zijn gemaakt met de co-creatierraad.

7. Financiële aspecten brede programmering

7.1 Inleiding

Een brede programmering leidt tot meer opbrengsten (meer activiteiten, meer publiek), maar ook tot meer kosten. We gaan ervan uit dat de extra kosten hoger zullen uitvallen dan de extra opbrengsten. Dat heeft zowel te maken met een kwaliteitsslag in de programmering als het toegankelijk maken van cultuur voor alle Maassluizers. Dat is een logisch gevolg van het uitgangspunt dat Koningshof vóór, dóór en van alle inwoners van Maassluis is.

7.2 Extra inkomsten brede programmering

De extra inkomsten uit verhuur door een brede programmering komen zowel voort uit enerzijds het meer organiseren van activiteiten door organisaties die nu nog geen of heel weinig activiteiten in Koningshof organiseren. En anderzijds uit incidentele brede projecten en evenementen die met de co-creatieraad ontwikkeld worden. Om te bereiken dat meer en met name ook minder draagkrachtige groepen van Koningshof gebruik kunnen maken zal er aan die groepen wel een forse korting op de tarieven gegeven moeten worden. Bijvoorbeeld in de vorm van een stadspas die recht geeft op een kaartje met korting of aansluiten bij een bestaande pas.

Een aandachtspunt is in hoeverre activiteiten van nieuwe gebruikers bijdragen aan een brede bruisende programmering. Als groepen uitsluitend de eigen activiteit goedkoop willen huisvesten en zich niet wensen te verbinden met andere activiteiten en organisaties in Koningshof, dan draagt hun aanwezigheid alleen bij aan een hogere bezettingsgraad.

Ook zal een bredere programmering leiden tot hogere horeca-opbrengsten. Maar ook hier geldt terughoudendheid waar het gaat om minder draagkrachtige doelgroepen.

7.3 Extra kosten brede programmering

De brede programmering gaat ook gepaard met extra kosten. Er zijn extra kosten voor het coproduceren van gastprogrammering en brede programma/activiteiten. De kosten van producenten (in totaal op den duur 0,8 fte) worden geraamd op € 48.000. Daarnaast is een productiebudget nodig in de orde van € 45.000, dat deels wordt verkregen uit gemeentelijke subsidie van Koningshof en deels door andere partijen die actief betrokken zijn bij de programmering.

7.4 Exploitatie Koningshof

In Bijlage 1 is een meerjarenbegroting opgenomen. Daarbij is uitgegaan van een groeiemodel voor de programmering. Naarmate de tijd verstrekt neemt het aantal programma-activiteiten en het aantal betalende bezoekers verder toe en daarmee ook opbrengsten uit horeca en verhuur. En in de tijd bezien wordt de verhouding tussen opbrengsten en lasten steeds gunstiger, waardoor het aanvankelijke exploitatietekort vóór subsidie jaarlijks minder wordt en in 2022 met een structurele subsidie van € 310.000 er zwarte cijfers geschreven worden.

Wij begrijpen dat bij elk subsidiebedrag vraagtekens gezet kunnen worden. We zijn op een uiteindelijk subsidiebedrag van € 310.000 uitgekomen door heel kritisch te kijken naar lasten en opbrengsten. Het bedrag van € 310.000 is de resultante van een realistisch begroten van lasten en opbrengsten.

Wij hebben in samenspraak met Koningshof en de betrokken culturele en sociaal;-maatschappelijke organisaties een ambitieus maar te realiseren inhoudelijke verhaal neergezet. Daarvoor is gekozen om:

- Te voldoen aan de nadrukkelijke wens van de Raad om een gemengd cultureel en sociaal-maatschappelijk scenario te ontwikkelen. Het maken van een programmering waarin culturele en maatschappelijke organisaties samen programmeren vergt productiecapaciteit en professionele ondersteuning. We plaatsen Koningshof hiermee in de positie die in de Cultuurvisie aan Koningshof is toebedacht: 'Theater Koningshof speelt een adviserende, faciliterende en uitvoerende rol in de gezamenlijke culturele programmering, zo mogelijk ook door activiteiten in de wijk te ondersteunen. Het theater integreert zijn programmering voor amateurgroepen en andere samenwerkingsinitiatieven in de gezamenlijke culturele programmering en produceert opvallende en aansprekende amateurproducties, of helpt mee om ze mogelijk te maken'.
- Gevarieerd te programmeren op de maat van de Maassluise samenleving, waardoor er voor iedere Maassluizer in Koningshof aantrekkelijke programma-activiteiten zijn.
- In lijn met een van de speerpunten uit de Cultuurvisie kinderen en jongeren meer te betrekken bij cultuur. Dit door ook te programmeren van deze doelgroepen en ze daarbij niet alleen in de rol van toeschouwer te zetten, maar ook in die van speler en co-creant.
- Te investeren in de toegankelijkheid van een cultureel en maatschappelijk programma voor wie cultuur en deelnemen aan de samenleving geen vanzelfsprekendheid is. We sluiten hierbij aan op de cultuurvisie: Maassluiers met een beperkte mobiliteit, een beperking of isolement willen we beter in het vizier krijgen en hen aanbieden om deel te nemen aan cultureel aanbod dat voor hen aantrekkelijk is. Daarbij is het ook de uitdaging om hen 'cultureel' te motiveren'.
- Tegemoet te komen aan de in de Cultuurvisie geuite wens om het mogelijk te maken dat zij bij hun programmering ondersteund worden door professionele producenten en technici. En door nog een stapje verder te gaan en amateurgezelschappen samen met professionals activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren.

7.5 Noodzakelijke Investeringen

Om het publiek goed te kunnen bedienen en Koningshof tot een goed geoutilleerde huiskamer met een warme uitstraling te maken zijn investeringen noodzakelijk. Deze zijn te onderscheiden in investeringen die nodig zijn voor een goed podium een goed functionerend gebouw en voor de juiste uitstraling.

Investeringen voor een goed podium

Om van de theaterzaal voor voorstellingen, allerlei bijeenkomsten en filmvoorstellingen zo optimaal mogelijk gebruik te kunnen maken en veilig te kunnen werken zijn een aantal investeringen noodzakelijk.

Tribune

Het vervangen van de huidige tribune met 320 stoelen naar een tribune van 250 stoelen. Daarmee wordt een beter zitcomfort bereikt, de zichtlijnen worden verbeterd doordat de nieuwe tribune steiler oploopt, het bespeelbare vloer oppervlakte (toneel) wordt groter waardoor grotere producties mogelijk worden.

Kosten voor aankoop €135.000. Aansluitkosten € 5.000.

Totaal € 140.000

Absorberend en brandwerend theatervelours en vervanging van de speelvloer

Aanbrengen van brandwerend theatervelours aan de zijanten van de tribune inclusief bijkomende werkzaamheden. De beide zijmuren van de Theaterzaal worden afgedekt met theatervelours om de nooduitgang

en de grijze muren uit het zicht te onttrekken. Nog belangrijker is verbetering van de akoestiek en de belichtingsmogelijkheden door strooilicht en ongewenst “ketsen” van geluid tegen te gaan.

De speelvloer (balletvloer) is aan vervanging toe . De speelvloer wordt groter bij vernieuwing tribune.

Kosten aankoop en montage € 11.500.

Totaal € 11.500

Geluid

De geluidvoorziening is toe aan verbetering en vervanging van de defecte onderdelen.

De zender microfoons en de antenne verdeler zijn toe aan verbetering en verandering vanwege nieuwe regelgeving op legaal te gebruiken frequenties.

Kosten voor aankoop € 11.000

Er zijn geen aansluitkosten.

Totaal € 11.000

Led verlichting

De verlichting in de theaterzaal maakt nog gebruik van gloeilampen die nu al grotendeels niet meer geleverd worden. Overal zijn daarom theaters gedwongen over te stappen op LED verlichting. (wetgeving) Vervanging door led verlichting levert bovendien een besparing op de energierekening.

Kosten voor aankoop € 130.000. In de begroting is opgenomen een stelpost voor montage.

Om te besparen op de investeringen in het eerste jaar is het mogelijk het vervangen van de led verlichting uit te spreiden over vier jaar. Voor het eerste jaar moet wel de voor led ingerichte besturingstafel worden aangeschaft (€13.000).

En een kwart van de vervanging van de lampen (€117.000 x1/4=€ 29.250)

Voor het eerste jaar € 42.250

Voor de drie op een volgende jaren € 29.250)

Totaal € 130.000 bij vervanging in eens.

Voor 1^e jaar € 42.250.

Voor de 3 volgende jaren investering per jaar €29.250.

Investeringen bij vertonen van actuele en gewilde films.

Bij de keuze voor cinemaandag is gekozen voor een meer actuele en gewildere programmering. Daarvoor is vervanging van de huidige film installatie noodzakelijk. Om actueel te kunnen draaien moeten de films met een hoge resolutie via internet worden betrokken en daarvoor is specifieke projectie apparatuur en aangepast geluid noodzakelijk. Een QuickScan van de markt voor deze geavanceerde apparatuur geeft het voorlopige beeld dat de goedkoopste versie een investering vraagt van € 55.000

Bij gebruik van deze apparatuur hoort ook een filmdoek wat geautomatiseerd kan worden aangebracht. Het neerzetten van het huidige doek is handwerk en kost zeer veel tijd. Kosten worden geraamd op € 5.000

Bij de invoering van actuele en gewilde films rekening houden voor 2018 met een investering van € 60.000 .

Afschrijving in 5 jaar. Op te nemen in de begroting voor 2018 € 12.000.

Genie

De huidige werkplatform (Genie= hefplatform waarop één persoon werkzaamheden kan verrichten)) dreigt te worden afgekeurd. Vervanging vanwege veroudering en verscherpte veiligheidseisen is noodzakelijk.

Kosten voor aankoop € 11.000.

Overzicht benodigde investeringen een goed podium

Tribune	€ 140.000
Theater velours	11.500
Geluid	11.000
Led verlichting	130.000
Genie	11.000
Film	60.000
Totaal	363.500

De gemeente heeft zelf een investeringsprogramma 2017-2026 voor Koningshof, waarin o.a. het lopende onderhoud en vervangingsinvesteringen (zoals de tribune) in opgenomen zijn.

Bovengenoemde investeringen worden met uitzondering van film in 10 jaar afgeschreven.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023	2024	2025	2026
Afschrijving	30.350	30.350	30.350	30.350	30.350	30.350	30.350	30.350	30.350	30.350
Boekwaarde 31 december	273.150	242.800	212.450	182.100	151.750	121.400	91.050	60.700	30.350	0

Filmapparatuur wordt in vijf jaar afgeschreven

	2018	2019	2020	2021	2022
Afschrijving	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Boekwaarde 31 december	48.000	36.000	24.000	12.000	0

Investeringen voor een goed gebouw

Om in het dagelijks gebruik goed gebruik te kunnen maken van de ruimtes in het gebouw voor ontmoeten repeteren en leren, moeten een aantal ernstige problemen, die al sinds de laatste verbouwing bestaan, worden opgelost.

Klimaatbeheersing.

De klimaatbeheersing is voor alle ruimtes inclusief het atrium en theater onvoldoende. Over het algemeen zijn de lokalen te warm en te benauwd en er is sprake van onvoldoende ventilatie en koeling

Riool /toiletten

In de Uil zaal is regelmatig sprake van een rioollucht. Waarschijnlijk veroorzaakt door het naastgelegen probleem van regelmatig overstromende toiletten als gevolg van een foutief aangelegde afvoer. Dit euvel dient op korte termijn te worden verholpen.

Geluidsoverlast muzieklessen.

De muziekschool kan haar slagwerklessen onvoldoende in Koningshof kwijt vanwege geluidsoverlast naar andere ruimtes. Oorspronkelijk was bij de herbouw van Koningshof het idee om de Bachzaal te voorzien van een doos in een doos constructie. Deze constructie is wegbezuinigd en zou als nog moeten worden aangebracht. De kosten hiervoor zijn niet bekend.

Gezondheidsproblemen door harde vloer balletruimte

De vloer waarop de balletschool haar lessen geeft is niet geschikt voor ballet en dansen. Hij leidt tot ernstige gezondheidsklachten zoals hielspoor bij de lesgevende docenten en frequente deelnemers. De vloer is te hard en dient zwevend te zijn. Vervanging is nodig.

De kosten zijn te overzien maar niet exact bekend.

Investeringen voor een goede uitstraling

Gedurende het proces dat we hebben doorlopen hebben we op verschillende momenten van uiteenlopende betrokken partijen negatieve signalen opgevangen over de uitstraling van Koningshof. En dat wil Koningshof het bruisende huis van Maasluis worden er geïnvesteerd moet worden. Die uitstraling wordt overigens niet alleen bepaald door materiële zaken. Koningshof moet ook investeren in zijn gastvrijheid, gastheerschap, communicatie over wat er in Koningshof te doen is. Er zijn wensen geuit over de indeling van het gebouw. Die laten we voorlopig voor wat het is, maar er moet op korte termijn wel geïnvesteerd worden in:

- Sfeerbeleving (meubilair, vloer, wanden, verlichting)
- Een ontvangstbalie c.q. gastvrouwen/gastheren (centraal aanspreekpunt voor vragen over activiteiten en organisaties die activiteiten in Koningshof verzorgen).
- Beeldschermpjes met dag- en weekprogramma waarop ook promotiefilmpjes van aanbieders te zien zijn.

Voor investeringen in een goede uitstraling van Koningshof gaan we uit van een stelpost van € 50.000.

8. Uitbesteding exploitatie gebouw

8.1 Inleiding

Aan de raad is de toezegging gedaan dat nadat het eindscenario is vastgesteld gekeken wordt naar de mogelijkheid van uitbesteding bij een commerciële partij. Daarbij valt te denken aan twee opties:

- De exploitatie van het gebouw wordt uitbesteed (beheer en onderhoud, zaalverhuur en horeca)
- Alles wordt uitbesteed (beheer en onderhoud, zaalverhuur, horeca en programmering)

8.2 Uitbesteding exploitatie gebouw

Indien het louter gaat om de exploitatie van het gebouw licht het in de rede om een exploitant aan te trekken met horeca-ervaring. Wij plaatsen hierbij de volgende kanttekeningen:

- De kwaliteit van de horeca in Koningshof moet op de eerste plaats ondersteunend en passend zijn bij de activiteiten van dat moment. Dat kan dus betekenen dat ook bij weinig afname de bar toch geopend moet zijn om de ontvangstfunctie te realiseren. In commerciële handen zal de kwaliteit van de horeca uiteindelijk gericht moeten zijn op een zo groot mogelijke verdien capaciteit. Dat betekent dat bepaalde – voor de formule van Koningshof belangrijke – programma-onderdelen niet bijdragen aan het exploitatieresultaat van een commerciële ondernemer en daardoor tot discussie en frictie leiden met de culturele organisatie die de programmering in Koningshof verzorgt.

- In de theatersector is het uitbesteden van programma-gerelateerde horeca niet succesvol gebleken. Waar het wel is gebeurd leidt het tot eindeloze discussies met de pachter over de aard van de programmering. Dit in verband met de verdien capaciteit van de horeca. Op termijn leidt dit ertoe dat er naar gestreefd wordt om de horeca weer in eigen hand te krijgen. Zodat optimaal geprofiteerd kan worden van het rendement op de horeca ten behoeve van de culturele activiteiten.
- De huurprijs, die Koningshof aan de gemeente betaalt voor het pand, betreft maar een deel van de werkelijke kosten. Anders gezegd er is sprake van indirecte subsidieverlening. In die situatie is er het risico van para-commercialisme (gesubsidieerde concurrentie met de vrij gevestigde horeca). Indien de gemeente een volledige horecavergunning verleent, is het voorspelbaar dat de gemeente (net als in veel vergelijkbare situaties in den lande) in conflict komt met de plaatselijke horeca. Verhoogt de gemeente de huurprijs naar het niveau van de werkelijke kosten dan is exploitatie voor een horeca-exploitant al helemaal niet meer aantrekkelijk. Moet de exploitant het stellen met een beperkte horecavergunning (alleen programma-gerelateerde horeca, geen bruiloften, feesten en partijen) dan is dit ook geen haalbare optie voor een commerciële horeca-exploitant.
- Voordeel van een commerciële horeca is dat deze efficiënt georganiseerd wordt. Maar gelet op de beperkingen van het verdienmodel zal de exploitant het grootste deel van de winst voor zichzelf houden. Als de gemeente de winsten sterk wil afromen, zal dat voor veel commerciële ondernemers betekenen dat ze afhaken.
- Koningshof moet zelf in staat zijn de opbrengsten uit de horeca te vergroten. De horeca in Koningshof wordt daarom een vitaal onderdeel van de organisatie door het bieden van een gastvrije ontvangst door een flexibel en gast gericht team. Het vergroten van de horeca opbrengsten gebeurt op de eerste plaats doordat het team de juiste skills en vaardigheden heeft om een hoog niveau aan gastvrijheid te garanderen en daarnaast bedrijfsmatig op twee manieren. Enerzijds door meer bezoekers aan te trekken door een aansprekende programmering en anderzijds door te investeren in kwaliteit, uitstraling, klantgerichtheid, efficiency van de inzet van personeel en een scherp inkoopbeleid.

8.3 Uitbesteden totale exploitatie

Een tweede optie is om zowel exploitatie gebouw als de programmering uit te besteden. Het komt ons voor dat dit nog lastiger te realiseren is dan het uitsluitend uitbesteden van beheer en onderhoud, verhuur en horeca. Verhuur en horeca zijn de activiteiten die opbrengsten genereren ten behoeve van de activiteiten. De activiteiten zijn in beginsel verliesgevend en zo ze dit niet zijn dragen ze niet bij aan de dekking van de kosten van de horeca. De drang is groot om te bezuinigen op de kwaliteit, diversiteit en omvang van de programmering om de gewenste winstmarge te realiseren.

Een ander aandachtspunt betreft de aard van de programmering. In de eerste plaats komt het vrijwel nergens in Nederland voor dat een theater succesvol, dat wil zeggen winstgevend wordt geëxploiteerd door een commerciële horeca ondernemer, in ieder geval zeker niet op de schaal van Maassluis. En waar het voorkomt gaat het alleen om het inkopen van zeer lucratieve commerciële professionele activiteiten op een grote schaal, waardoor de omvang de mogelijkheid ontstaat om te verdienen. Een programmering in Koningshof zoals in dit document beschreven is voor commerciële horeca ondernemers niet alleen gecompliceerd maar ook te weinig lucratief of zelfs verliesgevend en daardoor niet aantrekkelijk. Het alternatief dat een cultureel ondernemer zijn nek uitsteekt is zonder een sterke lokale binding en bereidheid om doelgroepgericht te werken niet realistisch. In ieder geval zijn hiervan in den lande geen goede voorbeelden bekend.

Wat betreft de horeca: gastvrijheid is hier onlosmakelijk verbonden met het programma en de partners waarmee Koningshof samenwerkt. Afhankelijk van de doelgroep die in huis is moet het horeca concept flexibel aangepast kunnen worden.

9. Conclusies

De inhoud / programmering

- Onder de culturele en maatschappelijke organisaties die vanaf december hebben meegedacht en meegesproken hebben over de invulling van een gemengd cultureel en sociaal-maatschappelijk toekomstscenario voor Koningshof is draagvlak voor dat scenario en de invulling ervan.
- Cultuur is het fundament van Koningshof, zowel als doel als middel.
- Het gaat om repeteren, leren, presenteren en ontmoeten.
- Het sociale aspect van Koningshof omvat zowel het ontmoeten voor alle Maassluiers als bijzondere aandacht schenken aan mensen voor wie deelname aan de samenleving en cultuur geen vanzelfsprekendheid is.
- Het gaat om een theater dat zich actief verhoudt tot de omgeving en de daar aanwezige doelgroepen.
- De programmering omvat zowel muziek en theater als film op eigen initiatief (uit Maassluis en omgeving) en op uitnodiging, zowel amateurs als professionals.
- Richtinggevende kaders voor de programmering zijn:
 - aansluiten bij wat leeft en boeit in Maassluis.
 - programmering is niet alleen receptief, maar is ook gericht op leren, presenteren en co-creatie.
 - programmeren met regelmaat zodat een voor het publiek herkenbaar programma is.
 - er is bijzondere aandacht voor groepen voor wie cultuur geen vanzelfsprekendheid is.
- Er zijn drie wijzen van programmeren:
 - programmering door één organisatie
 - gezamenlijk programmeren door twee of drie partners
 - brede programmering door een aantal samenwerkende culturele en maatschappelijke partijen. Bij het laatste valt te denken aan thematische weekendprogrammering, aansluiten bij landelijke activiteiten zoals Bevrijdingsdag, jaarlijks terugkerende bestaande lokale activiteiten zoals de week van de cultuur.

Organisatie

- Om de continuïteit van een brede programmering te bevorderen wordt een co-creatieraad ingesteld. Bestaande uit culturele en sociaal-maatschappelijke partijen die samen verantwoordelijkheid nemen voor de collectieve programmering in Koningshof.
- De organisaties in de co-creatieraad dragen bij aan de agenda, brengen hun netwerk in. De organisaties die bijdragen aan deze programma's maken afspraken over hun inzet de middelen, afstemming en samenwerking, onderlinge communicatie.
- De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor theaterprogrammering, gastprogrammering, zalenverhuur, horeca en beheer en onderhoud van het pand Koningshof ligt bij stichting Koningshof.

Financiën

- Om het gemengd cultureel en sociaal-maatschappelijk scenario met voldoende kwaliteit en omvang mogelijk te maken is een structurele subsidie nodig van € 310.000.
- De opbrengsten van Koningshof groeien in de tijd bezien harder dan de lasten. In de eerste vier jaar (2018 tot en met 2021) zijn de opbrengsten nog niet voldoende gestegen om met een jaarlijkse structurele subsidie

van € 310.000 tot een sluitende exploitatie te komen. Om deze onvermijdelijke aanloopverliezen bij de opbouw van een krachtige zelfredzame organisatie te dekken is een jaarlijks afnemende aanloopsubsidie nodig van in totaal € 87.000 (€ 26.500 in 2018, € 22.500 in 2019, € 20.500 in 2020 en € 17.500 in 2021).

- Om tot een goed functionerend podium en gebouw te komen zijn investeringen noodzakelijk. Investeringen in een goed podium betreffen het vervangen van een tribune, aanbrengen van brandwerend theatervelours en vervanging van de speelvloer, verbetering geluidsvoorziening, aanbrengen van led verlichting, investeringen in filmapparatuur en een hefplatform. De kosten van deze investeringen bedragen in totaal € 363.450. Noodzakelijke investeringen in het gebouw hebben betrekking op verbetering klimaatbeheersing, riool / toiletten, geluidsisolatie, vervanging balletvloer. De kosten zijn te overzien, maar niet exact bekend. En er zijn zeker ook investeringen nodig om de uitstraling van Koningshof te verbeteren. Hiervoor wordt uitgegaan van een stelpost van € 50.000.

Uitbesteding

- Horeca en verhuringen zijn bedrijfsonderdelen die winst genereren die wordt ingezet voor de dekking van de kosten van de programmering. Het is niet aan te bevelen deze bedrijfsonderdelen uit te besteden vanwege de volgende bezwaren:
 - de kwaliteit van de horeca moet ondersteunend en passend zijn bij de programma-activiteiten. Er moet ook horeca zijn op momenten dat het financieel niet uit kan. Dat staat haaks op de motieven van een commerciële uitbater die uit is op een zo groot mogelijke verdien capaciteit.
 - Er dreigt het gevaar van paracommercie en derhalve conflicten met lokale horeca-ondernemers. Om dit gevaar te beteugelen zijn dan gemeentelijke ingrepen nodig zoals een marktconforme huurprijs en een beperkte horecavergunning die de verdien capaciteit aantasten waardoor er voor een commerciële partij geen aantrekkelijk verdienmodel is.
- Koningshof is zelf ook in staat de opbrengsten uit de horeca te vergroten. Dat gaat langs twee wegen. Enerzijds door meer bezoekers aan te trekken door een aansprekende programmering en anderzijds door te investeren in kwaliteit, uitstraling, klantgerichtheid, efficiency en in te zetten op een gastvrije ontvangst door gastgericht personeel en uiteraard een scherp inkoopbeleid.
- Uitbesteding van de totale exploitatie is evenmin aan te bevelen omdat er steeds een spanningsveld is tussen een zo groot mogelijke verdien capaciteit enerzijds en de kwaliteit, diversiteit en omvang van de programmering en de vitale connectie van het programma met de omgeving van Maassluis anderzijds.

Bijlage 1 Meerjarenbegroting Koningshof 2018-2022³

Opbrengsten	2018	2019	2020	2021	2022
Opbrengsten theater					
Op uitnodiging ⁴	149.500	162.000	174.000	186.500	199.000
Op eigen initiatief ⁵	20.000	22.500	33.500	45.000	56.000
Film ⁶	16.000	19.500	21.000	23.000	26.500
Evenementen ⁷	1.500	3.000	3.000	4.500	6.000
Zakelijk gebruik	8.000	11.000	14.000	17.000	20.000
Totaal	195.000	218.000	245.500	276.000	307.500
Opbrengsten verhuur					
Totaal	181.000	192.000	203.000	214.000	225.000
Opbrengsten horeca					
Theater ⁸	71.000	79.000	89.000	100.500	112.000
Verhuur ⁹	96.500	102.000	108.000	114.000	120.000
Keuken	64.000	69.500	75.000	80.000	85.500
Totaal	231.500	250.500	272.000	294.500	317.500
Opbrengsten sponsoring en overige inkomsten					
Sponsoring	21.000	27.000	33.000	39.000	45.000
Diverse inkomsten	20.000	22.000	24.000	26.000	28.000
Totale opbrengsten	648.500	709.500	777.500	849.500	923.000

³ We gaan ervan uit dat 2018 het eerste boekjaar is waarin Koningshof uitvoering geeft aan het cultureel-maatschappelijk scenario.

⁴ Ieder jaar een toename van de opbrengsten met € 12.400. Richtbedrag is een recette van € 17 per bezoeker.

⁵ Geleidelijke toename van opbrengsten met € 11.200 per jaar. Richtbedrag is een recette van € 7,50 per bezoeker.

⁶ In 2018 gemiddeld 45 bezoekers per voorstelling en dit loopt jaarlijks met 10 op tot 75 bezoekers in 2021. Richtbedrag is een recette van € 7,00 per bezoeker.

⁷ In 2018 beginnen met 1 evenement en vervolgens uitbreiden tot 4 evenementen in 2022.

⁸ Gerelateerd aan toename opbrengsten theaterprogrammering.

⁹ Gerelateerd aan toename opbrengsten verhuur.

Kosten	2018	2019	2020	2021	2022
Programmakosten					
Theaterprogramma ¹⁰	187.500	203.500	219.000	234.500	250.000
Coproducties	4.000	8.000	8.000	12.000	16.000
Film ¹¹	8.000	10.000	10.500	11.500	13.500
Totaal	199.500	221.500	237.500	258.000	279.500
Horeca inkoop ¹²	84.000	91.000	99.000	107.000	115.000
Personeelskosten					
Productiepersoneel ¹³	22.000	28.000	35.000	42.000	46.000
Technisch ¹⁴ personeel	48.500	56.000	63.500	71.000	78.500
Horeca personeel ¹⁵	93.500	101.500	110.000	119.000	128.000
Overhead personeel	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000
Diverse personeelskosten (7%)	25.000	26.500	28.000	30.000	31.000
Vrijwilligers	7.500	7.500	10.000	10.000	10.000
Totaal personeel	386.500	409.500	436.500	462.000	483.500
Overige kosten					
Huisvesting	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Algemene kosten	60.000	60.000	65.000	70.000	70.000
Marketing	65.000	70.000	80.000	90.000	95.000
Afschrijvingen	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Totaal	315.000	320.000	335.000	350.000	358.000
Totale opbrengsten	648.500	709.500	777.500	849.500	923.000
Totale kosten	985.000	1.042.000	1.108.000	1.177.000	1.233.000
Saldo voor subsidie	(336.500)	(332.500)	(330.500)	(327.000)	(310.000)
Subsidie ¹⁶	336.500	333.500	330.500	327.500	310.000
Resultaat	0	0	0	0	0

¹⁰ Gerelateerd aan toename opbrengsten theaterprogramma's.

¹¹ De huurprijs van een film bedraagt 50% van de recette.

¹² Gerelateerd aan toename omzet horeca. Kengetal is dat de inkoop horeca 36,% van de opbrengst horeca bedraagt.

¹³ Door stadsprogrammering moet productiepersoneel worden ingezet om de samenwerking met lokale culturele organisaties en maatschappelijke initiatieven te faciliteren..

¹⁴ Door toename van programmering zal behoefte aan technisch personeel toenemen.

¹⁵ De kosten van horecapersoneel zijn begroot op 40% van de horeca opbrengst.

¹⁶ De subsidie moet in 2022 uitkomen op €310.000. Omdat Koningshof in de aanloopjaren extra kosten moet maken o de efficiënte en slagvaardige gastvrije organisatie op te bouwen, die hiervoor nodig is, is tijdelijk een hogere maar wel in omvang afnemende subsidie nodig. In totaal gaat het om €87.000.

Bijlage 2 Randvoorwaarden

Om een brede(re) programmering mogelijk te maken moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan:

1. Vorming van een co-creatierraad met voldoende culturele en maatschappelijke partijen die samen de schouders eronder zetten en verantwoordelijkheid nemen voor een brede programmering met een actieve participatie van diverse doelgroepen.
2. Een tarievenstructuur bij Koningshof die het mogelijk maakt dat iedereen kan meedoen (onder meer voor de beoogde doelgroepen betaalbare aanvaardbare prijs van repetitieruimten en bij gebruik van theaterzaal en faciliteiten). Een andere mogelijkheid is een gerichte ondersteuning middels subsidie vanuit de gemeente, die de participatie van minder draagkrachtigen mogelijk maakt.
3. Een persoonsgebonden participatiepas dan wel aansluiten bij een bestaande pas, die het voor Maassluizers met een smalle beurs mogelijk maakt om tegen een gereduceerd tarief toegang te hebben tot culturele voorstellingen / presentaties. De pas wordt om niet door de gemeente verstrekt aan sociale minima. De pas kan door mensen met een hoger inkomen tegen een nader vast te stellen prijs worden aangeschaft (vergelijk museumjaarkaart). Hierdoor wordt de pas een gebruikerspas.
4. Stichting Koningshof is een goed gastheer met een professionele horeca (mogelijk aangevuld met horeca uitgevoerd door mensen met een beperking, met professionele begeleiding, bijvoorbeeld in een dagrestaurant) voor organisaties die activiteiten uitvoeren in Koningshof (goede ontvangst, actuele informatie over het programma, voldoende faciliteiten, gastgerichte organisatie). De organisatie wordt gestuurd op gasttevredenheid en die wordt regelmatig gemonitord.
5. Productiecapaciteit bestaande uit formatie aan producenten (0,8 fte = € 48.000) en een productiebudget voor gastproducties (€ 16.000). Productiebudget zal moeten worden verruimd door het aantrekken van sponsors en het verwerven van fondsen tot een bedrag van ongeveer €45.000.
6. De organisatie moet worden geleid door een directeur-programmeur met een wijde blik op de omgeving en als cultureel ondernemer een groot hart voor het sociale domein en dus ook een sociaal ondernemer. Zie profiel hieronder.
7. Investeringen in Koningshof:
 - De zaal moet worden heringericht ten behoeve van de gewenste programmering. Er moet in het theater worden geïnvesteerd: klimaatinstallatie, zichtlijnen, comfort (andere stoelen en andere tribune) en theatertechniek. Door de in de zaal beperkte hoogte heeft de huidige tribune met 320 zitplaatsen te weinig niveauverschil tussen de rijen, waardoor er slecht zicht op het speelveld is. Bovendien laat het zitcomfort van de stoelen, die oom deels versleten zijn, veel te wensen over met name ook voor wat oudere mensen en kinderen. Om de zichtlijnen binnen de beperkte ruimtelijke mogelijkheden van de zaal te verbeteren moet een steilere tribune met iets minder maar wel meer comfort biedende stoelen geplaatst worden. De bezoekerscapaciteit wordt daardoor 250. Door het plaatsen van deze tribune kan het speelveld de voor de meeste voorstellingen noodzakelijke diepte van 10 meter bereiken (met name van belang voor grotere gezelschappen zoals amateurs vaak hebben). Het gemiddeld aantal verkochte stoelen per evenement zal net als in andere vergelijkbare plaatsen als Maassluis de 250 slechts zelden overschrijden. Daarom is het aanpassen van het aantal zitplaatsen ten behoeve van beter zicht, en comfort voor bezoekers en bespeelbaarheid voor optredende artiesten verantwoord en onmisbaar voor het slagen van Koningshof.
 - Uitbreiden van de ruimtelijke capaciteit door ruimten die nu verhuurd zijn aan derden te benutten als publieksruimten.
 - Ook voor de film is aanpassing van de zaal (tribune en stoelen) en de technische uitrusting (digitale projector om actueler te kunnen programmeren, scherm en dynamisch geluid) noodzakelijk.

- Aanzienlijke verbetering van de ontvangst- en verblijfskwaliteit van de horeca ruimte. Het Atrium moet – knusser- gezelliger- meer de sfeer van een of liever diverse huiskamers krijgen. Zodat de inrichting uitnodigt om te blijven, ontmoeten en natuurlijk daarbij ook te consumeren, samen te eten en te drinken. Knelpunten hierin zijn de vele harde materialen in de huidige ruimte (vloer en wanden) het eenvormige vrij strakke meubilair en bovenal de tocht die regelmatig ontstaat doordat de toegangsdeuren niet op winterstand gezet kunnen worden. Daarnaast zal zeker ook aandacht moeten zijn voor een meer intieme verlichting, waardoor in combinatie met een meer divers meubilair en afwisselende vloerbedekking ontmoetingsplaatsen ontstaan; rondom een lounge bank, een leestafel, statafels enz.

Bijlage 3 Profiel directeur / programmeur Koningshof

Momenteel wordt de directiefunctie op interim-basis vervuld. In de interim-periode is gebleken hoe belangrijk een aantal eigenschappen en vaardigheden voor de directeur zijn. De directeur is een sociaal ondernemer met hart voor cultuur, die zorgt voor samenwerking en voor professioneel georganiseerde activiteiten// De directeur is een cultureel ondernemer, die middenin de samenleving staat en opereert met een groot hart voor kwetsbare en moeilijk bereikbare doelgroepen en zich kan en wil inzetten voor het bereik en de participatie van de volle diversiteit van de bevolking in Maassluis. Een professionele en in het team ook uitvoerend meewerkend horecamanager is nodig voor een efficiënte en kwalitatief hoogstaande horeca en goed gastheerschap.

Indien de exploitatie van het gebouw zou worden uitbesteed aan een commerciële partij geldt dat deze het horecamanagement verzorgt. Door scheiden van exploitatie van het gebouw enerzijds en de programmering anderzijds zal de functie van directeur zakelijk gezien bij de activiteitenstichting lichter van aard zijn.

Taken

- Ontwikkelen (inhoudelijk en sociaal verbinden en initiëren)
- Leidinggeven (motiveren, inspireren en coachen)
- Profileren (werven, verkopen en communiceren)
- Exploiteren (managen, beheersen en ondernemen)
- Rapporteren (verantwoorden en overleggen)

Vaardigheden

- inspirerend leiderschap
- Cultureel en educatief inzicht
- Bedrijfsmatig inzicht
- Maatschappelijk betrokken
- Visie op cultureel ondernemerschap
- Visie op activiteiten gerichte horeca
- Goede pen en goede spreker in het openbaar.

Opleiding en ervaring

- HBO opleidingsniveau
- Meerdere jaren ervaring als eindverantwoordelijke in culturele organisatie inclusief horeca.
- Ervaring in de (co-)productie van culturele evenementen, bijvoorbeeld festivals of grootschalige amateurproducties.
- Ervaren en bedreven in het verbinden van de kwaliteiten van amateurs en professionals.

Kortom

Iemand met ervaring in zowel een residentiële organisatie (met een gebouw en daarin meerdere functies) als een evenementen en/of producerende organisatie die werkt op verschillende locaties. Iemand die goed kan samenwerken en coproduceren en (betaalde en onbetaalde) medewerkers kan inspireren en stimuleren.