

Gemeente Maastricht

Een toekomstbestendig poppodium Muziekgieterij Maastricht

Eindrapport



Inhoud

1	Samenvatting en conclusies, aanbevelingen	3	Bijlagen	69
1.1	Samenvatting en conclusies	4	A Contextinformatie	70
1.2	Aanbevelingen	13	B Financiële risico's in de exploitatieprognose	89
2	Inleiding	15	C LAgroun en de adviseur	92
2.1	Aanleiding	16	Colofon	94
2.3	Uitvoering van het onderzoek	17		
2.4	Twee extra vragen gemeente	17		
2.5	Indeling verdere rapportage	17		
2.6	Risico's en verantwoordelijkheden	17		
3	Contextinformatie	19		
4	Analyse hogere subsidievraag	21		
4.1	Inleiding en extra vraagstelling	22		
4.2	Uitvoering extra onderzoek	22		
4.3	Eerst de cijfers van de twee bedrijfsplannen op een rij	22		
4.4	Sectoranalyses groei poppodia en schaa sprongen vergroting	24		
4.5	Nadere analyse casus Muziekgieterij	26		
5	Second opinion bedrijfsplan Muziekgieterij	30		
5.1	Inleiding	31		
5.2	Is het inhoudelijk concept passend?	31		
5.3	Is de doeexploitatieprognose 2024 realistisch en haalbaar?	34		
5.4	Is de aanloopperiode 2019-2023 reëel en haalbaar geraamd?	64		
5.5	Het alternatieve scenario	66		

Hoofdstuk 1

Samenvatting en conclusies, aanbevelingen



1.1 Samenvatting en conclusies

1.1.1 Inleiding en vraagstelling

De Muziekgieterij vraagt voor zijn in september 2019 te openen nieuwe poppodium aan de gemeente Maastricht om de huidige exploitatiesubsidie van € 368.000 per jaar – niveau 2018 en in 2014 ook toegekend voor de nieuwe Muziekgieterij – te verhogen met € 700.000, tot structureel € 1.068.000. Dat zou nodig zijn om de schielsprong naar de nieuwe Muziekgieterij te kunnen realiseren, en om de nieuwe ‘Nota popbeleid Maastricht’ van december 2017 ten uitvoer te brengen volgens de visie van Muziekgieterij.

De gemeente Maastricht heeft LAGroup gevraagd een onderzoek in te stellen voor een second opinion op het nieuwe bedrijfsplan 2019-2024. De vraagstelling voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd.

Geef een second opinion op het bedrijfsplan 2019-2024 van poppodium Muziekgieterij. Beoordeel daarbij of het programmaconcept (inclusief werkgebied en publieksbereik) past bij Maastricht en bij de capaciteit van het nieuwe poppodium. Beoordeel verder of de doeexploitatieprognose 2024 met de daarin opgenomen betaalde personele formatie en de subsidieverhoging een passende financiële vertaling is van het programmaconcept, en of deze prognose realistisch en haalbaar is. Kijk daarbij ook of de aanlooperperiode 2019-2023 naar de doelprognose 2024 realistisch en haalbaar is. Breng tot slot de belangrijkste financiële risico's in de exploitatieprognose in beeld en geef daarbij aan welke maatregelen genomen kunnen worden om deze risico's te beperken.

Dit onderzoek is uitgevoerd volgens het vooraf vastgestelde plan van aanpak.

Twee extra vragen gemeente

De gemeente heeft LAGroup na de onderzoeksperiode aanvullend gevraagd naar een alternatief scenario. De vraag die voor dit alternatieve scenario is geformuleerd luidt: *Wat zijn bij een structurele exploitatiesubsidie van € 650.000 per jaar – een aanvullende subsidievraag van circa € 300.000 – voor de belangrijkste exploitatie-*

onderdelen, in kwalitatieve zin, de effecten ten opzichte van het huidige bedrijfsplan 2019-2024 en de doeexploitatieprognose 2019-2024? In de paragraaf 5.5 rapporteren wij over dit alternatieve scenario. De basisvraag van het onderzoek uit paragraaf 1.1.1 noemen we verder het basisscenario.

Ook heeft de gemeente Maastricht LAGroup tijdens het onderzoek nog een andere extra vraag gesteld, die luidt: *'Welke ontwikkelingen ertoe hebben geleid dat het Bedrijfsplan 2018-2024 Muziekgieterij een structureel fors hogere subsidie (van € 700.000 extra) vraagt dan verwacht werd op basis van 'Bedrijfsplan en de Meerjarenbegroting 2014-2018 Muziekgieterij' (de in 2014 door de gemeente geaccordeerde € 350.000 totale exploitatiesubsidie voor de nieuwe Muziekgieterij).*

We beginnen hierna met de contextinformatie, vervolgens de samenvatting van onze analyse naar aanleiding van de hiervoor genoemde extra vraag over de hogere subsidiebehoefte. Daarna volgen de samenvatting en conclusies van onze bevindingen van het basisscenario en van het alternatieve scenario.

1.1.2 Contextinformatie

We hebben in hoofdstuk 3 eerst informatie geïnventariseerd over de hierna volgende onderwerpen die in de context van het vraagstuk van belang is, te weten:

- de stad en de rol van cultuur;
- waarden van het popmuziekaanbod voor een stad;
- enige trends in de vrijetijdsector;
- poppodiumsector – kenmerken, groei, positie en ontwikkelingen, en hoofdkenmerken groot, middelgroot en klein poppodium in NL: *facts en figures*
- gemeentelijk en provinciaal popbeleid
- popmuziekaanbod in Maastricht en poppodia in de Tripool en Euregio;
- benchmark poppodia.

We hebben deze informatie, opgenomen in bijlage A, gebruikt als input en kritische noot bij onze analyses voor de second opinion op het bedrijfsplan van Muziekgieterij.

1.1.3 Analyse en samenvatting hogere subsidievraag

De gemeente heeft LAgroun aanvullend gevraagd te onderzoeken 'welke ontwikkelingen ertoe hebben geleid dat het Bedrijfsplan 2019-2024 Muziekgieterij een structureel fors hogere subsidie (van € 700.000 extra) vraagt dan verwacht werd op basis van 'Bedrijfsplan en de Meerjarenbegroting 2014-2018 Muziekgieterij' (de in 2014 door de gemeente geaccordeerde € 350.000 totale exploitatiesubsidie voor de nieuwe Muziekgieterij, door indexering was dit in 2018 € 368.000).

In overleg met de gemeente is ervoor gekozen de vraag te beantwoorden in hoofdstuk 4 met:

- Een sectoranalyse over landelijke ervaringen van de afgelopen decennia met vergrote (ver)nieuwbouw poppodia en de financiële consequenties (niet gekwantificeerd) van de schaa sprongen.
- Een nadere analyse op hoofdlijn over de besluitvorming rond de nieuwe Muziekgieterij in 2014.

De cijfermatige verschillen tussen het oude en het nieuwe bedrijfsplan

Een eerste globale analyse op de beide exploitatieprognoses 2014-2018 en 2019-2024 laat zien dat op alle vlakken en bij alle individuele (exploitatie)posten de verschillen zeer groot zijn. De nieuwe Muziekgieterij is volgens de huidige exploitatieprognose 2019-2024 op alle vlakken tot een aantal keren 'groter' dan de vorige prognose 2014-2018 die ten grondslag lag aan het raadsvoorstel en -besluit in 2014.

Sectoranalyse

Gebleken is uit landelijk bekende ervaringen de afgelopen decennia dat in het geval van (ver)nieuwbouw naar grote(re) en grootstedelijke poppodia geconstateerd kan worden dat de vergrote poppodia de meerkosten van de noodzakelijke schaa sprongen bij programmering, huisvesting en personele organisatie grotendeels zelf kunnen verdienen met extra eigen inkomsten, maar dat de bestaande exploitatiesubsidie niet voldoende is en in bedragen flink verhoogd moet worden om het kleinste deel van de meerkosten ook te kunnen dekken. Het aandeel van de (verhoogde) subsidie in de totale inkomsten daalt meestal wel, tenzij de exploitatiesubsidie in de 'oude' situatie te laag was, zoals bij de Muziekgieterij het geval is.

Nadere analyse casus Muziekgieterij

Muziekgieterij vraagt extra subsidie als reactie op ontwikkelingen sinds 2014

De gevraagde extra structurele exploitatiesubsidie is volgens Muziekgieterij nodig voor de combinatie en optelsom van de volgende ontwikkelingen:

- Een verdubbeling van het aantal concerten en verdriedubbeling van het publieksbereik. In de visie van Muziekgieterij is dit de invulling van de in december 2017 verschenen Nota Popbeleid. Dit is alsnog de schaa sprong in programmering (en publiek).
- De vermindering van de inkomsten uit de commercieel en financieel gerichte dance als gevolg van de gewijzigde concurrentieverhoudingen in de stad.
- De sterk stijgende huisvestingskosten van de nieuwe accommodatie; de schaa sprong van de huisvesting.

Daarnaast is de hogere subsidie met name ook nodig voor:

- De grotere professionele (betaalde) personeelsformatie die onvermijdelijk is om de schaa sprongen te kunnen maken. Verder is er op dit vlak een inhaalslag te maken; de pioniersfase moet in de nieuwe Muziekgieterij voorbij zijn.

In 2014 gekozen programmaconcept noodzakelijk maar niet passend

In het raadsvoorstel van 2014 dat ten grondslag lag aan het besluit te komen tot een (ver)nieuwbouw voor een nieuwe Muziekgieterij, wordt een 'volwaardig poppodium' beoogd.

De destijds door Muziekgieterij opgestelde exploitatieprognose 2014-2018 moest als uitgangspunt hebben de bestaande exploitatiesubsidie van toen € 350.000, zoals door de gemeente werd gevraagd. Volgens Muziekgieterij kon om die reden – de bestaande exploitatiesubsidie van € 350.000 – niet anders dan gekozen worden voor een sterk 'commerciële' programma-insteek. Met een focus op mainstream en commerciële grote dance-activiteiten, een soort discotheekachtige danceprogrammering dus. Verder een beperkt aantal concerten, vooral de grotere mainstream acts, en weinig/geen 'investerings' programmering voor nieuwe acts, talent, experiment en lokale programmering, om de verliezen op het segment concerten beperkt te houden. Dit aangepaste programmaconcept met zeer hoge

financiële ambities past echter niet bij een ‘volwaardig’ of grootstedelijk poppodium zoals in het raadsvoorstel 2014 beoogd. In een eerdere raadsnota van 18 december 2012 was wel al aangegeven dat de programmering financieel gericht zou moeten zijn om de noodzakelijke hoge eigen inkomsten te kunnen halen.

NB: Gebleken is inmiddels dat met deze ‘commerciële’ programma-insteek en financieel gedreven uitgangspositie een sluitende financiële exploitatie (met de bestaande subsidie) niet mogelijk is in de bestaande nog niet vergrote huisvesting, waar de schaa sprongen in programmering, huisvesting en personele organisatie nog niet zijn gemaakt.

Exploitatieprognose 2014-2018 en bestaande exploitatiesubsidie niet realistisch voor het gewenste ‘volwaardig poppodium’

Met de € 350.000 bestaande subsidie is een financieel haalbare exploitatie, voor een nieuw poppodium van deze omvang niet mogelijk. De noodzakelijke schaa sprongen zouden immers leiden tot veel hogere kosten, die ondanks de fors hogere extra eigen inkomsten ook onvermijdelijk moeten leiden tot een aanzienlijke hogere en structurele subsidiebehoefte. Dit blijkt niet alleen uit de landelijke ontwikkelingen van nieuwe poppodia, maar ook uit de feitelijke exploitatie van de afgelopen jaren zoals hiervoor genoemd.

Externe deskundigentoets was positief met kanttekeningen

Het was een juiste keuze van de gemeente om ook extern onderzoek te laten verrichten. Daarmee heeft de gemeente haar besluit ook onderbouwd met externe expertise en kennis. Dit bureau concludeerde ‘in grote lijnen positief’, maar ook dat de exploitatiesubsidie (van toen en nu onveranderd € 350.000) ‘.....niet ruim is bemeten’ en dat dit ‘....opnieuw bekeken zou kunnen worden...’.

1.1.4 Bevindingen en adviezen second opinion op het huidige bedrijfsplan – het basisscenario

We hebben het bedrijfsplan 2019-2024 en de daarbij behorende meerjaren-exploitatieprognose 2019-2024 van Muziekgieterij doorgelicht. In deze paragraaf volgt een vooral kwantitatieve samenvatting van onze analyses en adviezen. Voor

een nadere beschrijving en onderbouwing hiervan op postniveau verwijzen wij naar hoofdstuk 5 van dit rapport.

De status quo en de prognose van de activiteiten, publiek en financiële exploitatie

In de twee tabellen hierna brengen we eerst in beeld de status quo van de huidige Muziekgieterij en de door Muziekgieterij opgestelde doelexploitatieprognose voor de nieuwe Muziekgieterij over:

- de aantallen activiteiten en publiek
- de financiële exploitatie

De aantallen activiteiten en publiek

Poppodium Muziekgieterij | aantallen activiteiten en bezoeken

Soort activiteiten	aantal activiteiten 2016	bezoeken 2016	aantal activiteiten 2017	bezoeken 2017	aantal activiteiten 2018	bezoeken 2018	doelprognose 2024 aantal activiteiten	doelprognose 2024 bezoeken
Concerten	64	17.905	81	21.497	66	16.403	138	61.300
<i>gemiddeld</i>		280		265		249		444
Dance (eigen- en samenwerkingsproducties)	76	39.500	58	26.299	64	24.609	58	34.800
<i>gemiddeld</i>		520		453		385		600
Totaal concerten en dance	140	57.405	139	47.796	130	41.012	196	96.100
<i>gemiddeld</i>		410		344		315		490
Festival Bruis	0	0	0	0	1	19.500	1	25.000
Overige podiumactiviteiten/projecten/festivals	0	0	6	115	4	1.250	5	5.000
<i>gemiddeld</i>		0		19		313		1.000
Totaal aantal eigen culturele activiteiten	140	57.405	145	47.911	135	61.762	202	126.100
<i>Gemiddeld</i>		410		330		457		624
Cultuureducatie onderwijs (PO en VO)	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>gemiddeld</i>		0		0		0		0
Verhuringen cultureel en commercieel	29	4.308	47	9.706	89	8.878	27	6.750
<i>gemiddeld</i>		149		207		100		250
Totaal	169	61.713	192	57.617	224	70.640	229	132.850

Bron cijfers: Muziekgieterij voor historische cijfers en prognoses. Opgesteld en bewerkt door LA group, april/mei 2019

Exploitatierkening poppodium Muziekgieterij				
<i>cijfers x € 1.000 en exclusief btw</i>	2016	2017	2018	doel- prognose 2024
Opbrengsten				
Opbrengst kaartverkoop/recette	278	354	367	1.676
Gages artiesten	211	277	321	1.142
Dekkingsresultaat gages	67	77	46	534
<i>Financieel dekkingsresultaat gages in %</i> 1)	<i>132%</i>	<i>128%</i>	<i>114%</i>	<i>147%</i>
Overige artiesten-/programmakosten	105	139	106	438
Direct resultaat programmering	-38	-62	-60	96
<i>Financieel dekkingsresultaat artiesten-/programmakosten in %</i>	<i>88%</i>	<i>85%</i>	<i>86%</i>	<i>106%</i>
Horeca-omzet culturele activiteiten en verhuur	578	435	672	1.401
Inkoop horeca en overige directe kosten	165	144	189	420
Brutowinst horeca	413	291	483	981
<i>Brutowinst horeca in %</i>	<i>71%</i>	<i>67%</i>	<i>72%</i>	<i>70%</i>
Opbrengst garderobe/toiletten	18	17	10	52
Verhuringen: opbrengsten huur en doorbelastingen	127	224	91	104
Huuropbrengsten productiefunctie/oefenruimten				51
Exploitatiesubsidie	365	368	374	1.068
Project-/programmasubsidies	0	74	98	111
Sponsors en bijdragen	34	31	54	124
Overige opbrengsten	1	25	32	
Bruto marge opbrengsten	920	968	1.082	2.587
Totaal opbrengsten	1.401	1.528	1.698	4.587
Andere kosten				
Productiekosten activiteiten (w.o. festival Bruis v.a. 2018)	72	107	173	224
Kosten marketing/pr en publiciteit	36	32	32	143
Kosten productiefunctie/oefenruimten				51
Loonkosten personeel in loondienst	361	456	622	1.019
Kosten ingehuurd horecapersoneel	75	46	3	71
Kosten ingehuurd overig personeel (m.n. techniek)	44	73	35	153
Kosten ingehuurd beveiligingspersoneel	70	54	50	137
Totaal loonkosten en ingehuurd personeel	550	629	710	1.380
Overige personeelskosten	5	11	12	15
Kosten vrijwilligers	10	12	20	23
Afschrijvingen/(reservering) vervangingsinvesteringen roerende zaken	20	18	18	250
Huur en servicekosten gebouw	136	138	132	210
Huisvestingskosten	55	45	47	203
Kantoor- en overige kosten	43	51	50	106
Overige algemene kosten	9	4	13	17
Bankkosten	5	7	15	5
Onvoorzien prognose				0
Afrondingen	1	0	1	0
Totaal andere kosten	942	1.054	1.223	2.627
Totaal alle kosten	1.423	1.614	1.839	4.627
Bedrijfsresultaat	-22	-86	-141	-40
Huurkorting	120	60	50	0
Exploitatieresultaat	98	-26	-91	-40

Bron: jaarrekeningen en prognoses door Muziekgieterij. Opgesteld en bewerkt LA group, april/mei 2019

Het inhoudelijk concept van Muziekgieterij lijkt passend

Het gaat hier om het geformuleerde programmaconcept, het werkgebied en de doelgroepen van de nieuwe Muziekgieterij. Alhoewel het op verschillende onderdelen niet of niet volledig duidelijk blijkt uit het bedrijfsplan, hebben wij de indruk dat het inhoudelijk concept dat Muziekgieterij voorstaat past bij Maastricht en bij de (flink grotere) capaciteit van het nieuwe poppodium. In onze bewoordingen kort samengevat is het programmaconcept dat van een grootstedelijk poppodium met een zo breed mogelijke internationale, nationale en lokale programmering voor een zo breed mogelijk internationaal en nationaal publiek, van grote tot kleine acts. En met een investeringsfunctie op kwaliteit, in het werkgebied van Maastricht, Tripool en Euregio voor een primaire doelgroep van alle inwoners van 15-65 jaar. Deze zo breed mogelijke programmering voor een zo breed mogelijk publiek is cruciaal voor de (financiële) haalbaarheid van het plan. Een 'engere' programmering dan, zoals hiervoor beschreven, 'zo breed mogelijk' is dus niet gewenst. Een beschrijving van het programmabeleid lijkt ons daarom gewenst als bevestiging van het door ons hiervoor beschreven programmaconcept, maar vooral om de juiste uitvoering te bevorderen.

Muziekgieterij heeft met goede bedoelingen gekozen voor te risicovolle ambities

Muziekgieterij heeft bij het opstellen van de nieuwe exploitatieprognoses 2019-2024 vanuit zijn grondgedachte als cultureel ondernemer ingezet op hoge ambities bij de eigen inkomsten, om daarmee een zo laag mogelijke exploitatiesubsidie te hoeven vragen. Dit is op zich toe te juichen, maar ook risicovol. Het lijkt ons verstandig het voorzichtigheidsprincipe meer te laten meewegen gezien de hoge ambities en de (soms te grote) financiële risico's die wij met onze analyses zijn tegengekomen. Met onze analyses hebben wij voor dit pad gekozen. Wij noemen hier enkele voorbeelden van grote risico's, waarbij relatief kleine afwijkingen van de ramingen soms grote financiële consequenties hebben. Zoals bij de ambitie voor het risicovolle onderdeel publieksbereik, waar bij minder bezoeken eigen inkomsten worden gemist bij de ticketverkoop, de horecabeasting en enkele kleinere andere bestedingen. Bij een vermindering van de bezoeking met 'slechts' 7,5% van het totaal ofwel de 10.000 minder bezoeken die wij voorstellen, is het nadelige financiële effect op de eigen inkomsten al bijna

€ 120.000. Een ander risicovol onderdeel is het programmaresultaat: een verlaging van de door Muziekgieterij begrote 143% op de concerten en dance – de recette is daarbij 43% hoger dan de gage voor de artiesten – naar een in de sector meer reële 120% betekent een maar liefst € 286.000 lager programmaresultaat.

Het gevolg is dat wij veel voorstellen hebben gedaan voor aanpassingen naar een hoger realiteitsgehalte en meer haalbare ambities

Op bijna iedere post van de doelexploitatieprognose 2024 hebben wij met analyses onderbouwd geadviseerd om verschillende te risicovolle ambities te temperen dan wel een hoger realiteitsgehalte tot stand te brengen bij de vaak te hoge of soms te lage kostenbudgetten. In totaal hebben onze voorstellen voor aanpassingen tot gevolg dat een flink hogere exploitatiesubsidie benodigd is dan de door Muziekgieterij gevraagde extra € 700.000.

In de tabel hierna hebben we onze voorstellen met aanpassingen in de financiële exploitatie per prognosepost samengevat en gekwantificeerd, en het effect op de benodigde exploitatiesubsidie zichtbaar gemaakt.

Verder hebben we de meer algemene financiële risico's van de exploitatie van een poppodium/Muziekgieterij apart in beeld gebracht (zie bijlage B).

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening	effect op exploitatie- subsidie
Opbrengsten en hun daaraan gelieerde kosten		
Verhogen beoogd aantal dance-activiteiten van de nu begrote 58 naar minimaal het huidige niveau van 60 à 70 in de huidige huisvesting.	budgetneutraal	minimaal budgetneutraal
Vooralnog lagere ambitie publieksbereik concerten en dance met 10.000 bezoeken (van 96.000 uit de prognose 2024 naar 86.000, inclusief de verhoging uit het aantal dance-activiteiten). Op hetzelfde aantal activiteiten betekent minder bezoek ook minder recette, bij wel gelijkblijvende gages en andere artiesten- en programmakosten. Het financiële effect is een lager financieel dekkingsresultaat . We gaan ervan uit dat van de lagere kaartverkoopopbrengst 80% wordt gecompenseerd door lagere gage voor de artiesten, ofwel via de partagedeal, ofwel via verlaging van de uitkoopsom. Het negatieve effect voor Muziekgieterij is dan 20%. Het negatieve effect voor de horeca komt daar aan de orde.	10.000 bezoeken x kaartprijs €23,96 à 20%	plus € 47.000
Gemiddelde kaartprijs van € 23,69 uit de exploitatieprognose 2024, en daarmee de totale recette, is te hoog en moet omlaag. Wij houden € 18,00 aan. Conform het verdienmodel van de programmering is het effect van deze lagere kaartprijs op de financiële exploitatie neutraal door een gangbare evenredig lagere gage .		p.m.
Lager financieel dekkingsresultaat gages concerten en dance : de herrekenende 143% van de prognose 2024 terugbrengen naar 120%. Daarbij hanteren we als uitgangspunt de stelpost voor de te verlagen van de gemiddelde kaartprijs van € 18,00 (in plaats van de nu in de prognose opgenomen te hoge € 23,96). Het al verminderde financieel dekkingsresultaat met €47.000 door de eerder voorgestelde 10.000 minder bezoeken concerten en dance is hierop in mindering gebracht.	Dekkingsresultaat gages van concerten en dance in prognose 2024 van (berekend) €621.000 (143%) terug naar €288.000 (120%), en de genoemde €47.000 in mindering	plus €286.000
Mogelijk geachte besparingen op de overige artiesten-/programmakosten	diversen	min €102.000
Voor projectprogrammering/festivals uit te gaan van een flink lager direct resultaat dan de begrote zeer hoge €110.000. Wij achten €55.000 maximaal.	stelpost	plus €55.000
Het nieuwe jaarlijkse budget voor marketing en publiciteit is circa vier keer zo hoog als in de huidige situatie wordt uitgegeven, maar ligt exclusief de inhuur van diensten voor €45.000 (circa 1 fte, die we meenemen bij onze analyses op de personeelsformatie) 'slechts' iets hoger dan de gemiddelden bij de benchmark-poppodia. Extra benodigde budgetten voor promotie in de Euregio is echter gewenst. Mogelijk kan dan nog een beperkte besparing worden gerealiseerd, maar die waarderen we op p.m.		p.m.
Mogelijk hogere overige directe kosten horeca .		p.m.
Extra directe personeelskosten horeca t.b.v. meer barpersoneel voor passende bezetting en mogelijk meer activiteiten waar betaald personeel wordt ingezet.	stelpost	plus €45.000
Barmanager is deels meewerkend op de activiteiten zelf, waardoor de hiervoor genoemde extra directe personeelskosten kunnen worden verminderd.	stelpost	min €20.000

Vervolg zie volgende pagina

Vervolg

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening	effect op exploitatie- subsidie
Opbrengsten en hun daaraan gelieerde kosten		
Extra horecapersoneelskosten bij een mogelijk tekort aan nieuwe vrijwilligers.		p.m.
Vanuit het onderdeel publieksbereik concerten en dance is een verlaging van de ambitie voorgesteld van 10.000 bezoeken. Dat heeft ook negatieve consequenties voor het horecaresultaat .	10.000 bezoeken minder à gemiddelde besteding €10,03 tegen het brutowinstpercentage van 70%	plus €70.000
Per saldo is het effect van de hiervoor genoemde horeca-aspecten een extra exploitatiesubsidie van		plus €95.000
Opbrengsten en kosten in de exploitatieprognose van de productiefunctie oefenruimten/studio verlagen.	stelpost	p.m./neutraal
De ambitieuze 'netto' resultaatdoelstelling voor de culturele en commerciële verhueringen verminderen van €79.000 tot €60.000	stelpost	plus €19.000
Sponsoring en bijdragen : met een nieuwe businessclub voor bedrijven en een vriendenclub voor particulieren kan de in de prognose 2024 opgenomen taakstelling van €35.000 voor nieuwe sponsors mogelijk worden overschreden.		min € 10.000
Andere kosten		
Besparing op budget ' Productiekosten ' van €224.000 (inclusief festival Bruis €110.000) naar €189.000		min €35.000
Mogelijke besparingen personeelskosten : * besparing diverse personeelsfuncties * nieuwe personeelsfunctie * effecten analyses andere functies Per saldo	diversen	* min € 228.000 * plus €35.000 * min € 35.000 per saldo min €228.000
Op de huisvestingskosten zijn enerzijds besparingen en anderzijds extra budgetten geadviseerd, per saldo	vooral normbedragen uit de praktijk	plus €21.000
De opgenomen budgetten van de posten kantoor- en overige kosten en overige algemene kosten zijn palusibel en volledig.	n.v.t.	€ 0
Voor het structurele exploitatietekort dat blijkt uit de doeexploitatieprognose 2024 adviseren wij dit op te nemen in de exploitatiesubsidie.	tekort prognose	plus €40.000
Post onvoorzien opnemen in de exploitatieprognose. Met onze uitgebreide en specifieke doorlichting en de vele daaruit geadviseerde aanpassingen volstaat een laag percentage.	1% van de exploitatie-omvang (globaal gecorrigeerd voor de door ons geconstateerde effecten op de financiële exploitatie)	plus €40.000
Reservevorming : een eenmalige subsidie van €200.000 om het huidige negatieve eigen vermogen om te bouwen tot een bescheiden startreserve, en een jaarlijkse reservering uit het exploitatieresultaat van €25.000 voor het verder vormen/uitbouwen van de reserves, om uiteindelijk te komen tot reserves van maximaal €250.000.	% van personeelskosten of 'netto' eigen inkomsten	plus €25.000
Saldo benodigde extra verhoging exploitatiesubsidie		€ 253.000

Hogere benodigde structurele exploitatiesubsidie is dus nodig

Naast de huidige exploitatiesubsidie van € 368.000 vraagt de Muziekgieterij een verhoging aan de gemeente met € 700.000 tot totaal € 1.068.000 voor de medefinanciering van de schaa sprong in de nieuwe accommodatie op het gebied van huisvesting, programmering en de personele organisatie. Muziekgieterij brengt voor de financiering van deze schaa sprong zelf een toename van de eigen inkomsten in van om en nabij de € 1,7 miljoen. Dit komt met name uit de forse verhogingen van de recetteopbrengsten en de horeca-omzet (rekening gehouden met de door ons geadviseerde aanpassingen op deze posten).

Zoals uit onze analyses en adviezen in de tabel hiervoor blijkt, heeft Muziekgieterij een flink hoger bedrag aan extra exploitatiesubsidie nodig dan de door hen gevraagde € 700.000, namelijk € 939.000. In de tabel hierna hebben we onze voorstellen voor aanpassing van de individuele bedragen getotaliseerd en gesplitst in effecten die een hogere en in effecten die een lagere exploitatiesubsidie tot gevolg hebben. Het saldo is het bedrag waarmee de benodigde exploitatiesubsidie aangepast zou moeten worden.

Effecten die hogere subsidie tot gevolg hebben	€ 634.000
Effecten die lagere subsidie tot gevolg hebben (w.o. besparingen)	€ 381.000
Per saldo hebben de effecten een hogere subsidie tot gevolg van	€ 253.000

De gevraagde extra exploitatiesubsidie komt dan op het genoemde bedrag van € 953.000 (in plaats van de door Muziekgieterij gevraagde extra € 700.000). De totale gevraagde structurele exploitatiesubsidie – inclusief de bestaande exploitatiesubsidie van € 368.000 – wordt dan € 1.321.000 (ten opzichte van de door Muziekgieterij gevraagde € 1.068.000).

De aanlooperperiode naar het doeexploitatiejaar zou verkort en opnieuw gedefinieerd en financieel vertaald moeten worden

Muziekgieterij houdt een aanlooperperiode aan van vijf jaar, van 2019 tot en met 2023. Dit vinden wij te lang. Maar de in het land gebruikelijke circa twee jaar lukt in het geval van de Muziekgieterij niet. Het nieuwe poppodium zal namelijk gedurende de

eerste twee jaren 2019 en 2020 de grotere potentiële aanbod- en vraagmarkt slechts verre van optimaal kunnen bewerken en benutten. De te beperkt beschikbare extra subsidie van € 300.000 in de eerste twee jaren ‘dirigeert’ immers dat Muziekgieterij zich zal moeten inhouden bij het aanbieden van concerten en dance. De gevolgen zijn flink minder concerten en andere activiteiten, een flink lager publieksbereik, en een lagere ‘openingsbonus’. Een afgeleid effect hiervan is een flink lagere betaalde personeelsformatie dan beoogd.

Vanaf 2021, als de benodigde exploitatiesubsidie beschikbaar is voor het doeljaar, zou Muziekgieterij in onze visie direct volgens de huidige doelprognose 2024 moeten gaan programmeren en exploiteren. En niet, zoals nu het plan is, daar geleidelijk aan naar toegroeien. Dus, met 2021 als aanloopjaar en 2022 als nieuwe doeljaar (in plaats van 2024).

Belangrijk is dat Muziekgieterij zich gedurende de pas-op-de-plaats-jaren 2019 en 2020 focust op drie belangrijkste onderdelen die strak beheerst moeten worden om tekorten te voorkomen:

1. het beperken van het aantal activiteiten;
2. de uitbreiding van de betaalde personeelsformatie slechts tot een niveau dat de dan beperkt beschikbare exploitatiesubsidie toelaat;
3. geen verlieslatende activiteiten, dan wel beperkt voor zover het resultaat dit toelaat.

Het opstellen van een nieuwe meerjarenprognose is nodig, aangepast aan de hiervoor genoemde nieuwe aanloopjaren en rekening houdend met onze voorstellen voor het doeexploitatiejaar.

1.1.5 Het alternatieve scenario

De paragraaf hiervoor is gewijd aan het basisscenario van de nieuwe Muziekgieterij conform zijn bedrijfsplan 2019-2024 en doeexploitatieprognose 2024, en aan de beschreven bevindingen en voorstellen van de second opinion daarop door LAgrou p. Uit dit basisscenario blijkt een subsidiebehoefte van € 1.321.000 per jaar

(de huidige subsidie van € 368.000 plus de extra door Muziekgieterij gevraagde € 700.000 plus de door LAgroun daarbovenop noodzakelijk geachte € 251.000). De gemeente heeft LAgroun extra gevraagd om in een alternatief scenario aan te geven wat de effecten zijn wanneer een jaarlijkse subsidie van € 650.000 beschikbaar is, ongeveer de helft. Ter beantwoording hiervan geven we hierna de samenvattende reflecties op het alternatieve en op het basisscenario.

Alternatieve scenario – subsidie € 650.000 ++

Onzekerheid over de mate van subsidiëring die in alle gevallen hoger zal liggen dan het uitgangspunt van € 650.000, een hoog risicoprofiel en een relatief laag maatschappelijk rendement, dat zijn de kenmerkende eigenschappen van het alternatieve scenario. Dit scenario kan op de korte termijn tot besparingen leiden in de benodigde exploitatiesubsidie ten opzichte van het basisscenario. Maar het duurt niet lang totdat de subsidiebehoefte toegroeit richting die van het basisscenario, echter met een aanmerkelijk lager cultureel en maatschappelijk rendement en een veel lager publieksbereik/draagvlak. Dit als gevolg van het reële risico dat het podium er niet meer in slaagt om een aansprekende programmering rond te krijgen en – als gevolg daarvan – ook de binding met het publiek verliest. Van belang is dat bij een keuze voor dit alternatieve scenario het cultureel en maatschappelijk rendement laag is. Het podium organiseert immers beduidend minder activiteiten en trekt ook een significant kleiner aantal bezoekers, vooral omdat grote bands waarschijnlijk slechts beperkt geboekt kunnen worden. Daarnaast zijn bij een keuze voor dit alternatieve scenario zowel de regionale publieksfunctie als de regionale culturele investeringsfunctie van een betrekkelijk laag niveau.

Basisscenario passend – subsidie € 1.321.000

Een keuze voor dit scenario – het best bij Maastricht en de regio passend poppodium – stelt Muziekgieterij in staat om de beoogde ambities op alle fronten waar te maken. Het publieksbereik is in dit scenario het grootste. Ook wordt de regionale culturele investeringsfunctie verder uitgebouwd en krijgt Maastricht een podium dat in een selectie van bepaalde genres en niches een ook op nationaal niveau sterk profiel heeft. Wel geldt dat de subsidiebehoefte conform dit scenario de hoogste is van de beide scenario's. Het risicoprofiel van het basisscenario is

desondanks toch nog iets lager dan bij het alternatieve scenario, ondanks het aanmerkelijk hogere aantal activiteiten en publiek, de keuze om bepaalde genres en niches te gaan ontwikkelen, en de investeringsfunctie. Het basisscenario past ook het best bij de ambities van een 'volwaardig poppodium' dat bij het raadsbesluit in 2014 is beoogd.

1.2 Aanbevelingen

Onze aanbevelingen zijn als volgt:

- Kies voor het bij Maastricht best passende programmaconcept en de bij de zaal- en bezoeken capaciteit van de nieuwe Muziekgieterij behorende aantallen activiteiten en publiek. Dat is het basisscenario zoals beschreven in het bedrijfsplan 2019-2024 van Muziekgieterij en rekening houdend met de bevindingen van de second opinion door LAgroun in dit rapport. Kies niet voor het alternatieve scenario, dat niet past. Onze verdere aanbevelingen gaan over het basisscenario.
- Laat Muziekgieterij zijn risicovolle hoge ambities voor de eigen inkomsten en de hoogte van bepaalde kostenbudgetten temperen tot een meer realistisch en haalbaar niveau. LAgroun heeft hierover voor de individuele posten adviezen gegeven en concrete voorstellen gedaan.
- Laat Muziekgieterij in zijn bedrijfsplan het inhoudelijk concept aanpassen aan onze beschrijving over het beoogde programmaconcept – een zo breed mogelijke programmering voor een zo breed mogelijk publiek – en leg het programmabeleid in de subsidiebeschikking/prestatieovereenkomst vast.
- Vraag Muziekgieterij zijn meerjarenexploitatieprognose opnieuw op te stellen, rekening houdend met onze bevindingen, adviezen en concrete voorstellen. Daarbij zijn 2019 en 2020 overgangsjaren die 'gedirigeerd' worden door een flink lagere beschikbare extra exploitatiesubsidie van € 300.000. Het jaar 2021 is aanloopjaar en 2022 is het nieuwe doeexploitatiejaar, in plaats van 2024 nu.
- Verhoog de bestaande exploitatiesubsidie € 368.000 met de door Muziekgieterij al gevraagde € 700.000 en daarbovenop met de door ons noodzakelijk geachte extra € 239.000. In totaal een jaarlijkse structurele exploitatiesubsidie van € 1.321.000, waarmee het aan te passen bedrijfsplan en de aan te passen

meerjarenexploitatieprognose reëel en haalbaar zijn. Deze structurele exploitatiesubsidie zou vanaf 2021 moeten worden verstrekt, wat ons betreft liefst al in 2020 om optimaal te profiteren van de ‘openingsbonus’ en de aanloopperiode te kunnen verkorten.

- Leg de van Muziekgieterij gevraagde prestaties (van gespecificeerde aantallen activiteiten en publiek) vast in een jaarlijks op te maken prestatieovereenkomst als onderdeel van de subsidiebeschikking en de subsidievoorwaarden. Laat Muziekgieterij gedurende de aanloopjaren 2019 tot en met 2021 en het eerste ‘volledige’ jaar 2022 – het doeexploitatiejaar – per kwartaal of minimaal per halfjaar financieel en inhoudelijk (inclusief gespecificeerde aantallen activiteiten en publiek) rapporteren aan de gemeente. Bij deze periodieke financiële bewaking door de gemeente adviseren wij eventuele exploitatieoverschotten niet terug te vorderen, maar deze aan de reserves toe te voegen. Pas als de reserves op peil zijn en de exploitatieoverschotten structureel blijken, dan zou een verlaging van de structurele exploitatiesubsidie kunnen worden overwogen.

Hoofdstuk 2

Inleiding



2.1 Aanleiding



De huisvesting van poppodium Muziekgieterij in de voormalige Timmerfabriek van het Sphinx fabriekscomplex wordt uitgebreid en vernieuwd. In plaats van de huidige zaal met een capaciteit van 550 staplaatsen wordt in een nieuwbouwdeel een grote zaal aangebouwd met een stacapaciteit van 1.100 bezoekers. In het oude industrieel erfgoed wordt de kleine zaal gepositioneerd met een stacapaciteit van 350 bezoekers, zes oefenruimtes en een studio, en de centrale horeca-/foyerfaciliteit. Hiermee is een investering gemoeid van circa € 10 miljoen.

Het nieuwe popcomplex wordt in september 2019 in gebruik genomen.

Muziekgieterij heeft een bedrijfsplan 2019-2024 opgesteld waaruit blijkt welk programmaconcept voor de nieuwe Muziekgieterij wordt beoogd, en welke organisatie en financiële exploitatie daarvoor nodig zijn. De schaa sprong ten opzichte van de 'oude' huisvesting wordt met name zichtbaar bij:

- de programmering: het hogere aantal activiteiten, de door de grotere capaciteit toegenomen schaalgrootte van de geboekte acts en daarmee het hogere publieksbereik;
- de financiële huishouding als resultante van het voorgaande, met name de flink hogere exploitatiekosten van de nieuwe huisvesting en de aanzienlijk hogere loonkosten door de grotere betaalde personele formatie.



De Muziekgieterij vraagt voor het nieuwe poppodium aan de gemeente Maastricht om de huidige exploitatie-

subsidie van € 368.000 per jaar – niveau 2018 – te verhogen met € 700.000, tot structureel € 1.068.000. Dat zou nodig zijn om de schaa sprong naar de nieuwe Muziekgieterij te kunnen realiseren, en om de in de nieuwe 'Nota popbeleid Maastricht' van december 2017 geformuleerde ambities volgens de visie van Muziekgieterij ten uitvoer te brengen. Het college van B&W overweegt voor 2019 en 2020 € 300.000 extra per jaar beschikbaar stellen, en uiteindelijk vanaf 2021 in te zetten op de gevraagde subsidieverhoging van € 700.000 per jaar structureel. De gemeente Maastricht heeft LAgrou p gevraagd een onderzoek in te stellen voor een second opinion op het nieuwe bedrijfsplan 2019-2024.

2.2 Vraagstelling aan LAgrou p

De vraagstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

Geef een second opinion op het bedrijfsplan 2019-2024 van poppodium Muziekgieterij. Beoordeel daarbij of het programmaconcept (inclusief werkgebied en publieksbereik) past bij Maastricht en bij de capaciteit van het nieuwe poppodium. Verder of de doeexploitatieprognose 2024 en de daarin opgenomen betaalde personele formatie en de subsidieverhoging een passende financiële vertaling is van het programmaconcept. En ook of deze prognose realistisch en haalbaar is. Kijk daarbij ook of de aanloopperiode 2019-2023 naar de doelprognose 2024 realistisch en haalbaar is. Breng tot slot de belangrijkste financiële risico's in de exploitatieprognose in beeld en geef daarbij aan welke maatregelen genomen kunnen worden om deze risico's te beperken.

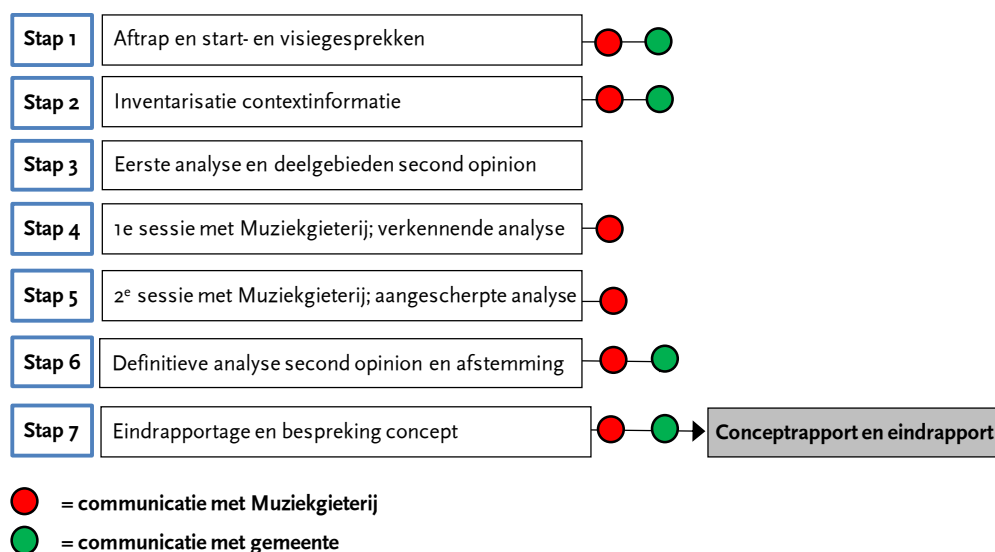
Bij deze vraagstelling zijn de volgende uitgangspunten van toepassing:

- De nieuwe zaalconfiguratie en -capaciteit en de andere ruimtelijke en facilitaire onderdelen van het nieuwe poppodium zijn een gegeven, en daarmee uitgangspunten. Het beoordelen van deze investering maakt geen deel uit van dit onderzoek.
- We beoordelen het marktpotentieel van doelgroepen in het werkgebied van Muziekgieterij op basis van binnen ons bureau beschikbare informatie over popmuziekaanbod en -vraag op landelijk niveau, in combinatie met de benchmarkinformatie over poppodia in met Maastricht meest vergelijkbare gemeenten en met een meest vergelijkbare publiekscapaciteit. Publieksonderzoek in Maastricht en omgeving maakt geen deel uit van de opdracht.
- Bij het beoordelen van de huisvestingskosten hebben we ons laten bijstaan door bouwkostenbureau *bbn adviseurs* waar LAgrou p vaak mee werkt voor huisvestingsvraagstukken.

- Bij het deelgebied personele organisatie beoordelen we de bij de scenario's passende personele functies en de personele formatie, niet het functioneren en de kwaliteit van medewerkers die deze functies vervullen.

2.3 Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd volgens het vooraf vastgestelde plan van aanpak, dat we hieronder schematisch weergeven.



2.4 Twee extra vragen gemeente

De gemeente heeft LAGroup na de onderzoeksperiode aanvullend gevraagd naar de consequenties van een alternatief scenario. De vraag die hiervoor is geformuleerd luidt: *wat zijn bij een structurele exploitatiesubsidie van € 650.000 per jaar – een aanvullende subsidievraag van circa € 300.000 – voor de belangrijkste exploitatieonderdelen in kwalitatieve zin de effecten ten opzichte van het huidige bedrijfsplan 2019-2024 en de doeexploitatieprognose 2019-2024?*

In paragraaf 5.5 rapporteren wij over onze bevindingen van dit alternatieve scenario. De basisvraag van het onderzoek uit paragraaf 2.2 hiervoor, noemen we verder dan het basisscenario.

Ook heeft de gemeente Maastricht LAGroup tijdens het onderzoek nog een andere aanvullende vraag gesteld, die luidt: *'Welke ontwikkelingen er toe hebben geleid dat het Bedrijfsplan 2018-2024 Muziekgieterij een structureel fors hogere subsidie (van € 700.000 extra) vraagt dan verwacht werd op basis van 'Bedrijfsplan en de Meerjarenbegroting 2014-2018 Muziekgieterij' (de in 2014 door de gemeente geaccordeerde € 350.000 totale exploitatiesubsidie voor de nieuwe Muziekgieterij).*

2.5 Indeling verdere rapportage

We hebben onze bevindingen naar aanleiding van de in paragraaf 2.2 en 2.4 genoemde drie vragen in de verdere rapportage als volgt opgenomen:

- in hoofdstuk 3, beginnend met de contextinformatie;
- in hoofdstuk 4 onze analyses naar aanleiding van de extra vraag over de hogere subsidiebehoefte;
- in hoofdstuk 5 onze analyses rond het basisscenario en het alternatieve scenario.

2.6 Risico's en verantwoordelijkheden

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAGroup bv. Het (tussen)rapport en de bijlagen vormen een geheel. Indien het (tussen)rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie.

De financiële verkenningen zijn naar beste kennis en inzicht tot stand gekomen. De uiteindelijke financiële resultaten zijn sterk afhankelijk van de in het rapport gepresenteerde factoren, zoals de aard en omvang van het culturele aanbod en het

publieksbereik, de aard en omvang van de commerciële functies en onzekerheden in de prijsontwikkeling. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of die thans nog niet bekend zijn. LAgroun kan logischerwijze niet garanderen dat de geprojecteerde resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Hoofdstuk 3

Contextinformatie



3. Contextinformatie

We hebben voordat we met onze doorlichting en analyses zijn begonnen, eerst informatie geïnventariseerd die in de context van het vraagstuk van belang is.

De resultaten van deze inventarisatie hebben we opgenomen in bijlage 1 bij dit rapport. Achtereenvolgens komen daar aan de orde de volgende onderwerpen:

- A.2 De stad en de rol van cultuur
- A.3 Waarden van het popmuziekaanbod voor een stad
- A.4 Enige trends vrijetijdsector
- A.5 Poppodiumsector – kenmerken, groei, positie en ontwikkelingen, en hoofdkenmerken groot, middelgroot en klein poppodium in NL:
facts en figures
- A.6 Gemeentelijk en provinciaal popbeleid
- A.7 Popmuziekaanbod in Maastricht en poppodia in de Tripool en Euregio
- A.8 Benchmark poppodia

We hebben deze informatie gebruikt als input en kritische noot bij onze analyses voor de second opinion op het bedrijfsplan van Muziegieterij.

Hoofdstuk 4

Analyse hogere subsidievraag



4.1 Inleiding en extra vraagstelling

In het toenmalige bedrijfsplan 2014 en de bijbehorende meerjarenexploitatieprognose 2014-2018 werd voor de nieuwe en grotere Muziekgieterij de toenmalige exploitatiesubsidie van € 350.000 per jaar gevraagd en door de gemeenteraad in 2014 geaccordeerd. De gemeente wil weten waarom er ten opzichte van deze subsidiebehoefte in 2014 nu de forse extra subsidie van € 700.000 wordt gevraagd en heeft aan LAgroun gevraagd aanvullend te onderzoeken 'welke ontwikkelingen ertoe hebben geleid dat het Bedrijfsplan 2019-2024 Muziekgieterij een structureel fors hogere subsidie (van € 700.000 extra) vraagt dan verwacht werd op basis van 'Bedrijfsplan en de Meerjarenbegroting 2014-2018 Muziekgieterij' (de in 2014 door de gemeente geaccordeerde € 350.000 totale exploitatiesubsidie voor de nieuwe Muziekgieterij, door indexering was dit in 2018 € 368.000).

Over onze analyses op deze hogere subsidievraag gaat dit hoofdstuk.

4.2 Uitvoering extra onderzoek

In overleg met de gemeente is ervoor gekozen de vraag te beantwoorden met een rapportage over:

- Een sectoranalyse over de financiële consequenties (niet gekwantificeerd) van de schaa sprongen waarmee poppodia in het land de afgelopen decennia te maken kregen die met een (ver)nieuwbouw flink vergroten, zoals ook bij de Muziekgieterij het geval is. Deze analyse hebben wij gebaseerd op landelijke ervaringen met dergelijke nieuwe poppodia.
- Een nadere analyse op hoofdlijn over de besluitvorming rond de nieuwe Muziekgieterij in 2014, mede in het licht van de hiervoor genoemde landelijke ervaringen bij soortgelijke vernieuwende en vergrotende poppodia. Voor deze analyse hebben we de ons overhandigde informatie over de besluitvorming in 2014 bestudeerd en gesprekken gevoerd met (ook toenmalige) betrokkenen van de gemeente, van de Muziekgieterij en met de toenmalige externe adviseur.

4.3 Eerst de cijfers van de twee bedrijfsplannen op een rij

We zetten eerst voor het gewenste cijfermatige inzicht de verschillen tussen de twee bedrijfsplannen/exploitatieprognoses 2014-2018 en 2019-2024 in drie tabellen naast elkaar. Het gaat om de volgende gebieden:

- de prognoses van aantallen activiteiten en publiek;
- de doeexploitatieprognoses;
- de prognoses van de betaalde personeelsformaties.

Daarna volgen onze analyses.

De aantallen activiteiten en publiek van beide bedrijfsplannen naast elkaar

Poppodium Muziekgieterij aantallen activiteiten en bezoeken				
Soort activiteiten	doelprognose BP 2014-2018 aantal activiteiten	doelprognose BP 2014-2018 bezoeken	doelprognose 2024 aantal activiteiten	doelprognose 2024 bezoeken
Concerten	66	28.600	138	61.300
<i>gemiddeld</i>		433		444
Dance (eigen- en samenwerkingsproducties)	74	47.000	58	34.800
<i>gemiddeld</i>		635		600
Totaal concerten en dance	140	75.600	196	96.100
<i>gemiddeld</i>		540		490
Festival Bruis	n.b.	n.b.	1	25.000
Overige podiumactiviteiten/projecten/festivals	5	2.000	5	5.000
<i>gemiddeld</i>		400		1.000
Totaal aantal eigen culturele activiteiten	145	77.600	202	126.100
<i>Gemiddeld</i>		535		624
Cultuureducatie onderwijs (PO en VO)	0	0	0	0
<i>gemiddeld</i>		0		0
Verhuringen cultureel en commercieel	43	8.600	27	6.750
<i>gemiddeld</i>		200		250
Totaal	188	86.200	229	132.850

Bron cijfers: Muziekgieterij voor historische cijfers en prognoses. Opgesteld en bewerkt door LA group, april/mei 2019

n.b. = niet in bedrijfsplan opgenomen

De doeexploitatieprognoses van beide bedrijfsplannen naast elkaar

Exploitatierkening poppodium Muziekgieterij		
<i>cijfers x € 1.000 en exclusief btw</i>	doel- prognose BP 2014- 2018	doel- prognose 2024
Opbrengsten		
Opbrengst kaartverkoop/recette	508	1.676
Gages artiesten	285	1.142
Dekkingsresultaat gages	223	534
<i>Financieel dekkingsresultaat gages in %</i> 1)	178%	147%
Overige artiesten-/programmakosten	139	438
Direct resultaat programmering	84	96
<i>Financieel dekkingsresultaat artiesten-/programmakosten in %</i>	120%	106%
Horeca-omzet culturele activiteiten en verhuur	673	1.401
Inkoop horeca en overige directe kosten	202	420
Brutowinst horeca	471	981
<i>Brutowinst horeca in %</i>	70%	70%
Opbrengst garderobe/toiletten	32	52
Verhuringen: opbrengsten huur en doorbelastingen	230	104
Huuropbrengsten productiefunctie/oefenruimten	58	51
Exploitatiesubsidie	350	1.068
Project-/programmasubsidies	34	111
Sponsors en bijdragen	63	124
Overige opbrengsten		
Bruto marge opbrengsten	1.322	2.587
Totaal opbrengsten	1.948	4.587
Andere kosten		
Productiekosten activiteiten (w.o. festival Bruis v.a. 2018)	85	224
Kosten marketing/pr en publiciteit	31	143
Kosten productiefunctie/oefenruimten	51	51
Loonkosten personeel in loondienst	501	1.019
Kosten ingehuurd horecapersoneel	28	71
Kosten ingehuurd overig personeel (m.n. techniek)	67	153
Kosten ingehuurd beveiligingspersoneel	63	137
Totaal loonkosten en ingehuurd personeel	659	1.380
Overige personeelskosten	13	15
Kosten vrijwilligers	28	23
Afschrijvingen/(reservering) vervangingsinvesteringen roerende zaken	116	250
Huur en servicekosten gebouw	175	210
Huisvestingskosten	73	203
Kantoor- en overige kosten	42	106
Overige algemene kosten	11	17
Bankkosten	2	5
Onvoorzien prognose		0
Afrondingen		0
Totaal andere kosten	1.286	2.627
Totaal alle kosten	1.912	4.627
Bedrijfsresultaat	36	-40
Huurkorting		0
Exploitatieresultaat	36	-40

Bron: jaarrekeningen en prognoses door Muziekgieterij. Opgesteld en bewerkt LA group, april/mei 2019

De betaalde personeelsformaties van beide bedrijfsplannen naast elkaar

Personeelsformatie poppodium Muziekgieterij		
<i>Formatie in fte, 1 fte is 36 uur per week</i>	doelprog- nose BP 2014-2018	doelprog- nose BP 2018-2024
Betaalde formatie 'vast' personeel		
Artistiek directeur	1,0	1,0
Zakelijk directeur	1,0	1,0
Programmeurs	} 3,0	2,0
Marketing en publiciteit		2,0
Creative director productiehuis /tijdelijk marketing en publiciteit		1,0
Bedrijfs- en productieleiding op activiteiten		
Schoonmaak/facilitair	} 4,0	2,0
Event manager: commerciële verhuur - acquisitie/productie		1,0
Horeca- en barmanager		2,0
Horecakok artiesten en crew		0,8
Techniek		4,3
Office manager		1,0
Administratie	1,0	1,0
Productiehuis - beheer en productie oefenruimten		1,0
Totaal fte 'vaste' betaalde formatie	10,0	22,1
Ingehuurd betaald personeel		
Marketing en publiciteit (nieuwe media)		1,0
Diverse functies, m.n. techniek, en productieleiding	1,6	3,0
Horeca	0,7	2,0
Beveiliging	1,5	2,2
Totaal fte ingehuurd betaald personeel	3,8	8,2
Totaal fte 'vast' en ingehuurd betaald personeel	13,8	30,3
Vrijwilligers: totaal aantal personen	n.b.	n.b.

Bron: Muziekgieterij. Opgesteld en bewerkt LAGroup, april/mei 2019

Eerste indruk over de cijfers van de twee bedrijfsplannen

De eerste analyse op deze prognoses van de twee bedrijfsplannen/exploitatieprognoses kan kort zijn: op alle vlakken en bij alle individuele (exploitatie) posten zijn de verschillen zeer groot. De nieuwe Muziekgieterij is volgens de huidige exploitatieprognoses 2019-2024 op alle vlakken tot een aantal keren 'groter' dan blijkt uit de vorige prognoses 2014-2018.

4.4 Sectoranalyses groei poppodia en schaalprongen vergroting

Groei poppodiumsector

De poppodiumsector is de afgelopen decennia stormachtig gegroeid. Met name onder invloed van een groter en breder aanbod aan bands en de intrede en groei van de dance in de jaren 90 van de vorige eeuw. Met daarbinnen steeds meer bekende en bij het publiek populaire bands en dj's. Dat lokte een steeds grotere vraag uit bij het publiek – het marktprincipe dat aanbod vraag schept, doet in de poppodiumsector meer dan evenredig opgeld. Een belangrijke ontwikkeling bij deze toenemende publieksvraag is ook geweest dat de potentiële publieksgroep zeer sterk in omvang is toegenomen; daar waar aanvankelijk de poppodia – toen veelal jongerencentra – het domein waren van jongeren, is popmuziek tegenwoordig van alle leeftijden, van 12- tot 70-jarigen. De potentiële publieksgroep voor poppodia en het werkelijke publieksbereik zijn daardoor de afgelopen decennia verveelvoudigd.

De popmuziek slaagt er nog steeds structureel in om instroom van onderaf – van jongeren – te genereren, terwijl ouder wordende jongeren en ook de ouderen, vaak niet afhaken. Dit is ook een belangrijke reden voor de hiervoor genoemde forse toename van het aantal bezoeken aan poppodia de afgelopen decennia.

De reactie van de poppodia op de hierboven genoemde ontwikkelingen was een golf van nieuwbouw aan poppodia, vooral in de steden, gepaard gaande met een flinke schaalvergroting. Zo kon een plek worden gegeven aan de groei van het aanbod en de grotere bands en dj's, en aan het daardoor steeds maar toenemende

aantal bezoekers. Ook de veranderende wensen en eisen die het hedendaagse publiek stelt aan de publieksfaciliteiten van poppodia en de toenemende regelgeving vanuit de overheden, dwongen de poppodia tot vernieuwing. Daarbij was een serieuze ontwikkeling richting verdergaande professionalisering van de poporganisaties onontkoombaar.

Sectoranalyse (ver)nieuwbouw, vergroting en schaa sprongen

In de afgelopen decennia is in de poppodiumsector onder invloed van de hierboven genoemde sectorgroei een golf aan (ver)nieuwbouwpoppodia met een veelal (soms flink) grotere publiekscapaciteit gerealiseerd in de grote en middelgrote steden in Nederland. Voor de exploitatie van die vergrote poppodia zijn onvermijdelijk (soms tot flinke) schaa sprongen nodig op de volgende gebieden:

- programmering en publiek;
- huisvesting;
- personele organisatie.

Hierna gaan we in op deze drie noodzakelijke schaa sprongen en de financiële consequenties daarvan in het algemeen.

De hoge meerkosten die deze schaa sprongen met zich meebrengen, kunnen groeiende poppodia weliswaar voor het grootste deel zelf terugverdienen met de hogere eigen inkomsten (met name recette en horeca). Maar niet alles lukt zelf. Voor het kleinste deel is ook een hogere exploitatiesubsidie noodzakelijk. In bedragen kan de nieuwe subsidiebehoefte flink hoger zijn. Maar het aandeel van de subsidie in verhouding tot de totale inkomsten daalt meestal, tenzij de exploitatiesubsidie in de 'oude' situatie te laag was, zoals bij de Muziekgieterij het geval is. Of anders gezegd: in de popsector geldt dat hoe groter het poppodium hoe lager het procentuele subsidie-aandeel in de totale inkomsten, maar in absolute bedragen is dus wel altijd extra exploitatiesubsidie nodig.

De schaa sprong **programmering** gaat met name over toename van de publiekscapaciteit en de daarmee gepaard gaande (veelal forse) groei van het aantal activiteiten, de 'grootte' van acts en van het publieksbereik. Daarbij is het niet mogelijk om uit te gaan van de bestaande beschikbare budgetten. Want volgens

het algemeen gebruikelijke 'verdienmodel programmering' van poppodia geldt onder meer het volgende:

- Méér activiteiten heeft tot gevolg dat méér budget nodig is. Hoe meer activiteiten, hoe meer extra budget dus nodig is. In het algemeen is de totale programmering van een poppodium niet kostendekkend. Hierbij wordt de horecawinst niet meegeteld maar wel alle directe kosten, zoals artiesten- en programmakosten, en de inzet van betaald productiepersoneel, zoals technici en beveiligers. Grote acts genereren meestal een positief direct resultaat, middelgroot aanbod veelal niet en kleine en 'nieuwe' acts zijn vrijwel altijd verlieslatend. Een (grootstedelijk) poppodium programmeert vanuit zijn culturele functie acts van alle omvang. Alleen maar grote acts programmeren is geen realistische optie, want die worden niet gegund door de intermediairs in het boekingscircuit wanneer niet alle aanbod, ook het kleine en nieuwe, wordt afgenomen door een poppodium.
- Boven een bepaalde toename van het aantal activiteiten wordt een grens bereikt waardoor er ook meer indirect betaald personeel nodig is, zoals meer programmeurs en marketeers, en meer personeel voor productievoorbereiding en bijvoorbeeld ook administratie. En verder zullen boven die grens ook andere indirecte kosten toenemen.
- Bij meer aanbod van activiteiten leert de ervaring dat de *gemiddelde* publieksopkomst en daarmee ook het programmaresultaat nog extra dalen. Daardoor moet ook het programmabudget toenemen.

De hiervoor genoemde effecten van groei van het aantal activiteiten en publiek hebben per saldo tot gevolg dat ook de exploitatiesubsidie moet toenemen.

Naast de hiervoor genoemde groei van de programmering is er bij poppodia met een nieuw, groter en meer hightech gebouw – de schaa sprong in **huisvesting** – sprake van zeer sterk stijgende huisvestingskosten. De bestaande budgetten gaan niet zelden meerdere keren 'over de kop'.

Eenzijds omdat onder meer:

- de kosten van de oude huisvesting meestal erg laag waren door met name beperkt onderhoud en geen afschrijvingen;

- er niet of beperkt gereserveerd werd voor vervangingsinvesteringen roerende zaken;
- oude, 'eenvoudige' en minder effectieve installaties minder service en onderhoud vergen.

Anderzijds door de sterk toenemende hogere huisvestingskosten, omdat:

- voor poppodia met een nieuwe huisvesting dure service- en onderhoudscontracten nodig zijn voor de hightech-installaties;
- er gereserveerd wordt voor vervangingsinvesteringen roerende zaken;
- een groter gebouw hogere onderhouds-, energie- en schoonmaakkosten met zich meebrengt.

Deze forse toename van de huisvestingskosten moet in de regel volledig gecompenseerd worden door een subsidieverhoging.

Tot slot resulteren de schaa sprongen in programmering en huisvesting ook in een noodzakelijke schaa sprong van de betaalde *personele formatie*. In het algemeen vragen groei en een groot poppodium meer dan evenredig om (verdere) professionalisering van de personele organisatie. Daarnaast vraagt de nieuwe huisvesting met meer zalen en complexere logistiek meer en meer specialistisch personeel, zijn er meer medewerkers nodig en worden hogere eisen gesteld aan management en bedrijfsvoering. Verder vragen taken die voorheen door vrijwilligers werden uitgevoerd een professionalisering met betaald personeel. Ook deze laatste schaa sprong vergt dus flink hogere kostenbudgetten die het groeiende poppodium niet geheel zelf kan dekken.

Zoals eerder genoemd, kan het gegroeide poppodium het grootste deel van de forse meerkosten zelf financieren met sterk verhoogde eigen inkomsten, maar voor het kleine deel is een flink hoger subsidiebedrag nodig.

De hiervoor aangehaalde sectormatigheden dat groei en de daaruit volgende schaa sprongen niet budgetneutraal te realiseren zijn – lees: niet zonder subsidieverhoging mogelijk is – worden bevestigd bij alle (meestal nieuwbouw) poppodia in het land die een grotere capaciteit kregen. Overigens geldt dit in

andere podiumkunstsectoren zoals theater en klassieke muziek ook, maar daar in verhoogde mate.

Dit alles betekent dat er op basis van landelijk bekende ervaringen in het geval van (ver)nieuwbouw naar grote(re) en grootstedelijke poppodia geconstateerd kan worden dat de vergrote poppodia de meerkosten van de noodzakelijke schaa sprongen bij programmering, huisvesting en personele organisatie grotendeels zelf kunnen verdienen, maar dat de bestaande exploitatiesubsidie niet voldoende is en in bedragen flink verhoogd moet worden om het kleinste deel van de meerkosten ook te kunnen dekken.

4.5 Nadere analyse casus Muziekgieterij

Muziekgieterij vraagt extra subsidie als reactie op ontwikkelingen sinds 2014

De door Muziekgieterij gevraagde extra structurele exploitatiesubsidie van € 700.000 bovenop de bestaande subsidie van € 368.000 is volgens Muziekgieterij nodig voor de combinatie en optelsom van de volgende ontwikkelingen:

- Een verdubbeling van het aantal concerten. Dit is de visie van Muziekgieterij om op dit vlak invulling te geven aan de geformuleerde ambities in de in december 2017 verschenen Nota Popbeleid van de gemeente Maastricht. Met als gevolg meer dan drie keer zoveel concertbezoeken, met name door de grotere capaciteit. Ofwel, alsnog de schaa sprong van de programmering.
- De vermindering van de inkomsten uit de commercieel en financieel gerichte dance als gevolg van de gewijzigde concurrentieverhoudingen in de stad.
- De hogere huisvestingskosten van de nieuwe accommodatie; de schaa sprong van de huisvesting. Volgens Muziekgieterij gaat het om een '*hoogwaardigere*' inrichting dan waar aanvankelijk rekening mee was gehouden, met als gevolg hogere budgetten voor vervangingsinvesteringen. Dit issue rond de vervangingsinvesteringen van roerende zaken is een plausibele reden voor een subsidieverhoging. En de enige post die we kunnen kwantificeren: zo'n € 70.000 van het totale jaarlijkse budget van € 190.000 voor vervangingsinvesteringen.

Een ander voorbeeld van een plausibele reden zijn de inmiddels hoger geschatte energiekosten: de duurzame energie vergt meer budget.

Daarnaast is de hogere subsidie met name ook nodig voor:

- De grotere professionele (betaalde) personeelsformatie die onvermijdelijk is om de schaa sprongen te kunnen maken op het vlak van programmering, huisvesting en een inherent daaraan grotere organisatie. Daarbovenop is er op dit vlak een inhaalslag te maken; de pioniersfase moet in de nieuwe Muziekgieterij voorbij zijn. Daardoor is meer professionaliteit nodig en kan op verschillende functies in de kernorganisatie niet meer worden volstaan met een invulling door vrijwilligers. Overigens zullen in de nieuwe Muziekgieterij door de hogere aantallen activiteiten wel veel meer vrijwilligers actief zijn dan nu in de uitvoerende functies op die activiteiten zelf (medewerkers horeca, kaartverkoop, service et cetera). Maar de vrijwilligers zullen minder frequent worden ingezet dan nu, hetgeen het vrijwilligerschap aantrekkelijker maakt en daarmee de continuïteit wordt bevorderd.

In 2014 gekozen programmaconcept noodzakelijk maar niet passend

In de raadsnota van 16 september 2014, die ten grondslag lag aan het besluit te komen tot een (ver)nieuwbouw voor een nieuwe Muziekgieterij, wordt onder meer gesproken over een *'volwaardig poppodium'*, *'gedeeltelijk nieuwbouw'*, *'De grote club voor 800-1100 bezoekers'* en een *'kleine club (350 bezoekers)'*.

De destijds door Muziekgieterij opgestelde exploitatieprognose 2014-2018 moest als uitgangspunt hebben de bestaande exploitatiesubsidie van toen € 350.000. Volgens Muziekgieterij kon om die reden – de bestaande exploitatiesubsidie van € 350.000 – niet anders dan gekozen worden voor een sterk 'commerciële' programma-insteek. Met een focus op mainstream en commerciële grote dance-activiteiten, een soort discotheekachtige danceprogrammering dus. Verder een beperkt aantal concerten, vooral de grotere mainstream acts, en weinig/geen 'investerings'programmering voor nieuwe acts, talent, experiment en lokale programmering, om de verliezen op het segment concerten beperkt te houden (concerten 'groot' en 'klein' samen zijn alles bij elkaar verlieslatend, zoals in de sector gebruikelijk is). De gedachte van Muziekgieterij hierachter was dat met een

dergelijke programmering de door de lage subsidie noodzakelijke – veel meer dan gemiddeld – hoge eigen inkomsten verdiend zouden moeten kunnen worden. Mede omdat destijds serieuze danceconcurrentie in Maastricht ontbrak. Dit aangepaste programmaconcept met zeer hoge financiële ambities past echter niet bij een *'volwaardig'* of grootstedelijk poppodium. Een dergelijk *'volwaardig'* of grootstedelijk poppodium programmeert veel meer concerten, de kwaliteit van concerten en dance-activiteiten staat er meer centraal en investeert in talent en vernieuwing, met minder gunstige financiële verhoudingen en een veel hogere subsidiebehoefte tot gevolg.

De gekozen 'commerciële' programma-insteek en de uiteindelijk financieel gedreven uitgangspositie zijn verder niet terug te vinden in het toenmalige bedrijfsplan 2014-2018 van de Muziekgieterij. Dat ging namelijk, kort gezegd, inhoudelijk/in kwaliteit wel uit van een *'volwaardig'* of grootstedelijk poppodium, zoals ook in de raadsnota uit 2014 is vermeld. In een eerdere raadsnota van 18 december 2012 was wel al aangegeven dat de programmering financieel gericht zou moeten zijn om de noodzakelijke hoge eigen inkomsten te kunnen halen. Ook passen bij een *'volwaardig'* of grootstedelijk poppodium niet de lage aantallen concerten en de focus op (aantallen) dance-activiteiten. Die aantallen activiteiten zijn overigens wel duidelijk en transparant in het bedrijfsplan en de exploitatieprognoses van Muziekgieterij vermeld.

De lage aantallen activiteiten passen ook niet bij vergelijkbare en zelfs niet bij (in capaciteit) 'kleinere' benchmarkpoppodia in het land. Vooral het lage aantal concerten niet.

Bij een *'volwaardig'* of grootstedelijk poppodium hoort zoals hiervoor al vermeld wel een flink hoger aantal concerten, een meer kwalitatieve programmering en een 'investerings'functie in talent en vernieuwing. Deze programma-aspecten – ofwel de programmering zoals die nu in het plan 2019-2024 wordt beoogd – waren allemaal niet mogelijk door de noodzakelijke 'commerciële en financieel gedreven' insteek als hiervoor genoemd. En verder hoort bij een *'volwaardig'* of grootstedelijk poppodium, zoals bij onze algemene sectoranalyse al is beschreven, ook een flink hogere exploitatiesubsidie. En die was in 2014 niet beschikbaar.

NB: Gebleken is inmiddels dat met deze ‘commerciële’ programma-insteek en financieel gedreven uitgangspunt een sluitende financiële exploitatie (met de bestaande subsidie) zelfs in de bestaande huisvesting met zijn relatief lage huisvestings- en personeelskosten niet mogelijk is. De Muziekgieterij heeft deze ‘commerciële’ insteek immers de afgelopen jaren in de bestaande huisvesting toegepast, maar daarmee zijn vanaf 2015 structureel negatieve bedrijfsresultaten geboekt (die tot met 2016 waren voorzien en door huurkortingen werden gecompenseerd, maar daarna ondanks de voortgaande huurkortingen konden negatieve bedrijfsresultaten niet meer worden voorkomen). En dan waren de schaa sprongen in huisvesting en personele organisatie, die horen bij een groter poppodium en die beide dus flink hogere kosten en exploitatiesubsidie vereisen, nog niet eens gemaakt.

Overigens werden de hiervoor genoemde negatieve bedrijfsresultaten (in de oude huisvesting) de laatste jaren voor een deel veroorzaakt omdat er concurrentie kwam in de stad, en ook omdat door de gestarte verbouwing een deel van de voor dance noodzakelijke grotere ruimte vanaf 2018 niet meer beschikbaar was.

Exploitatieprognose 2014-2018 en bestaande exploitatiesubsidie niet realistisch voor het gewenste ‘volwaardig poppodium’

De bij het vorige onderdeel genoemde structurele verliespositie en de bestaande lage exploitatiesubsidie van € 350.000 zouden dus uitgangspunt moeten zijn voor het grotere ‘volwaardige poppodium’ nieuwe Muziekgieterij. En daarmee zouden dan ook nog de noodzakelijke schaa sprongen in huisvesting, programmering en personele organisatie moeten worden betaald. Die noodzakelijke schaa sprongen zouden echter leiden tot nog hogere kosten met onvermijdelijk een fors hogere en structurele subsidiebehoefte tot gevolg. Dit blijkt niet alleen uit de landelijke ontwikkelingen van nieuwe poppodia, maar ook uit de feitelijke exploitatie van de afgelopen jaren zoals hiervoor genoemd. Alleen al door de zeer sterk stijgende huisvestingskosten zou de ‘netto’ beschikbare exploitatiesubsidie zwaar negatief zijn. Laat staan dat er voor de andere schaa sprongen in programmering en personele organisatie nog subsidie over is. Met deze € 350.000 is een financieel haalbare exploitatie voor nieuw poppodium van deze omvang dus niet mogelijk.

Naast een in de raadsnota 2014 genoemde ‘stevige toets’ van de exploitatieprognoses door ‘financiële experts van de gemeente’ is er in opdracht van de gemeente in 2014 ook een onderzoek uitgevoerd door het externe bureau Cor Schlösser Consultancy. De door de gemeente geformuleerde opdracht is in het rapport van Cor Schlösser Consultancy vermeld en luidde:

“Doel van het onderzoek is de kwaliteit van de exploitatierekening Muziekgieterij 2014 – 2018 te beoordelen en op basis daarvan te adviseren of deze conform de geldende en algemeen aanvaarde uitgangspunten/ervaringsgegevens bij de ontwikkeling van poppodia en cultuurhuizen acceptabel is, dan wel wijziging behoeft om tot een verhoogde kwaliteit te komen.

Het gaat daarbij om het beoordelen van de methode van berekenen en de daarbij gehanteerde aannames (zijn deze realistisch op onderdelen als bezoekersprognoses, programmering, externe verhuur, aantallen fte, etc.?) met de bedoeling om meer zekerheid te bieden aan zowel de opdrachtgevers (gemeente Maastricht) als het bestuur van de Muziekgieterij over de juiste voorspelling in deze exploitatierekening en dat deze geen aanmerkelijke verborgen risico's bevat.

U beoordeelt aan de hand van uw ervaring met het ontwikkelen van poppodia en cultuurhuizen elders in het land en met het beoordelen en verbeteren van commercieel rendement bij culturele organisaties, die vergelijkbaar zijn met poppodium de Muziekgieterij.

U beoordeelt bij elke last en bate in deze exploitatierekening de vraag

- of de berekening daarvan logisch volgt uit de achterliggende aannames en berekeningen*
- of de verschillende posten onderling consistent zijn berekend*
- in hoeverre de rekening risico's bevat op een relatief aanmerkelijk nadeliger uitkomst*
- in hoeverre redelijkerwijs mag worden vertrouwd op de degelijkheid van de achterliggende aannames en berekeningen.*

Voor het geheel van de kosten- en opbrengstenposten is de vraag aan de orde of deze aannames voldoende betrouwbaar zijn voor gemeente en bestuur Muziekgieterij om te besluiten tot vervolgstappen.

Wanneer u vanuit uw eigen ervaring op het gebied van de ontwikkeling van poppodia en cultuurhuizen, trends of ontwikkelingen signaleert, die in deze exploitatierekening

niet zijn meegenomen, maar wel van belang kunnen zijn voor haar betrouwbaarheid en degelijkheid, dan signaleert u deze tekortkoming in uw rapport.”

Het was een juiste keuze van de gemeente om ook extern onderzoek te laten verrichten. Daarmee heeft de gemeente haar besluit ook onderbouwd met externe expertise en kennis.

In zijn rapport van 3 september 2014 concludeerde dit bureau *‘in grote lijnen positief’* over het realiteitsgehalte van het toenmalige bedrijfsplan en de exploitatieprognose 2014-2018 voor de nieuwe Muziekgieterij. Tegelijk constateerde Schlösser dat het aantal concerten *‘aan de voorzichtige kant’* is, en de exploitatiesubsidie (van toen en nu onveranderd € 350.000) *‘.....niet ruim is bemeten’*.

Understatements, zoals uit onze duidingen in het voorgaande blijkt; het aantal concerten was zeer laag en de bestaande exploitatiesubsidie was en is immers niet voldoende. Men deed wel de aanbeveling dat de hoogte van de exploitatiesubsidie *‘...opnieuw bekeken zou kunnen worden...’*.

De voornoemde kanttekeningen zijn overigens niet opgenomen in het raadsvoorstel 2014. Bij de paragraaf ‘Risico’s’ in het raadsvoorstel is aangegeven dat *‘de contra-expertise kanttekeningen en aanbevelingen heeft opgeleverd’*. Verder werd het volledige rapport van Schlösser als bijlage bij het raadsvoorstel aan de raadsleden gestuurd. De raadsleden waren daarmee op de hoogte van wat deze belangrijke kanttekeningen specifiek inhouden.

Hoofdstuk 5

Second opinion bedrijfsplan Muziekgieterij



5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk werken we de vraagstelling van het basisscenario uit: *de second opinion op het bedrijfsplan 2019-2024 van Muziekgieterij en de bijbehorende exploitatieprognoses 2019-2024*. We beoordelen het programmaconcept dat het nieuwe Muziekgieterij voorstaat en lichten de financiële exploitatieprognose door op realiteit en haalbaarheid. Het gaat dan over de financiële exploitatieprognose 2024. Dit is de zogenaamde doeexploitatieprognose die bereikt wordt na een aanloopperiode, volgens het bedrijfsplan dus in het jaar 2024. Op basis van deze analyses kijken we vervolgens of de financiële exploitatieprognoses in de aanloopperiode 2019-2023 qua richting en op grote hoofdlijnen realistisch zijn. Daarna brengen we de belangrijkste financiële risico's van de exploitatieprognose in beeld en de mogelijkheden tot beperking hiervan. Tot slot rapporteren we in hoofdstuk 5.5 onze bevindingen van de extra vraag over het alternatieve scenario.

5.2 Is het inhoudelijk concept passend?

Het inhoudelijk concept is een belangrijke onderlegger voor de exploitatieprognose. Dit concept bevat in dit kader op hoofdlijnen het programmaconcept, het werkgebied en de doelgroepen, en – daaruit volgend – de aantallen activiteiten en het publieksbereik per segment.

Voordat we de second opinion op de exploitatieprognoses uitvoeren, beoordelen we eerst of het inhoudelijk concept past bij Maastricht en bij de capaciteit van het nieuwe poppodium – de grote zaal voor maximaal 1.100 staande bezoekers en de kleine zal voor maximaal 350 staande bezoekers.

5.2.1 Programmaconcept

Eerst komen de diverse presentatiefuncties (inclusief educatie) aan de orde, en tot slot de productiefunctie.

Eigen culturele activiteiten

Het betreft hier hoofdzakelijk de concerten en dance in de nieuwe Muziekgieterij, daarnaast de festivals en projecten.

In het Bedrijfsplan 2019-2024 heeft Muziekgieterij het programmaconcept van deze activiteiten opgenomen (als onderdelen van de beschreven missie, visie, doelstellingen en bij de uitwerking van de presentatiefunctie).

In onze beleving komt het erop neer dat de Muziekgieterij een grootstedelijk poppodium ambieert met een zo breed mogelijke internationale, nationale en regionale/lokale programmering van grote tot kleine acts voor een zo breed mogelijk publiek, en met een investeringsfunctie voor aanbod uit de 'onderkant' van de aanbodmarkt; talent, experiment en vernieuwend (waar met het huidige budget/subsidie volgens Muziekgieterij geen financiële ruimte voor is). Deze beschrijving vinden wij een passend poppodium voor de Muziekgieterij en Maastricht.

Dit profiel van de programmering, zoals Muziekgieterij zich dat voorstelt, wordt ons uit het bedrijfsplan echter niet helemaal duidelijk. Muziekgieterij vermeldt dat de programmering moet '*...passen binnen het profiel van de Muziekgieterij*', maar een nadere beschrijving wat dit inhoudt ontbreekt. Wij willen benadrukken dat het profiel van de programmering van een grootstedelijk poppodium – en in onze visie dus ook van de nieuwe Muziekgieterij – zou moeten zijn van mainstream tot artistieke kwaliteit, in alle (hedendaagse) genres (inclusief tributes en revivals) voor een zo breed mogelijk publiek. En met een focus op bepaalde actuele/populaire genres/niches, die periodiek wisselen met een zodanige frequentie dat met een langere adem en investeringen in aanloopverliezen en marketing, aanbod en publiek in die genres/niches kan worden opgebouwd. Voorbeelden van actuele en populaire genres waar de huidige Muziekgieterij geen/nauwelijks track record heeft zijn urban/RnB, hiphop, roots en soul, zowel voor concerten als dance. Urban/RnB en hiphop werden tot nu toe beperkt geprogrammeerd omdat de huidige huisvesting zich hiervoor volgens Muziekgieterij beheersmatig niet leent en het beperkt aantal incidentele activiteiten in deze genres qua publieksbereik niet succesvol was. In de nieuwe situatie heeft Muziekgieterij budget om hierin met

een lange adem te investeren. Mocht het na deze lange adem nog niet voldoende succesvol zijn, dan stopt het experiment. Dat geldt overigens bij alle investeringen in vernieuwing en focus op genres/niches. Een ander voorbeeld is, gezien de ligging van Maastricht en de Muziekgieterij binnen een drielandpunt, een focus op internationaal Belgisch/ Vlaams aanbod – actueel is het Indie-genre – waarmee in het bijzonder het Euregiopubliek in België en Duitsland en de internationale studenten worden bediend. Voorts is in het programmaconcept opgenomen een focus op programmering die specifiek bij studenten aanslaat.

Een zo breed mogelijke programmering voor een zo breed mogelijk potentieel publiek in de nieuwe Muziekgieterij is dus gewenst, naar onze mening voor de hand liggend en (inhoudelijk en financieel) noodzakelijk bij een grootstedelijk poppodium als de Muziekgieterij beoogd is te worden. Dit is cruciaal voor de (financiële) haalbaarheid van het plan. Een ‘engere’ programmering is dus niet gewenst en kan tot grote financiële consequenties leiden. Een beschrijving van het programmabeleid lijkt ons daarom gewenst als bevestiging van het door ons hiervoor beschreven programmaconcept, maar vooral om de juiste uitvoering te bevorderen.

De concertprogrammering verzorgt Muziekgieterij zelf met de eigen personele organisatie. Bij dance wordt voor het grootste deel samengewerkt met (vaste) externe partners per genre, die danceconcepten en -formats bedenken/leveren. Dat vinden wij een goede zaak, want zij kennen de aanbod- en vraagmarkt in hun genre(s). Daarbij zou Muziekgieterij uiteraard moeten bepalen of de kwaliteit binnen zijn artistieke grenzen past.

Overige podiumactiviteiten: festivals

Met specifieke festivals – binnens- dan wel buitenshuis – speelt Muziekgieterij in op de trend/behoefte van het publiek aan ‘totaalbelevingen’. Men staat een breed en divers aanbod voor met popmuziek als basis en samenwerking/coproductie en verbinding met andere (ook maatschappelijke) domeinen. Een voorbeeld is het tweedaagse Midsummerprog-festival in het Openluchttheater in Valkenburg. Verder behoort ook het festival Bruis hiertoe.

Wij vinden het organiseren van dergelijke festivals een goede zaak. Muziekgieterij geeft hiermee mede invulling aan zijn verantwoordelijkheid van een stads- (en regio-) programmering buitenshuis. Bovendien bieden festivals een uitgelezen mogelijkheid om nieuw talent en experiment te programmeren voor het grote publiek, dat in merendeel komt voor de headliners en bekende acts.

Cultuureducatie onderwijs

Voor het primair en voortgezet onderwijs (PO en VO) heeft de huidige Muziekgieterij geen cultuureducatief aanbod. Men heeft hiervoor momenteel geen budget om uren in te zetten en producten te kopen of zelf te ontwikkelen. Ook voor de nieuwe Muziekgieterij zijn er hiervoor geen plannen. Wij vinden dat de cultuureducatieve taak tot de corebusiness van iedere culturele instelling behoort. Bij voorkeur in samenwerking met alle lokale culturele instellingen. Daarbij zou Kumulus – die cultuureducatie als primaire doelstelling heeft – een coördinerende rol (richting onderwijs en culturele instellingen) kunnen vervullen. Zelf cultuureducatieve producten ontwikkelen is over het algemeen duur en zal in die gevallen niet terugverdiend kunnen worden (al zijn er voorbeelden voor ‘in huis’ te bedenken die beperkt budget vergen). De directe kosten bestaan vooral uit ureninzet, inkoopkosten van producten en productiekosten. De ureninzet zou moeten worden gedekt door de reguliere programmeurs en marketeers binnen hun basisformatie-uren. De andere kosten kunnen worden gefinancierd uit fondsen/ projectsubsidies en bijdragen van de scholen (die hiervoor budget van het Rijk beschikbaar hebben).

Verhuringen cultureel en commercieel

Culturele verhuringen

Hieronder verstaat Muziekgieterij de verhuur van zijn zalen/faciliteiten voor openbare culturele, niet popgerelateerde activiteiten van derden, zoals specifieke studentenprogramma’s, activiteiten van de universiteit, het conservatorium en Kumulus. Omdat het openbare activiteiten zijn, beïnvloeden ze de identiteit van Muziekgieterij en bepalen ze mede zijn imago. In het bedrijfsplan van Muziek-

gieterij is niet opgenomen wat het inhoudelijk en financieel beleid is rond deze culturele openbare verhuringen. Wij adviseren dit beleid alsnog op te stellen.

Commerciële verhuringen

Hieronder verstaat Muziekgieterij 'alle activiteiten die geen directe connectie hebben met de popcultuur maar wel gebruik willen of moeten maken van de infrastructuur en sfeer van een poppodium'. Wij adviseren hieraan toe te voegen dat de activiteiten een 'besloten' karakter moeten hebben om primaire identiteit van Muziekgieterij te kunnen bewaken en zijn imago beter te beheersen. Ook adviseren wij om toe te voegen aan het beleid op dit vlak dat de aard van de huurder – commercieel of not for profit – geen verschil maakt bij de tariefbepaling. Daar geldt de aard van de activiteit als criterium – cultureel of niet.

Productiefunctie

Deze functie wordt in eerste aanleg ingevuld met de (incidentele of 'vaste') verhuur aan bands/artiesten van de zes oefenruimten en de professionele studio die binnen de nieuwe Muziekgieterij zijn gebouwd. Muziekgieterij heeft de ambitie de productiefunctie in de toekomst/vanaf 2021 flink uit te breiden tot een popproductiehuis (werknaam 'M-PX'). Deze ambitie valt buiten de kaders van het bedrijfsplan en buiten de kaders van dit onderzoek.

5.2.2 Werkgebied

Uit het bedrijfsplan 2019-2024 is het werkgebied niet specifiek afgebakend, maar indirect is af te leiden dat Muziekgieterij globaal de Tripool en Euregio als zijn werkgebied beschouwt. Wij houden rekening met het hiernavolgende werkgebied van de nieuwe Muziekgieterij.

Voor de eigen culturele activiteiten:

- primair de stad Maastricht plus 20 kilometer (ook in België);
- een groter bereik tot aan de cirkel gevormd door de grote steden in de Euregio Aken, Luik, Hasselt en Sittard-Geleen, vooral voor het grotere aanbod boven de capaciteiten van poppodia in dit gebied – globaal 30+ km vanuit Maastricht;
- voor de grootste ('makkelijk' uitverkopende) acts en bijzonder (doorgaans groter) aanbod uit de focusgenres mogelijk een nog groter bereik.

Voor de oefenruimtes en studio's:

- Maastricht en de (Nederlandse) regio tot aan de grotere steden waar zich oefenruimten bevinden.

Voor de commerciële verhuringen:

- Maastricht en de directe Nederlandse omgeving.

De basismarketing en -promotie van de eigen culturele activiteiten zou zich primair kunnen concentreren op het werkgebied van de eerste twee bullets.

5.2.3 Doelgroepen

Ook de doelgroepen heeft Muziekgieterij in zijn bedrijfsplan niet geformuleerd. Wij houden rekening met de voor (grootstedelijke) poppodia gebruikelijke doelgroepen zoals hierna vermeld:

Voor de eigen culturele activiteiten:

- alle inwoners van 15 tot 65 jaar in het werkgebied, met een focus bij concerten van 18-50 jaar en bij dance van 18-28 jaar;
- extra aandacht voor doelgroepen in het werkgebied met een lage bezoekfrequentie.

Voor de oefenruimtes en studio:

- van beginnende tot professionele bands en andere artiesten die behoefte hebben aan professionele oefenruimte. Muziekgieterij wil hiermee voorzien in de marktruimte die er blijkens de nota Popbeleid in Maastricht en omstreken is (blijkens een onderzoek van LAgrouP in 2017 in opdracht van de gemeente).

Voor de commerciële verhuringen:

- B2B-segment van bedrijven en (not for profit) organisaties en instellingen.

5.3 Is de doeexploitatieprognose 2024 realistisch en haalbaar?

In deze paragraaf geven we antwoord op deze hoofdvraag.

Voordat we daaraan beginnen, brengen we eerst voor het gewenste cijfermatige inzicht hierna in beeld de cijfers van de prognoses 2024 en de werkelijke cijfers over 2016, 2017 en 2018 op de volgende gebieden:

5.3.1 de aantallen activiteiten en publiek

5.3.2 de exploitatierekening

Daarna volgen onze analyses.

5.3.1 De aantallen activiteiten en publiek gespecificeerd

In de tabel hierna brengen we eerst in beeld de aantallen activiteiten en publiek die aan de doeexploitatieprognose 2024 ten grondslag liggen. Voor de context en soms voor een globale vergelijking laten we de werkelijk gerealiseerde aantallen van de afgelopen drie jaar daaraan voorafgaan. Niet direct voor een een-op-een-vergelijking, want daarvoor is de schaa sprong te groot.

Deze aantallen activiteiten, en daaraan gekoppeld vooral het publiekbereik dat die activiteiten genereren, zijn de belangrijkste onderleggers voor de financiële exploitatie van een poppodium. Die bepalen immers de omvang van de belangrijkste opbrengstengroep 'eigen inkomsten' met onder andere de kaartverkoop en horeca, samen goed voor zo'n 65-75% van de totale opbrengsten van een gemiddeld groot poppodium in Nederland (en de rest is voor een belangrijk deel exploitatiesubsidie van de gemeente).

De vraag of deze aantallen activiteiten en bezoeken realistisch en haalbaar zijn, betrekken we bij onze analyses en bevindingen op de doeexploitatieprognose 2024 vanaf paragraaf 5.3.3.

Poppodium Muziegieterij | aantallen activiteiten en bezoeken

Soort activiteiten	aantal activiteiten 2016	bezoeken 2016	aantal activiteiten 2017	bezoeken 2017	aantal activiteiten 2018	bezoeken 2018	doelprognose 2024 aantal activiteiten	doelprognose 2024 bezoeken
Concerten	64	17.905	81	21.497	66	16.403	138	61.300
<i>gemiddeld</i>		280		265		249		444
Dance (eigen- en samenwerkingsproducties)	76	39.500	58	26.299	64	24.609	58	34.800
<i>gemiddeld</i>		520		453		385		600
Totaal concerten en dance	140	57.405	139	47.796	130	41.012	196	96.100
<i>gemiddeld</i>		410		344		315		490
Festival Bruis	0	0	0	0	1	19.500	1	25.000
Overige podiumactiviteiten/projecten/festivals	0	0	6	115	4	1.250	5	5.000
<i>gemiddeld</i>		0		19		313		1.000
Totaal aantal eigen culturele activiteiten	140	57.405	145	47.911	135	61.762	202	126.100
<i>Gemiddeld</i>		410		330		457		624
Cultuureducatie onderwijs (PO en VO)	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>gemiddeld</i>		0		0		0		0
Verhuringen cultureel en commercieel	29	4.308	47	9.706	89	8.878	27	6.750
<i>gemiddeld</i>		149		207		100		250
Totaal	169	61.713	192	57.617	224	70.640	229	132.850

Bron cijfers: Muziegieterij voor historische cijfers en prognoses. Opgesteld en bewerkt door LA group, april/mei 2019

n.b. = niet in bedrijfsplan opgenomen

De aantallen concert- en dancebezoekers 2016, 2017 en 2018 zijn inclusief bezoekers die gratis toegang hebben gehad, of als gast of als bezoeker van de gratis concerten of dance. In de kolom doelprognose 2024 zijn de aantallen bezoeken exclusief gasten. Hierbij is bij de betaalde concerten het aantal gasten beperkt, bij de dance regelt de dance-organisator voor zijn eigen rekening de gastenlijst.

In de periode 2015-2018 was de gemiddelde herkomst van bezoekers van Muziegieterij die een entreekaart digitaal in de voorverkoop kochten, als volgt:

- 41% uit Maastricht;

- 29% uit de rest van Limburg, waarvan 9% uit Parkstad en 5% uit Sittard-Geleen;
- 7% uit de rest van Nederland;
- 16% uit België, waarvan 13% uit Vlaanderen;
- 2% uit Duitsland.

Muziegieterij heeft hiermee een meer dan gemiddeld aantal bezoeken van buiten de stad, waar blijkbaar een groter dan gemiddeld potentieel publiek woont. Het betreft vooral de Euregio.

Muziegieterij heeft thans twee oefenruimten die om logistieke redenen nauwelijks/niet kunnen worden gebruikt.

5.3.2 De cijfers van de financiële exploitatie gespecificeerd

In de tabel hierna is de doeexploitatieprognose 2024 vermeld. Voor de context en soms voor een globale vergelijking laten we de werkelijk gerealiseerde exploitatiecijfers van de afgelopen drie jaar daaraan voorafgaan. Ook hier kan niet altijd direct voor een een-op-een-vergelijking worden gekozen, want daarvoor is de schaa sprong te groot.

Vanaf 2018 is de zusterstichting M-Events actief. De cijfers van 2018 zijn exclusief deze M-Events. De exploitatieprognoses 2019-2024 zijn inclusief de activiteiten en cijfers van M-Events.

Na de tabel volgen vanaf paragraaf 5.3.3 onze analyses en bevindingen van de second opinion op de doeexploitatieprognose 2024.

Exploitatierkening poppodium Muziegieterij

<i>cijfers x € 1.000 en exclusief btw</i>	2016	2017	2018	doel- prognose 2024
Opbrengsten				
Opbrengst kaartverkoop/recette	278	354	367	1.676
Gages artiesten	211	277	321	1.142
Dekkingsresultaat gages	67	77	46	534
<i>Financieel dekkingsresultaat gages in %</i> ¹⁾	132%	128%	114%	147%
Overige artiesten-/programmamakosten	105	139	106	438
Direct resultaat programmering	-38	-62	-60	96
<i>Financieel dekkingsresultaat artiesten-/programmamakosten in %</i>	88%	85%	86%	106%
Horeca-omzet culturele activiteiten en verhuur	578	435	672	1.401
Inkoop horeca en overige directe kosten	165	144	189	420
Brutowinst horeca	413	291	483	981
<i>Brutowinst horeca in %</i>	71%	67%	72%	70%
Opbrengst garderobe/toiletten	18	17	10	52
Verhuringen: opbrengsten huur en doorbelastingen	127	224	91	104
Huuropbrengsten productiefunctie/oefenruimten				51
Exploitatiesubsidie	365	368	374	1.068
Project-/programmasubsidies	0	74	98	111
Sponsors en bijdragen	34	31	54	124
Overige opbrengsten	1	25	32	
Bruto marge opbrengsten	920	968	1.082	2.587
Totaal opbrengsten	1.401	1.528	1.698	4.587
Andere kosten				
Productiekosten activiteiten (w.o. festival Bruis v.a. 2018)	72	107	173	224
Kosten marketing/pr en publiciteit	36	32	32	143
Kosten productiefunctie/oefenruimten				51
Loonkosten personeel in loondienst	361	456	622	1.019
Kosten ingehuurd horecapersoneel	75	46	3	71
Kosten ingehuurd overig personeel (m.n. techniek)	44	73	35	153
Kosten ingehuurd beveiligingspersoneel	70	54	50	137
Totaal loonkosten en ingehuurd personeel	550	629	710	1.380
Overige personeelskosten	5	11	12	15
Kosten vrijwilligers	10	12	20	23
Afschrijvingen/(reservering) vervangingsinvesteringen roerende zaken	20	18	18	250
Huur en servicekosten gebouw	136	138	132	210
Huisvestingskosten	55	45	47	203
Kantoor- en overige kosten	43	51	50	106
Overige algemene kosten	9	4	13	17
Bankkosten	5	7	15	5
Onvoorzien prognose				0
Afrondingen	1	0	1	0
Totaal andere kosten	942	1.054	1.223	2.627
Totaal alle kosten	1.423	1.614	1.839	4.627
Bedrijfsresultaat	-22	-86	-141	-40
Huurkorting	120	60	50	0
Exploitatieresultaat	98	-26	-91	-40

Bron: jaarrekeningen en prognoses door Muziegieterij. Opgesteld en bewerkt LA group, april/mei 2019

1) Het financieel dekkingsresultaat gages in % is de mate waarin de opbrengst kaartverkoop/recette de gages van de artiesten dekt. De 147% in de doelprognose betekent dan dat de recette 47% hoger is dan de aan de artiest betaalde gage.

2) Het financieel dekkingsresultaat alle programmamakosten in % is de mate waarin de opbrengst kaartverkoop/recette de totale directe programmamakosten (inclusief gages artiesten) dekt. De 106% in de doelprognose betekent dan dat de recette 6% hoger is dan de totale directe programmamakosten.

Alle bedragen zijn exclusief btw. Muziegieterij is volledig btw-plichtig.

5.3.3 Primaire publieksactiviteit: analyses concerten en dance

Haalbaarheid aantal activiteiten en publieksbereik

De focus van onze analyses ligt bij de beoordeling op haalbaarheid van de aantallen activiteiten en bezoeken van de concert- en dance-activiteiten en de daaraan gelieerde opbrengst- en kostenposten. Deze activiteiten en hun bezoeken vormen immers veruit het grootste deel van de activiteiten en publiek, ze zijn het belangrijkste uitvoeringsinstrument van de primaire culturele functie, en zorgen voor zo'n twee derde van alle inkomsten, en daarbinnen nagenoeg voor de hele eigen inkomsten. Bij de beoordeling van de haalbaarheid van de doeexploitatieprognose 2024 is het realiteitsgehalte van de aantallen concert- en dance-activiteiten dus cruciaal.

Het **aantal concert- en dance-activiteiten** neemt in de nieuwe Muziekgieterij toe van gemiddeld zo'n 140 in de huidige situatie, naar zo'n 200 straks. Dat is van gemiddeld 3,25 activiteiten per week in het seizoen van tien maanden, naar 4,65 keer in de nieuwe Muziekgieterij (circa +40%).

Er is binnen deze totalen sprake van een flinke toename van het aantal **concerten** – van zo'n 80 in 2017 naar 138 in 2024. Maar het aantal **dance-activiteiten** daalt van gemiddeld 60 à 70 de afgelopen jaren, naar 58 in 2024. Op zich zijn deze ambities te verklaren. De grotere capaciteit aan zalen en bezoekers en het nieuwe popmuziekbeleid van de gemeente vragen om ambities voor meer concerten. Daarvoor is een extra en kleinere zaal beschikbaar (350 bezoekers), waardoor meer kleinere (nieuwe) acts geboekt kunnen worden. En in de nieuwe grote zaal verdubbelt de capaciteit van 550 naar 1.100, waarmee boekingen van een aantal segmenten grote(re) bands nu binnen bereik liggen (die met de huidige capaciteit van 550 niet geboekt kunnen worden). Bij de dance ligt dit anders; een enkele dance-activiteit speelt zich vaak tegelijk af in alle zalen/ruimten van de huisvesting, waardoor meer zalen niet direct betekent dat er meer dagen beschikbaar zijn voor extra dance-activiteiten. Bovendien concentreert dance zich op de vrijdagen en zaterdagdagen, niet doordeweeks waar er voor concerten wel (extra) boekingsmogelijkheden zijn. Wel kunnen ook bij de dance grotere segmenten acts geboekt worden. Het is echter opmerkelijk dat het aantal dance-activiteiten in de

nieuwe huisvesting daalt. Volgens Muziekgieterij volgt dit uit de verscherpte kwaliteitstoets op de dance-activiteiten in de nieuwe huisvesting, na een periode van 'vercommercialisering' van de dance in de oude situatie vanuit urgente financiële overwegingen. Tevens speelt hierbij volgens Muziekgieterij de verhevigde concurrentie in de dancemarkt in Maastricht, in het bijzonder van Complex, een rol.

Met deze toename van activiteiten blijft Muziekgieterij nog onder de aantallen van de benchmarkpoppodia – 258 concerten en dance tegen 196 voor Muziekgieterij. De drie grote benchmarkpoppodia met meer vergelijkbare bezoekcapaciteit en gevestigd in steden met gemiddeld 190.000 inwoners (tegen 122.000 in Maastricht), bieden gemiddeld 289 van dergelijke activiteiten aan per jaar. Het beoogde aantal concerten en dance voor Muziekgieterij lijkt dus haalbaar en er lijkt voldoende ruimte voor uitbreiding. Die uitbreiding kan echter in sommige gevallen uitbreiding van het programmabudget tot gevolg hebben. Dit geldt bijvoorbeeld voor kleinere acts die per definitie verlieslatend zijn, of voor acts uit het midden-segment waar uit ervaring blijkt dat door toename van het aantal activiteiten het gemiddelde publieksbereik daalt.

Wij adviseren in ieder geval het aantal dance-activiteiten in de prognose te verhogen. Bij de schaalvergroting in de nieuwe huisvesting past immers geen daling van dit primaire segment dance (prognose 2024 nu 58 per jaar, zo'n 60 à 70 in de huidige huisvesting). Een verhoging naar minimaal het huidige aantal is gewenst. Gezien het in het algemeen positieve 'verdienmodel' van dance gaan wij ervan uit dat deze verhoging van het aantal dance-activiteiten minimaal budgetneutraal is.

Wat het **publieksbereik** betreft, verwacht Muziekgieterij in zijn prognoses bij zowel de dance als bij de concerten een flinke verhoging: van gemiddeld een kleine 50.000 totaal nu naar ruim 96.000 in de nieuwe Muziekgieterij. Niet alleen door de al genoemde extra concertactiviteiten die worden voorzien; maar vooral door hogere gemiddelde aantallen bezoekers, omdat door de grotere capaciteit straks ook segmenten grote(re) acts kunnen worden geboekt. Uiteraard zijn die grote(re) acts niet ongelimiteerd verkrijgbaar; vooral het aanbod van middelgrote en

grote(re) buitenlandse acts is schaars en hier is de concurrentie tussen de grote poppodia flink. Voordeel voor de Muziekgieterij en Maastricht is de decentrale ligging in Nederland, wat gunstig kan zijn als een (door boeker of act gewenste) spreidingsgedachte van het aanbod in Nederland aan de orde is.

De prognose voor het totaal aantal bezoeken in de nieuwe Muziekgieterij is, afgezet tegen de benchmarkpoppodia, ambitieus met genoemde 96.000 per jaar. Het gemiddeld totaalbezoek bij de benchmarkpoppodia ligt voor de concerten en dance op 68.000, terwijl die ook nog eens meer concert- en danceactiviteiten aanbieden (258 tegen 196). Er is daarom ook een groot verschil in het gemiddeld aantal bezoekers: 490 bij Muziekgieterij (voorgaande jaren zo'n 350 gemiddeld) tegen gemiddeld 260 betalende bezoekers bij de benchmarkpoppodia.

Ten opzichte van de benchmark met de drie grote poppodia is het beoogde aantal van 96.000 bezoeken van Muziekgieterij weliswaar lager, maar op basis van hogere inwonersaantallen niet evenredig lager: gekoppeld aan inwonersaantallen zou evenredig lager zo'n 86.000 bezoeken zijn voor Muziekgieterij. Het hogere totaalbezoek van de grote poppodia komt vooral door meer concert- en dance-activiteiten (289 tegen 196 Muziekgieterij), en niet door hogere gemiddelden per activiteit; die gemiddelden liggen bij die grote poppodia zelfs lager dan bij de Muziekgieterij (490 Muziekgieterij tegen 429 grote podia).

De hogere inwonersaantallen van de steden waar de grote poppodia zijn gevestigd is een belangrijk element voor het flink hogere publieksbereik van die grote poppodia. Een 'voordeel' voor Muziekgieterij (met veel minder inwoners in zijn stad dan die grote steden) is hier wel dat – in de huidige situatie – een relatief hoog percentage van 59% van de bezoekers die een ticket in de voorverkoop hebben gekocht, van buiten Maastricht komt. Het werkgebied van Muziekgieterij lijkt dus bovengemiddeld buiten de stad te liggen, waarvoor drie verklaringen als valide kunnen worden aangemerkt:

- 1) Het ommeland van Maastricht – de verstedelijkte gebieden in Zuid-Limburg (Parkstad/Tripool) en de Euregio – heeft kennelijk een relatief flink hoger aantal potentieel publiek.
- 2) In deze gebieden ontbreekt een poppodium met de grote capaciteit die Muziekgieterij krijgt. Daardoor hebben 'grote' bekende acts in Muziekgieterij

aantrekkingskracht op een relatief groter publiek in het wijde ommeland, dat voor 'grote' acts een grote reisbereidheid heeft. Er is daarmee geen concurrentie op het 'grote' aanbod van Muziekgieterij in een relatief veel groter ommeland. NB: de komst van een nieuwe grote zaal bij De Nieuwe Nor in Heerlen voor maximaal 700 bezoekers zal hierin enige verandering brengen; inwoners van Heerlen zullen voor acts tot die capaciteit in Heerlen blijven, en niet meer naar Maastricht gaan. Het nadelige effect voor de nieuwe Muziekgieterij lijkt beperkt.

- 3) Het veel grotere dan gemiddelde Belgische aanbod van acts dat Muziekgieterij door zijn ligging boekt/kan boeken, trekt relatief veel meer publiek uit het in België gelegen grote ommeland.

Kortom, Maastricht lijkt dus door haar ligging relatief een groter potentieel publiek buiten zijn stad te hebben dan andere qua inwonersaantal vergelijkbare steden, misschien absoluut wel net zo als de grote podia uit de grote steden. En daarmee lijkt Maastricht voor het potentiële publieksbereik een 'grotere' stad te zijn dan zijn inwonersaantal doet vermoeden.

Muziekgieterij heeft bij het opstellen van de exploitatieprognoses, vanuit de grondgedachte van cultureel ondernemerschap, ingezet op hoge ambities voor de eigen inkomsten om daarmee een zo laag mogelijke exploitatiesubsidie te bereiken. Zo is ook hier gekozen voor een hoge ambitie van 96.000 bezoeken op de concerten en dance-activiteiten. Dit is op zich toe te juichen, maar ook risicovol. Het lijkt ons verstandig ook het voorzichtigheidsprincipe te laten meewegen. In dat kader lijkt het ons dat het relatief hoge totaalbezoek dat de nieuwe Muziekgieterij verwacht en met name de zeer hoge gemiddelden van aantallen bezoekers, naar beneden moeten worden bijgesteld. Wij adviseren het beoogde aantal totaalbezoeken van 96.000 uit de prognose 2024 omlaag te brengen naar 86.000, naar rato van inwonersaantallen ongeveer net zoveel als de grote podia uit de grotere steden. Dat is inclusief het advies het beoogde aantal dance-activiteiten uit te breiden naar minimaal het huidige niveau. De ambitie van 96.000 zou daarbij in de wacht gezet moeten worden gezien het financiële risico. Vanuit het voorzichtigheidsprincipe zou in onze ogen eerst het realiseren van de verlaagde ambitie van 86.000 bezoeken moeten worden afgewacht.

De lagere bezoekaantallen hebben een negatief effect op het financieel dekkingresultaat van de programmering, en dus een subsidieverhogend effect. Wanneer men deze 96.000 bezoeken toch als ambitie wil handhaven, dan zouden er in onze visie flink meer concert- en dance-activiteiten georganiseerd moeten worden. De vraag is of daar voldoende publieksmarkt voor is. En meer activiteiten heeft nadelige consequenties voor de financiële exploitatie omdat er voor dezelfde 'publieksopbrengst' meer kosten voor meer activiteiten gemaakt moeten worden. Flink meer concerten en dance betekent dus een hogere benodigde exploitatie-subsidie.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Verhogen beoogd aantal dance-activiteiten van de nu begrote 58 naar minimaal het huidige niveau van 60 à 70 in de huidige huisvesting.	budgetneutraal	minimaal budgetneutraal
Vooral nog lagere ambitie publieksbereik concerten en dance met 10.000 bezoeken (van 96.000 uit de prognose 2024 naar 86.000, inclusief de verhoging uit het aantal dance-activiteiten). Op hetzelfde aantal activiteiten betekent minder bezoek ook minder recette, bij wel gelijkblijvende gages en andere artiesten- en programmakosten. Het financiële effect is een lager financieel dekkingresultaat . We gaan ervan uit dat van de lagere kaartverkoopopbrengst 80% wordt gecompenseerd door lagere gage voor de artiesten, ofwel via de partagedeal, ofwel via verlaging van de uitkoopsom. Het negatieve effect voor Muziekgieterij is dan 20%. Het negatieve effect voor de horeca komt daar aan de orde.	10.000 bezoeken x kaartprijs €23,96 à 20%	plus € 47.000

Het nadelige horeca-effect van deze 10.000 minder bezoeken is in paragraaf 5.3.7 berekend op circa € 70.000 'netto'. Het totaaleffect inclusief de € 47.000 uit de tabel hiervoor is dus € 117.000 negatief. Uit deze hoge financiële impact blijkt hoe belangrijk een realistische raming van het aantal bezoeken is, en hoe risicovol en groot nadelige afwijkingen zijn.

Realiteitsgehalte opbrengst kaartverkoop (recette) / gemiddelde entreprijs

In totaal is in de doeexploitatieprognose 2024 een bedrag van € 1.676.000 aan opbrengst kaartverkoop (recette) opgenomen.

Dance

Voor het segment dance is er geen recette opgenomen in de exploitatieprognose (en daarmee ook geen gages). Dat komt door de wijze waarop de dance bij Muziekgieterij is georganiseerd. Muziekgieterij werkt, zoals eerder gememoreerd, samen met (vaste) partners per genre die de dance-activiteiten in Muziekgieterij organiseren. Zij boeken de dance-acts en danceformats of ontwikkelen die zelf. De deal is dat deze organisatoren de recette ontvangen en de artiesten- en programmakosten betalen. Muziekgieterij exploiteert de horeca en ontvangt een bijdrage/tegemoetkoming voor zijn kosten (zaalkosten, loonkosten techniek en security). Deze bijdrage is opgenomen onder deze post recette.

Van deze dance-activiteiten staan de recettes, gages en andere programmakosten dus niet in de exploitatieprognose van Muziekgieterij. Deze kunnen wij dan niet als zodanig beoordelen en vergelijken. Het lijkt ons gewenst dat Muziekgieterij en de dance-organisatoren als partners de volledige (ook financiële) informatie van hun samenwerking zouden moeten delen (en ook volledig in hun financiële administratie moeten verantwoorden, mede voor periodieke interne rapportages en analyses). Partijen kunnen hierdoor beoordelen of hun (financiële) overeenkomst (nog) passend is. Muziekgieterij is het hier op zich mee eens, maar in de praktijk geven de partners geen informatie prijs. Muziekgieterij houdt wel zelf een schaduwadministratie bij op onderdelen die 'meetbaar' zijn, zoals de bezoekersaantallen.

Voor nu moeten we ervan uitgaan dat de deals reëel zijn en de opbrengst als bijdrage in de zaalkosten van Muziekgieterij kostendekkend is. Met een totaal geraamde € 113.100 in 2024 lijkt dat erop. Per saldo heeft Muziekgieterij als opbrengst dance dan alleen de horeca-exploitatie. De horecaexploitatie wordt behandeld bij het onderdeel horeca in paragraaf 5.3.7.

Concerten

Er is aan recette voor de concerten een prognosebedrag opgenomen van € 1.469.000. Muziekgieterij hanteert daarvoor een gemiddelde kaartprijs van € 23,69 (exclusief btw en inclusief de na te noemen servicekosten, voor alle grote en kleine concerten tezamen). Dat is een flink hogere kaartprijs dan bij de benchmarkpoppodia, en zelfs ook hoger dan bij de grote poppodia in de grotere steden. De gemiddelden van alle benchmarkpoppodia lopen uiteen van zo'n € 12 tot € 18, met één uitschieter ter grootte van ongeveer het gemiddelde van Muziekgieterij van € 23,96. Verlaging van de gemiddelde kaartprijs richting het niveau van de benchmarkpoppodia is gewenst. Wij hebben € 18 aangehouden. Primair is dit een financieel neutrale aanpassing; analoog aan het 'verdienmodel' van de programmering in de popmuzieksector zal dit immers gepaard gaan met een min of meer evenredige vermindering van de gages. En ook voor het boekingsbeleid uit het bedrijfsplan heeft dit geen consequenties; het gaat er alleen om dat er te hoge gemiddelde bedragen zijn aangehouden voor de gemiddelde kaartprijs van € 23,69 en daardoor ook voor de gages – vooral bij de grote en middelgrote bands. Maar dat betekent niet dat er daardoor ook kleinere bands geboekt zouden moeten worden. Ook de grotere poppodia uit de grote steden boeken de grote bands die Muziekgieterij ook wil aanbieden, maar hebben toch een lagere kaartprijs van gemiddeld de nu door ons aangehouden € 18.

NB: het verschil tussen de gemiddelde kaartprijs van Muziekgieterij en die van de benchmarkpodia komt voor een klein deel doordat bij Muziekgieterij de opbrengst servicekosten ticketing in de gemiddelde kaartprijs zijn inbegrepen (kosten die de bezoekers bovenop de ticketprijs betaalt, netto € 1,60 en € 0,60 respectievelijk grote en kleine zaal). Bij de benchmarkpodia en in het PAS-systeem wordt deze opbrengst servicekosten apart geboekt.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening	effect op exploitatie- subsidie
Gemiddelde kaartprijs van € 23,69 uit de exploitatieprognose 2024, en daarmee de totale recette, is te hoog en moet omlaag. Wij houden € 18,00 aan. Conform het verdienmodel van de programmering is het effect van deze lagere kaartprijs op de financiële exploitatie neutraal door een gangbare evenredig lagere gage .		p.m.

Realiteitsgehalte financieel dekkingsresultaat

Uiteindelijk gaat het bij de beoordeling van het realiteitsgehalte van het programmaresultaat niet om de individuele bedragen van recette, gage en overige artiesten-/programmakosten, maar om hun onderlinge verhouding: het saldo. Dat saldo is het financieel dekkingsresultaat van de programmering.

Dit kengetal kan op twee manieren worden berekend:

- 1) dekkingsresultaat recette/gages: in hoeverre de totale recette de totale gages dekt;
- 2) dekkingsresultaat recette/alle artiesten- en programmakosten: in hoeverre de totale recette de totale artiesten-/programmakosten (inclusief gages) dekt.

Op beide gaan we hierna in.

1) Dekkingsresultaat recette/gages

Uit de doeexploitatieprognose 2024 van Muziekgieterij blijkt dat het *totaal* dekkingsresultaat van alle activiteiten (inclusief projecten/festivals) 147% is. Dit betekent dat de totale recette-inkomsten 47% hoger zijn dan de gages van de artiesten. In euro's volgens de prognose van Muziekgieterij: totaal recette € 1.676.000, totaal gages € 1.142.000, per saldo een positief programma- of dekkingsresultaat van € 534.000 (dat nagenoeg niet wijzigt bij lagere recettes en evenredig lagere gages, zoals geadviseerd bij onze voorgaande analyses over de recette en gemiddelde kaartprijs). Deze 147% of € 534.000 is een erg hoge ambitie, ook ten opzichte van alle soorten benchmarkpodia.

Specifiek voor de *concerten* is het begrote financieel dekkingsresultaat 151% (recette € 1.469.000 en gages € 970.000 – beide te hoog opgenomen, zie onze recette-analyse hiervoor – per saldo een programma- of dekkingsresultaat van € 499.000). Gespecificeerd per categorie concerten zijn deze dekkingspercentages:

- grote concerten (L) 160%
- middelgrote concerten (M) 132%
- kleine concerten (S) 94%

Deze ambities zijn zowel voor het totaal dekkingsresultaat van de concerten als per categorie te hoog, met name bij de grote en middelgrote concerten. Uitgaande van een gebruikelijke partage-overeenkomst tot recettedeling van 80%/20% (voor de artiest respectievelijk voor de zaal) zou het dekkingspercentage bij concerten dus 125% zijn. Aan de ene kant is dit percentage lager, omdat bij de kleinere en verschillende middelgrote concerten er doorgaans uitkoopsommen worden betaald die niet geheel gedekt worden door de recette (en daar het dekkingsresultaat daarmee soms tot flink onder de 100% zit (zeker bij de kleine en de 'onderkant' van de middelgrote concerten). Aan de andere kant is het dekkingspercentage hoger omdat er, ingeval van recettedeling, door het podium eerst bepaalde kosten kunnen worden ingebracht voordat de recettedeling plaatsvindt.

Voor de analyses en vergelijkingen met andere bronnen is het financieel dekkingsresultaat van de *concerten en dance samen* het beste kengetal. Bij de Muziekgieterij zijn, zoals eerder gememoreerd, de recettes en gages van de dance echter niet in de exploitatieprognose opgenomen. Daarom benaderen we de recette en gages van de dance met stelposten: een gemiddelde ticketprijs van € 17,50 en een dekkingsresultaat van voorzichtig 125%. Als we die combineren met de bekende en hiervoor genoemde recette- en gagebedragen van de concerten, dan zou het dekkingsresultaat gages voor de *concerten en dance samen* 143% zijn. Ook deze ambitie is te hoog.

De hoge ambitie die Muziekgieterij bij het opstellen van de exploitatieprognoses op dit vlak als uitgangspunt heeft genomen, komt ook hier voort uit de grondgedachte van cultureel ondernemer met hoge ambities op de eigen inkomsten, en daarmee een zo laag mogelijke exploitatiesubsidie. Maar naast het voorzichtigheidsprincipe is hier ook een realiteitskorting op zijn plaats. Die leidt tot onze conclusie dat het dekkingsresultaat in de doelexploitatieprognose 2024 fors verlaagd moet worden. De negatieve financiële consequenties zijn aanzienlijk, maar daarmee wordt wel met meer realistische en haalbare programmaresultaten gerekend. Wij adviseren het financieel totaaldekkingsresultaat flink terug te brengen van de inclusief het dance-aandeel herrekende 143% naar 120%.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening	effect op exploitatie- subsidie
Lager financieel dekkingsresultaat gages concerten en dance : de herrekende 143% van de prognose 2024 terugbrengen naar 120%. Daarbij hanteren we als uitgangspunt de stelpost voor de te verlagen van de gemiddelde kaartprijs van € 18,00 (in plaats van de nu in de prognose opgenomen te hoge € 23,96). Het al verminderde financieel dekkingsresultaat met €47.000 door de eerder voorgestelde 10.000 minder bezoeken concerten en dance is hierop in mindering gebracht.	Dekkingsresultaat gages van concerten en dance in prognose 2024 van (berekend) €621.000 (143%) terug naar €288.000 (120%), en de genoemde €47.000 in mindering	plus €286.000

2) Dekkingsresultaat recette/alle artiesten- en programmakosten

Het verschil met het hiervoor behandelde 'dekkingsresultaat gages' is dat nu niet alleen de gages, maar de andere artiesten- en programmakosten worden meegeteld (de overige artiesten- en programmakosten). We beoordelen daarom hierna deze overige artiesten- en programmakosten op realiteitsgehalte. In de doelexploitatieprognose zijn deze kosten als in de tabel hierna opgenomen (met daarbij de werkelijke cijfers 2017, het laatste representatieve jaar in de huidige huisvesting, in 2018 was de vernieuwbouw in volle gang met belemmeringen voor de programmering).

Overige artiesten- en programmakosten	2017	bedrag doelprognose 2024
<i>Bedragen afgerond op € 1.000</i>		
Hotelkosten artiesten	€ 25.000	€ 74.000
Catering	€ 47.000	€ 89.000
Commissies boekingsbureaus	€ 46.000	€ 167.000
Auteursrechten Buma / Stemra	€ 17.000	€ 103.000
Overige programmakosten	€ 0	€ 5.000
Totaal	€ 135.000	€ 438.000

Bron: Muziekgieterij

Het betreft hier overige artiesten- en programmakosten die gemaakt worden bovenop de gages die aan de artiesten worden betaald. Alhoewel er in de PAS-benchmarksysteem geen informatie is af te leiden over de hoogte van deze specifieke kostenpost bij benchmarkpoppodia – alleen de totale programmakosten inclusief gages zijn zichtbaar – kunnen we op basis hiervan wel zeggen dat de door Muziekgieterij begrote bedragen zeer hoog lijken. We beoordelen de individuele posten hierna op realiteitsgehalte.

Hotelkosten artiesten

Het betreft hier alleen hotelkosten van concerten, bij dance worden die door de organisator betaald. In 2017 is € 25.000 uitgegeven aan hotelkosten, bij 139 concertactiviteiten. In de doeexploitatieprognose 2024 van Muziekgieterij is € 74.000 opgenomen. Dat is een verdrievoudiging, terwijl het aantal concertactiviteiten ‘slechts’ zal verdubbelen. De nieuwe ‘grotere’ en mogelijk meer internationale concertprogrammering zou een extra toename van de hotelkosten rechtvaardigen, maar niet een extra 100% (de ‘drie’ van de ‘verdrievoudiging’). Daarnaast rekent Muziekgieterij in zijn prognose met hotelkosten voor alle grote en middelgrote bands. Maar dat zal bijvoorbeeld voor (de meeste) Nederlandse bands en buitenlandse bands die toeren met een bandbus, niet van toepassing zijn. Op basis van beide argumenten voor vermindering van deze kosten achten wij een besparing mogelijk van € 20.000.

Catering

Van de in de prognose 2024 opgenomen € 89.000 is zo’n € 60.000 voor de catering van concerten en dance (de rest is vooral cateringkosten verhuren, die ons overigens lijken thuis te horen bij een post ‘kosten verhuren’). In 2017 werd voor alle activiteiten tezamen € 47.000 uitgegeven (inclusief verhuren). De toename van de kosten catering voor de concerten en dance lijkt meer dan evenredig aan de toename van het aantal van die activiteiten (van 139 in 2017 tot 196 in de prognose 2024). Een besparing van € 15.000 lijkt ons reëel, temeer omdat de maaltijdkosten tegen inkooprij van de grondstoffen kunnen worden geboekt omdat een eigen kok de maaltijden bereidt (zie ook onze analyse van de personeelskosten verderop in dit hoofdstuk).

Commissies boekingsbureaus

Als acts geboekt worden via een boekingskantoor – en dat zijn de meeste – dan is het poppodium een commissie verschuldigd aan het boekingskantoor. In zijn doeexploitatieprognose 2024 rekent Muziekgieterij met een commissie van 15% van de gage voor alle acts, behalve dance (daar wordt eventuele commissie betaald door de externe organisatoren/samenwerkingspartners). Zo komt Muziekgieterij op het prognosebedrag van € 167.000. In 2017 is een bedrag van € 46.000 aan commissie betaald. Dat is gemiddeld zo’n 16% van de betaalde gage. De in de prognose gehanteerde 15% lijkt hiermee in de pas te lopen. Maar niet alle boekingen van acts lopen via een boekingskantoor, en dan is geen commissie verschuldigd. Aan de andere kant deelt de boeker soms ook mee in de partagedeel voor verdeling van de recette aan act, zaal en dus soms boeker. Een besparing op deze post is mogelijk; stel dat bij € 100.000 van de totale gages de bands niet via een boeker worden gecontracteerd, dan is de besparing 15% daarvan, is circa € 15.000. Verder is er ook een andere besparing mogelijk op deze post commissies. Die vloeit voort uit ons eerdere advies om de door Muziekgieterij gehanteerde gemiddelde kaartprijs van de concerten te verlagen (van € 23,96 naar € 18,00) in combinatie met het terugbrengen van het dekkingsresultaat gages van 143% naar 120%. Daarmee vermindert het totale recettebedrag met de daaraan gekoppelde gages, en daarmee wordt ook de grondslag voor de heffing van boekingscommissie lager. Ten opzichte van de gage vóór de correctie geeft een besparing van 15% van de lagere gage concerten ofwel € 15.000. Totaal een besparing op deze post commissies van € 30.000.

Auteursrechten Buma/Stemra

De afdracht van auteursrechten is gebaseerd op een percentage van de recette, in hoogte afhankelijk van de mate van auteursbescherming die het betreffende repertoire geniet. Muziekgieterij hanteert in zijn doeexploitatieprognose 2024 het hoogste tarief van 7% – meer dan 2/3 is beschermd repertoire – resulterend in een jaarlijkse afdracht van € 103.000. In 2017 bedroeg het werkelijke percentage afdracht gemiddeld 4,8%, resulterend in een afdracht van € 17.000. Het prognosebedrag van € 103.000 is zes keer hoger dan in 2017, terwijl de gage in de prognose van Muziekgieterij 4,7 keer hoger is.

Nu is het aannemelijk dat het aandeel beschermd repertoire zal toenemen in de nieuwe Muziekgieterij, maar waarschijnlijk niet voor het verschil tussen de 7% en de 4,8% uit 2017. Een lager gemiddeld heffingstarief van 5,5% lijkt mogelijk. Daarnaast vloeit er ook hier een besparing voort uit ons eerdere advies om de kaartprijs te verlagen, en daarmee verminderen het totaal recettebedrag en dus de grondslag voor de heffing.

Dit alles maakt een totale besparing mogelijk van € 37.000 op de afdracht voor de concerten (ook rekening gehouden met de recette bij projecten/festivals exclusief Bruis, waar recette niet van toepassing is).

Verder is het de vraag of Muziekgieterij (juridisch) aangesproken kan worden voor de afdracht van auteursrechten voor de dance in zijn poppodium, die daar door externe partners worden georganiseerd en die de heffingsbron recette incasseren. Volgens de regels van Buma/Stemra is de externe organisator – de dancepartners van Muziekgieterij) – die het gebouw van iemand anders gebruikt voor zijn evenementen – het gebouw van Muziekgieterij – verantwoordelijk voor de afdracht aan Buma/Stemra. Muziekgieterij moet daartoe desgevraagd gegevens leveren aan Buma/Stemra (die Muziekgieterij van de dance niet heeft, zoals eerder werd geconstateerd). Wij adviseren goed toe te zien op de afdracht door de partners. Het risico is immers behoorlijk; op basis van de stelpost voor de recette van de dance die we hebben aangehouden bij het hiervoor behandelde onderdeel ‘financieel dekkingsresultaat’, zou de auteursrechtenafdracht dance totaal circa € 37.000 bedragen.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Mogelijk geachte besparingen op de <i>overige artiesten-/programmakosten</i>	diversen	min €102.000

De hiervoor behandelde flinke vermindering van het dekkingsresultaat recette/gages met € 286.000 en de besparingen op de overige artiesten- en programmakosten (de € 102.000 uit de tabel hiervoor), betekenen per saldo een noodzakelijke verhoging van de exploitatiesubsidie met € 184.000. Het financieel dekkings-

resultaat van alle artiesten-/programmakosten (inclusief gages), voor de concerten en herrekende dance samen, komt daarmee op een meer realistisch en haalbaar percentage van 101% . Dat is nog steeds meer dan de 89% van de benchmark-poppodia, maar minder dan die van de drie grote poppodia. Ongeveer er tussenin. Ook de nieuwe 101% betekent dus een ambitie.

Andere aspecten dance

Zoals eerder al aan de orde is geweest, worden de dance-activiteiten van Muziekgieterij volledig georganiseerd door de hiervoor genoemde externe organisatoren als samenwerkingspartners van Muziekgieterij (conform de eveneens genoemde financiële afspraken). Dat vinden wij op zich een goede zaak. Deze dancepartners in de verschillende dancegenres kennen hun markt, het publiek en de scene, en daar kan Muziekgieterij van profiteren. Muziekgieterij organiseert volgens de exploitatieprognose zelf geen/beperkt dance-activiteiten, en heeft daarom ook zelf geen danceprogrammeurs. Het lijkt ons dat er binnen het segment dance ook genres zijn die niet direct uitgebreide inhoudelijke kennis van en relaties in de markt van die genres vergen en die ook zelf rendabel te exploiteren zijn. Bijvoorbeeld clubavonden met thema’s 80-ties, 90-ties, populaire dansmuziekgenres et cetera. Die zou Muziekgieterij zelf kunnen organiseren met als doel een beter financieel resultaat dan bij uitbesteding. Muziekgieterij is van plan dit te gaan doen, maar ook hier speelt de hevige concurrentie van met name Complex een rol.

5.3.4 Projectprogrammering/festivals

In de prognoses van Muziekgieterij zijn, naast festival Bruis, vijf projecten opgenomen. Dit zijn festivals in huis of op een externe locatie, en de 'Midsummer'-programmering in het Openluchttheater Valkenburg.

Voor Bruis 2024 worden 25.000 bezoekers verwacht (editie 2018: 19.500), voor de vijf projecten 5.000 bezoeken (gemiddeld 1.000 per project).

Op de vijf projecten verwacht Muziekgieterij een positief direct resultaat van € 87.000 (€ 17.000 per project), voor Bruis € 23.000 (2018: € 0), totaal € 110.000. Ook hier heeft Muziekgieterij de intentie gehad de ambities zo hoog mogelijk in te zetten, om zo hoog mogelijke eigen inkomsten te genereren, en dus een zo laag mogelijks subsidie. Naast het voorzichtigheidsprincipe dat ook hier in aanmerking zou moeten worden genomen, vinden wij het totaal direct resultaat van € 110.000 erg hoog. Bovendien zijn er bij dit soort activiteiten projectsubsidies ingecalculeerd, en die gaan voorwaardelijk vaak niet samen met een gemaakte winst. Wel zou volgens Muziekgieterij bij de gemeentelijke projectsubsidie voor Bruis een positief saldo zijn toegestaan, als reservering. Maar dan zou hiervoor wel een financiële voorziening moeten worden getroffen, waardoor het resultaat niet ten goede kan komen aan de reguliere exploitatie, zoals nu gebeurt.

Wij adviseren in te zetten op een flink lager direct resultaat, namelijk de helft, ofwel een lager resultaat van € 55.000.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Voor projectprogrammering/festivals uit te gaan van een flink lager direct resultaat dan de begrote zeer hoge €110.000. Wij achten €55.000 maximaal.	stelpost	plus €55.000

5.3.5 Kosten marketing en publiciteit

In de doeexploitatieprognose 2024 van Muziekgieterij is hiervoor een jaarlijks budget van € 143.000 opgenomen, waarvan € 13.000 voor festival Bruis en € 130.000 voor Muziekgieterij zelf. Dat is voor Muziekgieterij zelf bijna vier keer zoveel als de voorgaande jaren is uitgegeven voor de 'oude' Muziekgieterij. Ten opzichte van de benchmarkpodia verhoudt dit zich als volgt:

- De benchmarkpodia gaven in 2017 gemiddeld € 92.000 uit (bij meer activiteiten).
- Dit is gemiddeld € 1,35 per bezoeker van de concerten en dance bij de benchmarkpoppodia. In de doeexploitatieprognose 2024 van Muziekgieterij is dat ook € 1,35 per concert- en dancebezoeker, maar afgezet tegen het met 10.000 bezoeken verlaagde publieksbereik is dit € 1,51.
- De grote drie benchmarkpoppodia gaven in 2017 gemiddeld € 111.000 uit, ofwel € 0,81 per bezoeker van de muziekactiviteiten.

Zowel absoluut als relatief wil de nieuwe Muziekgieterij meer budget uittrekken dan benchmarkpoppodia. Een verklaring voor de flinke verhoging ten opzichte van de huidige Muziekgieterij en het hoge bedrag van € 130.000 is dat er in het prognosebudget circa € 45.000 is opgenomen voor de kosten van een ingehuurd extern bureau. Dat houdt zich bezig met marketing binnen nieuwe media. Omgerekend zou dit circa 1 fte zijn. Exclusief deze inhuur personeelskosten is het out of pocket-budget marketing en publiciteit dan € 85.000. Dat ligt meer in de lijn van de benchmarkpoppodia

Dat de nieuwe Muziekgieterij in zijn nieuwe bestaan meer wil gaan uitgeven aan marketing en promotie, dat kunnen wij ons voorstellen, en is ook nodig gezien de hoge taakstellingen. In het begin zijn daarbovenop extra marketing- en publiciteitsinspanningen zelfs gewenst om een groter publiek te trekken en vervolgens aan zich te binden.

De huidige promotie is nog voor een deel traditioneel, en daar wordt in de huidige situatie dus relatief weinig aan uitgegeven. Het lijkt ons voor de hand liggen dat in het begin van de nieuwe Muziekgieterij veel gebruik zal worden gemaakt van fysieke traditionele publiciteitsmiddelen als relatief (dure) posters, billboards en flyers. Daarna zal langzamerhand een verschuiving moeten plaatsvinden van de tijdelijk verhoogde inzet van traditionele publiciteitsmiddelen naar meer nieuwe media. Deze transitie gaat gepaard met minder out-of-pocketbudgetten voor traditionele publiciteitsmiddelen, maar voor het onderdeel nieuwe media meer personeelskosten en ingehuurde diensten. Verder aan de ene kant minder out-of-pocketkosten, maar voor advertising bij nieuwe media is weer meer out-of-pocket-budget nodig.

De personeelsformatie voor marketing en publiciteit wordt uitgebreid voor diensten nieuwe media met de genoemde inhuur van een medewerker (€ 45.000, zijnde ongeveer een voltijdse inzet). Omgerekend gaat de totale formatie met deze circa 1 fte extra naar 3 fte. Dat vinden wij een goede zaak, maar een formatie van 3 fte is aan de hoge kant. Bij onze analyses in de paragraaf 5.3.12 over de personeelsformatie komen we op de formatie terug.

Exclusief de eerder genoemde € 45.000 inhuurkosten nieuwe media, ligt het prognosebudget met de € 85.000 weliswaar meer in de lijn van de benchmarkpoppodia, maar zeker relatief toch hoog. Aan de andere kant vergt de promotie in de Euregio extra budget ten opzichte van benchmarkpoppodia die volledig in een Nederlands werkgebied opereren – vooral in Duitsland ligt er volgens de Muziekgieterij nog een taak (en daar is vooral meer inzet van traditionele middelen effectief). En daar staan ook extra (eigen) inkomsten tegenover van het grote aandeel buitenlandse bezoekers.

Exclusief de inhuurkosten van € 45.000 zou mogelijk nog een beperkte besparing gerealiseerd kunnen worden, die we niet kwantificeren.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Het nieuwe jaarlijkse budget voor marketing en publiciteit is circa vier keer zo hoog als in de huidige situatie wordt uitgegeven, maar ligt exclusief de inhuur van diensten voor €45.000 (circa 1 fte, die we meenemen bij onze analyses op de personeelsformatie) 'slechts' iets hoger dan de gemiddelden bij de benchmark-poppodia. Extra benodigde budgetten voor promotie in de Euregio is echter gewenst. Mogelijk kan dan nog een beperkte besparing worden gerealiseerd, maar die waarderen we op p.m.		p.m.

5.3.6 Project- en programmasubsidies

Deze zijn in de doeexploitatieprognose 2024 van Muziekgieterij als volgt gespecificeerd:

Project- en programmasubsidies <i>Bedragen afgerond op € 1.000</i>	bedrag doelprognose 2024
Gemeente Maastricht, projectsubsidie festival Bruis	€ 61.000
Fondsen, projectsubsidies festival Bruis	€ 30.000
Fonds Podiumkunsten, subsidieregeling reguliere programmering in theater- en concertzalen (SRP), vooral voor kwetsbaar aanbod	€ 20.000
Totaal	€ 111.000

Bron: Muziekgieterij

Voor festival Bruis wordt nu al projectsubsidie ontvangen. De subsidie van het Fonds Podiumkunsten is nieuw. Vooral ook met de investeringsfunctie van de nieuwe Muziekgieterij in de onderkant van de aanbodmarkt lijkt een bijdrage uit de SRP-regeling haalbaar.

5.3.7 Horeca-exploitatie

Financieel ziet deze eruit zoals in de tabel hierna getoond.

Horeca-exploitatie poppodium Muziekgieterij				
<i>cijfers x € 1.000 en exclusief btw</i>	2016	2017	2018	doelprog- nose 2024
Opbrengsten				
Horeca-omzet alle activiteiten	578	435	672	1.401
Directe kosten				
Inkoop goederen en overige directe kosten	165	144	189	420
Bruto winst	413	291	483	981
<i>Bruto winst in %</i>	<i>71%</i>	<i>67%</i>	<i>72%</i>	<i>70%</i>
Directe personeelskosten	75	46	38	71
Indirecte personeelskosten	60	60	60	128
Totaal directe kosten	300	250	287	619
Direct horecaresultaat	278	185	385	782
<i>Direct resultaat horeca in %</i>	<i>48%</i>	<i>43%</i>	<i>57%</i>	<i>56%</i>

Bron cijfers: Muziekgieterij. Opgesteld en bewerkt LA group, april/mei 2019

De overige indirecte kosten die zijn toe te wijzen aan de horeca, zoals het huisvestingsdeel en allerlei andere overheadkosten, zijn niet in de tabel opgenomen omdat de horeca-aandelen niet bekend zijn.

De horeca-omzet verdubbelt ruim in de nieuwe Muziekgieterij: van de € 672.000 van 2018 naar de € 1.401.000 in de doelexploitatieprognose 2024. Dat komt vooral door de bijna verdubbeling van de bezoekaantallen (van 70.640 in 2018 naar 132.850 in de prognose 2024). En voor een klein deel komt de toename van een door Muziekgieterij verwachte hogere gemiddelde besteding per bezoeker: van € 9,51 in 2018 naar € 10,55 in 2024, beide inclusief festival Bruis. Exclusief Bruis is dit in 2024 € 10,03 per bezoeker. De benchmarkpoppodia haalden in 2017 € 10,17, en de drie grote benchmarkpoppodia € 10,57. Daarmee lijkt de taakstelling van Muziekgieterij, om de gemiddelde besteding per bezoeker te verhogen, haalbaar. Per segment activiteiten verschilt deze gemiddelde besteding:

- concerten € 8,10 – lijkt wat laag
- dance € 12,16 – lijkt reëel
- projectprogrammering/festivals € 16,21 – lijkt wat hoog

- verhuringen € 8,10 – lijkt laag voor commerciële verhuringen
- festival Bruis € 17,67 – waarvan € 4,89 food en € 12,78 drank, lijkt hoog/reëel, maar weersafhankelijk en dus extra risicovol.

Bij het aanpassen van de exploitatieprognoses lijkt ons aandacht voor een iets meer evenwichtige verdeling gewenst.

Het in de doelexploitatieprognose 2024 door Muziekgieterij geraamde brutowinstpercentage is 70% (horeca-omzet minus inkoop drank, food en overige directe horecakosten). Dat is een in de horecabranche reëel percentage, en in de voorgaande jaren gemiddeld ook door Muziekgieterij gehaald.

Muziekgieterij heeft voor de horecaopbrengst in zijn prognoses de brutowinst opgenomen, en is niet uitgegaan van de omzet als 'beginpunt'. Wij hebben dat in onze tabel bij de doelprognose 2024 wel gedaan, en hebben de horecaomzet benaderd door voor de brutowinst uit te gaan van een in de horecabranche gebruikelijke 70%. Vervolgens heeft Muziekgieterij aangegeven dat de overige directe kosten zijn inbegrepen in het door hen gehanteerde brutowinstbedrag. Omdat volgens Muziekgieterij deze overige directe horecakosten beperkt zijn – leveranciers zouden veel van deze kosten betalen – hebben wij het brutowinstpercentage van 70% gehandhaafd. Uit horecabranchecijfers blijkt dat de overige directe kosten gemiddeld toch flink kunnen oplopen, dus een nadere analyse door Muziekgieterij lijkt ons gewenst. Met als analyseresultaat of de dan herrekende horeca-omzet haalbaar blijft, uitgaande van werkelijke directe overige directe horecakosten of de branchegegevens daarover, en een 'zuiver' brutowinstpercentage van 70%.

NB: wij gaan er daarbij van uit dat het eigen gebruik van de medewerkers en het artiestengebruik op een aparte kostenrekening zijn geboekt.

Betaald uitvoerend horecapersoneel wordt volgens de prognoses alleen ingezet op alle dance-activiteiten, die gezien de nachtelijke uren en de aard van de dance en het publiek te 'zwaar' zijn voor vrijwilligers (die de horeca op alle andere activiteiten bemensen). Dit is het directe horecapersoneel. In de doelexploitatie-

prognose 2024 is hiervoor € 58.000 personeelskosten ingeboekt (de resterende € 13.000 uit de tabel wordt besteed aan horecatalaken rond de projecten/festivals). Dat is ongeveer 60 uur per dance (uitgaande van een gesteld inhuurtarief van € 17,50 per uur), ofwel gemiddeld zo'n 7 à 8 barmedewerkers. Dat lijkt niet veel bij een gemiddelde dance-activiteit in het gehele gebouw met horecapunten in de twee zalen en de foyer. Bij een uitverkochte grote zaal zijn al gauw 12 horecamedewerkers nodig (inclusief ophalen en spoelen bekers). Wij denken dat met een hoger bedrag aan horecapersoneelskosten rekening zou moeten worden gehouden. Uitgaande van gemiddeld 12 horecamedewerkers per dance in het gebouw zijn de extra kosten zo'n € 30.000. Verder komen er mogelijk andere activiteitensegmenten in beeld die om betaalde barmedewerkers vragen, zoals commerciële verhuringen waar professionaliteit een belangrijk issue is, of uitverkochte concerten in de grote zaal. Wij hebben daarom in totaal met € 45.000 extra personeelskosten horeca rekening gehouden.

Verder is er indirect personeel in de horeca werkzaam, die horecatalaken vervullen op het gebied van management, planning, bedrijfsleiding, inkoop goederen en voorbereidende en afrondende horecawerkzaamheden rond de activiteiten. Voor 2 fte's is er een horecamanager en een barmanager actief. Dat lijkt ons veel uren voor de indirecte horecatalaken. Volgens Muziekgieterij is de barmanager een belangrijk deel van zijn tijd meewerkend op de activiteiten zelf. Met deze inzet kunnen de bovengenoemde door ons ingecalculerde extra horecapersoneelskosten voor de activiteiten weer verminderd worden. Wij houden rekening met € 20.000.

Muziekgieterij gaat er in zijn prognoses van uit dat op de andere activiteiten dan de dance in de horeca met vrijwilligers wordt gewerkt. Er zijn in de huidige situatie 24 vrijwilligers die naast de horeca ook andere uitvoerende taken op de activiteiten vervullen, zoals kassa, garderobe, kaartcontrole, hosting et cetera. Er zijn veel meer vrijwilligers voor de horeca (en de andere taken) nodig op de andere activiteiten. Enerzijds om de huidige uit continuïteitsoverwegingen te hoge frequentie van werken – gemiddeld zeven keer per maand – sterk te verminderen, en anderzijds door meer activiteiten. Een ruwe schatting leert dat er mogelijk zo'n 70 à 100

vrijwilligers nodig zijn (uitgaande van één keer per twee weken een vrijwillige dienst).

De vraag is of er voldoende aanbod van vrijwilligers is. Als dat niet zo is, dan is er het risico dat er extra betaald horecapersoneel ingezet moeten worden. De personeelskosten zullen dan toenemen, en daarvoor is in de huidige doelexploitatieprognose van Muziekgieterij geen dekking. Wij gaan er vooralsnog van uit dat het Muziekgieterij lukt om voldoende vrijwilligers te werven en hebben dit onderdeel als effect op de financiële exploitatie en op de exploitatiesubsidie daarom op p.m. gezet.

Vanuit de eerder bij het onderdeel concerten en dance genoemde vermindering van de publieksambitie met 10.000 bezoeken vloeit ook een negatieve correctie op de horeca-exploitatie voort van netto € 70.000, waarvoor dus extra exploitatiesubsidie nodig is.

In de tabel hierna zijn opgenomen de bedragen van alle hiervoor behandelde financiële effecten op de horeca-exploitatie, en dus ook het effect op de benodigde exploitatiesubsidie.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening	effect op exploitatie- subsidie
Mogelijk hogere <i>overige directe kosten horeca</i> .		p.m.
<i>Extra directe personeelskosten horeca</i> t.b.v. meer barpersoneel voor passende bezetting en mogelijk meer activiteiten waar betaald personeel wordt ingezet.	stelpost	plus €45.000
<i>Barmanager is</i> deels meewerkend op de activiteiten zelf, waardoor de hiervoor genoemde extra directe personeelskosten kunnen worden verminderd.	stelpost	min €20.000
Extra <i>horecapersoneelskosten</i> bij een mogelijk tekort aan nieuwe vrijwilligers.		p.m.
Vanuit het onderdeel publieksbereik concerten en dance is een verlaging van de ambitie voorgesteld van 10.000 bezoeken. Dat heeft ook negatieve consequenties voor het <i>horecaresultaat</i> .	10.000 bezoeken minder à gemiddelde besteding €10,03 tegen het brutowinstpercentage van 70%	plus €70.000
<i>Per saldo is het effect van de hiervoor genoemde horeca-aspecten een extra exploitatiesubsidie van</i>		<i>plus €95.000</i>

Als de horecaprognose van Muziekgieterij en onze voornoemde voorstellen tot correcties gerealiseerd worden, dan draagt de horeca 'netto' voor een bedrag van bijna € 700.000 bij aan het totaalresultaat. Dit zou een goede prestatie zijn. Om dit cultureel ondernemerschap te kunnen realiseren, is een horecaverunning zonder belemmeringen noodzakelijk; met name geen belemmeringen voor de openingstijden in de nacht, en ook niet in het kader van paracommercie. Wettelijk zijn er geen belemmeringen om een dergelijke 'volledige' vergunning af te geven aan culturele instellingen. De huidige vergunning van Muziekgieterij kent wel belemmeringen.

Tot slot van deze horecaparagraaf:

- De horeca die in de nieuwe Muziekgieterij is opgenomen, is ondersteunend aan de activiteiten. Mogelijk dat de Muziekgieterij in de toekomst ook de exploitatie van een zogenaamde zelfstandige caféhoreca ambiëert (nu niet in de prognose opgenomen): een café dat onafhankelijk van de activiteiten open is

met eigen openingstijden voor alle, ook extern publiek. Als daar markt voor blijkt, dan zouden wij dat in het kader van het cultureel ondernemerschap toejuichen. Omdat de financiële risico's bij dit type horeca groter, misschien wel te groot zijn, zal het voorzichtigheidsprincipe zwaar moeten tellen. Wat ons betreft zou de hiervoor al genoemde horecaverunning voor Muziekgieterij ook voor dit type horeca geen belemmeringen mogen bevatten.

- In de huurovereenkomst voor de nieuwe Muziekgieterij is onder artikel 1.2 opgenomen dat de horeca in de Muziekgieterij '...ondergeschikt is...'. Wij vinden dit een ongewenste kwalificatie. De horeca is in onze visie een primair onderdeel van Muziekgieterij, net als de concerten en dance dat zijn. De kwalificatie staat ook op gespannen voet met het hiervoor genoemde grote financiële belang van de horeca voor poppodia in het algemeen en de Muziekgieterij in het bijzonder, en met de hiervoor gewenste en noodzakelijke horecaverunning.

5.3.8 Productiefunctie: oefenruimten en studio

Er worden zes oefenruimten (op de verdieping) en een opnamestudio in de nieuwe Muziekgieterij gerealiseerd. Muziekgieterij gaat die zelf exploiteren. Er is een maandtarief in de exploitatieprognose van Muziekgieterij gehanteerd van € 60 (inclusief btw) voor een dagdeel per week. Dat is een gemiddelde van de vaste maandhuur en de incidentele verhuur per dagdeel. De tarieven worden kennelijk laag gehouden; bij een band bestaande uit vijf leden is dat nog geen € 3 per oefenbeurt. Wij kunnen ons voorstellen dat dit een tarief is om de nieuwe oefenruimten in de markt te zetten omdat het werven van bands voor de oefenruimten niet vanzelf zal gaan en er flink geacquireerd zal moeten worden. Daarna zal een hoger tarief reëel kunnen zijn.

Voor de studio is voorzien dat die 100 uur per jaar wordt verhuurd à € 150 per uur (inclusief opnamepersoneel). Die huurprijs lijkt laag, zeker ten opzichte van de ongetwijfeld flinke investeringen die in de studio zijn gerealiseerd (die niet in de directe kostenprognose zijn opgenomen). Het lage tarief wordt volgens Muziekgieterij uit concurrentieoverwegingen ingezet.

De prognose 2024 van Muziekgieterij voor de oefenruimten gaat uit van zo'n beetje een maximale bezetting (uitgaande van twee courante dagdelen per dag, wat ook al hoog is). Dat lijkt ons erg ambitieus. Wij adviseren de nu begrote opbrengsten van € 51.000 lager in de schatten. Omdat ook de kosten met eenzelfde € 51.000 aan de hoge kant zijn en kunnen worden verminderd – zie onze analyse hierna – lijkt dit per saldo geen effect te hebben op de financiële exploitatieprognose, en dus ook niet op de hoogte van de benodigde exploitatiesubsidie.

De jaarlijkse exploitatiekosten van € 51.000 per jaar (exclusief investerings- en personeelskosten) lijken ons dus aan de hoge kant. Dat geldt voor bijna alle kostenposten, maar vooral voor de kosten vrijwilligers € 12.000 (terwijl de vrijwilligerskosten van alle andere activiteiten € 22.500 zijn), 'hall expensief' (productiekosten) € 15.000 en onderhoud € 10.000.

Verder is er in de prognose voor de personeelsformatie 1 fte opgenomen voor een beheerder voor de oefenruimten (voor een lage loonsom van € 37.500, opgenomen onder de personeelskosten niet onder de post oefenruimten). Wij vragen ons af of een hele fte noodzakelijk is voor de oefenruimten; het toezicht tijdens kantooruren en activiteiten zou ook waargenomen kunnen worden door het dan aanwezige andere personeel. Bij het onderdeel over de personeelsformatie in paragraaf 5.3.12 komen wij nader terug op de mogelijke besparing.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Opbrengsten en kosten in de exploitatieprognose van de productiefunctie <i>oefenruimten/studio</i> verlagen.	stelpost	p.m./neutraal

5.3.9 Verhuringen cultureel en commercieel

In paragraaf 5.2.1 van dit hoofdstuk over het programmaconcept hebben we beschreven wat we hieronder inhoudelijk verstaan. Nu gaan we in op de haalbaarheid van de in de doeexploitatieprognose 2024 van Muziekgieterij opgenomen opbrengsten en kosten.

Openbare culturele verhuren

We omschreven dat Muziekgieterij hieronder verstaat de verhuur van zijn zalen/faciliteiten voor openbare culturele, niet pop-gerelateerde activiteiten van derden, zoals specifieke studentenprogramma's, activiteiten van de universiteit, het conservatorium en Kumulus.

Besloten commerciële verhuringen

Zoals eerder beschreven verstaat Muziekgieterij hieronder 'alle activiteiten die geen directe connectie hebben met de popcultuur maar wel gebruik willen of moeten maken van de infrastructuur en sfeer van een poppodium'. Wij adviseerden aanvullend op te nemen dat deze activiteiten een besloten karakter hebben en de aard van de activiteiten leidend is voor de bepaling of het een commerciële verhuring is, niet of de huurder een commercieel of not for profit doelstelling heeft.

Overwegingen vooraf

Muziekgieterij beschikt straks met zijn twee goed geoutilleerde zalen en een ruime horecafoyer over een locatie met enige potentie op de markt voor culturele en commerciële verhuringen.

Voor de langetermijnprognoses zal Muziekgieterij het met name moeten hebben van de regionale markt. De ligging van Maastricht is vanuit Nederland bezien te excentrisch om heel veel omzet te behalen uit de financieel interessantere bovenregionale verhuurmarkt. De Euregiomarkt zou hier mogelijk een rol kunnen spelen, maar in de commerciële verhuurmarkt bestaan landsgrenzen nog. Binnen de commerciële verhuurmarkt ligt de potentie in eerste instantie bij het segment van feestelijke bijeenkomsten (zakelijk, zoals recepties, bedrijfsfeesten, en bedrijfs- en/of productpresentaties, voorlichtingsbijeenkomsten, ook van studentenverenigingen). Mogelijk kan ook beperkt worden ingezet op bijeenkomsten voor

kennisoverdracht (congressen, symposia e.d.). Hierbij ondervindt Muziekgieterij concurrentie van traditionele verhuurlocaties en andere ‘bijzondere’ accommodaties zoals Theater aan het Vrijthof, en congrescentra als Mecc en Chateau St. Gerlach.

Dit alles in acht nemend, beoordelen wij de potentie van Muziekgieterij als vergelijkbaar met die van andere goed geoutilleerde en moderne poppodia.

Merk verder in het algemeen op dat de commerciële verhuringen niet alleen zorgen voor extra omzetten uit verhuur, doorberekeningen en horecabestedingen, maar dat hier ook extra lasten (personeel, inkoop, out-of-pocket) tegenover staan. Gewaakt moet worden voor te hoge verwachtingen over de nettobijdrage die de verhuurfunctie aan de integrale exploitatie kan leveren.

Verder moet worden beseft dat sprake kan zijn van een niet ongebruikelijke ‘openingsbonus’ bij de nieuwe accommodatie. Dat wil zeggen: in de eerste tijd na opening doet een locatie het vaak goed, omdat de plek nu eenmaal ‘iets nieuws’ biedt. Later, als de nieuwigheid eraf is, moet er rekening mee worden gehouden dat de ‘openingsbonus’ weer vervalft.

Om het cultureel ondernemerschap dat Muziekgieterij en de gemeente voorstaan te kunnen realiseren voor zakelijke horeca- en verhuuropbrengsten, is net als bij de horeca een vergunning zonder specifieke belemmeringen noodzakelijk; ook geen belemmeringen voor de al hiervoor genoemde segmenten waar Muziekgieterij zich in eerste instantie op richt, niet voor de openingstijden en privé-feestelijkheden, en niet in het kader van paracommercie. Wettelijk zijn er geen belemmeringen om een dergelijke vergunning af te geven aan culturele instellingen. De huidige vergunning van Muziekgieterij kent wel belemmeringen. Wij adviseren aanpassing tot een ‘volledige’ vergunning zonder specifieke belemmeringen.

Analyses verhuren

In de tabel over de exploitatierekeningen aan het begin van dit hoofdstuk zijn onder de post ‘Verhuringen: opbrengsten huur en doorbelastingen’ over 2016 tot en met 2018, naast de verhuringen, ook – en in meerderheid – opgenomen de

opbrengsten van openbare ‘commerciële’ danceparties van samenwerkingspartners. De culturele en commerciële verhuringen waren in die periode beperkt. In de exploitatieprognoses van Muziekgieterij zijn onder deze post (terecht) geen dance-activiteiten meer opgenomen – die zitten in de prognoses onder de eigen culturele activiteiten, concerten en dance. De opbrengstcijfers 2016-2018 en doel-exploitatieprognose (2024) zijn dus onvergelijkbaar met elkaar.

In de doelexploitatieprognose 2024 is het volgende over verhuren opgenomen:

- 27 culturele en commerciële verhuren;
- 6.750 bezoeken (250 gemiddeld);
- een gemiddelde huuropbrengst (inclusief doorbelasting van bepaalde kosten) van € 3.850 (totaal de € 104.000 op de exploitatierekening ‘verhuren’). Dat is gemiddeld € 15,40 per bezoeker plus de begrote horecaomzet van € 8,10 per bezoeker is totaal een besteding van € 23,50 per bezoeker, ofwel circa € 5.300 gemiddeld per verhuur, dat het hurende bedrijf of de hurende instelling dus betaalt;
- een netto direct resultaat van € 79.000 inclusief de horeca-inkomsten (gemiddeld € 2.925 per verhuur).

Muziekgieterij zet gezien de omvang van de bedragen dus in op grote verhuren, in casus grotere bedrijven en instellingen.

Op de (gemiddelde) horecaomzet na, is dit een ambitieuze taakstelling, zeker structureel gezien. Die komt ook hier voort uit de grondgedachte van Muziekgieterij om als cultureel ondernemer zo hoog mogelijke eigen inkomsten te genereren, waardoor de benodigde exploitatiesubsidie kan worden beperkt. Vergeleken met de behaalde resultaten 2016 tot en met 2018, toen er beperkt veelal kleinere verhuren werden gerealiseerd en er niet aan acquisitie werd gedaan, is de taakstelling zelfs zeer ambitieus te noemen.

Muziekgieterij heeft gemeld op dit moment voor het seizoen 2019-2020, zonder acquisitie, al 15 culturele en 11 commerciële verhuren in portefeuille te hebben. Die zouden voldoen aan de (gemiddelde) rendementseis uit de exploitatieprognose. Dat is een goede start. De al eerder vermelde ‘openingsbonus’ en de nieuwe goed

geëquipeerde accommodatie zullen hier een belangrijke rol spelen. Om de beoogde resultaten vast te houden, ook na de 'openingsbonus', wordt een fulltime eventmanager aangesteld die de zeer belangrijke acquisitie en de voorbereidende productie en uitvoering coördineert (en deels ook op de verhuren zelf actief is). Dat vinden wij op zich een gewenste stap. Op het fulltime aantal formatie-uren komen wij terug bij paragraaf 5.3.12 over de personeelsformatie.

Blijft staan dat wij het beoogde 'netto' directe resultaat van jaarlijks € 79.000 in continuïteit hoog vinden. Wij adviseren een lagere lange termijn rendementsdoelstelling in de prognose op te nemen. Wij hebben dat vertaald in € 19.000 'netto' direct minder direct resultaat, waaruit een doelstelling van € 60.000 resteert.

NB: de kosten verhuringen zijn opgenomen onder de betreffende specifieke kostenposten (zoals doorbelaste personeelskosten, inhuur specifieke techniek etc.)

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
De ambitieuze 'netto' resultaatdoelstelling voor de culturele en commerciële verhuringen verminderen van €79.000 tot €60.000	stelpost	plus €19.000

5.3.10 Sponsoring en bijdragen

In de doelexploitatieprognose 2024 van Muziekgieterij is een hiervoor een bedrag opgenomen van € 124.000, als volgt gespecificeerd:

Sponsoring en bijdragen <i>Bedragen afgerond op € 1.000</i>	bedrag doelprognose 2024
Brouwerijsponsoring	€ 59.000
Sponsoren nieuw	€ 15.000
Sponsoren Bruis	€ 30.000
Fondsen nieuw	€ 20.000
Totaal	€ 124.000

Bron: Muziekgieterij

In 2018 heeft Muziekgieterij € 54.000 ontvangen uit sponsoring en bijdragen – ongeveer fifty-fifty voor festival Bruis en drankenleveranciers.

Voor de inkomsten uit sponsoring geldt – afgezien van de afspraken die met brouwers gemaakt zijn – dat de vijver waarin Muziekgieterij vist, bestaat uit bedrijven/organisaties gevestigd in de regio. De sponsorpotentie van een poppodium ligt doorgaans lager dan die van bijvoorbeeld een theater. Het bedienen van de sponsormarkt is bewerkelijk en vraagt ook een investering in personeel. Onze ervaring is dat – zeker bij poppodia – de opbrengstpotentie onvoldoende is om groot in te zetten op werving.

Brouwerijsponsoring

In 2018 zijn de bestaande sponsorcontracten met brouwerijen De Leeuw en Gulpener beëindigd. De laatste jaren daarvoor ontving Muziekgieterij zo'n € 20.000 per jaar sponsoring. Voor de nieuwe Muziekgieterij wordt een nieuw brouwerijcontract gesloten. Daarvan verwacht men een sponsoring van omgerekend € 59.000. Dat is 4,2% van de omzet die Muziekgieterij voor de horeca begroot. Er is volgens Muziekgieterij met een nieuwe brouwerij een contract gesloten met een tegenwaarde van het begrote bedrag van € 59.000. Het grootste deel van sponsoring wordt gegeven als kortingen op de inkooprij. Inclusief deze kortingen wordt de brutowinst horeca dan 74,2%. Dat is hoger dan gemiddeld, maar inclusief deze meer dan gemiddelde kortingen als sponsoring vinden wij dit plausibel.

Sponsoren en fondsen

Voor festival Bruis is in 2018 € 25.000 sponsoring ontvangen. De in de prognose 2024 opgenomen € 30.000 lijkt haalbaar.

Als taakstelling voor nieuwe sponsoren is € 15.000 ingeboekt, voor nieuwe fondsen € 20.000, totaal nieuw € 35.000. Voor (particuliere) fondsen geldt in het algemeen dat ze niet de exploitatie willen financieren, zoals hier wel wordt beoogd. De taakstelling van totaal € 35.000 extra sponsoring lijkt een haalbaar bedrag voor een grote culturele voorziening die de nieuwe Muziekgieterij straks is. Mogelijk zijn enkele grotere bedrijven te interesseren. Met de hierna genoemde business-

en/of vriendenclub kan mede invulling worden gegeven aan deze taakstelling. Met een kans dat er meer dan de taakstelling van € 35.000 kan worden gerealiseerd.

Business- en/of vriendenclub

Muziekgieterij heeft thans geen business- en/of vriendenclub als sponsormodel. Ook in de prognose 2024 van de nieuwe Muziekgieterij zijn ze niet voorzien, en er dus geen inkomsten voor opgenomen.

Deze initiatieven zijn niet alleen financieel aantrekkelijk, maar ook goed voor de relatiebinding en het draagvlak voor Muziekgieterij in de stad.

Businessclub

Gedacht kan worden aan de oprichting van een businessclub, waarvan lokale bedrijven lid kunnen worden. De gevraagde jaarlijkse bijdrage blijft beperkt tot enige duizenden euro's, waardoor deze sponsormogelijkheid ook voor kleinere bedrijven laagdrempelig is. Als tegenprestatie voor hun lidmaatschapsgeld biedt Muziekgieterij de leden van de businessclub allerlei faciliteiten, zoals kortingen op de ticketprijzen, relatiebijeenkomsten et cetera. Ook de businessclub zelf kan allerlei activiteiten voor zichzelf en voor de stichting organiseren (en betalen). Uiteraard moet de opbrengst de kosten ver overstijgen.

Vriendenclub

Voor particuliere bezoekers kan gedacht worden aan de oprichting van een vriendenclub. Voor de lidmaatschapsbijdrage worden (in beperkte mate) faciliteiten geboden, met name kortingen op de activiteiten. Enerzijds bieden de leden steun, anderzijds krijgen zij iets terug. Per saldo steunen ze Muziekgieterij. Te denken valt aan een vriendenprijs van € 30 per jaar, waarvan het poppodium na de kosten voor tegenprestaties netto € 20 zou kunnen overhouden.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Sponsoring en bijdragen : met een nieuwe businessclub voor bedrijven en een vriendenclub voor particulieren kan de in de prognose 2024 opgenomen taakstelling van €35.000 voor nieuwe sponsoren mogelijk worden overschreden.		min € 10.000

5.3.11 Productiekosten

Het gaat hier enerzijds over de kosten van de totale infrastructuur van het festival Bruis. En verder over de inhuur voor het poppodium van apparatuur die Muziekgieterij niet zelf in bezit heeft, zoals geluid-, licht- en videoapparatuur en andere 'belevings'-apparatuur (met name licht en video voor de dance). De vraag hiernaar komt van de acts en/of omdat Muziekgieterij deze apparatuur zelf wil inzetten.

De in te huren roerende zaken heeft Muziekgieterij niet zelf in eigendom omdat:

- Muziekgieterij bij de (ver)nieuwbouw niet alle gewenste investeringen in roerende zaken kan realiseren vanwege een tekort in de financiering;
- huren goedkoper is door de lage frequentie dat de apparatuur nodig is;
- het apparatuur betreft die door technologische ontwikkeling snel verouderen – met name lichtapparatuur bij dance – terwijl de laatste versies nodig zijn om de danceactiviteiten aantrekkelijk te houden en te vernieuwen. Huren is dan mogelijk duurder, maar Muziekgieterij heeft dan wel steeds de beschikking over de meest recente apparatuur.

Daarnaast is hierin opgenomen de zogenaamde kleine aanschaf (aankopen van roerende zaken met een laag aanschafbedrag en die niet worden geactiveerd en afgeschreven).

In de doelexploitatieprognose 2024 is opgenomen voor deze productiekosten (ook 'Hall Expensief' genoemd) € 223.500. Daarvan is € 109.500 voor festival Bruis, en € 114.000 voor Muziekgieterij zelf. In 2018 is € 173.000 uitgegeven (Bruis € 75.000, Muziekgieterij € 98.000), een toename van € 51.000 ofwel 19%. Zowel de toename als het totaalbedrag zijn hoog, onze analyse is als volgt.

Festival Bruis

De kosten van de infrastructuur van Bruis zouden € 34.500 hoger moeten zijn, ofwel +46% op € 109.500. De reden hiervoor is dat Bruis verhuisd naar een andere locatie met een groter terrein en een andere inrichting, en dat vergt meer infrastructuur. Bovendien groeit Bruis verder en worden meer bezoekers verwacht – vandaar het grotere terrein – waardoor ook meer publieksvoorzieningen nodig zijn. Het budget van € 109.500 is desondanks nogal hoog, ondanks dat het een

driedaags festival is waarbij de infrastructuur voor meer dan drie dagen moet worden ingehuurd.

Muziegieterij

Voor de Muziegieterij is € 16.000 meer nodig, ofwel +16% op. Terwijl enerzijds verwacht zou worden dat Muziegieterij minder apparatuur hoeft in te huren door de investeringen in roerende zaken voor de vernieuwbouw. Aan de andere kunnen niet alle investeringen gerealiseerd worden: door het eerder genoemde tekort aan financiële dekking moet er bezuinigd worden op de investeringen. De roerende zaken die daarom niet kunnen worden gekocht, moeten periodiek worden gehuurd.

Al met al denken wij dat er per saldo in totaal – festival Bruis en Muziegieterij zelf – een € 35.000 lagere toename dan de in de prognose 2024 opgenomen € 51.000 mogelijk zou moeten zijn. Die € 35.000 boeken we als besparing in.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Besparing op budget ' Productiekosten ' van €224.000 (inclusief festival Bruis €110.000) naar €189.000		min €35.000

5.3.12 Personeelsformatie, loon- en inhuurkosten

In de tabel hierna zijn de personeelsfuncties en -formatie van de huidige Muziekgieterij vermeld per ultimo 2016, 2017 en 2018, en de beoogde formatie bij de doelprognose 2024.

Personeelsformatie poppodium Muziekgieterij				
<i>Formatie in fte, 1 fte is 36 uur per week</i>	2016	2017	2018	doelprognose BP 2018-2024
Betaalde formatie 'vast' personeel				
Artistiek directeur	1,0	1,0	1,0	1,0
Zakelijk directeur	1,0	1,0	1,0	1,0
Programmeurs	} 1,0	1,0	1,3	2,0
Marketing en publiciteit		2,0	2,0	2,0
Creative director productiehuis/tijdelijk marketing en publiciteit				1,0
Bedrijfs- en productieleiding op activiteiten	1,0	1,0	1,0	2,0
Schoonmaak/facilitair		2,0	2,0	2,0
Event manager: commerciële verhuur - acquisitie/productie			0,3	1,0
Horeca- en barmanager	1,0	1,0	1,0	2,0
Horecakov artiesten en crew				0,8
Techniek	0,5	1,0	3,6	4,3
Office manager				1,0
Administratie	1,0	1,0	1,0	1,0
Productiehuis - beheer en productie oefenruimten				1,0
Totaal fte 'vaste' betaalde formatie	6,5	11,0	14,2	22,1
Ingehuurd betaald personeel				
Marketing en publiciteit (nieuwe media)				1,0
Diverse functies, m.n. techniek, en productieleiding	} 2,5	1,7	0,8	3,0
Horeca		1,1	0,1	2,0
Beveiliging	1,6	1,3	1,2	2,2
Totaal fte ingehuurd betaald personeel	4,1	4,1	2,1	8,2
Totaal fte 'vast' en ingehuurd betaald personeel	10,6	15,1	16,3	30,3
Vrijwilligers: totaal aantal personen	40	25	24	n.b.

Bron: Muziekgieterij. Opgesteld en bewerkt LA group, april/mei 2019

n.b. = niet in bedrijfsplan opgenomen

Betaalde personeelsformatie, 'vast' en ingehuurd

Een schaal sprong is noodzakelijk voor uitbreiding en kwaliteitsverbetering van de huidige personeelsformatie. Een professionaliserings slag die nodig is door vooral de toename van het aantal activiteiten, meer professionelere acts die meer professionele ondersteuning vergen vanuit het poppodium, de grotere publieksaantallen en de flinke (ook financiële) ambities die bereikt moeten worden. Ook vraagt de veel grotere en 'technisch' meer ingewikkelde' huisvesting en de complexere logistiek meer professioneel personeel. Daarbij is ook een inhaalslag nodig omdat de huidige Muziekgieterij tot voor kort een zeer en te beperkte professionele (lees: betaalde) formatie had van slechts 6,5 fte 'vaste' formatie in 2016 (2016 was het laatste jaar zonder financiële tekorten die in de jaren daarna vooral ontstonden omdat de Muziekgieterij onvermijdelijk extra betaald personeel heeft aangenomen). Dit maakt dat de noodzakelijke schaal sprong extra groot moet zijn; de 'vaste' formatie neemt volgens de prognose 2024 van de nieuwe Muziekgieterij toe tot de 22,1 fte uit de tabel. Daarnaast zal door uitbreiding van de activiteiten ook meer productiepersoneel moeten worden ingehuurd, vooral voor techniek, horeca en beveiliging. In onze verdere analyse hierna gaan we in op het realiteitsgehalte van de door Muziekgieterij begrote betaalde personeelsformatie van de totaal 30,3 fte uit de tabel.

Onze analyse op de betaalde personeelsformatie volgt hierna.

Eerst een **algemene analyse** vooraf over de totale formatie aan betaald personeel. Muziekgieterij heeft met totaal van 30,3 fte een erg hoge betaalde formatie ten opzichte van de benchmarkpoppodia met gemiddeld 19,8 fte – hoogste 32,2 en laagste 11,0 – temeer omdat deze benchmarkpodia gemiddeld zelfs meer activiteiten bieden. Ten opzichte van de drie grote benchmarkpoppodia zit Muziekgieterij relatief – gerelateerd aan hun lagere aantal activiteiten – slechts beperkt onder hun gemiddelde formatie van gemiddeld 37 fte – hoogste 42,2 en laagste 32,2. Dit wetende, hebben we verschillende personeelsfuncties nader onder de loep genomen.

De tweehoofdige **leiding** maakt de 'top', gezien de aard en omvang van de organisatie, relatief wat zwaar en qua loonkosten duurder. De artistiek directeur is welis-

waar tevens een van de programmeurs, maar dat maakt de formatie programmeurs weer aan de hoge kant met 2 fte + het deel fte van de artistiek directeur. Vooral omdat Muziekgieterij geen danceprogrammeur heeft (omdat de dance wordt verzorgd door samenwerkingspartners).

We nemen dit onderdeel mee bij het beoordelen van het effect op de financiële exploitatie, onder de noemer 'effect diversen'.

In paragraaf 5.3.5 over de out of pocket-kosten **marketing en publiciteit** hebben we geconstateerd dat er ter uitbreiding van de formatie een medewerker voor nieuwe media wordt ingehuurd, wat de totale betaalde formatie op dit onderdeel brengt op 3 fte. We hebben daarbij vermeld dat we deze aandacht voor nieuwe media een goede zaak vinden. De totale formatie marketing en publiciteit komt daarmee wel aan de hoge, in ieder geval aan de maximale kant. We nemen dit mee bij het beoordelen van het effect op de financiële exploitatie, onder de noemer 'effect diversen'.

De nieuwe functie '**Creative director productiehuis**' voor 1 fte is feitelijk bedoeld voor het beoogde popproductiehuis M-PX. Dat bestaat nog niet en maakt ook geen deel uit van de in dit onderzoek aan de orde zijnde financieringsstructuur van de nieuwe Muziekgieterij. Deze functie is dus in deze exploitatieprognoses 2019-2024 niet van toepassing. Muziekgieterij wil deze functie vooralsnog tijdelijk inzetten voor marketing en publiciteit, en netwerkvorming. De formatie marketing en publiciteit is, zoals hiervoor geconstateerd, echter al aan de hoge/maximale kant en de netwerkfunctie lijkt ons als aparte functie niet gewenst. Wij hebben deze fte en de bijbehorende loonkosten van € 55.000 als besparing opgevoerd.

De functies '**Productieleiding**', vooral bedrijfsleiding/eindverantwoordelijke op de activiteiten zelf, is bij de 2 fte die is opgenomen, per concert of dance gemiddeld 18 uur. Alleen voor de bedrijfsleiding is dat te veel, maar deze medewerkers vervullen ook pre-productietaken voor die activiteiten.

We nemen dit onderdeel mee bij het beoordelen van het effect op de financiële exploitatie, onder de noemer 'effect diversen'.

In de voorgaande paragraaf 5.3.9 over verhuren is de aanstelling van een **event-manager verhuren** aan de orde geweest. Op zich een goede zaak gezien de ambities op verhuurgebied, maar de fulltime formatie-uren vinden wij wat veel: voor ieder van de 27 beoogde (grotere) verhuren is dan 63 uur beschikbaar voor de taken acquisitie, coördinatie en de voorproductie en uitvoering, alsook voor zijn aanwezigheid op de verhuren zelf. Dat is te veel. Het lijkt ons dat een aanstelling van 0,5 fte in plaats van 1,0 fte voldoende moet zijn, temeer omdat anders de rentabiliteit van de verhuren te zeer onder druk komt te staan. Een besparing van € 33.000.

Een selling point voor Muziekgieterij is dat men de artiesten en hun crew en de eigen medewerkers op de activiteiten huisbereide maaltijden aanbiedt. Daarvoor is een **kok** in loondienst voor 0,8 fte, die samen met een vaste groep van vrijwilligers de keukenploeg vormt. Artiesten, die op tour niet zelden fastfood voorgeschoteld krijgen, stellen dit zeer op prijs en Muziekgieterij heeft hierdoor ook een goede naam bij de boekers. De jaarlijkse loonkosten van de kok zijn met € 46.000 echter relatief hoog en de vraag is of het dat waard is.

We nemen dit onderdeel mee bij het beoordelen van het effect op de financiële exploitatie, onder de noemer 'effect diversen'.

De formatie **medewerkers techniek en een technisch productieleider** is nogal hoog met totaal 7,3 fte (4,3 fte 'vaste' formatie en 3,0 fte ingehuurd). Dat is per concert, dance of verhuur gemiddeld bijna 60 uur, en bij een concert gevolgd door een dance dus 120 uur (vakantie en ziekte ingecalculleerd). Ook als we ervan uitgaan dat zij mogelijk ook worden ingezet op de projecten/festivals, blijft dit erg hoog. Bij gemiddeld drie technici per activiteit (bij verhuur en dance is dit veelal minder, tenzij een dance-activiteit in alle zalen plaatsvindt) zou voor deze inzet op de activiteiten een formatie van circa 4 fte voldoende zijn. Inclusief coördinatie-taken (productieleider), onderhoud van de apparatuur en faciliteiten, inzet op projecten/festivals, overleggen en andere soortgelijke taken zou circa 5 fte moeten volstaan. Een verschil van 2,3 fte. Als ook nog wordt uitgegaan van een 'slimmere' planning bij de inzet van techniekpersoneel – bijvoorbeeld bij meerdere activiteiten op een dag, een concert en daarna dance in de nacht – en meer inzet van vrijwillige

techniekmedewerkers, dan zou een besparing van deze 2,3 fte (op de inhuurkrachten) ofwel circa € 100.000 mogelijk moeten zijn.

In een voorgaande paragraaf 5.3.8 over de productiefunctie/oefenruimten hebben we ons afgevraagd of voor de functie '**Productiehuis – beheer en productie oefenruimten**' 1 fte niet wat veel is. Bijvoorbeeld zou het toezicht tijdens kantooruren en activiteiten ook waargenomen kunnen worden door het dan aanwezige andere personeel.

We nemen dit onderdeel mee bij het beoordelen van het effect op de financiële exploitatie, onder de noemer 'effect diversen'.

In de eerdere paragraaf 5.3.7 over de prognose van de horeca-exploitatie is al aangegeven dat er meer betaald uitvoerend **barpersoneel** nodig is. De extra loonkosten hebben we als effect op de financiële exploitatie bij die paragraaf opgevoerd.

De van een extern gespecialiseerd bureau ingehuurde **beveiliging** op de activiteiten – € 137.000 omgerekend 2,2 fte – is hoog. Wij hebben vernomen dat de vergunningsvoorwaarden van de gemeente Maastricht een belangrijke oorzaak zijn voor deze niet zelden hogere dan noodzakelijk geachte inzet van beveiligingspersoneel.

Het aandeel voor de concerten en dance is circa € 100.000. Dat is gemiddeld 17 uur beveiliging per activiteit en dat is hoog. En het is *gemiddeld* 17 uur, terwijl op veel van deze activiteiten security praktisch en vanuit veiligheidsoverwegingen niet nodig is, waardoor het gemiddelde van activiteiten *met* beveiliging het aantal uren dus hoger is dan die 17 uur. Ook vanuit een andere benadering lijken de opgenomen kosten te hoog: als we de uitgave in 2018 van € 50.000 waarden naar de toename van aantal concert- en danceactiviteiten dat zou er € 75.000 nodig zijn, terwijl de hierboven genoemde € 100.000 in de prognose 2024 is opgenomen.

Verder is voor festival Bruis aan beveiliging gebudgetteerd € 32.500. Dat is bijna 1.100 uur en hoog, ook gezien nachtbewaking voor het driedaagse festival.

Wij achten een besparing van € 40.000 mogelijk voor beide soorten activiteiten samen. Voor een deel is deze besparing realiseerbaar als de gemeente haar vergunningsvoorwaarden verzacht.

Binnen de formatie 'vast' personeel zijn er vijf **participatiebanen** voor 5 fte, waarvoor Muziekgieterij een subsidie ontvangt van € 1.500 per medewerker per jaar (plus de gebruikelijk fiscale vergoeding voor lage lonen). Daaronder zijn de twee schoonmaak/facilitaire medewerkers.

Naast de loonkosten (inclusief pensioenpremies) zijn er **overige personeelskosten**. In de doeexploitatieprognose 2024 is daarvoor € 15.000 plus € 10.000 reis- en verblijfkosten (onder algemene kosten) opgenomen. Dat is niet ruim bemeten, maar omdat bepaalde overige personeelskosten in de loonkosten zijn begrepen is dit plausibel.

Vrijwilligers

Naast deze professionele betaalde formatie werkt Muziekgieterij momenteel met 24 vrijwillige medewerkers die gemiddeld zeven keer per maand een avonddienst verrichten. Die zijn vooral werkzaam in uitvoerende taken op de activiteiten zelf, zoals in de horeca, garderobe, kassa, techniek.

Zoals bij het eerder behandelde onderdeel horeca al is aangegeven, zijn er zijn veel meer vrijwilligers voor de horeca (en de andere taken) nodig. Enerzijds om de huidige uit continuïteitsoverwegingen te hoge frequentie van werken – gemiddeld zeven keer per maand – sterk te verminderen, en anderzijds door meer activiteiten. Een ruwe schatting leert dat er mogelijk zo'n 70 à 90 vrijwilligers nodig zijn (uitgaande van één keer per twee weken een vrijwillige dienst). Met deze flinke toename krijgen de vrijwilligers een belangrijk en onmisbaar aandeel in de organisatie van Muziekgieterij.

Wellicht is het aanbod van vrijwilligers te beperkt voor de vraag vanuit Muziekgieterij. Als dat zo is, zal extra betaald personeel ingezet moeten worden waardoor de personeelskosten zullen toenemen. Daarvoor is nu geen dekking in de doelexploitatieprognose van Muziekgieterij.

De toename van het aantal vrijwilligers zal ook als effect hebben dat er extra budget nodig is voor vrijwilligerskosten – voor training, gratis gebruik consumpties, activiteiten voor de vrijwilligers, bedrijfskleding als aan de orde, et cetera. Aan de andere kant wordt in de huidige situatie een (fiscaalvrije) vrijwilligersvergoeding gegeven. Muziekgieterij wil deze afschaffen, terecht naar onze mening; vrijwilliger word je niet voor een financiële vergoeding. In de doeexploitatiebegroting is € 23.000 voor vrijwilligerskosten opgenomen, € 3.000 hoger dan in 2018. Wij gaan ervan uit dat de extra kosten en de besparing per saldo een neutraal financieel effect hebben.

De functie van coördinator van de vrijwillige medewerkers voert taken uit als het initiëren van vrijwilligersbeleid, werving en aanname, planning, training, kwaliteitsverbetering et cetera. Deze functie wordt bij Muziekgieterij vervuld door een vrijwillige medewerker. Voor de nieuwe Muziekgieterij is niet anders voorzien. Onverlet de kwaliteiten van deze vrijwillige medewerker vinden wij de wijze waarop deze belangrijke functie wordt ingevuld, vanuit de professionaliteitsgedachte en vanuit continuïteitsoverwegingen, te risicovol. Professionalisering lijkt ons nodig. Wij adviseren binnen de personeelsformatie een nieuwe functie coördinator vrijwilligers op te nemen voor 0,7 fte (bij voorkeur te combineren met een in dezelfde lijn liggende functie om een volle baan te creëren). De extra kosten van € 35.000 hebben wij opgenomen als effect op de loonkosten.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie- subsidie in €
Mogelijke besparingen personeelskosten : * besparing diverse personeelsfuncties * nieuwe personeelsfunctie * effecten analyses andere functies Per saldo	diversen	* min € 228.000 * plus €35.000 * min € 35.000 per saldo min €228.000

5.3.13 Huisvestingskosten

De totale huisvestingskosten zoals Muziekgieterij die in zijn doeexploitatieprognose 2024 heeft opgenomen, zijn gespecificeerd in de tabel hierna. We hebben hier ook de kosten van 2018 van de 'oude' Muziekgieterij opgenomen. Deze vergelijking bevestigt het grote financiële effect van de schaa sprong in de huisvesting, typerend voor de transitie van 'oude' naar 'grote(re)' nieuwbouw poppodia.

Huisvestingskosten <i>Bedragen afgerond op € 1.000</i>	2018	bedrag doelprognose 2024
Huur	€ 132.000	€ 210.000
Roerende zaken: afschrijvingen/reservering voor vervangingsinvesteringen	€ 18.000	€ 200.000
Energiekosten	€ 19.000	€ 100.000 *
Schoonmaakkosten	€ 12.000	€ 60.000 *
Onderhoud	p.m.	€ 50.000 *
Verzekeringen, gebouwbeveiliging en overige	€ 7.000	€ 28.000 *
Overige huisvestingskosten	€ 9.000	€ 15.000 *
Totaal	€ 197.000	€ 663.000

Bron: Muziekgieterij

De gebouwexploitatieposten gemerkt met * zijn op plausibiliteit beoordeeld door bbn adviseurs, partner van LAgrou p bij bouwkosten- en huisvestingsvraagstukken. De door bbn gehanteerde normbedragen bij de verschillende soorten huisvestingskosten zijn gebaseerd op de praktijk van (ver)nieuwbouw bouwprojecten waarbij bbn betrokken is geweest (onder meer als bouwkostenadviseur). bbn heeft daarbij de specifieke aspecten van het Muziekgieterijgebouw ook in aanmerking genomen met een uitgevoerde schouw van het gebouw. Het gaat hierbij dan bijvoorbeeld om de monumentaliteit, de specifieke indeling van het voormalige fabrieksgebouw, de stadsverwarming, de bijzondere bovenverdieping, et cetera. De grondslag die wordt gehanteerd is een normbudget per m2 bruto vloeroppervlakte (bvo). Voor de nieuwe Muziekgieterij is dit 4.790 m2.

Hierna volgens onze analyses en resultaten per huisvestingspost.

Huur en servicekosten gebouw

Volgens de huurovereenkomst van 29 juni 2017 voor de nieuwe Muziekgieterij is de huur vastgesteld op basis van 11% van de omzet. Het is ons niet duidelijk waarom voor deze grondslag is gekozen, want de relatie van de huur met de omzet kunnen wij niet matchen.

Het in de doeexploitatieprognose 2024 opgenomen budget is € 210.000 (inclusief servicekosten). In de huurovereenkomst is een huurbedrag van € 200.000 vermeld voor 2024: circa € 180.000 in 2019 bij aanvang (inclusief een kleine € 30.000 jaarlijkse servicekosten), jaarlijks gelijkmatig ingroeiend naar € 200.000 met ingang van 2020. De resterende € 10.000 is voor de huur van een loods voor de opslag van met name festivalmateriaal. Daarvoor is geen goed toegankelijke opslagruimte in de Muziekgieterij. Het in de doeexploitatieprognose opgenomen budget van € 210.000 is dus correct.

In de huurovereenkomst is het wat ons betreft niet duidelijk beschreven of na 2023 de huur ook wordt vastgesteld op basis het percentage van 11% van de omzet. In artikel 8.4 staat dat Muziekgieterij na afloop van het huurjaar 2023 omzetgegevens moet verstrekken, waarop de verhuurder een 'controle doet op marktconformiteit van de huurprijs'. Het is ons niet duidelijk wat dit inhoudt, mede gezien onze opmerking hierna over de 'marktwaaarde' van het popgebouw. Maar als dat betekent dat de huurprijs van vóór 2023 gecorrigeerd wordt voor de inmiddels fors hoger geraamde omzet in de exploitatieprognose 2019-2024 en de huur vanaf 2024 ook daarop wordt gebaseerd, dan heeft Muziekgieterij een financieel probleem; op basis van de omzet uit de huidige door Muziekgieterij opgestelde doeexploitatieprognose 2024 zou de huur volgens de gehanteerde omzetgrondslag uitkomen op ruim € 500.000 per jaar en Muziekgieterij heeft in zijn financiële exploitatie geen ruimte om een dergelijke huurverhoging van bijna € 300.000 te financieren. Wanneer de gemeente de huur gaat verhogen, dan kan het niet anders zijn dan dat ook de exploitatiesubsidie met hetzelfde bedrag zal moeten worden verhoogd. Het is in cultuurland gebruikelijk dat als de huur substantieel meer is

dan een 'symbolisch' bedrag, wat hier het geval is, deze voor 100% wordt gesubsidieerd.

Wat een 'passende' huur is, is moeilijk in te schatten. Specifieke cultuurgebouwen zijn nauwelijks alternatief aanwendbare gebouwen, dus is hun marktwaarde relatief zeer laag. Minimaal 'passend' is volgens ons een voor de eigenaar/verhuurder/gemeente kostendekkende huur. Overigens vinden wij het wel een goede zaak dat er een passend huurbedrag in rekening wordt gebracht. Daarmee ontvangt de afdeling 'vastgoed' een reëel (minimaal voor hen kostendekkend) huurbedrag en drukt via de huursubsidie de last daar waar die hoort: op de afdeling 'cultuur'.

Roerende zaken: afschrijvingen/reservering voor vervangingsinvesteringen

Het gaat hier over de vervangingsinvesteringen in roerende zaken. Dit zijn in grote lijn de geluid-, licht- en videoapparatuur en bijbehorende roerende voorzieningen voor alle zalen, de vaste en losse inrichtingen en overige (kantoor)inventarissen. Die moeten voor het nieuwe gebouw nu volledig worden aangeschaft (exclusief inbreng van apparatuur en inventarissen die wordt meegenomen uit de 'oude' Muziekgieterij). En na verloop van hun levensduur moeten deze roerende zaken worden vervangen. Voor de aanvangsinvestering is nu een eenmalige financiering nodig. Voor de toekomstige vervanging is jaarlijks budget nodig. De aanvangsinvestering en de financiering daarvan vallen buiten onze opdracht, op de toekomstige vervangingsinvesteringen gaan we hierna verder in.

Er is tussen de gemeente en Muziekgieterij voor de aanvangsinvestering in roerende zaken een maximum budget afgesproken van circa € 1.223.000 (stand per 4 april 2019). Daarnaast is een investering van € 110.000 nodig voor horeca-investeringen. Dit brengt het totaal geïnvesteerd vermogen in roerende zaken op € 1.333.000. Dat wordt gefinancierd als volgt:

• Gemeente Maastricht investeringssubsidies	€ 1.118.000
• Muziekgieterij, via subsidies, fondsen en sponsoring	€ 105.000
• Muziekgieterij horeca-investeringen	€ 110.000
Totaal aanvangsinvestering roerende zaken	€ 1.333.000

Zoals vermeld, valt de aanvangsinvestering en financiering buiten onze opdracht, maar voor de financiële exploitatie is met name het volgende van belang:

- Aandacht is te besteden aan het liquiditeitsaspect van de aanvangsinvesteringen die voor rekening van Muziekgieterij komen. Het is de verwachting dat de genoemde € 105.000 gedekt kan worden met subsidies, fondsen en sponsoring. Volgens Muziekgieterij is er tot nu € 87.000 opgehaald, en is er als nodig een reserve 'onvoorzien'. De horeca-investering van € 110.000 lijkt Muziekgieterij niet uit zijn liquiditeit te kunnen financieren. Om liquiditeitsproblemen en alle (ook exploitatie) gevolgen van dien te voorkomen, lijkt een lening nodig.
- Alle roerende zaken komen in eigendom van Muziekgieterij, ook het deel dat bij de aanvangsinvestering door de gemeente wordt betaald. Ofwel door integrale aankoop door Muziekgieterij (en daarbij het beschikbaar stellen van de investeringssubsidies), dan wel door juridische overdracht om niet van de gemeente naar Muziekgieterij.

Het benodigde budget voor de toekomstige vervangingsinvesteringen van de roerende zaken bedraagt gemiddeld € 190.000 per jaar. Dit bedrag komt voort uit het al genoemde geïnvesteerd vermogen van € 1.333.000 gedeeld door de gemiddelde afschrijvingstermijn van gesteld 7 jaar. Deze € 190.000 per jaar moet Muziekgieterij jaarlijks reserveren voor de vervangingsinvesteringen, ten laste van de exploitatierekening. En daarmee worden deze kosten gefinancierd met de jaarlijkse en structurele exploitatiesubsidie (al dan niet gelabeld). In de door Muziekgieterij opgestelde doeexploitatieprognose 2024 is € 200.000 opgenomen, dus hebben wij € 10.000 besparing ingeboekt.

Ook hier is er nog aandacht aan te besteden dat de vervangingsinvesteringscyclus niet ten koste gaat van de reguliere liquiditeit van Muziekgieterij.

Wij vinden het van belang dat de hiervoor geschetste financiële regeling voor de toekomstige vervangingsinvesteringen wordt afgesproken. Bijvoorbeeld om de continuïteit van de bedrijfsvoering van Muziekgieterij te bevorderen, omdat zij de vervangingsinvesteringen op deze wijze geheel in eigen hand heeft, en daarmee

'snel' kan reageren op de 'snelle' marktontwikkeling met name op het vlak van geluid, licht en video. Of als een invulling van cultureel ondernemerschap. Echter, een alternatief dat de gemeente misschien meer past maar dat voor Muziekgieterij aanmerkelijk minder interessant is, zou kunnen zijn dat er niet jaarlijks wordt gereserveerd voor de vervangingsinvesteringen uit de exploitatiesubsidie, maar dat er in de plaats daarvan jaarlijks investeringssubsidies worden verstrekt door de gemeente. De jaarlijkse structurele exploitatiesubsidie kan dan € 190.000 lager zijn. En de gemeente hoeft tot aan de eerste vervangingsinvesteringen – na drie jaar beperkt (computers) en een grote bulk na vijf jaar – geen investeringssubsidies te verlenen.

Overigens zijn beide regelingen voor de gemeente op de langere termijn budgetneutraal; jaarlijks € 190.000 extra exploitatiesubsidie verlenen is uiteindelijk hetzelfde bedrag als de te verstrekken periodieke investeringssubsidies.

Energiekosten

In 2018 waren de energiekosten nog € 19.000, en in de doeexploitatieprognose € 100.000, een nogal fors verschil, en veel meer dan naar rato van het grotere aantal activiteiten te verwachten zou zijn. Dat komt deels omdat de € 19.000 uit 2019 volgens de gemeente niet het totaal van de energiekosten is. Een deel van de energiekosten heeft de gemeente niet doorberekend. Verder is de duurzame energie in de nieuwe Muziekgieterij duurder dan de traditionele energie. Om welke bedragen het hier gaat is niet bekend.

Onder meer rekening houdend met vooral de stadsverwarming is een normbudget van € 22 per m² reëel. Dat is een totaalbedrag van € 105.000 per jaar.

Muziekgieterij heeft in zijn prognose 2024 € 100.000 opgenomen, waardoor wij een overschrijding van € 5.000 hebben ingeboekt.

NB: volgens de huurovereenkomst berekent de gemeente een maandelijks voorschot voor elektra en warmte/koude met een jaartotaal van € 50.000. Dat is aanmerkelijk lager dan het benodigde budgetbedrag. Kennelijk verwacht de gemeente een lagere energierekening.

Schoonmaakkosten

Het in de doeexploitatieprognose 2024 opgenomen budget van € 60.000 betreft de kosten van materialen en contracten voor bijvoorbeeld de afvoer van afval en glazenwasser. De schoonmaak zelf wordt gedaan door personeel in loondienst (2 fte, ingevuld door twee medewerkers met een zogenaamde participatiebaan). De kosten van dit personeel zijn opgenomen bij de post loonkosten.

Een normbudget voor de out of pocket-schoonmaakkosten is dan met € 6,50 per m2 reëel, ofwel € 31.000 per jaar. In de prognose heeft Muziekgieterij € 60.000 opgenomen, waardoor we een besparing van € 29.000 hebben ingeboekt.

Onderhoud

Voor de afbakening van het onderhoud aan het gebouw en aan de roerende zaken tussen de eigenaar gemeente en gebruiker Muziekgieterij, is een zogenaamde demarcatielijst opgesteld (conceptversie 5 januari 2015). Daarin staat per onderdeel wie daarvoor verantwoordelijk is en voor wiens rekening en risico de onderhoudskosten dus zijn. De overeenkomst gaat in grote lijn uit van een algemeen gebruikelijke verdeling tussen eigenaar en gebruiker.

Voor de posten die voor rekening komen van Muziekgieterij is een normbudget van € 18 per m2 reëel, ofwel € 86.000 per jaar. Muziekgieterij heeft in zijn doelprognose 2024 € 50.000 opgenomen. We hebben daarom een overschrijding ingeboekt van € 36.000.

Verzekeringen, gebouwbeveiliging en overige

Er is een budget in de doeexploitatieprognose opgenomen van € 28.000. Op basis van een passende norm van € 5 per m2 is een budget nodig van € 24.000. Verder is er € 4.000 opgenomen voor verzekeringspremies van Festival Bruis. Het in de doeexploitatieprognose opgenomen bedrag is dus correct.

Overige huisvestingskosten

Het gaat hier onder meer ook om allerlei heffingen en belastingen (waaronder OZB). Een normbudget van € 7 per m2 is hier passend, ofwel totaal € 34.000 totaal. Bij een in de prognose 2024 opgenomen bedrag van € 15.000 is dit een overschrijding van € 19.000.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening	effect op exploitatie- subsidie
Op de <i>huisvestingskosten</i> zijn enerzijds besparingen en anderzijds extra budgetten geadviseerd, per saldo	vooral normbedragen uit de praktijk	plus €21.000

5.3.14 Kantoor- en overige kosten, en overige algemene kosten

De opgenomen budgetten zijn plausibel en de kostenposten daarbinnen volledig.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie-subsidie in €
De opgenomen budgetten van de posten <i>kantoor- en overige kosten</i> en <i>overige algemene kosten</i> zijn plausibel en volledig.		€ 0

5.3.15 Exploitatieresultaat

De door Muziekgieterij opgestelde prognose 2024 sluit met een exploitatieresultaat van € 40.000 negatief. Omdat het de doeexploitatieprognose is, nemen wij aan dat dit structureel is. Deze € 40.000 zal dus in de structurele jaarlijkse exploitatiesubsidie moeten worden opgenomen.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatie-subsidie in €
Voor het structurele <i>exploitatietekort</i> dat blijkt uit de doeexploitatieprognose 2024 adviseren wij dit op te nemen in de exploitatiesubsidie.	tekort prognose	plus €40.000

5.3.16 Onvoorzien

Er is door Muziekgieterij geen post onvoorzien in de exploitatieprognoses opgenomen. Feitelijk zou dat wel nodig zijn, met name gezien de grote schaa sprong die Muziekgieterij van 'oud' naar 'nieuw' moet maken. Aan de andere kant geeft onze uitgebreide en specifieke doorlichting van de doeexploitatieprognose 2024 en de vele aanpassingen die wij hebben geadviseerd meer zekerheid dat de ambities haalbaar zijn en de kostenbudgetten realistisch. Als tussenoplossing

stellen we voor een post onvoorzien op te nemen op basis van een zeer laag percentage van 1% van de financiële exploitatie-omvang.

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatiesubsidie in €
Post <i>onvoorzien</i> opnemen in de exploitatieprognose. Met onze uitgebreide en specifieke doorlichting en de vele daaruit geadviseerde aanpassingen volstaat een laag percentage.	1% van de exploitatie-omvang (globaal gecorrigeerd voor de door ons geconstateerde effecten op de financiële exploitatie)	plus €40.000

5.3.17 Reserves en ruimte voor reservevorming

Per ultimo 2018 heeft Muziekgieterij een negatief eigen vermogen van € 121.000. Dit eigen vermogen is in 2017 en in 2018 (verder) negatief geworden door exploitatieverliezen als gevolg van vooral extra personeelskosten. Die waren het gevolg van een volgens Muziekgieterij noodzakelijke uitbreiding van de toen lage betaalde personeelsformatie van 6,5 fte, die niet kon worden gefinancierd met de toenmalige lage subsidie van circa € 230.000 netto (exclusief huur).

Reserves om financiële risico's te kunnen nemen en op te vangen, zijn dus niet aanwezig, zelfs negatief. Wij vinden vrije reserves wel noodzakelijk, bijvoorbeeld om investeringen te kunnen doen in (nieuwe) programmering of genres daarbinnen, onverwachte tegenvallers te kunnen opvangen, om de risico's van het gewenste cultureel ondernemerschap te kunnen dragen en moeilijke tijden tijdens economische crisissen door te komen.

Binnen de exploitatieprognoses voor de nieuwe Muziekgieterij is er geen ruimte om eigen vermogen/vrije reserves te kunnen opbouwen. Tenzij de nieuwe Muziekgieterij zich financieel dermate goed ontwikkelt dat relevante exploitatieoverschotten ontstaan, maar dat is gezien de huidige exploitatieprognose en de huidige marktsituatie niet te verwachten.

Om de nieuwe Muziekgieterij ook op dit vlak een goede start te geven en het verleden van moeizame dekking van (onverwachte) tekorten en de negatieve reservepositie achter zich te kunnen laten, zijn financiële reserves nodig. Gewenst

lijkt ons een eenmalige vermogensinjectie of structureel extra exploitatiesubsidie voor vermogensvorming, dan wel een combinatie van beide.

Er zijn vele mogelijkheden om een grondslag voor een toereikend eigen vermogen te kiezen. Het feit dat Muziekgieterij een instelling is die in 'opdracht' van de gemeente het cultuurbeleid uitvoert, zorgt er in de praktijk voor dat toereikende reserves lager kunnen zijn; in de praktijk is gebleken dat gemeenten als de nood echt aan de man is, 'achter' hun cultuuruitvoerders staan. Een gewenst eigen vermogen/reserves zou kunnen zijn zo'n € 250.000 (6,25% van de exploitatie-omvang). Dat is bijvoorbeeld genoeg om ingeval er onverhoopt om welke reden dan ook geen eigen inkomsten zijn, de salarissen van de 'vaste' medewerkers 8,5 maand te kunnen doorbetalen (inclusief het 'restantdeel' van de exploitatiesubsidie na betaling van de andere grote vaste kostenpost huisvestingskosten, waaronder de huur). Of om een jaar lang een daling te kunnen opvangen van circa 20% van de twee grootste posten aan 'netto' eigen inkomsten (het dekkingsresultaat van de programmering en de brutowinst van de horeca-exploitatie). Wij adviseren een eenmalige subsidie van € 200.000 om het nu negatieve eigen vermogen om te buigen naar een startreserve van zo'n € 80.000, en een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie van € 25.000 om de reserves te kunnen uitbouwen.

Als de gemeente deze gewenste vermogensvorming niet wil of kan faciliteren, dan zal Muziekgieterij bij tegenvallers en negatieve exploitatieresultaten onmiddellijk bij de gemeente moeten aankloppen om de tekorten financieel af te dekken (praktisch gezien ook door de liquiditeitsspanningen die als gevolg daarvan ontstaan).

Effect op de financiële exploitatie	grondslag/ berekening in €	effect op exploitatiesubsidie in €
Reservevorming : een eenmalige subsidie van €200.000 om het huidige negatieve eigen vermogen om te bouwen tot een bescheiden startreserve, en een jaarlijkse reservering uit het exploitatieresultaat van €25.000 voor het verder vormen/uitbouwen van de reserves, om uiteindelijk te komen tot reserves van maximaal €250.000.	% van personeelskosten of 'netto' eigen inkomsten	plus €25.000

5.3.18 Benodigde structurele exploitatiesubsidie

Naast de huidige exploitatiesubsidie van € 368.000 vraagt de Muziekgieterij een verhoging aan de gemeente met € 700.000 tot € 1.068.000 voor de medefinanciering van de schaa sprong in de nieuwe accommodatie op het gebied van huisvesting, programmering en de personele organisatie. Muziekgieterij brengt voor de financiering van deze schaa sprong zelf een toename van de eigen inkomsten in van om en nabij de € 1,7 miljoen. Dit komt met name uit de forse verhogingen van de recetteopbrengsten en de horeca-omzet (rekening gehouden met de door ons geadviseerde aanpassingen op deze posten).

Met onze analyses op postniveau in de voorgaande paragrafen van 5.3 hebben wij voorstellen gedaan voor aanpassing van de doeexploitatieprognose en de benodigde exploitatiesubsidie 2024. De totaalbedragen van deze voorstellen staan in de tabel hierna, gesplitst in voorstellen die een hogere en voorstellen die een lagere exploitatiesubsidie tot gevolg hebben, en het saldo waarmee de benodigde exploitatiesubsidie aangepast zou moeten worden ten opzichte van de vraag van Muziekgieterij voor € 700.000 extra subsidie.

Effecten die hogere subsidie tot gevolg hebben	€ 634.000
Effecten die lagere subsidie tot gevolg hebben (w.o. besparingen)	€ 381.000
Per saldo hebben de effecten een hogere subsidie tot gevolg van	€ 253.000

De gevraagde extra exploitatiesubsidie komt dan op een bedrag van € 953.000 in plaats van de door Muziekgieterij gevraagde extra € 700.000. De totale gevraagde structurele exploitatiesubsidie – inclusief de bestaande exploitatiesubsidie van € 368.000 – wordt dan € 1.321.000 (ten opzichte van de door Muziekgieterij gevraagde € 1.068.000).

Verder adviseren wij de jaarlijkse exploitatiesubsidie te indexeren. Dat is naar wij hebben vernomen thans niet het geval. Zonder indexering van de subsidie zal Muziekgieterij ieder jaar voor zo'n € 35.000 meer zelf de kostenstijgingen moeten financieren. Dit is dus bovenop de prijsstijging van zo'n € 70.000 op het kosten-deel dat met de eigen inkomsten wordt gefinancierd. We gaan hierbij uit van een prijsindex van 2,5% per jaar.

5.3.19 Financiële risico's in de exploitatieprognose en de mogelijkheden voor beheersing daarvan

In bijlage B hebben wij de belangrijkste financiële risico's weergegeven van een poppodium in casus Muziekgieterij, alsook de algemene mogelijkheden voor beheersing van deze risico's.

5.4 Is de aanlooperperiode 2019-2023 reëel en haalbaar geraamd?

In de paragrafen hiervoor is de doeexploitatieprognose 2024 op realiteitsgehalte (van kosten) en haalbaarheid (van opbrengsten) doorgelicht. Op basis van onze analyses en bevindingen hierover kunnen we nu iets zeggen over de aanlooperperiode naar 2024 toe, die financieel is geschetst door Muziekgieterij in de exploitatieprognoses 2019 tot en met 2023. In deze paragraaf geven wij eerst onze visie op deze aanlooperperiode in algemene hoofdlijnen, en daarna schetsen we onze bevindingen over prognoseposten die relevant afwijken van de lijn in de aanlooperperiode.

5.4.1 Onze algemene visie op de aanlooperperiode

In het algemeen blijkt bij nieuwe grote(re) poppodia in het land een aanlooperperiode van (maximaal) zo'n twee jaar gebruikelijk te zijn. Muziekgieterij houdt een aanlooperperiode aan van vijf jaar, van 2019 tot 2024. Dit vinden wij te lang. Maar twee jaar lukt in het geval van de Muziekgieterij echter niet. Het nieuwe poppodium zal namelijk gedurende die periode de grotere potentiële aanbod- en vraagmarkt slechts verre van optimaal kunnen bewerken en benutten. De oorzaak hiervan is dat van de benodigde extra basisexploitatie subsidie de eerste twee jaar slechts een beperkt deel beschikbaar is; plus € 300.000 in plaats van de structurele € 700.000 die Muziekgieterij erbij vraagt en de maximaal € 1.004.000 en minimaal € 911.000 die LAgrou adviseert op te plussen (terwijl daar bovenop gedurende de aanlooperperiode in de regel zelfs ook nog eens extra subsidie voor aanloopverliezen beschikbaar is). Deze aanzienlijk lagere beschikbare subsidie 'dirigeert' dat Muziekgieterij zich om financiële redenen gedurende 2019 en 2020 zal moeten inhouden bij het aanbieden van concerten en dance, zowel in aantallen activiteiten als ten aanzien van de aard en omvang van de acts. Het gevolg is in de eerste twee jaren een mogelijk tot flink lager publieksbereik dan de verhoogde potentie die een nieuw en groter poppodium in de regel wordt geboden. Ook zal Muziekgieterij niet optimaal kunnen profiteren van de zogenaamde 'openingsbonus' – een in de regel tijdelijk verhoogde publieke belangstelling voor het 'nieuwe' – omdat in het geval van Muziekgieterij het 'nieuwe' slechts gedeeltelijk kan worden ingevuld.

Kortom, voor de eerste jaren 2019 en 2020 een ingehouden pas op de plaats als alternatief voor een optimale bediening van de grotere aanbod- en vraagmarkt die nieuwe en grote(re) poppodia in de regel wordt geboden.

Belangrijk is dat Muziekgieterij zich gedurende deze pas op de plaats focust op drie belangrijkste onderdelen die strak beheerst moeten worden om tekorten te voorkomen:

- het verhogen van het aantal concerten en dance-activiteiten slechts tot een niveau dat de beperkt beschikbare exploitatie subsidie toelaat. En dat is gedurende 2019 en 2020 dan flink lager dan de doelambitie aangeeft;
- uitbreiding van de betaalde personeelsformatie slechts tot een niveau dat de beperkt beschikbare exploitatie subsidie toelaat. En dat is gedurende 2019 en 2020 dan flink lager dan de doelambitie aangeeft;
- geen verlieslatende activiteiten.

Vanaf 2021 zou het de bedoeling zijn om de benodigde exploitatie subsidie te verstrekken die hoort bij de doelambitie (van 2024). Muziekgieterij zou dan in onze visie direct volgens de doelprognose 2024 moeten gaan programmeren en exploiteren – in 2021 dus, en daarmee niet wachten tot 2024 zoals zijn bedrijfsplan en de meerjarenexploitatieprognose aangeven. Daarbij is het wel de vraag of Muziekgieterij bij een dergelijke uitgestelde 'start' van het realiseren van de uiteindelijke ambities, in 2021 alsnog zal kunnen profiteren van de extra publieksvraag van de 'openingsbonus', maar de aanlooperperiode zou ingaande 2022 beëindigd kunnen zijn in plaats van in 2024 zoals nu gepland.

5.4.2 Bevindingen relevant afwijkende prognoseposten in aanlooperperiode

Wij zijn er bij het formuleren van onze onderstaande bevindingen van uitgegaan dat onze adviezen van paragraaf 5.3 over de doeexploitatieprognose 2024 ook (naar rato) worden doorgetrokken naar de betreffende individuele posten van de (nieuwe) meerjarenexploitatieprognose 2019-2021. En dat er rekening wordt gehouden met onze afwijkende visie op de duur van de aanlooperperiode en het doeexploitatiejaar, zoals in de paragraaf hiervoor beschreven (waarbij het jaar 2021 dus het 'nieuwe' doeljaar 2024 is).

Dat gezegd hebbende, richten we onze analyses op de aanloopperiodes 2019 en 2020, de jaren met de door de lagere beschikbare subsidie 'gedirigeerde' ingehouden programmering in 2019 en 2020. We gaan er immers van uit dat de exploitatieprognose 2021 geheel opnieuw wordt opgesteld, uitgaande van de programmering conform 2024 uit de huidige prognose, een financiële vertaling daarvan als (eerste 'echte' en) aanloopjaar, en rekening houdend met onze adviezen. Het jaar 2022 wordt dan het doeljaar met de programmering en de financiële budgetten en ambities van het huidige 2024, rekening houdend met onze adviezen.

We signaleren dan, rekening houdend met bovenstaande, bij de volgende posten relevante aspecten en/of relevante financiële afwijkingen.

Project-/programmasubsidies

In de prognose is opgenomen een nieuwe subsidie van € 20.000 van het Fonds Podium Kunsten uit de subsidieregeling 'Reguliere Programmering theater- en concertzalen' (SRP) ingaande 2021. De aanvraagtermijn voor de tweejarige periode 2020-2021 is reeds gesloten, dus als Muziekgieterij hiervoor geen aanvraag heeft ingediend, dan moet gewacht worden tot de volgende periode 2022-2023, en kan er in de exploitatieprognose niet ingaande 2021, maar pas vanaf 2022 rekening worden gehouden met deze subsidie.

Sponsoring en bijdragen

Er is een bedrag van € 35.000 aan nieuwe bedragen opgenomen door Muziekgieterij, en wij hebben € 10.000 meer geadviseerd. Muziekgieterij houdt er bij de nieuwe € 35.000 rekening mee dat deze volledig meetelt vanaf 2023. Wij vinden dat laat en adviseren het totaal aan nieuwe bedragen van € 45.000 in te boeken vanaf 2021.

Huisvestingskosten

De energiekosten 2019 en 2020 worden ingeschat op de helft van het doeljaar. Dat is, ondanks het lagere aantal activiteiten in 2019 en 2020, veel te laag.

De afschrijvingskosten/reservering voor vervangingsinvesteringen van de roerende zaken zijn in 2019 en 2020 opgenomen voor een kwart van het doeljaar. Voor 2019 kunnen wij ons dat voorstellen, gezien de opening in september 2019. Maar het jaar 2020 eindigt dan met een reserveringsachterstand van € 140.000 (inclusief ons advies voor verlaging van het jaarbedrag met € 10.000). Dat vinden wij niet gewenst.

Kantoor- en overige kosten

Deze kosten wordt in 2020 niet allemaal op het niveau van het doeljaar gebracht. Gezien het min of meer vaste karakter van de diverse kostenposten vinden wij dat wel nodig.

Personeelsformatie, loon- en inhuurkosten

De 'vaste' personeelsformatie wordt al in 2020 gebracht op het niveau van het doeljaar. Dat lijkt ons te vroeg, gezien het in dat jaar nog flink beperkter aantal activiteiten. Bovendien hebben wij eerder in deze paragraaf deze kostenpost aangemerkt met een focus dat verhoging alleen mag plaatsvinden tot een niveau dat de beperkt beschikbare extra exploitatiesubsidie toelaat. En dat lijkt ons in 2020 niet het geval.

De kosten van ingehuurd productiepersoneel zitten in 2020 al voor circa 80% op het niveau van het doeljaar, terwijl het aantal activiteiten in 2020 slechts op 67% van het doeljaar is opgenomen. Op deze basis zijn de kosten van inhuur in 2020 te hoog opgenomen.

De professionalisering van de personeelsformatie zal in 2020 flink getemperd moeten worden onder druk van de beperkt beschikbare extra exploitatiesubsidie in dat jaar.

5.5 Het alternatieve scenario

5.5.1 Inleiding

Dit alternatieve scenario dat de gemeente aanvullend heeft gevraagd te onderzoeken, behelst een exploitatiesubsidie van structureel € 650.000 per jaar. Dit betekent een aanvullende subsidie van € 282.000 bovenop de huidige subsidie van € 368.000.

Dit alternatieve scenario betekent een halvering van de exploitatiesubsidie ten opzichte van het basisscenario van een volwaardig en grootstedelijk poppodium passend bij Maastricht en de grote capaciteit van de nieuwe Muziekgieterij, met de door ons berekende exploitatiesubsidiebehoefte van € 1.321.000.

Van het alternatieve scenario brengen wij hierna in kwalitatieve zin in beeld de belangrijkste programmamakenmerken en de (financiële) effecten, waar mogelijk ten opzichte van het basisscenario.

Onze analyses en bevindingen zijn expertmatig tot stand gekomen. Er is geen nadere research gedaan en er zijn geen cijfermatige vertalingen uitgevoerd.

5.5.2 Het programmaconcept en de (financiële) effecten

Het programmaconcept en de aantallen activiteiten en publiek

Het programmaconcept van het alternatieve scenario is, gezien de lage subsidie, gericht op een positief financieel 'rendement' van het (individuele) aanbod.

We onderscheiden twee fasen in het programmaconcept:

- variant 'hoog': het streefconcept waarmee wordt begonnen en geprobeerd wordt dat vast te houden;
- variant 'laag': variant hoog leidt op termijn door de werking van het boekingscircuit waarschijnlijk 'automatisch' tot variant laag (zie de toelichting bij de paragraaf (financiële) effecten hierna).

Variant 'hoog': vooral gericht op (met name) de grotere nationale top en subtop, waar in het geval van Muziekgieterij ook onder valt de Belgische top en subtop, andere internationale acts alleen als het programmaresultaat 'risicoloos' positief

is, geen focus op specifieke genres en niches. Alleen financieel 'veilige' programmering, dus ook geen investeringsfunctie en beperkt lokaal en regionaal aanbod onderkant markt.

Variant 'laag': een nog beperktere programmering, beperkte en minder grote nationale top, meer nationale subtop en lager, meer regionaal en lokaal aanbod onderkant markt, waardoor 'noodgedwongen' veel minder financieel 'veilige' programmering en een olopende subsidiebehoefte. Geen regionale culturele investeringsfunctie.

Het aantal concert- en dance-activiteiten zal waarschijnlijk minimaal moeten halveren ten opzichte van het basisscenario. Dat is nog lager dan in de huidige 'oude' Muziekgieterij. Het publieksbereik halveert ongeveer ook – tot ongeveer het niveau van de huidige 'oude' Muziekgieterij – en zal in de variant 'laag' waarschijnlijk verder dalen.

De (financiële) effecten

De vaste personeelsformatie die met de exploitatiesubsidie van € 350.000 van de 'oude' Muziekgieterij betaald kon worden – 6,5 fte, niveau 2016 en toen nog in de 'pioniersfase' – is ook in het alternatieve scenario van de nieuwe Muziekgieterij niet meer genoeg: de helft van de formatie uit de doelprognose lijkt voor het alternatieve scenario nodig, ofwel zo'n 10 à 11 fte (de 'pioniersfase' voorbij en rekening houdend met het veel grotere nieuwe popgebouw). De forse extra loonkosten die hiervoor gemaakt moeten worden kunnen niet worden gefinancierd met de extra exploitatiesubsidie van € 300.000, want die gaat al volledig op aan de nog hogere toename van de huisvestingskosten.

In het meest gunstige geval, dat is de variant 'hoog' waarvan de haalbaarheid zoals hierna zal blijken twijfelachtig is, zal structureel al een jaarlijkse extra subsidie nodig zijn van naar schatting tussen de € 200.000 en € 300.000, dus bovenop de al verhoogde 650.000.

De resultaten van deze variant 'hoog' – in bezoekaantallen, activiteiten, recette, horecaopbrengsten et cetera – zullen naar alle waarschijnlijkheid maar kort kunnen worden volgehouden. De verwachting is dat de uit financiële overwegingen noodzakelijke keuze om alleen maar grotere en financieel 'veilige' acts te gaan boeken op termijn niet houdbaar is, laat staan in continuïteit¹. De gunfactor en het imago van het poppodium spelen een belangrijke rol bij het toekennen van grotere aansprekende en financieel aantrekkelijke acts door boekers en externe dance promotors. Als een poppodium alleen maar deze acts wil afnemen en geen (per definitie verlieslatende) kleinere, en ook niet investeert in vernieuwend aanbod – wat het geval is in deze variant 'hoog' – dan zullen de boekers ook niet meer bereid zijn deze interessante acts aan Muziekgieterij te gunnen. Bovendien zijn er sowieso te weinig van dergelijke nationale top- en subtopacts om het hele Muziekgieterijprogramma te vullen en daarmee de verlaagde ambities aan bezoekaantallen, recettes en horeca te kunnen realiseren. Verder zal het lokale en regionale aanbod dat vanwege het ontbreken van voldoende budget slechts beperkt geboekt kan worden, het (pop)imago van Muziekgieterij onder publiek en boekers verder aantasten.

Dit alles vertaalt zich naar verwacht in een negatieve spiraal van minder aansprekend en minder financieel interessant concert- en dance-aanbod, minder bezoeken, minder activiteiten, een slechter imago bij publiek en boekers, et cetera. Het ligt daarom in de lijn der verwachting dat de exploitatie van dit alternatieve scenario op niet al te lange termijn afzakt van de variant 'hoog' naar de variant 'laag'.

In de weliswaar meer realistische variant 'laag' is echter wel een nog hogere subsidie nodig dan de bij de variant 'hoog' verwachte € 650.000 plus tussen € 200.000 en € 300.000 extra. Voor een belangrijk deel is de nog hogere subsidie in variant 'laag' nodig voor de verslechtering van het programmaresultaat door het veel minder kunnen boeken van grotere acts. Met de variant 'laag' krijgt Maastricht dan een poppodium 'oude Muziekgieterij met een plusje'. Dit betekent grosso modo een poppodium met zo rond 100 concert- en danceprogramma's per jaar

met 35.000-45.000 bezoeken, wat bij lange na niet past bij de vergrote zaal- en publiekscapaciteit, en ook niet bij een stad als Maastricht. Ter vergelijking: in het basisscenario zijn er zo'n 200 concert- en danceprogramma's met bijna 90.000 bezoeken. Dus voor een exploitatiesubsidie die in de variant 'laag' van het alternatieve scenario de hoogte van de subsidie van het basisscenario's – € 1.321.000 – waarschijnlijk op enige tonnen na nadert, krijgt Maastricht aanzienlijk minder cultureel en maatschappelijk rendement, veel minder publiek en daarmee minder draagvlak.

Geconcludeerd moet worden dat met het uitgangspunt van dit alternatieve scenario – de exploitatiesubsidie van € 650.000 – het niet mogelijk is om poppodium Muziekgieterij in wat voor vorm dan ook te exploiteren. Alleen de aan Muziekgieterij toegerekende huisvestingskosten zijn al hoger dan de exploitatiesubsidie. Noodzakelijke subsidieruimte voor programmering en organisatie is er bij deze € 650.000 subsidie dus niet.

5.5.3 Beoordeling van de scenario's

Aansluitend hebben we de scenario's beoordeeld en gescoord aan de hand van een aantal beoordelingscriteria. De beoordelingscriteria en scores zijn door LAGroup gekozen en gedefinieerd, maar deels gebaseerd op de gewenstheid van een volwaardig of grootstedelijk poppodium passend bij Maastricht en de grotere capaciteit van Muziekgieterij.

Er vindt geen weging van de beoordelingscriteria plaats.

1. Het **publieksbereik**: de mate waarin publiek getrokken wordt.
2. De **publieksfunctie als regionaal poppodium**: de mate waarin het poppodium ook zijn functie vervult als vrijetijdsfunctie voor inwoners van de regio.
3. De **regionale culturele investeringsfunctie**: de mate waarin het poppodium een bijdrage levert aan de ontwikkeling van het regionale popklimaat.
4. Het **risicoprofiel van de exploitatie**: de mate van onzekerheid c.q. de kans op tegenvallende resultaten (financieel en in bezoek) binnen het scenario.

¹ Dat zal overigens niet betekenen dat geen enkele grotere financieel 'veilige' act nog te boeken zal zijn.

5. De **subsidiebehoefte** van het scenario. Kwalitatief beoordeeld in vergelijking tot de initieel geraamde € 650.000 subsidie.

De beoordeling is gedaan aan de hand van de schaal 'laag', 'midden', 'middel-hoog' en 'hoog'. Merk op dat bij de criteria 4 en 5 de kwalificatie 'laag' juist gunstig is en de kwalificatie 'hoog' ongunstig.

Beoordelingscriterium	Alternatieve scenario - € 650.000+ - subsidie	Basisscenario passend bij Maastricht en capaciteit - € 1.321.000 subsidie
1. Publieksbereik	Laag	Hoog
2. Regionaal poppodium publieksfunctie	Laag	Hoog
3. Regionale culturele investeringsfunctie	Laag	Hoog
4. Risicoprofiel exploitatie	Hoog	Midden tot hoog
5. Subsidiebehoefte	Midden tot hoog	Hoog

Bijlagen



Bijlage A

Contextinformatie

A.1 Inleiding

Voorafgaand aan onze analyses hebben wij eerst informatie geïnventariseerd die in de context van het vraagstuk van belang is. We hebben deze informatie gebruikt als input en kritische noot bij onze analyses voor de second opinion op het bedrijfsplan van Muziekijetierij.

Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- A.2 De stad en de rol van cultuur
- A.3 Waarden van het popmuziekaanbod voor een stad
- A.4 Enige trends vrijetijdsector
- A.5 Poppodiumsector – kenmerken, groei, positie en ontwikkelingen, en hoofdkenmerken groot, middelgroot en klein poppodium in NL: *facts en figures*
- A.6 Gemeentelijk en provinciaal popbeleid
- A.7 Popmuziekaanbod in Maastricht en poppodia in de Tripool en Euregio
- A.8 Benchmark poppodia.

A.2 De stad en de rol van cultuur

In 1913 woonde 10% van de wereldbevolking in steden, in 2013 was dat 50% en in 2050 zal dat naar verwachting 75% zijn. Het benadrukken van de stijgende invloed van steden wint aan kracht, ook in Nederland. Onder meer via Agenda Stad, op basis waarvan de Raad voor Cultuur in zijn Cultuurverkenning en Agenda Cultuur zijn visie geeft op de stad. De Raad verwacht dat de profilering van steden verder

doorzet en dat investeringen in de ontwikkeling van een sterke stad belangrijker zijn dan ooit. Daarbij is in diverse publicaties gesignaleerd dat het culturele aanbod de laatste decennia een steeds belangrijkere factor is geworden voor de aantrekkingskracht en economische vitaliteit van een stad.

Cultuur is dus niet alleen belangrijk als intrinsieke waarde en als waardevol element voor de persoonlijke ontwikkeling. Cultuur vergroot in toenemende mate ook de aantrekkelijkheid van een stad, en is daarmee een economische factor van belang. Met name hoogopgeleiden trekken naar een (oude) stad waar veel kunst en cultuur (en horeca) is. Zij besteden meer dan evenredig in de stad zelf, waardoor ook de stedelijke bedrijvigheid en werkgelegenheid worden bevorderd, met name ook voor lager opgeleid personeel zoals in de horeca en detailhandel. En waar vroeger de arbeiders de fabriek volgden, vestigen zich nu bedrijven in het kielzog van de hoger opgeleiden die graag wonen in steden met een groot en gevarieerd cultureel aanbod: de kans om daar gekwalificeerd personeel te vinden is immers groter. En daarmee is de cultuur ook indirect een motor voor de stedelijke economie. Verder maken kunst en cultuur mensen trots op, en daarmee verbonden met hun stad, ook als ze geen gebruik maken van het culturele aanbod.

Cultuur is tot slot het op een na belangrijkste criterium van de jaarlijkse woon-aantrekkelijkheidsindex van de Atlas voor Gemeenten, waarin de 50 grootste gemeenten (G50) op allerlei gebieden met elkaar worden vergeleken en van een rating worden voorzien. Voor Maastricht geldt in de Atlas 2018:

- gemeten naar inwonersaantal met 123.000 de 22e gemeente van Nederland;
- ‘woonaantrekkelijkheidsindex’: 38e plaats;
- ‘cultureel aanbod’: 8e plaats;

- ‘regionale cultuurindex’² op basis van het totale cultuuraanbod: 2e plaats;
 - ‘regionale cultuurindex’, deelscore aanbod podiumkunsten: 5e plaats.
- Specifiek voor de popmuzieksector zijn er in 2018 geen gegevens gepubliceerd door de Atlas. In de Atlas 2017 stond Maastricht voor het aanbod aan popmuziek op de 41e plaats (bij een 10e plek voor totaal cultureel aanbod).

A.3 Waarden van het popmuziekaanbod voor een stad

Hieronder geven we op hoofdlijnen en in kwalitatieve termen aan:

- A.3.1 de culturele waarde
- A.3.2 de economische waarde
- A.3.3 de promotionele waarde
- A.3.4 de toeristische waarde

van het popmuziekaanbod voor een stad. In algemene landelijke termen, maar dus ook voor Maastricht en zijn inwoners.

A.3.1 Culturele waarde

Begin 2018 is de geactualiseerde publicatie ‘De waarde van pop 2.0, de maatschappelijke betekenis van popmuziek’ verschenen. Deze publicatie is ontwikkeld door branchevereniging Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF) en de koepelorganisatie van provinciale poporganisaties POP.nl, in samenwerking met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Het is een handreiking aan gemeenten voor een gemeentelijk popbeleid.

Volgens deze publicatie is de culturele waarde van popmuziek samengevat: *“Een levendige popcultuur is belangrijk voor het culturele klimaat, zorgt voor beleving en identiteit, trekt veel bezoekers en heeft een half miljoen actieve beoefenaars.”*

Meer specifiek zegt de publicatie over popmuziek en de culturele waarde:

“Popmuziek en popcultuur zijn identiteitsdragers voor jong en oud, maar ook voor een stad, streek of land. Ze zijn bovendien sterk verweven met het leven van alledag. De cultuur van de popmuziek staat dicht bij mensen en heeft een groot maatschappelijk draagvlak. Popmuziek hoor je overal: in winkels, tijdens commercials, in de rust van een voetbalwedstrijd of op braderieën. Muziek zegt iets over de schrijver, de vertolker, een land of een gebeurtenis en maakt deel uit van de gemeenschappelijke geschiedenis van de vertolker en de luisteraar. Popmuziek beeldt een verhaal uit in of met klanken en heeft zich ontwikkeld tot een in artistiek opzicht volwassen kunstuiting, die zowel de ‘mainstream’ als de niches in de markt bedient. Het is een laagdrempelige schakel met andere disciplines en cultuuruitingen, van grafische vormgeving en beeldende kunst tot media, webdesign en mode.

De culturele waarde van popmuziek blijkt ook uit het aantal actieve beoefenaars. Uit de Monitor Amateurkunst 2017 blijkt dat ruim 1,4 miljoen mensen popmuziek spelen en zingen. 67% van hen (940.000 mensen) doet dat meer dan twee uur per week. Musiceren is meer dan een vrijblijvende hobby: het is een belangrijke bron van emoties als geluk, voldoening, rust en creativiteit.

De culturele waarde van de popsector wordt voortgebracht en uitgedragen via een stabiele infrastructuur van podia, festivals, bands, platenmaatschappijen en lokale en regionale media. Dat doen ze in samenwerking met vele andere lokale partners en initiatieven die bijdragen aan een levendig cultureel aanbod, waardoor ze elkaar aanvullen en versterken. De culturele waarde is de vereiste om ook de andere waarden te realiseren: diversiteit/inclusiviteit, talentontwikkeling/educatie en economie.”

A.3.2 Economische waarde

Volgens de publicatie ‘De waarde van pop 2.0’ is de economische betekenis van popmuziek samengevat:

“Popcultuur en popmuziek genereren economische waarde, door bezoek aan concerten en horeca, werkgelegenheid in de sector en lokaal bedrijfsleven, dragen bij aan een florerende lokale creatieve economie en maken een stad aantrekkelijk.”

² Regionale cultuurindex: als opmaat naar de regionale profielen die het Rijk verlangt is het huidige culturele aanbod in de verschillende regio’s in kaart gebracht. Voor Maastricht is dit de regio ‘Maastricht en omstreken’. De regionale cultuurindex bestaat uit vijf categorieën: podiumkunsten, erfgoed, beeldende

kunst, letteren en film, en daarnaast ook de indicator cultuureducatie. De podiumkunsten hebben in de totale cultuurindex een gewicht van 30% – aantal podia 5%, aantal festivals 5% en aantal uitvoeringen 20%.

De economische waarde van de pop bestaat volgens de publicatie uit de volgende onderdelen:

- **Directe en afgeleide inkomsten:** vergeleken met bijvoorbeeld theatervoorstellingen trekken popconcerten grotere aantallen bezoekers die voor of na hun bezoek ook elders in de gemeente hun geld besteden. De horeca profiteert van culturele voorzieningen in de buurt. Het café- en restaurantbezoek rond een concertbezoek speelt een belangrijke rol in de bijdrage aan de lokale horeca en economie van iedere gemeente. LAGroup heeft in 2016/2017, in opdracht van de gemeente Den Haag, onderzoek verricht naar de economische impact van de popmuziek in die stad. Enige cijfers: de directe, afgeleide en indirecte bestedingen bedroegen totaal € 57 miljoen in 2016. Waarvan € 27 miljoen economische impact aan bestedingen in de stad die er niet zouden zijn geweest wanneer de popmuziek er niet zou zijn. Deze impact komt dus vooral van de bestedingen van bezoekers van buiten Den Haag; van de bezoekers vanuit Den Haag wordt immers aangenomen dat zij hun geld alternatief in de stad besteden.
- **Pop als aantrekkingskracht:** een goede culturele infrastructuur, waar popmuziek deel van uitmaakt, versterkt het culturele profiel van een gemeente, waardoor het een aantrekkelijke vestigingsplaats wordt én blijft voor bedrijven en hoogopgeleiden; de koopkracht van de bewoners stijgt, vergrijzing wordt opgevangen en leegloop door jongeren voorkomen. Podiumkunsten zijn onderdeel van de woonattracties die samen een aantrekkelijke stad vormen.
- **Verbinding door pop:** een goed kunstklimaat met oog voor vernieuwing en talentontwikkeling, onder andere op het gebied van popmuziek, draagt bij aan een dynamisch imago van een gemeente en kan daardoor vooral jonge mensen en creatievelingen langer aan een gemeente binden of juist aantrekken. Is er ook een hogeschool of universiteit aanwezig, dan wordt de stad ook aantrekkelijker voor studenten. Voor bewoners biedt cultuur genot, het stimuleert de creativiteit en daarmee het vermogen om met creatieve en innovatieve oplossingen in te spelen op veranderingen. Cultuur verbreedt de horizon van burgers, kan ze trots maken op hun woonplaats, geeft hun wijk een goed imago en biedt zingeving.

- **Popmuziek als culturele identiteit:** popmuziek hoort, hoe groot of klein ook, bij de culturele identiteit van een stad of regio. Bekende artiesten uit de regio zijn een punt van identificatie en onderscheid en kunnen een bron zijn van trots op de eigen regio of stad, een voorwaarde om aantrekkelijk te zijn als stad.
- **Werkgelegenheid:** veel plekken waar af en toe popconcerten worden georganiseerd, werken met vrijwilligers. Ook veel professionele poppodia werken met vrijwilligers. In 2016 waren er 7.348 mensen werkzaam bij de VNPF-poppodia, waarvan 59% als vrijwilliger.
- **Creatieve bedrijvigheid, innovatie:** de subsidies van gemeenten voor de popsector zijn zowel investeringen als innovatiesubsidies: met relatief weinig geld en samen met creatieve partners in de gemeente worden projecten en nieuw aanbod tot stand gebracht. Creatieve bedrijvigheid en innovatiekracht zijn belangrijk voor steden en regio's.

A.3.3 Promotionele waarde

De promotionele waarde blijkt feitelijk uit de voorgaande waarden, die in grote lijn als volgt kunnen worden samengevat: de stad wordt/is woonaantrekkelijk door zijn culturele infrastructuur, vooral voor hoger opgeleiden. De culturele stad oefent aantrekkingskracht uit op bedrijven en (potentiële) inwoners. Daarmee worden de economische bedrijvigheid en de koopkracht van inwoners gestimuleerd. De stad kan zich als zodanig promoten.

A.3.4 Toeristische waarde

Toeristen komen in het algemeen niet voor zaken die ze in hun eigen stad ook hebben. Dan gaat het doorgaans om de podiumkunsten, waaronder de popmuziek waarvan de programmering landelijk voor een belangrijk deel overlapt. De toeristische waarde voor de stad van een poppodium is dus beperkt, temeer omdat in het zomerseizoen de programmering van podiumkunsthuisen meestal stil ligt. Voor popfestivals (met grotere namen) geldt wel een toeristische waarde, maar voor een deel betreft het de toerist die er toch al is.

A.4 Enige trends vrijetijdsector

We benoemen hier enige trends in de vrijetijdsector, waartoe ook de culturele sector behoort. Specifieke pop trends komen in de paragraaf hierna aan de orde. Vele decennia lang besteedden Nederlanders meer tijd aan verplichtingen zoals werk, zorg voor het gezin en studie en minder aan vrije tijd (minder dan drie uur per week). Vanaf 2005 nam het totaal aan vrije tijd voor het eerst in een lange tijd toe. Daarbinnen is een toenemend aantal anderhalf- en tweeverdieners met veel verplichtingen en een (relatief) hoog gezinsinkomen die hun vrije tijd zo efficiënt, waardevol en intensief mogelijk besteden.

Er is een verschuiving van vrije tijd buitenshuis naar vrije tijd binnenshuis, zoals tv-kijken, lezen, smartphone/internetten en gamen. Anderzijds zien we dat consumenten op zoek zijn naar verrijkende (en unieke) ervaringen en belevenissen. Het culturele aanbod speelt daarop in met thematisering en festivals met cross-overs, multidisciplinaire programmering, op wisselende plekken binnen en buiten de muren van culturele instellingen.

De vrijetijdssector, waarin ook de cultuur opereert, is een verdringingsmarkt. Het aanbod is veel sterker gegroeid dan de hoeveelheid tijd en geld die consumenten kunnen besteden. Aanbieders moeten dus harder werken om op te vallen, klanten aan te trekken en die aan zich te binden.

We communiceren non-stop met elkaar via onze smartphones en hebben zo constant toegang tot (sociale) media, informatie en netwerken. De reële en virtuele werelden raken steeds verder met elkaar verweven. We besteden ook steeds meer tijd aan onze smartphone, ten koste van onder meer de andere vrijetijdbesteding.

De hoeveelheid informatie die ons via internet en sociale media bereikt, zorgt voor een overvloed. De consument heeft behoefte om de informatie door kenners in onderlinge samenhang te laten plaats en van duiding te laten voorzien.

Er is een snel veranderend medialandschap en een daarmee veranderende beleving van popcultuur: een grotere beschikbaarheid van *on demand* uitingen op verschillende platforms zoals streaming muziekdiensten Spotify en Tidal, concer-

ten/documentaires via Netflix en 'live' concerten in bioscopen. *Millennials* en jongere generaties gaan actief op zoek naar wat zij willen zien, horen en ervaren.

A.5 Popmuzieksector – kenmerken, groei, positie en ontwikkelingen: *facts en figures*

Achtereenvolgens laten we in deze paragraaf zien:

A.5.1 specifieke kenmerken popmuzieksector

A.5.2 groei poppodiumsector

A.5.3 ontwikkelingen en positie aanbod, vraag en financiën poppodiumsector: *facts en figures*

A.5.4 hoofdkenmerken groot, middelgroot en klein poppodium in NL.

A5.1 Specifieke kenmerken popmuzieksector

Van alle culturele sectoren is in de poppodiumsector de marktwerking het verst doorgevoerd. Dat komt onder meer omdat in tegenstelling tot andere podiumkunstsectoren het aanbod (de acts) in de popmuziek niet wordt gesubsidieerd, de poppodia zelf relatief slechts beperkt zijn gesubsidieerd, en mede daarom de 'marktwaarde' van de acts een belangrijk criterium is om deze te boeken. Dit geeft de poppodiumsector een heel eigen dynamiek van snelheid en flexibiliteit bij het aanbod en de marketing, zowel richting boekers als publiek. Het interessante aanbod van buitenlandse acts is schaars en om gegund te worden moet er – naast een grote(re) publiekscapaciteit – proactief, snel en flexibel gehandeld kunnen worden, bijvoorbeeld om snel een financieel bod op tafel te kunnen leggen. Dit zal bij kleine en middelgrote poppodia nauwelijks voorkomen omdat deze podia door hun beperkte zaalcapaciteit schaarse acts niet kunnen boeken. De netwerkfunctie met boekers van acts is bij dit alles evenwel voor alle soorten podia cruciaal.

De zaalcapaciteit is min of meer recht evenredig aan de 'grootte' van het aanbod dat geboekt kan worden, en is daarmee ook leidend voor de omvang van het publieksbereik; hoe 'groter' de band, hoe populairder bij het publiek, hoe groter het publieksbereik. Dit capaciteitsvraagstuk is dus cruciaal en essentieel voor een poppodium. De zaalcapaciteit bepaalt dus de (mogelijke en maximale) publieks-

ambitie en het werkelijke publieksbereik. Of andersom, de gewenste (maar, afhankelijk van het werkgebied, eindige) publieksambitie bepaalt de zaalcapaciteit.

In de popsector komen boekingen, anders dan bij de theaters, pas kort tevoren tot stand, waardoor ook de marketing en promotie kortetermijnwerk is.

De andere kant van de medaille van de dynamische en – wat het aanbod betreft – marktgerichte popsector is dat de financiële risico's in de poppodiumsector het hoogst zijn van alle culturele sectoren. Dat komt vooral doordat, vanwege de dynamiek en daarbij de soms snel vergankelijke populariteit van acts, het verwachte bezoekersaantal soms moeilijk is te voorspellen, maar de geboden gage wél vast is.

Verder is juist voor een poppodium belangrijk om een eigen gezicht, profiel en imago te hebben, zowel voor boekers, bands als voor het publiek. Ook is het voor een poppodium van groot belang dat het gelegen is binnen het uitgaanscircuit, met name voor de late dance/clubavonden. Het centrumgebied van een stad is de meest geschikte locatie voor een poppodium en vergroot het publieksbereik. Dit alles wat hiervoor is aangehaald, vergt een aan deze specifieke kenmerken aangepaste flexibele en slagvaardige organisatie en besturing, mede om de financiële risico's zo goed mogelijk te kunnen beheersen.

A.5.2 Groei poppodiumsector

De poppodiumsector is de afgelopen decennia stormachtig gegroeid. Met name onder invloed van een groter en breder aanbod aan bands en de intrede en groei van de dance in de jaren 90 van de vorige eeuw. Met daarbinnen steeds meer bekende en bij het publiek populaire bands en dj's. Dat lokte een steeds grotere vraag uit bij het publiek – het marktprincipe dat aanbod vraag schept, doet in de poppodiumsector meer dan evenredig opgeld. Een belangrijke ontwikkeling bij deze toenemende publieksvraag is ook geweest dat de potentiële publieksgroep steeds meer en in totaal zeer sterk in omvang is toegenomen; daar waar aanvankelijk de poppodia – toen veelal jongerencentra – het domein waren van jongeren, is popmuziek tegenwoordig van alle leeftijden, van 12- tot 70-jarigen. De potentiële publieksgroep voor poppodia en het werkelijke publieksbereik zijn daardoor de

afgelopen decennia verveelvoudigd.

De popmuziek slaagt er nog steeds structureel in om instroom van onderaf – van jongeren – te genereren, terwijl ouder wordende jongeren en ook de ouderen, vaak niet afhaken.

De reactie van de poppodia op de hierboven genoemde ontwikkelingen was een golf van nieuwbouw aan poppodia, vooral in de steden, gepaard gaande met een flinke schaalvergroting. Zo kon een plek worden gegeven aan de groei van het aanbod en de grotere bands en dj's, en aan het daardoor steeds maar toenemende aantal bezoekers. Ook de veranderende wensen en eisen die het hedendaagse jonge en oudere publiek stelt aan de publieksfaciliteiten van poppodia en de toenemende regelgeving vanuit de overheden, dwongen de poppodia tot vernieuwing. Daarbij was een serieuze ontwikkeling richting verdergaande professionalisering van de poporganisaties onontkoombaar.

A.5.3 Ontwikkelingen en positie aanbod, vraag en financiën poppodiumsector: *facts en figures*

De hierna genoemde ontwikkelingen in de poppodiumsector zijn afkomstig van de Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF), de brancheorganisatie van de sector. De VNPF heeft in 2015 een aantal trends (ook in cijfers) gepubliceerd. Dit palet aan trends is volgens deze samenstelling daarna niet meer geactualiseerd. Wel publiceert de VNPF ieder jaar basisgegevens van de poppodia. Waar aanwezig met betrekking tot de trends hebben wij de ontwikkeling van 2016 en 2017 erbij vermeld. Daaruit blijkt, na een mindere periode tijdens de crisis, een (gedeeltelijk) herstel, waarschijnlijk vooral onder invloed van het einde van diezelfde crisis.

De indeling van de poppodia in groot, middelgroot en klein die de VNPF hanteert, is gebaseerd op de bezoekcapaciteit van alle zalen van het poppodium tezamen:

- groot poppodium : publiekscapaciteit alle zalen groter dan 1.000 staplaatsen
- middelgroot poppodium: tussen 400 tot 1.000
- klein poppodium : kleiner dan 400

Programmering en publiek – aanbod en vraag

- Om een indruk te krijgen van de omvang van de popmuzieksector van VNPF-leden, de volgende totaalcijfers van 2017: 15.400 activiteiten met ruim 25.000 acts en 5 miljoen bezoeken. Dit zijn dus alleen de poppodia die lid zijn van de VNPF (Muziekgieterij is lid). Dat is dus niet de hele popsector: die is flink omvangrijker inclusief de popfestivals, de grote concertzalen, de gespecialiseerde danceclubs en de (nagenoeg volledig Nederlandse) pop in de theaters.
- In 2017 betrof 64% van de popconcerten Nederlandse bands, en 36% buitenlandse bands. Bij de dance was deze verhouding 84% - 16%. Deze verhoudingen zijn redelijk stabiel. De grote en kleine poppodia in de grote steden programmeren relatief meer buitenlandse acts.
- In de periode 2007-2014 – min of meer de crisistijd – is een toename van het aantal concerten te zien geweest met ook relatief meer Nederlands aanbod. In die periode nam het aantal dance-activiteiten af. In 2016 is het aantal concerten verder, en bij de dance opnieuw gestegen.
- In de crisistijd 2007-2014 was er een lichte stijging bij het aantal bezoeken van de concerten en een daling bij de dance. In 2016 is het aantal bezoeken van de concerten en dance tezamen toegenomen met meer dan 10%, in 2017 bedroeg de toename 1%.
- De trend van aantallen activiteiten en publiek bij de VNPF-poppodia is na de crisistijd dus weer positief.
- Hoe groter de acts, hoe groter de reisbereidheid.

Financiën

- Eigen inkomsten van een gemiddeld VNPF-poppodium:

omvang poppodia	2017
klein	61%
middelgroot	67%
groot	78%

De eigen inkomsten zijn met name de kaartverkopen en de horeca. De rest van de *totale* inkomsten komt uit subsidies, met name van gemeenten. Hoe groter

het poppodium, hoe hoger het absolute *en* relatieve aandeel aan eigen inkomsten.

- Het financieel dekkingsresultaat is een belangrijk kengetal en behelst in hoeverre de programmakosten worden gedekt door de opbrengsten uit kaartverkoop (recette). Bij de verschillende omvangcategorieën van de VNPF-poppodia waren de dekkingsresultaten in 2017 als volgt:

omvang poppodia	2017
klein	70%
middelgroot	91%
groot	112%

Bij een gemiddeld groot poppodium dat Muziekgieterij straks is (totale sta-capaciteit meer dan 1.000 bezoekers), werd in 2017 gemiddeld de in de tabel genoemde 112% van de programmakosten van artiesten terugverdiend met de opbrengst van de kaartverkoop, bij een middelgroot poppodium (totale sta-capaciteit tussen 400-1.000 bezoekers) de in de tabel genoemde 91%. Bij een klein poppodium werd in 2017 gemiddeld genoemde 70% terugverdiend.

Dit alles betekent dat bij de grote poppodia de opbrengst kaartverkoop hoger is dan de programmakosten van de artiesten (ondanks veel hogere absolute bedragen aan gage voor de artiesten), en dat middelgrote en kleine poppodia toeleggen op de opbrengst kaartverkoop.

- In de periode 2007-2014 stijgen de huisvestingslasten fors door de al eerder genoemde schaalvergroting met nieuwbouw poppodia, en meer markt-conforme huur.
- In 2017 werd van het totaal aantal gewerkte uren bij alle VNPF-poppodia tezamen gemiddeld 71% verricht door betaalde medewerkers (in loondienst of ingehuurd). De rest van de gewerkte uren werd verricht door met name vrijwilligers (bijna geheel op uitvoerende taken tijdens de activiteiten) en stagiaires. Ondanks dat de vrijwilligers een minderheid van de gewerkte uren voor hun rekening nemen – de 29% in 2017 – zijn zij in aantallen medewerkers wel in de meerderheid met 56% in 2017.

Hoe groter het poppodium, hoe groter het aandeel uren door betaalde medewerkers. Hoe kleiner het poppodium hoe meer vrijwilligers er relatief (in

aantallen verrichte uren door vrijwilligers) en absoluut (in aantallen vrijwilligers) worden ingezet.

A.5.4 Hoofdkenmerken klein, middelgroot en groot poppodium in NL

Voor een inzicht in hoe poppodia van verschillende omvang in Nederland eruit zien, hebben we de hoofdkenmerken geïnventariseerd aan de hand van drie voorbeelden:

- een klein poppodium : Brogum in Zierikzee
- een middelgroot podium : Gebouw-T in Bergen op Zoom
- een groot podium : Patronaat in Haarlem

In de tabel hierna tonen we hoe deze poppodia er op hoofdkenmerken uitzien. Na de tabel volgt, waar relevant, een toelichting.

Poppodium NL: klein - middelgroot - groot			
	Klein: Brogum Zierikzee	Middel: Gebouw-T Bergen op Zoom	Groot: Patronaat Haarlem
Aantal inwoners gemeente (2017, afgerond op 1.000)	34.000	66.000	159.000
Aantal podiumzalen	1	1	3
Capaciteit grootste zaal (staplaatsen)	250	700	995
Capaciteit midden- en/of kleine zaal of café (staplaatsen)	0	0	350 135
Capaciteit bezoekers per 1.000 inwoners (staplaatsen)	7,4	10,6	9,3
Totaal aantal concerten en dance	20	125	408
Totaal aantal bezoeken concerten en dance	1.954	26.000	108.068
Gemiddeld aantal bezoekers per concert/dance	98	208	265
Exploitatiesubsidie <i>bruto</i> per jaar	€ 41.425	€ 376.000	€ 1.825.314
Exploitatiesubsidie <i>bruto</i> in % van exploitatietotaal	34%	29%	42%
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> (exclusief huur en subsidie voor vervangingsinvesteringen per jaar)	€ 41.425	€ 264.000	€ 901.070
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> in % van exploitatietotaal	34%	20%	21%
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> per bezoeker concert/dance	€ 21,20	€ 10,15	€ 8,34
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> per inwoner gemeente	€ 1,22	€ 4,00	€ 5,67
Aantal eigen concerten/dance per 1.000 inwoners	0,6	1,9	2,6
Aantal bezoeken concerten/dance per 1.000 inwoners	57	394	680
Aantal fte betaald personeel	0,0	4,0	31,1

Bron: de genoemde poppodia. Gegevens 2016. Geïnventariseerd, bewerkt en kengetallen gekozen en berekend door LA group, november/ december 2017.

Toelichting bij tabel van de poppodia klein, middelgroot en groot

Bij de exploitatiesubsidies is de netto-subsidie de beste vergelijking

Eerst een algemene opmerking vooraf over het vergelijken van de exploitatiesubsidies tussen de poppodia.

De *bruto* exploitatiesubsidie is het van de gemeente ontvangen subsidiebedrag inclusief eventuele huursubsidie en subsidie voor vervangingsinvesteringen. De *netto* exploitatiesubsidie is de bruto exploitatiesubsidie minus de betaalde huur voor het popgebouw, en minus de eventuele jaarlijkse subsidie voor vervangingsinvesteringen. Voor het vergelijken van de exploitatiesubsidies is de *netto* exploitatiesubsidie het beste als uitgangspunt te nemen, niet de *bruto* exploitatiesubsidie. *Netto* is beter vergelijkbaar, omdat in gemeenten zeer verschillend wordt omgegaan met de hoogte van de huur die in rekening wordt gebracht voor het gebouw waarin het poppodium is gevestigd: de ene gemeente brengt geen huur in rekening, de andere soms vele honderdduizenden euro's, die vervolgens door de gemeente met (een gelijke) huursubsidie als onderdeel van de exploitatiesubsidie wordt gecompenseerd. In dat laatste geval ontstaat bij een hoge huur een hoge *bruto* exploitatiesubsidie, die vanwege de vertekende huursubsidiecomponent (en de eventuele jaarlijkse exploitatiesubsidie voor vervangingsinvesteringen in roerende zaken) niet meer goed vergelijkbaar is. De *netto* exploitatiesubsidie elimineert deze vertekening, en laat bovendien zien wat van de exploitatiesubsidie kan worden aangewend voor de programmering, organisatie en andere huisvestingskosten (dan huur) van het poppodium.

Het bovenstaande is ook van toepassing bij de andere vergelijkingen verderop in deze paragraaf.

Kenmerkende verschillen kleine, middelgrote en grote poppodia

Bij vergelijking van de drie poppodia in de tabel hierboven is zichtbaar dat:

- naarmate het poppodium groter is – ofwel hoe meer activiteiten en publiek – des te hoger het benodigde bedrag is van de *netto* exploitatiesubsidie. Dat klinkt logisch, en dit gegeven is hetzelfde bij de andere podiumsectoren binnen

de cultuur, zoals theaters en klassieke muziekpodia (waar overigens relatief meer exploitatiesubsidie nodig is). De toename van de *netto* exploitatiesubsidie naarmate het poppodium groter is, zal echter in het algemeen minder zijn dan de toename van het aantal activiteiten- en van de publieksprestaties.

- Ook de *netto* exploitatiesubsidie *per inwoner* neemt in de poppodiumsector minder dan evenredig toe, maar relatief slechts beperkt. Bijvoorbeeld bij het grote poppodium Patronaat is de *netto* exploitatiesubsidie *per inwoner* een kleine 5 keer hoger dan bij het kleine Brogum, maar Patronaat biedt daarvoor 17 keer zoveel activiteiten aan, en ontvangt daarop liefst 55 keer zoveel publiek.
- naarmate het poppodium groter is, des te kleiner het aandeel aan *netto* exploitatiesubsidie is in de totale exploitatie. Overigens lijkt het dat dit in het geval van Patronaat in Haarlem niet helemaal opgaat – het aandeel *netto* exploitatiesubsidie is met 21% groter dan de 20% van het middelgrote Gebouw-T. Dit wordt veroorzaakt door de hoge reserveringen voor onderhouds- en servicekosten bij het Patronaat, die door de gemeente worden gecompenseerd met extra exploitatiesubsidie, maar welke reserveringen bij Gebouw-T waarschijnlijk niet zullen plaatsvinden.
- het bezoekersaantal meer dan evenredig toeneemt dan de mate waarin het poppodium groter is. Het aantal bezoekers per 1.000 inwoners is volgens de tabel bij een klein poppodium 189 bezoekers, middelgroot 394 en groot 680. De *netto* exploitatiesubsidie per bezoeker neemt daarentegen af: uit de tabel klein € 21,20 per bezoeker, middelgroot € 10,15 en groot € 8,34.
- Feitelijk zou uit de vergelijking in de tabel kunnen worden geconcludeerd dat kleine poppodia wat betreft de benodigde *netto* exploitatiesubsidie, het 'duurst' zijn gemeten naar relatieve prestaties (aantallen activiteiten en publieksbereik per inwoner). Hoe groter het poppodium, hoe 'goedkoper' het is gemeten naar relatieve prestaties. Maar alleen in de grote(re) steden met een grote publieksmarkt is er een voldoende aanbod- en vraagmarkt voor grote(re) poppodia.

A.6 Gemeentelijk en provinciaal popbeleid

A.6.1 Gemeentelijke popbeleid

De cultuuragenda 2017-2020 van de gemeente Maastricht is verwoord in de startnotitie 'Cultuur, een rol van betekenis' van 31 maart 2015. In deze cultuuragenda staan acht thema's, die in de periode 2017-2020 aandacht en ontwikkeling vragen. Het meeste relevante thema voor de popsector is *jongeren en studenten*. De gemeente wil de culturele positie van deze twee (overlappende) groepen op een hoger plan brengen. Het gaat immers om het investeren in de toekomst van de stad. Deze groepen voegen nieuwe ideeën en praktijken toe aan de stad. In de cultuuragenda wordt daarbij gerefereerd aan voorbeelden als de inzet van de gemeente bij de ontwikkeling van De Muziekgieterij als poppodium én aan de vestiging van internationale studenten in de Timmerfabriek. De gemeente wil het gesprek hierover structureler en frequenter voeren en de culturele noden scherper benoemen.

Hieronder benoemen we nog enkele andere thema's uit de cultuuragenda die een relatie kunnen hebben met de popsector, maar die daarin niet expliciet zijn benoemd:

- *Modernisering van de cultuurparticipatie*: de brede participatie van verschillende bevolkingsgroepen (amateurveld via volkscultuur en cursussen bij de muziekschool, tot aan activiteiten van 'Tout Maastricht' en cultuur in buurten en wijken).
- *Ontwikkeling van het professionele talent*: in Maastricht is door het veld zelf een unieke oplossing ontwikkeld voor toptalent: 'Via Zuid', dat door de gemeente samen met de provincie wordt ondersteund. Het is een voorbeeld van de door de gemeente nagestreefde ketenwerking (intensieve samenwerking tussen verwante instellingen).
- *Maastricht als cultureel brandpunt*: de negen brandpunten in het land hebben zich verenigd in de G9 en komen met voorstellen aan de minister van cultuur. Maastricht wil binnen de provincie en Euregio zijn uitstraling als cultureel brandpunt behouden en versterken.
- *De kracht van culturele ketens*: behoud van de rijksgefinancierde culturele instellingen voor stad en regio en meer samenhang tussen de culturele

instellingen door een collectief contract af te sluiten met verwante instellingen en medefinanciers (met als doel creëren van meer gezamenlijke verantwoordelijkheid).

- *Het wegen van maatschappelijke effect*: wij willen het 'resultaat' van de culturele activiteiten veel meer baseren op de maatschappelijke impact die men weet te realiseren.
- *Ondernemerschap en kansen in de creatieve industrie*: de culturele sector zal in de toekomst meer en meer op eigen benen moeten staan en ondernemerschap is daarbij een voorwaarde om te slagen. Hiervoor zet de gemeente in op centra waar (jonge) culturele ondernemers een werkplek kunnen vinden die voldoet aan de aard en de eisen van deze specifieke beroepsgroep.

A.6.2 Provinciale popbeleid

De Provincie Limburg heeft een popnotitie '...dat heel Holland Limburgs....', die dateert van augustus 2015. De provincie wil naast de traditionele muziekvormen stevig inzetten op popmuziek. De provincie vindt het belangrijk goed contact te houden met de jongeren in Limburg en ervoor te zorgen dat deze jongeren zich hier thuis voelen, ook in het culturele leven. De dynamische uitstraling van popmuziek spreekt veel mensen van alle leeftijden aan, maar zeker ook jongeren. Popmuziek is een goed middel om het leefklimaat in Limburg aantrekkelijker te maken en te houden voor deze doelgroep. Tevens is popmuziek een sector die zich steeds vernieuwt, die explosief groeit en die een verbindende kracht heeft. Iets wat voor andere muziekstromen, zoals fanfaremuziek, inspirerend kan werken. Met de popnotitie zet de provincie in op *talentontwikkeling* waarvoor vijf speerpunten zijn benoemd:

1. Prille talentontwikkeling: Masterplan Muziekonderwijs Limburg: DOOR!
2. Trajectinfrastructuur 'projecten talentontwikkeling popmuziek'
3. Popmuziek op de gemeentelijke agenda
4. De popconsulent: actief in Limburg en de Euregio
5. Excellente talentontwikkeling: Euregionale samenwerking.

A.7 Popmuziekaanbod in Maastricht en poppodia in de Tripool en Euregio

A.7.1 Aanbod popmuziekinfrastructuur

Op basis van input van de gemeente, Muziekgieterij, Bankastudio's, Kumulus, het Conservatorium Maastricht en de Stichting Popmuziek Limburg, en van eigen deskresearch aangevuld met ontvangen gegevens van derden, hebben wij eind 2017 voor een eerdere opdracht van de gemeente Maastricht (ondersteuning bij het opstellen van het popbeleid) het aanbod van de popinfrastructuur in Maastricht in kaart gebracht. Dit aanbod is onderverdeeld in drie functies: presentatie, educatie en productie. In totaal zijn 61 verschillende aanbieders geïdentificeerd. Sommige hiervan komen in meerdere categorieën terug, waardoor de som van de drie categorieën op 66 aanbieders komt. De gegevens zijn dus uit 2017.

Presentatiefunctie

De categorie *presentatie* omvat in totaal 39 aanbieders. Het zijn 11 podia, 12 cafés en 16 festivals. In de volgende tabellen staan deze aanbieders en hun capaciteit (aantal zit/stapplaatsen voor podia en cafés en duur voor festivals) weergegeven.

Podia in Maastricht met popprogrammering

Naam	Categorie	# zit-/staanpl.
Theater Pesthuyspodium	podium	55
Ainsi	podium	150
B32Bee	podium	150
Cultureel Centrum Mandril	podium	150
Club Vibes ¹⁾	podium/muziekschool/oefenruimte	200
La Bonbonnière	podium	350
Cultureel Centrum Landbouwbelang ²⁾	podium	150
Muziekgieterij	poppodium / productie	550
Theater aan het Vrijthof	podium	900
MECC	congres/evenementen	10.000
Subtotaal podia	10	12.655
Gemiddeld per accommodatie (met MECC)	10	1.266
Gemiddeld per accommodatie (zonder MECC)	9	295

Bron : Gemeente Maastricht, klankbordgroep en accommodaties/organisaties (websites, telefoon en e-mail)

Bewerkt door: LAgrouP

- 1) Club Vibes heeft volgens mededeling momenteel geen vergunning voor de podiumfunctie.
- 2) Landbouwbelang heeft naast de concertruimte in de kelder met een capaciteit van 150 personen, ook een andere ruimte voor circa 500 personen.

Cafés en clubs in Maastricht met live popprogrammering

Naam	Categorie	# zit-/staanpl.
Café Pieter	café/club	50
Ut Vloot	café/club	50
Café The Duke	café/club	65
Pilzkiste (Fort Willemsweg) ¹⁾	club	80
Café De Belsj	café/club	100
Café Forum	café/club	100
Café Barrelbar	café/club	150
Café Zondag	café/club	200
Ed's Café	café/club	250
Tapijn (Tapijnkazerne)	brasserie	250
D'n Hiemel	café/club	400
Complex	café/club	1.800
Subtotaal horeca	12	3-495
Gemiddeld per accommodatie		291

Bron : Gemeente Maastricht, klankbordgroep en accommodaties/organisaties (websites, telefoon en e-mail)

Bewerkt door: LAgrouP

1) de huisvesting van Pilzkiste zou in februari 2018 worden gesloopt. Naast het magazijn voor 80 personen heeft men ook een grote ruimte met een capaciteit van 450 personen.

Festivals in Maastricht met live popprogrammering

Naam	Categorie	Duur (dgn.)
Bruis Festival	festival	3
CrossCurrents *	festival	1
Dancetour *	festival	1
Manus van alles Festival	festival	1
Parcours (opening nieuwe seizoen)	festival	1
Words on Fire *	festival	1
Koningsdag/-nacht	festival	2
Pas Festival	festival	2
Secret Places ¹⁾ *	festival	3
Jeker Jazz	festival	4
Popronde *	festival	1
Subtotaal festivals	11	20
Gemiddeld per festival		1,82

Bron : Gemeente Maastricht, klankbordgroep en accommodaties/organisaties (websites, telefoon en e-mail)

Bewerkt door: LAgrouP

1) Festival Secret Places heeft in 2017 niet plaatsgevonden. Niet duidelijk is of er in 2018 opnieuw een editie komt.

* Deze festivals bestaan inmiddels niet meer. Resteren zes festivals.

Educatiefunctie

De categorie educatie omvat 20 aanbieders. Het zijn 5 accommodaties en 15 individuen. In de volgende tabel staan deze aanbieders en hun capaciteit (aantal lesruimtes) weergegeven:

Educatie met betrekking tot popmuziek

Naam	Categorie / typering	# lesruimten
Studio Lecardinale	muziekschool (privaat)	1
Club Vibes ¹⁾	podium/muziekschool (privaat)/oefenruimte	1
Kumulus, Lighthouse of Music	muziekschool / oefenruimte	4
Sound Academy (vh. Rec&Play)	muziekschool (privaat) / oefenruimte	7
Conservatorium Zuyd Hogeschool (alleen gebouw aan Fr. Romanusweg)	conservatorium (afdeling jazz + muziekdocent)	20
Subtotaal (accommodaties)	5	33
Gemiddeld per accommodatie		6,60
Jaime Bongaarts	Jaime's sessions	1
Laurien Coene / De Jonge Pianist	pianoles	1
(Octave) Hardy	vocal coaching	1
Evert Hoedt	saxofoonles	1
Dimitrios Kosmidis	drumschool	1
Abby Lümpens	muziekeducatie	1
Rian Pasmans	drumles op maat	1
Patrick Schappert	gitaarles	1
Tim Reichrath	gitaarschool	1
Johan Smeets	gitaarles Maastricht	1
Joyce Strijbos	muziekeducatie	1
Marco Willems	drumschool	1
Zangles Maastricht	zangles	1
Subtotaal (individueen)	13	13
Recapitulatie		
Subtotaal (accommodaties)	5	33
Subtotaal (individueen)	13	13
Totaal Educatie	18	46

Bron : Gemeente Maastricht, klankbordgroep en accommodaties/organisaties (websites, telefoon en e-mail)

Bewerkt door: LAgrouP

1) Club Vibes heeft volgens mededeling momenteel geen vergunning voor de podiumfunctie.

Productiefunctie

De categorie productie omvat 7 aanbieders: 6 oefenruimtes en 1 productiehuis.

Productie met betrekking tot popmuziek

Naam	Categorie	# oefenruimtes	# opnamestudio's
Kumulus, Lighthouse of Music	muziekschool / oefenruimte	2	0
Muziekgieterij	poppodium / oefenruimte	2	1
Sound Academy (vh. Rec&Play)	muziekschool / oefenruimte	3	1
Club Vibes	podium/muziekschool/oefenruimte	1	0
Daalhof en Omstreken	buurtcentrum/podium	1	0
De Boeckel	buurtcentrum	1	0
Subtotaal (accommodaties)	6	10	2
Gemiddeld per accommodatie		1,67	0,33
Intro in Situ	productiehuis		
Subtotaal (organisaties)	1		
Recapitulatie			
Subtotaal (accommodaties)	6		
Subtotaal (organisaties)	1		
Totaal Productie	7		

Bron : Gemeente Maastricht, klankbordgroep en accommodaties/organisaties (websites, telefoon en e-mail)

Bewerkt door: LAgrouP

Overig

Daarnaast is er een aantal poporganisaties en projecten dat niet is onder te brengen in een van deze drie categorieën. Het betreft de volgende organisaties en projecten:

- Stichting Popmuziek Limburg (SPL). SPL is een provinciale popkoepel die mensen en organisaties die actief zijn in de popmuziek met elkaar verbindt, adviseert en samenwerking stimuleert.
- Diverse agenda's over het cultuuraanbod in Maastricht.

- Jazz Maastricht biedt een concertprogramma op wisselende locaties, organiseert festivals met als rode draad verbinding met andere muziekgenres, vooral popmuziek.
- Muziekschool Maastricht, een online platform (virtuele muziekschool).
- Popsport. Popsport is een landelijk en regionaal coachingsprogramma.
- Nu of Nooit, een provinciale popwedstrijd (organisatie door SPL).
- Kunstbende, een landelijke wedstrijd voor jong creatief talent (organisatie door Buro Pinkpop).

Sterkten en zwakten aanbod popmuziekinfrastructuur

Met het eerder voor Maastricht verrichte onderzoek eind 2017 (voor ondersteuning opstellen popbeleid) hebben we op basis van input van de gemeente, Muziekgieterij, Bankastudio's, Kumulus en de Stichting Popmuziek Limburg en een verslag van de stadsronde over het beleid (die is gehouden op 27 juni 2017 en waarvan we de letterlijke teksten hebben overgenomen) de volgende belangrijkste sterkten en zwakten geïdentificeerd uit een eveneens destijds opgestelde longlist van sterkten en zwakten.

Belangrijkste sterkten

- Maastricht heeft aantrekkingskracht waardoor acts er willen staan. Dat zorgt bij de grotere professionele podia mede voor een kwalitatief goede (internationale) programmering met een divers en onderscheidend aanbod, en mede daardoor een groot publiekspotentieel.
- Maastricht is gelegen in een dichtbevolkt gebied in de Euregio.

Belangrijkste zwakten

- Er ontbreken een inhoudelijke visie en ambitie op het gebied van pop in Maastricht en pop is geen integraal onderdeel van het gemeentelijke beleid (waardoor de relatie met andere beleidsterreinen veelal ontbreekt). Inmiddels is in december 2017 de 'Nota popbeleid Maastricht' verschenen.
- Er zijn te weinig optreedplekken (waaronder in cafés) en te weinig oefenruimtes.

- Er is geen/beperkte samenwerking (ketenaanpak) in Maastricht en binnen de Euregio tussen diverse disciplines van de 'bedrijfskolom' van de popmuzieksector.

A.7.2 Poppodia in de Tripool en Euregio

Met name voor het profiel, de programmering en de eventuele concurrentie op aanbod en vraag is het voor Maastricht zaak om rekening te houden met de voor Muziekgieterij relevante/vergelijkbare poppodia in de omgeving. Van deze grote(re) poppodia in de Tripoolregio en de Euregio hebben we enkele kerngegevens verzameld en deze inclusief een aantal kengetallen in de hiernavolgende tabel zichtbaar gemaakt.

Poppodia Tripool en Euregio				
	Muziekgieterij Maastricht	Volt Sittard	Nieuwe Nor Heerlen	Muzieko-droom Hasselt (BE)
Aantal inwoners gemeente (2015, afgerond op 1.000)	123.000	93.000	87.000	77.000
Aantal podiumzalen	1	1	2	3
Capaciteit grootste zaal (stapplaatsen)	550	600	350	850
Capaciteit midden- en/of kleine zaal of café (stapplaatsen)	350	0	120	750
Profiel programmering	lokaal, regionaal, nationaal, internationaal	lokaal, regionaal, nationaal, internationaal	lokaal, regionaal, nationaal	regionaal, nationaal, internationaal, internationaal
Aantal concerten per jaar ¹⁾	91	78	48	85
Aantal dance-activiteiten per jaar ¹⁾	72	33	44	20
Aantal overige podiumactiviteiten per jaar ¹⁾	0	38	38	5
Totaal aantal eigen podiumactiviteiten	163	149	130	110
Aantal bezoeken concerten per jaar	27.131	9.950		25.500
Aantal bezoeken dance-activiteiten per jaar	38.920	4.210		10.000
Aantal bezoeken overige podiumactiviteiten per jaar	0	4.845		500
Totaal aantal bezoeken eigen podiumactiviteiten	66.051	19.005	32.781	36.000
Aandeel bezoeken uit België (NL-podia) respectievelijk Nederland (Belgische podia) in % totaal aantal bezoeken	40%	n.b.	n.b.	n.b.
Exploitatiesubsidie <i>bruto</i> per jaar ²⁾	€ 361.467	€ 350.000	€ 285.492	€ 650.000
Exploitatiesubsidie <i>bruto</i> in % van exploitatietotaal ²⁾	26%	55%	40%	46%
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> (exclusief huur en subsidie voor vervangingsinvesteringen per jaar) ²⁾	€ 241.467	€ 277.000	€ 249.044	€ 614.000
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> in % van exploitatietotaal ²⁾	18%	44%	35%	44%
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> per bezoeker podiumactiviteiten ²⁾	€ 3,66	€ 14,58	€ 7,60	€ 17,06
Exploitatiesubsidie <i>netto</i> per inwoner gemeente ²⁾	€ 1,96	€ 2,98	€ 2,86	€ 7,97
Capaciteit bezoekers per 1.000 inwoners	7,3	6,5	5,4	20,8
Aantal eigen podiumactiviteiten per 1.000 inwoners	1,3	1,6	1,5	1,4
Aantal bezoeken eigen podiumactiviteiten per 1.000 inwoners	537	204	377	468

Bron: de genoemde poppodia. Gegevens 2016. Geïnterviewd, bewerkt en kengetallen gekozen en berekend door LA group, november 2017.

Ook bij poppodium Reflektor (één zaal capaciteit 600) in Luik België (198.000 inwoners) zijn gegevens opgevraagd, maar niet ontvangen.

1) Activiteiten in alle podiumzalen, inclusief een eventueel café.

2) 'Exploitatiesubsidie bruto' is het totaalbedrag dat als exploitatiesubsidie jaarlijks van de gemeente wordt ontvangen. 'Exploitatiesubsidie netto' is het voornoemde bruto exploitatiesubsidiebedrag waarop in mindering zijn gebracht de jaarlijkse huur voor het pand en de eventuele exploitatiesubsidie voor (reservering van) vervangingsinvesteringen roerende zaken.

n.b. = niet bekend

Voor het vergelijken van de exploitatiesubsidies is de *netto* exploitatiesubsidie het beste als uitgangspunt te nemen, niet de *bruto* exploitatiesubsidie. Wij verwijzen voor een nadere uitleg hiervan naar de toelichting direct na de tabel van paragraaf A.5.4 eerder in deze bijlage.

De betreffende poppodia zijn niet direct met elkaar vergelijkbaar. De aard en omvang van de stad waarin zij zijn gevestigd spelen een belangrijke rol bij de aard, omvang en de prestaties van het poppodium. De kengetallen onderaan de tabel maken de programmaprestaties en de exploitatiesubsidies van de poppodia onderling wel vergelijkbaar: daar zijn kengetallen berekend per bezoeker en per inwoner/1.000 inwoners van de verschillende programmaprestaties en van de exploitatiesubsidie. Daarbij valt op dat Muziekgieterij:

- de laagste exploitatiesubsidie per bezoeker en per inwoner heeft, en zelfs absoluut de laagste netto exploitatiesubsidie;
- de één na hoogste capaciteit heeft, gerelateerd aan inwonersaantal. Door de beoogde vernieuwbouw zal de Muziekgieterij met een grote zaal voor 1.100 bezoekers en een kleine zaal van 350 na Muziekodroom in Hasselt de op één na grootste capaciteit blijven houden;
- gerelateerd aan het aantal inwoners, het laagste aantal activiteiten heeft;
- gerelateerd aan het aantal inwoners, het hoogste aantal bezoeken heeft.

Poppodium De Nieuwe Nor in Heerlen gaat op korte termijn zijn accommodatie uitbreiden in het naastgelegen pand met een zaal met een capaciteit van 700 staande bezoekers.

A.8 Benchmark poppodia

In deze paragraaf laten we met een benchmark zien hoe een gemiddeld poppodium eruitziet in qua inwonersaantal en qua capaciteit van hun poppodium meest met Maastricht vergelijkbare steden. De resultaten van deze benchmark staan in de tabellen die hierna volgen, en zijn input en kritische toets bij onze analyses voor de second opinion op het bedrijfsplan.

A.8.1 Benchmark met het PAS-systeem

We voeren de benchmark met de poppodia uit vergelijkbare werkgebieden uit met behulp van het Poppodium Analyse Systeem (PAS) van brancheorganisatie Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF). De meeste in aanmerking komende podia en festivals in Nederland zijn lid van deze VNPF, ook Muziekgieterij. PAS is een systeem van de VNPF waaraan de deelnemende poppodia jaarlijks hun cijfers leveren en dat inzicht geeft over onder meer omvang, aard en publieksbereik, personeel en financiën.

De resultaten van de benchmark met PAS-gegevens zijn goed bruikbaar voor allerlei analyses. Hierbij moet wel enig voorbehoud worden gemaakt. Allereerst is de kwaliteit van het cijfermateriaal in PAS afhankelijk van de input door de poppodia zelf. Weliswaar is in het PAS-systeem uitgebreid omschreven wat onder de verschillende in te voeren gegevens moet worden verstaan om de eenduidigheid van invoer te bevorderen, toch kunnen de gegevens door mogelijke verschillende interpretatie van variabelen soms beperkt bruikbaar zijn ter vergelijking. Aan de andere kant 'corrigeert' het grote aantal poppodia dat deelneemt aan PAS eventuele individuele onjuiste input. Daarnaast dienen de cijfers altijd in perspectief geplaatst te worden met andere (niet-PAS-) analyses en met specifieke omstandigheden die betrekking hebben op het eigen poppodium of op die van de benchmarkpoppodia. PAS-vergelijkingen geven dus een globaal en indicatief totaalbeeld over het gemiddelde van de benchmarkpoppodia.

A.8.2 Keuze benchmarkpoppodia

We hebben poppodia geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- met Maastricht meest vergelijkbaar inwonersaantal van 123.000, en

- met de nieuwe Muziekgieterij meest vergelijkbare zaalcapaciteit, en
- met Maastricht meest vergelijkbare (regionale) ligging.

Het resultaat van deze selectie geeft de keuze aan gemeenten/poppodia zoals in de tabel hierna is vermeld:

Gemeente	Inwoners (afgerond)	Poppodium	Capaciteit			Stapplaatsen per 1.000 inwoners
			zaal 1	zaal 2	zaal 3	
Dordrecht	119.000	Bibelot	800	250		8,8
Maastricht	122.000	Muziekgieterij	1.100	350		11,9
Leeuwarden	123.000	Neushoorn	700	250		7,7
Leiden	125.000	Gebr. De Nobel	750	250		8,0
Zwolle	127.000	Hedon	800	200		7,9
Haarlem	161.000	Patronaat	975	350	100	8,9
Gemiddeld incl. Maastricht	129.500		854	275	100	8,9
Gemiddeld excl. Maastricht	131.000		805	260	100	8,3

Bronnen: inwonersaantal CBS Statline 1-1-2019, capaciteit poppodia PAS-systeem VNPF en websites podia, bewerkt LA group, april 2019

We hebben de keuze voor deze vijf benchmarkpoppodia gemaakt in gezamenlijk overleg met de gemeente en Muziekgieterij. We benadrukken dat een precies met Maastricht vergelijkbaar werkgebied in Nederland niet bestaat. Verder is de selectie beperkt tot de poppodia die deelnemen aan PAS. Om deze reden is de keuze voor vijf poppodia beperkt.

De resultaten van de benchmark hebben we in twee tabellen hierna vermeld, en daarna volgt een nadere toelichting. De cijfers zijn van 2017 (PAS cijfers 2018 zijn nog niet voorhanden). Nogmaals, het gaat hier dus om de *gemiddelde* cijfers van de geselecteerde vijf benchmarkpoppodia.

Resultaten benchmark: aanbod en afname, bezetting en benutting

Aanbod en afname activiteiten	Muziekgieterij doelprognose 2024	Benchmark	Benchmark hoogste	Benchmark laagste	Alle podia
Totaal aantal concerten en dance	196	258	353	173	206
<i>waarvan concerten betaald</i>	138	139	208	94	135
<i>waarvan dance betaald</i>	58	70	79	57	50
<i>waarvan gratis toegankelijke concerten en dance</i>	0	49	66	22	21
Aantal concert- en dance-activiteiten per 1.000 inwoners	1,61	1,97	2,19	1,45	n.b.
Totaal aantal bezoeken concert en danceactiviteiten	96.100	68.186	105.905	42.340	72.834
<i>waarvan concerten betaald</i>	61.300	30.612	<i>g.g.</i>	20.892	40.938
<i>waarvan dance betaald</i>	34.800	23.656	<i>g.g.</i>	15.572	20.146
<i>waarvan op gratis toegankelijke concerten en dance, en gasten</i>	0	13.918	<i>g.g.</i>	5.876	11.750
Totaal aantal overige (niet-muziek)activiteiten ¹⁾	32	38	83	12	97
Totaal aantal bezoeken overige (niet-muziek)activiteiten ¹⁾	11.750	4.667	9.498	1.856	7.997
Gemiddeld aantal betalende bezoekers per concert	444	220	254	167	303
Gemiddeld aantal betalende bezoekers per dance	600	338	475	196	403
Gemiddeld aantal betalende bezoekers per concert/dance	490	260	314	183	330
Bezoek concert en dance per 1.000 inwoners	788	521	658	356	n.b.
Gemiddeld aantal bezoekers overige (niet-muziek)activiteiten ¹⁾	367	123	250	71	82
% uitverkochte concerten	<i>g.g.</i>	11%	16%	7%	17%
% uitverkochte dance	<i>g.g.</i>	16%	28%	5%	18%
Stacacapaciteit per 1.000 inwoners	11,9	8,3	8,9	7,7	n.b.
Aantal besloten commerciële verhuur ¹⁾		81	300	9	37
Bezoeken besloten commerciële verhuur ¹⁾		3.384	7.100	n.b.	2.120
Gemiddeld aantal bezoekers per besloten commerciële verhuur ¹⁾		42	24	n.b.	57
Totaal aantal activiteiten	228	377			340
Totaal aantal bezoeken	107.850	76.237	118.485	44.437	82.951

Bron: Muziekgieterij prognose 2024, benchmarkpoppodia PAS-systeem 2017, bewerkt en kengetallen van LA group, april 2019 | *g.g.* = geen gegevens voorhanden | *n.b.* = niet bekend

¹⁾ Bij Muziekgieterij is totaal aantal overigen activiteiten en bezoeken **ex** clusiefestival Bruis met geraamd 25.000 bezoekers, en **in** clusief 27 openbare culturele verhuren en besloten commerciële verhuren met geraamd totaal 6.750 bezoeken (een splitsing van deze verhuren in cultureel en commercieel is niet voorhanden).

Resultaten benchmark: enige financiële kengetallen

Financiële kerngegevens	Muziekgieterij doelprognose 2024	Benchmark	Benchmark hoogste	Benchmark laagste	PAS alle podia
Recette per activiteit in eigen concertzaal ¹⁾	€ 10.644	€ 4.660	€ 6.170	€ 2.509	€ 5.897
Programmakosten per activiteit in eigen concertzaal (excl. personeelskosten) ¹⁾	€ 10.012	€ 3.869	€ 5.498	€ 1.367	€ 4.845
Recette per bezoeker activiteiten in concertzaal ¹⁾	€ 23,96	€ 17,79	€ 23,72	€ 11,91	€ 16,90
Financieel dekkingsresultaat alle programma-activiteiten ²⁾	106%	89%	102%	76%	105%
Horecaomzet per concert/dance	€ 4.694	€ 2.541	€ 3.963	€ 1.370	€ 3.435
Horeca per bezoeker concert/dance	€ 9,57	€ 10,17	€ 11,96	€ 8,38	€ 9,45
Betaalde fte's personeelsformatie (1 fte = 40 uur per week)	30,1	19,8	32,2	11,0	21,0
Exploitatiesubsidie bruto ³⁾	€ 1.068.000	€ 976.000	€ 1.651.000	€ 602.000	€ 717.000
Exploitatiesubsidie netto ³⁾	€ 406.000	€ 437.000	€ 714.000	€ 270.000	€ 351.000
Exploitatiesubsidie bruto per bezoeker concert- en danceactiviteiten ³⁾	€ 11,11	€ 13,56	€ 17,23	€ 9,17	€ 10,32
Exploitatiesubsidie netto per bezoeker concert- en danceactiviteiten ³⁾	€ 4,22	€ 6,07	€ 7,45	€ 3,88	€ 5,63
Exploitatiesubsidie netto per inwoner ³⁾	€ 3,32	€ 3,16	€ 4,90	€ 2,21	n.b.

Bron: Muziekgieterij prognose 2024, benchmarkpoppodia PAS-systeem 2017, bewerkt en kengetallen van LA group, april 2019 | g.g. = geen gegevens bekend | n.b. = niet bekend

1) Bij Muziekgieterij zijn de bij deze posten opgenomen bedragen en het percentage alleen van de concerten. Dus exclusief de overige (niet-muziek) activiteiten en ook exclusief dance. Omdat Muziekgieterij de dance-activiteiten worden verzorgd door externe organisatoren/samenwerkingspartners die de recette ontvangen en de programmakosten betalen. De bedragen hiervan zijn niet bekend bij Muziekgieterij. Bij de benchmarkpoppodia zijn de bedragen van concerten en dance. De bedragen van Muziekgieterij en benchmarkpoppodia zijn dus niet helemaal vergelijkbaar, maar wel indicatief.

2) Het financieel dekkingsresultaat programmering is hier de totale recette in % van de totale programmakosten van alle activiteiten. Bij Muziekgieterij betreft het hoofdzakelijk het concertdeel, de dance is voor een beperkt deel opgenomen, zie voorgaande opmerking onder 1). De percentages van Muziekgieterij en benchmarkpoppodia zijn dus niet helemaal vergelijkbaar, maar wel indicatief. Het financieel dekkingsresultaat waarbij we de totale recette uitdrukken in % van de totale gages voor de artiesten (zoals opgenomen in de tabel van de financiële exploitatie van Muziekgieterij in hoofdstuk 4), is niet uit PAS af te leiden.

3) Exploitatiesubsidie **netto** is hier de **bruto**-exploitatiesubsidie - het van de gemeente ontvangen bedrag - minus de huisvestingskosten. Doorgaans wordt de **netto** exploitatiesubsidie berekend minus de huur en de (reservering voor) vervangingsinvesteringen, maar deze individuele huisvestingsposten zijn niet uit het PAS-systeem af te leiden.

A.8.3 Toelichting resultaten benchmark

Keuze benchmarkpoppodia

De geselecteerde benchmarkpoppodia uit qua inwonersaantal meest vergelijkbare gemeenten hebben alle een kleinere bezoekcapaciteit dan de nieuwe Muziekgieterij. De capaciteit van de grote zaal – leidend en cruciaal voor de grootte van acts die geboekt kunnen worden – is bij de nieuwe Muziekgieterij met 1.100 flink groter dan het gemiddelde van 805 van de benchmarkpoppodia. Vanuit dit capaciteitscriterium zijn de hier gekozen benchmarkpoppodia minder vergelijkbaar met de Muziekgieterij. Maar wanneer we bij de keuze van de benchmarkpoppodia de capaciteit van de grote zaal meer gewicht hadden gegeven, dan zouden we terecht komen bij qua inwonersaantal veel grotere gemeenten; Patronaat in Haarlem als meest ‘dichtbij’ qua capaciteit en inwonersaantal – 161.000 respectievelijk 975 – is wel geselecteerd, maar daarboven zijn niet gekozen Doornroosje in Nijmegen – 177.000 inwoners en 1.100 capaciteit grote zaal – en Effenaar in Eindhoven – 231.000 en 1.200. Het verschil in inwonersaantal is bij deze steden groot, en daarmee is ook de vergelijkbaarheid met Maastricht/Muziekgieterij beperkter.

Wij hebben bij onze analyses daarom als uitgangspunt gehanteerd dat we Muziekgieterij eerder vergelijken met de ‘hoogste’ waarden van de benchmarkpoppodia, dan met de ‘laagste’. Ook kijken we bij onze analyses naar (de gemiddelden van) de drie genoemde grote benchmarkpoppodia Patronaat, Doornroosje en Effenaar met redelijk vergelijkbare bezoekcapaciteit. En wel wanneer de capaciteit bij bepaalde analyses belangrijker is dan het inwonersaantal van de gemeente.

Maastricht krijgt dus met de nieuwe Muziekgieterij een poppodium met een grotere capaciteit dan hun collega poppodia in qua inwonersaantal vergelijkbare gemeenten.

Onze keuze voor de benchmarkpoppodia is om de hiervoor genoemde overwegingen ook een andere dan Muziekgieterij in zijn Bedrijfsplan 2019-2024 heeft gemaakt: Leiden/Gebr. De Nobel en Zwolle/Hedon komen overeen met de keuze

in het bedrijfsplan; Nijmegen/Doornroosje en Eindhoven/Effenaar, die Muziekgieterij wel selecteerde, hebben wij dus niet primair maar secundair gekozen. De vijfde keuze van Muziekgieterij, Hengelo/Metropool, hebben wij niet gekozen omdat het inwonersaantal met 81.000 flink lager is dan Maastricht, zo ook de capaciteit, maar vooral omdat Metropool in 2017 niet heeft deelgenomen aan het benchmarksysteem PAS.

Bij onze analyses in hoofdstuk 4 gaan we waar relevant nader in op de verschillen tussen de cijfers uit de exploitatieprognose van de nieuwe Muziekgieterij en de benchmarkcijfers.

Bijlage B

Financiële risico's in de exploitatieprognose

De belangrijkste algemene risico's bij de financiële exploitatie van een poppodium zijn hierna vermeld.

Algemeen: post onvoorzien ter dekking tegenvallers

Er is een post onvoorzien in de exploitatieprognose opgenomen van 1% van de exploitatieomvang, ofwel van ruim € 40.000. Deze 'reserve' kan generiek worden ingezet om tegenvallende opbrengsten of hogere kosten op te vangen. Overigens zijn reserves natuurlijk niet de oplossing om structurele tegenvallers op te vangen, maar wel een mogelijkheid om 'tijd te kopen' om een structurele oplossing te zoeken.

Programmaresultaat

Risico

Het programmaresultaat of het financieel dekkingsresultaat programmering kan tegenvallen, met name door lagere bezoekersaantallen dan op basis waarvan de act was ingekocht, of door (relatief) hogere artiesten- en programmakosten.

Maatregelen ter beheersing/beperking risico

Het programmaresultaat gaat over de concerten en dance. Elementen van dit resultaat zijn in de prognoses van Muziekgieterij bijzonder hoog opgenomen, ook flink hoger dan de benchmarkpoppodia. Wij hebben geadviseerd die elementen van het programmaresultaat flink te verlagen naar meer realistische niveaus:

minimaal 5% en maximaal 10% minder bezoeken op de concerten en dance, een flink lagere gemiddelde ticketprijs en een meer gangbare, sterk verminderde verhouding tussen de recette-opbrengst en de gages die aan artiesten worden betaald (het dekkingsresultaat van de programmering, de mate waarin de recette de gages van de artiesten dekt). In totaal adviseren wij een € 275.000 tot circa € 330.000 lager programmaresultaat. Hiermee is het grote risico op dit onderdeel weggenomen, maar risico's blijven aanwezig. Het programmaresultaat is hiermee ook meer in lijn gebracht met de gemiddelde van de benchmarkpoppodia. Maar ook dat wil niet zeggen dat de risico's zijn geëlimineerd. Wel zegt het dat als de programmaresultaten in de praktijk vervolgens dan toch nog relevant tegenvallen, de oorzaken elders liggen. Mogelijk doen ze zich branchebreed voor, of is de conjunctureel oorzaak. Ook kan de oorzaak intern bij Muziekgieterij liggen door bijvoorbeeld te weinig vraaggericht programmeren, te weinig de hand kunnen leggen op (ook financieel) interessante bands, dure inkoop of kosten van acts, et cetera. Of natuurlijk een combinatie van al deze externe en interne oorzaken.

Resultaat horeca

Risico's

- de gemiddelde horecabesteding van het publiek is lager, ten tijde van een economische crisis bijvoorbeeld gebruikelijk;
- het aantal bezoeken valt tegen;
- een lagere brutowinst horeca.

Maatregelen ter beheersing/beperking risico's

Er is in de exploitatieprognose rekening gehouden met een gemiddelde horeca-besteding per bezoeker die ligt rond het niveau van de benchmarkpodia.

Een bij Muziekgieterij € 1,00 tegenvallende gemiddelde besteding per bezoeker van concerten en dance – dat is een circa 10% lagere besteding – betekent netto een financiële tegenvaller van circa € 70.000. Anders dan maatregelen ter bevordering van de consumptie die mogelijk enig resultaat zullen hebben, zijn er weinig mogelijkheden. Er zal ingeteerd moeten worden op de reserves en elders financiële compensatie gevonden moeten worden.

Wij hebben al geadviseerd het verwachte aantal bezoeken bij de concerten en dance terug te brengen met minimaal 5% en maximaal 10%. Nog 10% minder bezoekers betekent netto een financiële tegenvaller van minimaal € 35.000 en maximaal € 70.000. Ook hiervoor zal elders financiële compensatie gevonden moeten worden.

Een lagere brutowinst kan ontstaan omdat het eigen of artiestengebruik uit de hand loopt, en/of er te duur wordt ingekocht, dan wel de korting op inkoop in het brouwerijcontract wordt verlaagd. Een procent lagere brutowinst betekent netto een financiële tegenvaller van circa € 13.000. In de exploitatieprognose van Muziekgieterij is een brutowinst aangehouden conform het branchegemiddelde horeca. Dus als Muziekgieterij brancheconform inkoop en tapverliezen beperkt blijven, is het risico hier niet zo groot. Het risico van bederf van goederen is er nauwelijks bij 'natte' horeca zoals bij Muziekgieterij het geval is. In het algemeen is in ieder geval een goede bewaking van het brutowinstpercentage nodig, met name controle op het eigen en artiestengebruik dat binnen de daarvoor gestelde budgetten moet blijven, en op tapverlies. Daarnaast is permanente aandacht voor scherp inkopen. Een (eigen) opleiding/scholing van vrijwilligers is een mogelijkheid ter bevordering van professionaliteit. Een verlaging van de kortingsregeling door de brouwerij zou kunnen worden geweerd door andere brouwerijen uit te nodigen een voorstel te doen.

Exploitatiesubsidie

Risico

Korting op de exploitatiesubsidie.

Maatregelen ter beheersing/beperking risico's

- beperken verlieslatende activiteiten – meestal instroomacts aan de onderkant, talent en artistiek interessante acts met in het algemeen een relatief laag publieksbereik;
- minder activiteiten onder gelijke inperking van de formatie betaald personeel;
- taken betaald personeel overhevelen naar vrijwilligers en daarmee inkrimpen personeelsformatie en besparing personeelskosten (de grootste kostenpost). Inkrimpen van de personeelsformatie zal niet zomaar en niet direct mogelijk zijn. Daarnaast zijn de mogelijkheden beperkt om 'dagelijkse' taken bij vrijwilligers te leggen;
- kaasschaafmethode: een generieke korting op de kostenposten;
- uitstel gepland onderhoud en vervangingsinvesteringen als de korting plaatsvindt op de exploitatiesubsidies die voor deze doeleinden worden verstrekt (alleen als tijdelijk maatregel effectief).

Kosten algemeen

Risico

Overschrijdingen kosten.

Maatregelen ter beheersing/beperking risico's

Allereerst is het risico van overschrijding van veruit de grootste kostenpost, de personeelskosten, beperkt. Uiteraard moet Muziekgieterij de aannames van personeel en met name de inhuur van productiepersoneel budgettair wel strak beheersen. Verder zijn de risico's in de andere grote kostenposten programma-inkoop en -kosten, en de inkoop horeca hiervoor al in beeld gebracht en maatregelen voorgesteld ter beheersing/beperking van de financiële risico's. Verder is de evenzeer grote post huisvestingskosten realistisch geraamd op basis van

ervaringscijfers, zodat het risico van hogere kosten beperkt is. Daarbij is wel een goede organisatie nodig ter beperking van onnodig energieverbruik en 'te veel' schoonmaak.

Resteren de andere kostenposten, die samen een relatief klein aandeel van de totale kosten uitmaken, waarmee ook het financiële risico beperkt is.

Reserves

Risico

Beperkte reserves bij Muziekgieterij om tegenvallers op te vangen.

Maatregelen ter beheersing/beperking risico's

Muziekgieterij heeft op dit moment geen reserves, het eigen vermogen is zelfs negatief. Met onze doorlichting van de exploitatieprognoses van Muziekgieterij hebben wij een voorstel gedaan de reserves op peil te brengen. Worden die voorstellen niet gevolgd, dan zal het zal binnen de bestaande financiële kaders waarschijnlijk niet mogelijk zijn de negatieve reserves om te buigen tot een passend niveau.

Zoals al eerder vermeld, zijn reserves natuurlijk geen oplossing om structurele tegenvallers op te vangen, maar wel een mogelijkheid om 'tijd te kopen' om een structurele oplossing te zoeken.

Bijlage C

LAGroup en de adviseur

Over LAGroup

LAGroup is een adviesbureau in de volle breedte van de vrijetijdssector. LAGroup staat voor samen; binnen het adviesteam en met de opdrachtgever, maar altijd met behoud van onze oprechtheid, onafhankelijkheid en objectiviteit.

Combinatie van leisure & arts

LAGroup is een specialist op het gebied van vrije tijd én cultuur, vaak in relatie tot gebiedsontwikkeling. De grenzen tussen deze twee werelden vervagen; denk bijvoorbeeld aan toprestaurants die zich in musea vestigen, hotels die luxe wellness ontwikkelen of een theater dat congresfaciliteiten aanbiedt. Omdat LAGroup thuis is in het hele spectrum van de vrijetijds- en cultuursectoren kunt u met uw vraagstelling bij één bureau terecht. En mocht uw vraag toch onze expertise overstijgen, dan schakelen we een van onze vaste samenwerkingspartners in.

Eigenzinnig en kennisgedreven

LAGroup werkt met een vaste kring van gedreven adviseurs. Geen klonen van elkaar, maar eigenzinnige individuen die de ins & outs kennen van de sectoren waarin wij opereren. Adviseurs die kunnen meedenken én afstand nemen. Elk project krijgt een adviesteam dat past bij de vraagstelling. De adviseurs spreken de taal van de organisaties in onze sectoren en voelen zich persoonlijk betrokken bij de kwaliteit van deze sectoren – ze zijn dus goed ingevoerde gesprekspartners.

Oprachtgevers en opdrachten

LAGroup adviseert over kunst & cultuur, toerisme & recreatie, commerciële leisure, horeca & logiesaccommodaties, stedelijke & gebiedsontwikkeling en de congres-,

beurs- & evenementensector. In gebiedsontwikkeling en in regio-marketing komen deze aandachtsvelden vaak samen. We werken in opdracht van overheden, brancheorganisaties, projectontwikkelaars, ondernemers en instellingen. Onze opdrachten variëren van concept- en beleidsontwikkeling, marketing en organisatievraagstukken tot impact- en haalbaarheidsstudies.

Bij opdrachten is groot of klein voor ons niet relevant; wij bieden altijd maatwerk aan dat naadloos aansluit bij het belang, het budget en de urgentie van een project. Van kindertheater of familiehotel tot megabioscoop of museum met internationale allure. Van G4 tot krimpgemeente. Ze zijn ons even lief.

Voor meer informatie over LAGroup zie www.lagroup.nl.



Over adviseur Peter Koppen



Peter (1957) is sinds begin jaren 80 actief in de culturele sector. Na een loopbaan bij de Rabobank in o.a. de organisatieontwikkeling en zakelijke kredietverlening, werd hij in 1996 directeur van poppodium Patronaat in Haarlem. Dat was in 1984 mede door hem opgericht en hij was er jarenlang bestuurslid. Zijn missie van groei, professionalisering en

nieuwbouw was gerealiseerd bij de opening van de nieuwbouw in 2005, waarna hij volgens plan afscheid nam van een poppodium met jaarlijks ruim 400 activiteiten, 120.000 bezoeken en zo'n 150 betaalde en vrijwillige medewerkers. Bij branchevereniging voor poppodia VNPF, waarvan hij medeoprichter was en jarenlang bestuurslid, is hij in 2006 enige tijd waarnemend directeur geweest. Vanaf 2007 werkt Peter als cultuuradviseur samen met LAgrou. Naast zijn advieswerkzaamheden had en heeft hij zitting (gehad) in vele besturen en commissies. Onder meer in de (voorheen Rijkscommissie en inmiddels opgeheven) Raad van Advies voor de Bouw van Podia van de VSCD, als lid van de beoordelingscommissie voor subsidies aan theaters en concertzalen van het Fonds Podiumkunsten, en commissielid van Erfgoedvereniging Heemschut. Peter heeft voor LAgrou in alle culturele sectoren vele adviesopdrachten uitgevoerd, van podiumkunsten met name theater en poppodia, tot filmhuizen, musea en bibliotheken en centra voor de kunsten, van conceptontwikkeling en ondersteuning bij beleid tot haalbaarheidsstudies en organisatorische en financiële vraagstukken, doorlichtingen en verzelfstandigingen.

Colofon

Bij de uitvoering van dit aanvullende onderzoek hebben we gesproken met de volgende instellingen en personen.

Gemeente Maastricht

- Bonny Neven, projectleider stedelijke ontwikkeling
- Helmy Koolen, manager economie en cultuur
- Herman van Asselt, beleidsmedewerker economie en cultuur
- Hulya Yazer, manager bedrijfsvoering
- Jim Jansen, wethouder kunst en cultuur
- Marcel 't Sas, strategisch beleidsadviseur cultuur
- Renzo Stel, senior adviseur bedrijfsvoering & control

Poppodium Muziekgieterij

- Jan Mans, voorzitter raad van toezicht
- Nico Gerardu, lid raad van toezicht
- Richard Loomans, zakelijk directeur
- Tom Schulpen, lid raad van toezicht
- Wim Smeets, directeur

Extern

- Cor Schlösser van bureau Cor Schlösser Consultancy

Het adviesteam van LAgrouP

- Peter Koppen, LAgrouP
- Mark Bruin, bbn adviseurs

Amsterdam, 15 juli 2019

LAgrouP bv
Postbus 1558
1000 BN Amsterdam
www.LAgrouP.nl
consult@LAgrouP.nl
+ 31 (0)20 - 550 20 20