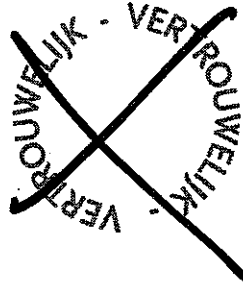


Second opinion
**Plan van de Zingende Decoupeerzaag voor het
MIDI Theater in Tilburg**

Gemeente Tilburg
28 maart 2008

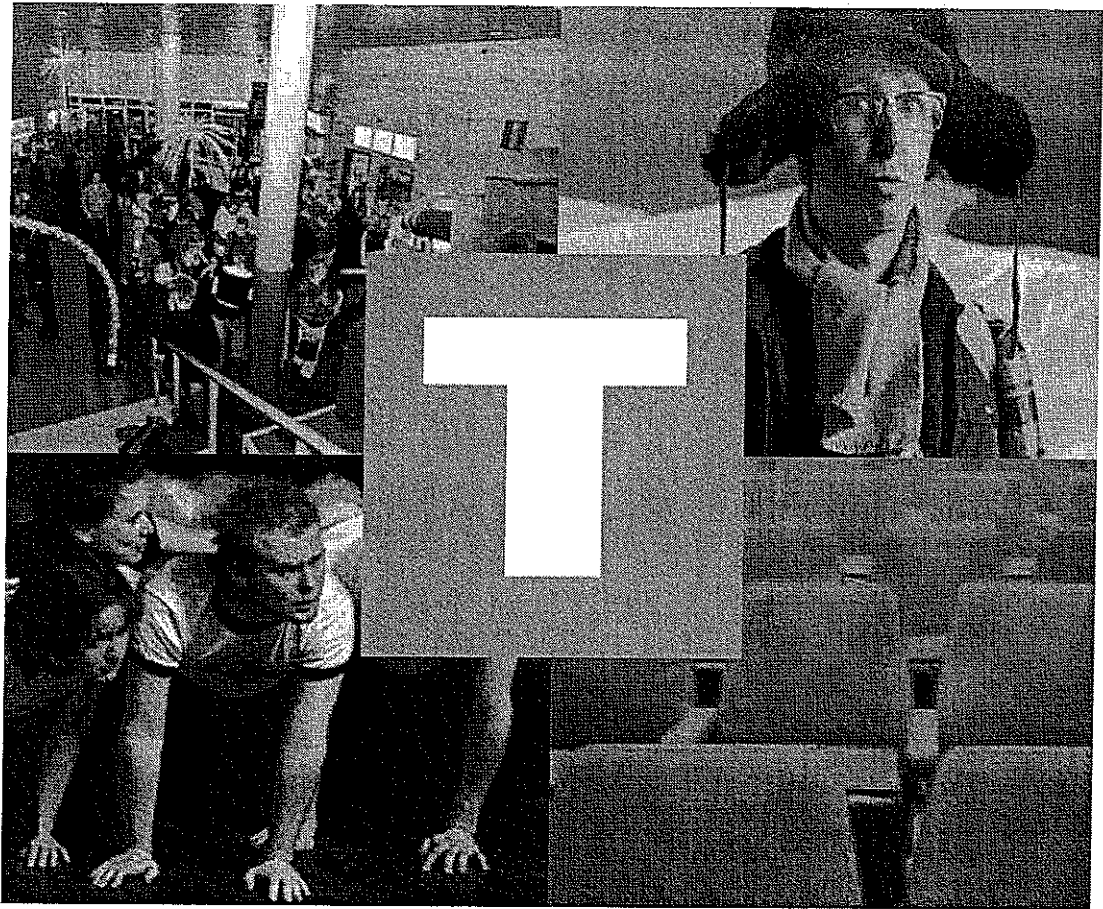


2008-018 RP 04

Sarphatistraat 650
1018 AV Amsterdam

T +31 (0)20 550 20 20
F +31 (0)20 550 20 22

consult@LAGroup.nl
www.LAGroup.nl

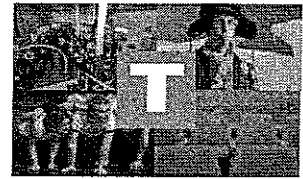


Inhoud

0	Conclusies en aanbevelingen	3
0.1	Er is marktruimte voor een middenzaal in Tilburg	3
0.2	Een plan dat eigenlijk te mooi is om waar te zijn	3
0.3	Zet door, maar onderken de risico's	4
1	Inleiding	5
1.1	Een nieuw podium in het hart van de stad	5
1.2	De vragen van de gemeente aan LAgrouP	5
1.3	Risico's en status van deze beoordeling	6
2	De markt voor een middenzaal	7
2.1	Landelijke trends en ontwikkelingen: groot, groter, grootst	7
2.2	Inspelen op een hiaat in de Tilburgse podiuminfrastructuur	8
2.3	Geschikte genres voor een middenzaal?	9
3	Het plan voor het MIDI Theater	12
3.1	Ondernemers en partners werken volop aan de plannen	12
3.2	Drie hoofdbronnen bepalen de omzet	14
3.3	Kostenoverschrijding ligt op de loer	16
4	Risicoanalyse, afweging en advies	18
4.1	Drie belangrijke risico's	18
4.2	Binnen de randvoorwaarden is er geen mooier plan denkbaar	19
4.3	Negeer de faalkans niet	19
Bijlagen		
b1	Personen en informatie	21
b2	Vergelijkingscijfers VSCD middelgrote theaters	22



Conclusies en aanbevelingen



Op 10 december 2007 heeft de gemeenteraad van Tilburg besloten dat het MIDI Theater, onder voorwaarden, kan worden ontwikkeld tot laagdrempelig variété-theater met studiofaciliteiten. De voorwaarden betreffen enerzijds de Financiële voorwaarden bij de realisatie en verhuur van het pand en anderzijds een degelijk onderbouwd bedrijfsplan van de initiatiefnemers. De gemeente heeft LAgroun gevraagd een mening te vormen over de plannen, gerelateerd aan de markt op middellange termijn voor een nieuwe middenzaal in Tilburg.

o.1 **Er is marktruimte voor een middenzaal in Tilburg**

Er is een structurele hoge vraag naar theaterkaartjes in het populaire segment

Landelijk gezien blijkt er al jaren een stijgende belangstelling te zijn voor de populaire genres in de theaters. Voor de genres populaire muziek, musical, cabaret en amusement worden hoge bezoekerscijfers gerealiseerd. Bij die keuze is er een toenemende invloed te bespeuren van de televisie. Aan de andere kant zijn aanbieders zich steeds bewuster van de stijgende kosten van hun voorstellingen. Dit leidt tot schaalvergroting, seriebespeling en hernemingen van succesvolle producties.

In Tilburg ontbreekt een zaal die de kloof tussen klein en groot overbrugt

Binnen Tilburg is Theaters Tilburg, naast o13 voor de popmuziek, de hoofdrolspeler in de podiumkunsten. Er worden hoge bezoekersaantallen gerealiseerd en steeds vaker worden producties verplaatst van de kleine naar de grote zaal. Daarnaast is er in Tilburg een aantal kleine zalen waarin zowel professioneel als amateuraanbod wordt getoond. Er is geen zaal die de sprong overbrugt tussen pakweg 200 en 900 bezoekers.

Het marktpotentieel voor een middenzaal bedraagt 25.000 tot 40.000 bezoekers per jaar

Uit een afweging van de programmeringsmogelijkheden van een middenzaal blijkt dat er met name binnen de genres cabaret, theaterconcerten en amusement kansen bestaan voor een uitbreiding van het aanbod. Dat is eveneens het geval voor de wat serieuzere genres (dans, toneel en muziektheater), maar een dergelijke programmering is niet mogelijk zonder programmamiddelen. Het lokale marktpotentieel van een middenzaal in Tilburg wordt, afhankelijk van de programmamix, ingeschat op 25 000 tot 40.000 bezoekers per jaar. Indien een uniek programma-aanbod met een landelijk bereik kan worden gerealiseerd, is dit potentieel uiteraard hoger.

o.2 **Een plan dat eigenlijk te mooi is om waar te zijn**

Op papier is dit een kostendekkend plan dat inspeelt op kansen in de markt

Het plan voor het MIDI theater tracht, gebruikmakend van de populariteit van één van de initiatiefnemers, in te spelen op de kansen binnen de Tilburgse markt. Door in te zetten op

laagdrempelige voorstellingen, gecombineerd met landelijke en provinciale media wil het MIDI Theater jaarlijks een hoog aantal bezoekers realiseren. De initiatiefnemers zijn daarbij op zoek naar de juiste opzet van de organisatie en exploitatie van het plan. Zij gaan ervan uit dat het mogelijk moet zijn om met een bescheiden professionele organisatie en de inzet van veel studenten op operationele posities, de exploitatielasten van het theater te beperken. Indien mogelijk wordt een overeenkomst gesloten met The Entertainment Group, een onderneming die landelijk actief is in de entertainmentindustrie. Deze onderneming zou daarbij medeaandeelhouder worden van MIDI Theater BV en daarmee dus mede het exploitatierisico dragen. Daarnaast zijn overeenkomsten gesloten met onderwijsinstellingen die zicht bieden op vaste huurinkomsten en de nagestreefde inzet van studenten.

De financiële basis onder de plannen bevat cruciale onzekerheden

Er wordt uitgegaan van hoge bezoekersaantallen en hoge bezettingspercentages van de repetitieruimten en studiofaciliteiten. Wij achten een dergelijk inkomstenniveau moeilijk haalbaar. Als het al mogelijk is, dan zal daarvoor meer aanlooptijd vereist zijn dan nu wordt voorzien. Aan de andere kant is het geraamde kostenniveau te laag in relatie tot het grote aantal activiteiten in het gebouw. Verwacht wordt dat de (relatieve) programmakosten en de personeelslasten van de BV hoger uitvallen dan waar nu van wordt uitgegaan.

o.3

Zet door, maar onderken de risico's

Ondernemen is het nemen van risico's, zie die wel onder ogen

Het plan voor het MIDI Theater is enthousiasmerend en veelbelovend. Aan het plan kleven drie belangrijke risico's. De eerste zijn de ondernemers zelf. Het runnen van een dergelijk commercieel initiatief dat inspeelt op zowel de publieke als de zakelijke markt, stelt hoge eisen aan de managementvaardigheden. De initiatiefnemers hebben die vaardigheden nog niet in de praktijk kunnen bewijzen. Het tweede risico is het feit dat het MIDI Theater een langere aanlooptijd nodig zal hebben dan nu wordt verwacht. Die aanloop gaat in dat geval gepaard met verliezen waarvoor dekking zal moeten worden gevonden. Er is een reëel risico op overschrijding van de exploitatiebegroting. Een bankgarantie kan de BV in staat stellen de eerste jaren de aanvangshuur te voldoen, na die tijd zullen eventuele aanvangsverliezen dan wel moeten worden terugverdiend.

Als de gemeente een middenzaal in Tilburg wil, voorzie dan in een terugval scenario

Als de BV er niet in slaagt op middellange termijn het hoofd boven water te houden, blijft de gemeente als eigenaar achter met een middenzaal op een prominente plek in het midden van de stad. Het is wijs om nu al te bedenken op welke wijze op dat moment invulling kan worden gegeven aan het eigendom en de exploitatie van dat pand c.q. theater. In dat laatste geval ligt het voor de hand dat een roep ontstaat om hulp van buitenaf en daarmee om structurele financiële gemeentelijke ondersteuning.

1

Inleiding



De gemeenteraad van Tilburg heeft het college onder voorwaarden gemachtigd het MIDI Theater aan de Heuvel te ontwikkelen. De gemeente heeft LAGroup gevraagd een second opinion op te stellen op de voorlopige plannen. In deze inleiding wordt de context van deze vraag geschetst

1.1 Een nieuw podium in het hart van de stad

Op 2 december 2007 sloot de bioscoop MIDI Theater aan de Heuvel in Tilburg haar deuren. De gemeente Tilburg heeft het pand aangekocht met het plan het te ontwikkelen tot een middelgrote theaterzaal. Voor de exploitatie van deze functie is een intentie-overeenkomst gesloten met De Zingende Decoupeerzaag BV die het pand wil ontwikkelen tot laagdrempelig vari  t  theater. De gemeente heeft   2,55 miljoen uitgetrokken voor de verwerving en   5 miljoen voor de verbouwing van de voormalige bioscoop. Dat vereist een kostendekkende huur van   381 duizend per jaar. De BV neemt daarvan bij aanvang   190 duizend voor zijn rekening, de gemeente de eerste jaren het andere deel. Het college heeft de bijdrage van de gemeente van   191 duizend voor een deel gedekt door het structureel inzetten van eigen geld:   50 duizend uit het budget voor culturele vernieuwing. De resterende   141 duizend per jaar zal, indien de kaartinkomsten dit toelaten, middels een huurverhoging aan de BV in rekening worden gebracht.

Als het MIDI Theater klaar is, beschikt Tilburg over een middenzaal met 450 stoelen. Daarin staan laagdrempelig variété en stand-upcomedians centraal.

In de zaal zijn alle faciliteiten aanwezig om tv-opnames te maken of rechtstreekse tv-uitzendingen te verzorgen. Diverse tv-zenders hebben laten weten interesse te hebben om vanuit Tilburg programma's op de beeldbuis te brengen. Tilburg zou dan de eerste en enige stad zijn in Zuid-Nederland van waaruit op reguliere basis landelijke tv-programma's worden uitgezonden. De BV wil voor de invulling en exploitatie nauw samenwerken met onderwijsinstellingen als Fontys, het ROC en de universiteit.

1.2 De vragen van de gemeente aan LAGroup

Op dit moment wordt door de gemeente en de BV hard gewerkt aan de plannen voor de realisatie en de exploitatie van het MIDI Theater. De gemeenteraad wil daarbij enerzijds inzicht in de haalbaarheid van de plannen en de daarmee gemoeide risico's. Anderzijds wenst zij, min of meer los van het gepresenteerde plan, een beeld te krijgen van de marktkansen voor een middenzaal in Tilburg.

De gemeente heeft LAgroun gevraagd om een bedrijfskundig oordeel te vormen over de plannen zoals ze op dit moment bekend zijn. Dat wil zeggen dat de aandacht wordt toegespitst op de exploitatie van het MIDI Theater, in het perspectief van de marktkansen.

Bij de beantwoording van die vragen golden voor LAgroun als adviseur belangrijke beperkingen. De eerste en belangrijkste beperkende factor was de beschikbare (doorloop)tijd. De beoordeling is uitgevoerd in de periode van 13 tot 20 maart 2008. In die week is gesproken met de projectleiders van de gemeente en de BV en met de afdeling cultuur van de gemeente. Daarnaast is het eerste concept-bedrijfsplan (versie januari 2008) bestudeerd, inclusief de exploitatieopzet (versie 13 maart 2008) en de intentieovereenkomsten van de BV met diverse onderwijsinstellingen en media. Vervolgens is de conceptversie van deze beoordeling telefonisch besproken met opdrachtgever en de ondernemers. De resultaten zijn door hen benut om een nieuwe versie van het bedrijfsplan en de financiële onderbouwing op te stellen (versie 3.1 van 25 maart 2008). Tot slot is onze beoordeling binnen één dag op een aantal punten aangepast en verwoord in de voorliggende definitieve notitie.

Een tweede beperkende factor was het feit dat LAgroun geen toestemming had om te spreken met de partijen waarmee de BV deze intentieovereenkomsten heeft gesloten. Aangezien in de intentieovereenkomsten geen financiële randvoorwaarden zijn opgenomen, zijn de inkomsten uit deze bronnen voor de BV lastig hard te maken.

1.3 Risico's en status van deze beoordeling

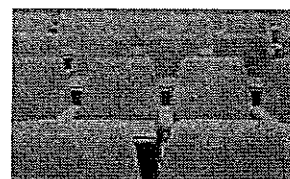
Deze notitie is bestemd voor gebruik door de gemeente Tilburg en voor derden, een en ander te bepalen door de opdrachtgever. De notitie en de bijlagen vormen een onverbreeklijk geheel. Indien de notitie ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden.

Bij het onderzoek en de samenstelling van deze notitie is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie. De verstrekte informatie heeft duidelijk de status 'work in progress'. Er zullen zich in de komende weken en maanden ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. Dat maakt de waarde van deze beoordeling eveneens tijdgebonden. Onderwerpen die nu nog als risicovol worden gezien, kunnen door de BV in de komende periode uiteraard nader worden onderbouwd met nieuwe partners en contracten.

Uit oogpunt van vertrouwelijkheid zijn noch het bedrijfsplan van De Zingende Decoupeerzaag BV noch de hiervoor vermelde bij het plan behorende exploitatieopzet in deze notitie weergegeven. Wel worden diverse variabelen uit het plan en de exploitatieopzet in deze notitie besproken en van commentaar voorzien.

2

De markt voor een middenzaal



Met podia als De NWE Vorst en Theaters Tilburg voorziet Tilburg, naast de muziekpodia, in een groot deel van het professionele podiumkunstenaanbod voor de inwoners uit de stad en de regio. In dit spectrum ontbreekt op dit moment een middenzaal. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de landelijke trends en ontwikkelingen in het aanbod, de toekomstige positie van een Tilburgse middenzaal daarin en de genres die in een dergelijke zaal een plek zouden kunnen vinden.

2.1 Landelijke trends en ontwikkelingen: groot, groter, grootst

2.1.1 Het populaire segment geniet al jaren een stijgende belangstelling

Uit de 'Marktbeschrijving Podiumkunsten 2006' van TNS NIPO en 'Podia 2006' van de VSCD blijkt een toenemende belangstelling voor de podiumkunsten. Niet alle genres profiteren daarvan in gelijke mate. Zo blijkt er een grote stijging te zijn in het populaire segment (populaire muziek, musical, cabaret) en een bescheidener groei of stabilisering voor de andere genres (toneel, klassieke muziek, opera en dans). Een groot deel van de bevolking (62%) bezoekt podiumkunsten, doch de deelname is niet over alle groepen gelijk verdeeld. De recente onderzoeken bevestigen dat een hoge opleiding, hoog inkomen, geen kinderen en een grote stad liefst met een historische kern, als woonplek, belangrijke kenmerken zijn van de grootverbruikers in de podiumkunsten. De Tilburgse bevolking voldoet voor een groot deel aan deze kenmerken, wat de hoge deelname aan podiumkunsten in deze stad verklaart.

2.1.2 Publiek is minder trouw aan accommodaties, het cultureel aanbod is bepalend

Het publiek is steeds kritischer en tegelijkertijd minder trouw dan voorheen. De bezoekers zijn in toenemende mate omnivoor; ze bezoeken zowel kleinschalige vernieuwende voorstellingen als grootschalige musicals en popconcerten (zapcultuur). Daarbij zijn ze steeds minder trouw aan één accommodatie, wat zich onder andere uit in een landelijke daling van het percentage abonneementhouders. Bij de keuze van uitgaansmogelijkheden is het aanbod bepalend en niet zozeer het genre of het feit of het commercieel dan wel gesubsidieerd aanbod betreft. Met name in het populaire segment blijkt de rol van de televisie bepalend bij de keuze. Allianties tussen TV- en theaterproducenten blijken efficiënt bij de marketing van deze voorstellingen. Denk daarbij aan de sterren van Idols, de verkiezing van musicalsterren en de deelname van bekende acteurs in zowel TV-series als theaterproducties. Een facet waar het voorliggende plan voor het MIDI Theater op probeert in te spelen.

2.1.3 Economische afwegingen bepalender in aard en omvang van het aanbod

Het denken over het economisch rendement is steeds bepalender bij de ontwikkeling van theater- en entertainmentvoorstellingen. Onafhankelijke producenten kijken kritischer naar de verhouding tussen kosten en inkomsten van hun producties. Dit toegenomen financieel besef leidt tot schaalvergroting (grotere producties in grotere zalen), seriebespeling (meer dagen in minder theaters, minder reizen) en hernemingen van succesvolle voorstellingen. Producenten stellen steeds hogere eisen aan de uitrusting maar vooral ook aan de omvang van de accommodaties waar zijn hun voorstellingen aanbieden. Dit leidt tot steeds grotere theaterzalen. Joop van den Ende werkt met zijn ontwikkelingsbedrijf 'Living City' al enige jaren aan de planontwikkeling van grootschalige entertainmenttheaters in Nederland. Het zoekgebied beperkt zich daarbij overigens niet tot de G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht). Ook in Tilburg wordt hierover gesproken, mogelijk in de spoorzone

2.2 Inspelen op een hiaat in de Tilburgse podiuminfrastructuur

2.2.1 Theaters Tilburg en 013 zijn de hoofdrolspelers

Tilburg heeft een uitgebreide podiuminfrastructuur van kleine en grote podia. Binnen die infrastructuur vormen Theaters Tilburg en 013 met hun grootstedelijke aanbod de hoofdrolspelers. Zij zijn in staat voorstellingen en concerten te tonen die niet op andere podia in de stad of de regio kunnen worden aangeboden. Daarmee realiseren zij verreweg het leeuwendeel van het bezoek aan podiumkunsten (013 realiseerde in 2007 ruim 230.000 bezoekers, Theaters Tilburg bijna 170.000). Uit eerder onderzoek van LAGroup voor Theaters Tilburg is gebleken dat in de twee theaterzalen in vergelijking met collega's erg hoge bezettingspercentages worden gerealiseerd (> 75%) en dat een groot aantal voorstellingen is uitverkocht (>40%). Steeds vaker worden voorstellingen verplaatst van Studio (160 stoelen) naar de grote zaal (890 stoelen)

2.2.2 Tilburg heeft een ruim aanbod van kleine zalen

Naast presentatieruimten in onderwijsinstellingen beschikt Tilburg over verschillende kleine zalen, elk met hun eigen profiel en aanbod. Het Centrum voor Amateurkunsten noemt op haar lijst van presentatieruimten maar liefst 46 (veelal kleine en niet professionele) podia in en om Tilburg, waar voorstellingen en concerten worden aangeboden. Vanuit het perspectief van deze notitie zijn de belangrijkste daarvan Studio, de NWE Vorst, Zaal 16 en La Vida.

- **Studio** is de kleine zaal van de Theaters Tilburg. De zaal telt 160 zitplaatsen en er worden jaarlijks circa 100 professionele voorstellingen aangeboden voor ruim 12.000 bezoekers.
- **De NWE Vorst** beschikt over repetitieruimtes voor met name beginnende theatermakers en twee kleine zalen (210 en 60 stoelen). De NWE Vorst biedt een hoogwaardig aanbod van vernieuwende voorstellingen en heeft nauwe banden met de drama-opleidingen.

- **Zaal 16** biedt met haar zaal (160 stoelen) met name ruimte aan de amateurkunsten.
- **La Vida** is het podium dat is gerealiseerd in het voormalige Noorderlicht. Het kent geen vaste zaalopstelling (150 tot 250 zitplaatsen) en wordt vooral benut als uitgaanslocatie, zowel openbaar als voor de zakelijke markt. Daarnaast wordt het podium ingezet voor de amateurkunsten.

2.2.3 De sprong van klein naar groot is groot

Zowel voor het professionele theateraanbod als voor de amateurkunsten is er in Tilburg geen professioneel podium beschikbaar dat de sprong overbrugt tussen de kleine zalen en de grote zaal van de schouwburg. Amateurverenigingen zijn daardoor gedwongen hun voorstellingen te presenteren in kleine en vaak inadequate presentatieruimten. LAGroup heeft vorig jaar een bedrijfskundige doorlichting verricht voor Theaters Tilburg. Zoals gemeld ziet zij zich steeds vaker gedwongen om voorstellingen (indien mogelijk) te verplaatsen van de kleine naar de grote zaal. Dit betreft alle genres die in die zaal worden geprogrammeerd, maar vooral cabaretiers trekken steeds vaker een groot publiek. Daarnaast toont Theaters Tilburg relatief (in vergelijking met collega's) veel voorstellingen van amateurverenigingen. Deze zijn over het algemeen in staat een goede bezetting te realiseren in de grote zaal, doch in een groot aantal gevallen blijft het balkon gesloten en zou een kleinere zaal passender zijn geweest voor het aanbod.

2.3 Geschikte genres voor een middenzaal?

2.3.1 Populaire genres: cabaret, theaterconcerten, amusement, musical

Een overdaad aan cabaretiers: programmeren zonder veel risico

De opmars van het cabaret in de Nederlandse theaters lijkt al jaren niet te stuiten. De academies, de cabaretfestivals en formules zoals de Cabarestafette, zorgen voor een jaarlijkse toevoer van cabaretiers. Die benaming staat vervolgens voor een zeer breed genre. Van poëtische kleinkunstenaars met kwetsbare liedjes, via absurd toneel naar grove hardcore comedy. Het publiek ziet steeds vaker door de bomen het bos niet meer en kiest dan voor de zekerheid van de grote cabaretnamen. Voor een theater is het programmeren van cabaret interessant. Theaters Tilburg is de grootste lokale aanbieder in dit genre; zij biedt op dit moment 80 tot 100 voorstellingen met 45.000 tot 50.000 bezoekers per jaar.

Theaterconcerten: bescheiden opbrengstmogelijkheden, gemiddelde risico's

Veel popmuzikanten, veelal aanbieders van lichte muziek, verkiezen het theater boven het poppodium. Hoewel wat minder in aantal dan de cabaretiers, is er ruim voldoende aanbod van solisten en bands dat geschikt is voor de middenzaal. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Spinvis, Mathilde Santing, Renee van Bavel, Raccoon en Direct. Aangezien de kosten van de artiesten hoger zijn dan bij cabaretiers, zijn de garanties en uitkoopsommen gemiddeld gezien eveneens hoger. Dat betekent dat de opbrengstmogelijkheden voor een theater

kleiner zijn en dat er een risico bestaat dat er onvoldoende bezoekers komen om de garanties en uitkoopsommen te dekken. Het theater blijft in zo'n geval met een tekort op de programmering zitten. Theaters Tilburg programmeert 60 tot 70 voorstellingen in dit genre met 30.000 tot 40.000 bezoekers per jaar.

Amusement en musical: hoge kosten, lage marges, hogere risico's

Het aanbod van entertainment is erg groot en varieert van shows van TV-personalities, spectaculaire buitenlandse acts, folkloristische muziektheaterproducties, kleinschalige musicals tot variété-achtige voorstellingen. Kenmerk van dit aanbod is dat sprake is van vrij hoge productiekosten voor het impresariaat. Er reizen immers grote groepen artiesten en decors van theater naar theater. Dit leidt tot hoge garanties en uitkoopsommen voor theaters. De aanbieder is gebaat bij langere speelperiodes op één plek, maar in het middelgrote zalensegment (500 tot 750 stoelen) komt dit vrijwel niet voor. De relatie met de landelijke media speelt over het algemeen een grote rol in het succes of falen van deze producties. Theaters kunnen met hoge kosten achterblijven als onverhoopt onvoldoende kaarten worden verkocht. Theaters Tilburg programmeert 40 tot 50 voorstellingen in dit genre met 25.000 tot 35.000 bezoekers per jaar.

2.3.2 Serieuze genres: dans, toneel, muziektheater

Programmering van deze genres is niet mogelijk zonder programmabudget

In Tilburg wordt al jaren consequent gebouwd aan de programmering en marketing van hedendaagse dans. Samen met de aanwezigheid van de dansacademie heeft dat zijn vruchten afgeworpen; Theaters Tilburg realiseert landelijk gezien hoge bezoekcijfers met dit genre. Dat is overigens niet mogelijk zonder programmamiddelen. Recettes zijn over het algemeen onvoldoende om de uitkoopsommen van de gezelschappen te compenseren. Ook voor het toneel kan niet worden uitgegaan van relevante marges voor de zaal. Naast de vrije producenten die gewilde producties maken met bekende acteurs (denk dit seizoen aan 'De Gravin van Parma', 'De Goede Dood' en 'Volmaakt geluk'), bestaan gesubsidieerde aanbieders die niet per definitie werken aan kaskrakers. Het animo voor de vrije producties is gevoeliger voor media-aandacht en recensies dan het animo voor de gesubsidieerde aanbieders. Daarmee zijn de risico's van de vrije producties, die hoge garanties vereisen, hoger en zijn deze voorstellingen uiteraard niet per definitie succesvol. Tenslotte is er een aanbod van kleine en middelgrote muziektheaterproducties (van kameropera's tot Orkater). Dit zijn hoogwaardige producties, maar ze zijn vrijwel nooit kostendekkend te programmeren.

2.3.3 Ongeschikte genres: opera, grote musicals en grote cabaretnamen

Economies of scale: de macht van de getallen

Het spreekt voor zich dat grote kostbare producties zoals opera's en grote musicals alleen kunnen worden geprogrammeerd in grote zalen. Steeds vaker vereisen deze producties een zaal met 1.250 of meer bezoekers om een acceptabel rendement te kunnen realiseren. Hoewel een groot deel van deze voorstellingen kan worden geschaard onder

'entertainment', zijn ze niet geschikt voor een middenzaal zoals het MIDI Theater. Voor de grote cabaretnamen geldt niet zozeer het kostenaspect, maar veel meer de gewenste opbrengsten. Steeds meer cabaretiers wensen niet te spelen in zalen die minder dan 750 stoelen tellen, positieve uitzonderingen zoals Youp van het Hek en Najib Amhali daargelaten. Overigens geldt voor deze laatste groep nog een belangrijk aspect. De binding met een plaats of een exploitant kan er voor zorgen dat cabaretiers optreden in zalen die qua omvang en geografie normaliter buiten de boot zouden vallen. Een aspect wat vanuit het perspectief van het MIDI Theater een pré zou kunnen zijn.

2.3.4 Resumé marktkansen middenzaal

Een groei van de lokale markt in het populaire segment moet mogelijk zijn

Binnen de scope van deze beoordeling is het niet mogelijk om onderzoek te doen naar de marktkansen voor een nieuwe middenzaal in Tilburg. Op basis van onze kennis van de lokale markt en de beschikbare informatie uit voorgaande onderzoeken in Tilburg en Noord-Brabant kan wel een inschatting worden gemaakt. Het voorliggende plan voor het MIDI Theater richt zich met name op het populaire en laagdrempelige segment van de podiumkunsten. Met een kanttekening¹ valt ongeveer de helft van het aanbod van Theaters Tilburg, goed voor 100.000 bezoekers per jaar, als dusdanig te classificeren. Gelet op de al jarenlang stijgende belangstelling en de situatie binnen Theaters Tilburg (hoge bezettingen, geen ruimte om uit te wijken) moet het mogelijk zijn een forse stijging van het bezoek voor deze genres te realiseren

Ook de programmering van serieuzere genres is mogelijk, doch niet zonder kosten

Ook voor dans, toneel en muziektheater worden in Tilburg goede bezettingscijfers gerealiseerd. Er is sprake van een hiaat in het podiumaanbod van de stad. Producties met een potentieel van 300 tot 500 bezoekers kunnen daardoor wat lastiger worden geplaatst. Een middenzaal zou vanuit dat perspectief een belangrijke aanvulling kunnen vormen op de NWE Vorst en Theaters Tilburg. Het moet mogelijk zijn om een middenzaal te programmeren met een reguliere doorsnede van het Nederlandse podiumkunstenaanbod voor deze zaalgrootte. Een dergelijke programmering is echter niet mogelijk zonder programmamiddelen omdat de voorstellingen in dit segment er veelal niet in slagen voldoende recettes te genereren in relatie tot de garanties en uitkoopsommen.

Het marktpotentieel voor een middenzaal bedraagt 25.000 tot 40.000 bezoekers per jaar

Het lokale marktpotentieel van een middenzaal in Tilburg wordt, afhankelijk van de programmamix, ingeschat op 25.000 tot 40.000 bezoekers per jaar. Indien een uniek programma-aanbod met een landelijk bereik kan worden gerealiseerd, is dit potentieel uiteraard hoger. Dit vereist wel een goede afstemming tussen de theaters. Theaters Tilburg heeft daarbij vanuit haar sterke positie in de stad als het ware de troeven in handen.

¹ Die kanttekening betreft het feit dat Theaters Tilburg dat deel van het populaire segment aan zich voorbij laat gaan dat niet aan haar kwaliteitseisen voldoet. Dat wil niet zeggen dat daar geen publiek voor is, integendeel, maar vanuit haar culturele taak acht zij het niet noodzakelijk om die producties aan te bieden

3

Het plan voor het MIDI Theater



De plannen voor het MIDI Theater worden in een hoog tempo ontwikkeld. De gemeente en de BV werken samen met een architect aan de verbouwing van het pand. Daarnaast werkt de BV zelf aan de concretisering van het bedrijfsplan. Daarvoor worden afspraken gemaakt met partijen uit het onderwijs, de media, impresariaten en theaterproducenten. In dit hoofdstuk wordt een oordeel gevormd over de financiële onderbouwing van de plannen zoals die op dit moment door de BV kan worden aangeleverd. Daarbij is in feite sprake van een tussenstand, de plannen hebben immers nog geen definitieve status.

3.1 Ondernemers en partners werken volop aan de plannen

3.1.1 Het bedrijfsplan (versie 3.1, maart 2008)

Vanaf aanvang een heldere visie op het profiel van het nieuwe MIDI Theater

Met de presentatie van 'Adje' in november 2007 is het profiel vanaf aanvang helder neergezet. MIDI moet een laagdrempelig theater worden in het Zuiden van het land; een avond ongecompliceerd vermaak voor een betaalbare prijs. In de media werd vooral gefocust op de bekendheid van mede-initiatiefnemer Arijan van Bavel en de voorstellingen die daaruit voort kunnen komen. De initiatiefnemers zelf laten in het plan zien dat de basis breder is dan dat

Drie pijlers zorgen voor een gespreid risico

Het plan berust op drie pijlers: onderwijs, laagdrempelige theateervoorstellingen en media. Het onderwijs moet daarbij zorg dragen voor een deel van de vaste huurinkomsten, maar belangrijker nog voor de toevoer van gratis arbeidskrachten. Studenten worden daarbij in het kader van 'beroepsonderwijs in bedrijf' ingezet voor vrijwel alle uitvoerende taken binnen het theater. De laagdrempelige theateervoorstellingen worden in aanvang gebaseerd op de voorstellingen van 'De Zingende Decoupeerzaag', daarnaast kunnen voorstellingen die nu in Theaters Tilburg staan worden verplaatst naar dit theater. Tenslotte vormen de media een niet onbelangrijke partner. Zij worden in staat gesteld TV-producties te realiseren vanuit het MIDI Theater. Daarvoor huren zij studioruimte en betalen zij royalties voor het vertonen van deze producties.

Een zoektocht naar de juiste organisatie en exploitatie

De versie van maart is nog geen definitieve opzet van de organisatie en exploitatie van het MIDI Theater. Wel blijkt dat in de afgelopen weken hard is gewerkt aan nieuwe berekeningen en zijn overeenkomsten gesloten met tal van partijen die hun effect zullen hebben op de financiële haalbaarheid van dit initiatief. Wat tot nu toe wel vaststaat, is dat de drie initiatiefnemers van plan zijn met een in omvang bescheiden organisatie dit plan van de grond te tillen en te exploiteren.

3.1.2 **The Entertainment Group: wellicht een nieuwe deelnemer in de BV**

Mogelijk een sterke troef, een vergroting van de realisatiekansen

The Entertainment Group (TEG) is een onderneming die in Nederland en België actief is in diverse disciplines in de entertainmentindustrie. Het bedrijf is van managementbureau uitgegroeid tot een crossmediaal media- en entertainmentbureau. Zij produceert evenementen, concerten en TV-programma's, doet boekingen en verzorgt het management van vele Nederlandse artiesten en tv-personalities. Daarnaast adviseert zij het bedrijfsleven op het gebied van entertainment. TEG bestaat uit de divisies Agency, Music, Television, Bookings, Concerts & Events en Publishing. De afzonderlijke divisies vullen elkaar aan en zorgen voor een groot bereik. Indien The Entertainment Group toetreedt tot de BV zou deze het plan, dankzij de marktpositie en relaties met de omroepen, sterke realisatiekansen kunnen bieden. De overeenkomst met TEG is op het moment van beoordeling nog niet getekend.

Verdeling van het risico over twee partijen

Het is de bedoeling dat een intentieovereenkomst wordt getekend waarbij TEG voor 50% deelneemt in de BV die voor de exploitatie van het MIDI Theater zal worden opgericht. Het exploitatierisico zou daarmee gelijk verdeeld worden over de drie initiatiefnemers en TEG. Daarnaast zou de BV gebruik kunnen maken van het ticketingsysteem van TEG en zou de financiële administratie van de BV bij TEG kunnen worden ondergebracht.

Ook voor deze partij gelden normale economische wetten

De exploitatie van het MIDI Theater zal dus worden ondergebracht in een afzonderlijke BV. De aandeelhouders zullen deze BV van voldoende kapitaal moeten voorzien om de exploitatie en aanloopverliezen mogelijk te maken. Maar uiteraard gelden daarbij de normale economische wetten. TEG is bereid financieel risico te nemen en te investeren, maar verwacht wel rendement op die investering. TEG zal niet in een reeks van jaren geld blijven steken in een initiatief zonder revenuen. **Bovendien is nog onduidelijk of en zo ja hoeveel geld TEG in de BV zal steken. Indien dat slechts om een beperkt bedrag gaat, is risico van TEG en daarmee de financiële weerbaarheid van de BV eveneens beperkt.**

3.1.3 **De intentieovereenkomsten met potentiële partners**

Relevante onderwijsinstellingen scharen zich achter de plannen

Diverse Tilburgse opleidingen (zie bijlage b1) hebben intentieovereenkomsten gesloten met de initiatiefnemers. Daarmee heeft de BV zicht op vaste huurinkomsten en daarnaast wordt het mogelijk om studenten leerwerkplekken te bieden binnen het MIDI Theater. In de overeenkomsten wordt gesproken over marktconforme huren en worden indicaties gegeven van het vaste en incidentele gebruik van ruimtes in het gebouw. Voor dit stadium van de planontwikkeling kunnen partijen zich feitelijk niet verder committeren dan dat ze in deze overeenkomsten hebben gedaan. Het is op dit moment nog onduidelijk hoe de operationele organisatie van het MIDI Theater wordt vormgegeven. Het spreekt echter voor zich dat de onderwijsinstellingen eisen stellen aan de professionaliteit van de werkomgeving en de feitelijke begeleiding van studenten bij hun werkzaamheden.

Provinciale media zijn oprecht geïnteresseerd

Omroep Brabant heeft aangegeven dat ze een serie afleveringen zal wijden aan de realisatie van het MIDI Theater. Met landelijke omroepen of TV producenten zijn op dit moment nog geen overeenkomsten gesloten. Wel heeft Endemol interesse getoond voor het gebruik van het mediacafé ten behoeve van digitale TV. Indien The Entertainment Group in de BV gaat deelnemen, ligt het voor de hand dat deze partij haar contacten zal aanwenden om TV producties vanuit het MIDI theater te realiseren en te verkopen.

3.2 Drie hoofdbronnen bepalen de omzet

3.2.1 Voorstellingen zouden de helft van de omzet moeten genereren

Het forse aantal bezoekers is lastig haalbaar

In de meest recente exploitatieprognose bij het bedrijfsplan wordt uitgegaan van 216 voorstellingen per jaar. Deze zouden in het eerste jaar al gezamenlijk 57.600 bezoekers moeten gaan trekken. Gelet op de in hoofdstuk twee ingeschatte marktruimte zijn die aantallen aan de hoge kant. Hoewel sprake is van een totaal ander concept, realiseren collega-theaters van vergelijkbare omvang (zie bijlage b2) een gemiddelde zaalbezetting van ongeveer 60%. Stel dat wordt uitgegaan van 450 stoelen, 120 voorstellingen en een bezetting van 80% dan zouden maximaal 40.000 tot 45.000 bezoekers kunnen worden ontvangen.

De getoonde marge is vrij hoog

Stel dat 120 voorstellingen per jaar er in slagen 45.000 bezoekers te trekken. De hiermee gemoeide bruto recette bedraagt, uitgaande van een gemiddelde entreprijs van € 20,-, dan € 900.000 per jaar. Dit resulteert in een netto recette (€ 0,50 ticketkosten, 6% BTW, 10% auteursrechten) van zo'n € 750.000. Op basis van reguliere partage-afspraken in dit genre zou het theater daarvan 20% ontvangen, ofwel € 150.000 per jaar. In de exploitatieprognose is in het eerste jaar van een marge van meer dan €200.000,- uitgegaan (voor 216 voorstellingen en 57.600 bezoekers weliswaar). Dat is vrij hoog, er is immers nog geen rekening gehouden met de afdracht van een deel van de marge aan Theaters Tilburg. Daarnaast wordt door de initiatiefnemers verwacht dat die marge in de loop der jaren toeneemt.

3.2.2 Omroepen en evenementen bepalen het leeuwendeel van de huurinkomsten

Een hoge bezetting van de foyer

In de exploitatieprognose is ervan uitgegaan dat Endemol de foyer en het mediacafé huurt voor het concept op alle weekdays van 9.00 tot 17.00 uur, gedurende 40 weken per jaar. Daarvoor wordt een vergoeding betaald van € 140.000 per jaar. Nu lijkt die vergoeding van € 350 per dagdeel voor een partij als Endemol niet onredelijk, maar de hoge bezetting van de foyer en het mediacafé is dat wel. Er is op dit moment nog geen overeenkomst gesloten.

met Endemol, maar nadere gesprekken met deze partij moeten uitwijzen hoe dit concept wordt vormgegeven en welke bezetting daarbij hoort.

Voorkom botsing van belangen en logistieke problemen

Het is de bedoeling dat de foyer wordt verpacht aan een horecaondernemer. Die ondernemer zal die ruimte willen aanwenden om zoveel mogelijk horeca-activiteiten te ontplooiën. Die belangen kunnen strijdig zijn met die van de TV-producent die naast het mediacafé tevens een beroep zal doen op de foyer. Tegelijkertijd is de foyer de toegang tot de grote zaal, waarin dagelijks een groot aantal activiteiten zal worden ontplooid. Tenslotte worden ook 's avonds commerciële activiteiten ontplooid in de foyer en er zal een ombouwtijd nodig zijn tussen het ene en het andere gebruik. De druk op dit deel van het gebouw is dus erg hoog.

Verhuur van de foyer ten behoeve van evenementen is lastig te realiseren

In de exploitatieprognose wordt er daarnaast van uitgegaan dat een huur van € 25.000 per jaar wordt ontvangen voor zakelijke evenementen, feesten en partijen in de foyer. Het is de vraag of partijen bereid zijn een dergelijke huur te betalen voor een foyer. Op veel andere locaties in Tilburg is het gebruik van vergelijkbare ruimten vrij van huur, uiteraard onder de voorwaarde dat er voldoende horeca-omzet wordt gemaakt.

Twee repetitieruimten met een extreem hoge bezetting

Er zijn inmiddels intentieovereenkomsten gesloten met de onderwijsinstellingen voor het gebruik van de twee repetitieruimten. De daarbij gehanteerde huur van € 70 per dagdeel lijkt acceptabel. Als de getoonde bezetting wordt gerealiseerd, zou elke ruimte twaalf dagdelen van de beschikbare vijftien (ochtend, middag en avond op werkdagen gedurende 40 weken per jaar) verhuurd moeten zijn. In vergelijking met de bezetting van zalen in zalencentra en onderwijsinstellingen is dit erg hoog. Daarnaast wordt ook nog eens gerekend op drie dagdelen verhuur per week van deze ruimten ten behoeve van amateurkunst en theaterproductiehuizen. Ook als dit gebruik in het weekend zou vallen, blijft de totale bezetting van de ruimten alleen al praktisch gezien erg hoog.

3.2.3

De gestelde eisen aan de horecapachter zijn erg hoog

Vereiste omzet zou mogelijk moeten zijn

In de berekeningen is er van uitgegaan dat een horeca-exploitant € 58.500 per jaar betaalt voor de huur van de ruimte, inclusief energie. Uitgaande van kengetallen van het Bedrijfschap Horeca en Catering zou hier een omzet van tenminste zo'n € 500.000 per jaar tegenover moeten staan. Dit moet mogelijk zijn, gelet op het beschikbare oppervlak (390 m²), de te verwachten bezoekersstromen, de ligging in de stad en de mogelijkheid voor een terras. Maar uit de gesprekken met de initiatiefnemers blijkt dat de exploitant wel zelf moet investeren in de inrichting van de ruimte. Als dat zo is, dan is het niet reëel te veronderstellen dat de sponsorbijdrage van de bierbrouwer (geraamd op € 7.500,- per jaar) ten gunste komt van de exploitatie BV (die gaat namelijk naar de horeca-exploitant).

Daarnaast wordt verwacht dat de exploitant aan de bar zorg draagt voor de kaartverkoop en een bijdrage levert aan het beheer van het theater. De operatie van de horeca-exploitant wordt in hoge mate verweven met die van de MIDI Theater BV. **De eerder genoemde potentiële tegenstellingen van belangen bij het gebruik van de foyer zetten de relatie tussen exploitant en BV op scherp.**

3.3 **Kostenoverschrijding ligt op de loer**

3.3.1 **Programma- en voorstellingskosten kunnen tegenvallen**

Er missen posten naast de directe programmakosten

In de nieuwe berekeningen van de initiatiefnemers is ervan uitgegaan dat 80% van de recettes wordt afgedragen aan de aanbieders. Dat is inderdaad conform de kengetallen die gelden voor de geprogrammeerde genres. Maar naast die kosten dient rekening te worden gehouden met auteursrechten (gemiddeld 10% van de netto recettes) en voorstellingskosten (afhankelijk van de complexiteit van de voorstelling zo'n 5% van de netto recettes). Met andere woorden, de marge op de voorstellingen zal waarschijnlijk lager uitvallen dan nu wordt voorzien.

3.3.2 **'Gratis personeel' kan meer kosten dan gedacht**

De getoonde formatie is laag bij de hoge bezetting van het gebouw

Theaters van een vergelijkbare omvang met een vergelijkbaar aantal voorstellingen bieden gemiddeld gezien werk aan 25 tot 30 personen die samen acht tot tien formatieplaatsen invullen (zie bijlage b2). In het plan wordt er van uitgegaan dat met vijf formatieplaatsen de volgende functies worden ingevuld:

1. Algemeen Directeur / Relatiebeheer / P&O.
2. Operations Manager.
3. Financieel Directeur.
4. Sales / Programmeur Zaal.
5. Sales / Onderwijsconsultant.

Daarnaast is er 1,5 formatieplaats geraamd voor de theatertechniek.

Begeleiding studenten en wetgeving kunnen de BV dwingen tot meer professioneel personeel

Het overgrote deel van de operationele functies zou moeten worden ingevuld in de samenwerking met de onderwijsinstellingen. Daarbij wordt voorbij gegaan aan het feit dat studenten begeleiding nodig hebben, wat uiteraard tijd en dus geld kost. Daarnaast biedt dit formatieplan geen ruimte voor bijvoorbeeld een administrateur, een marketingmedewerker of secretariële ondersteuning. Nog even los daarvan, kan de wetgeving de organisatie dwingen tot een grotere formatie. Daarbij gaat het om zaken als arbeidstijden, bedrijfshulpverlening en de bediening van de toneelinstallaties.

3-3-3 Nadere uitwerking overige eigenaar en exploitant lasten is vereist

Kapitaallasten en onderhoud installaties kan een forse post zijn voor de gemeente

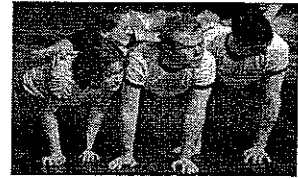
Om het gebruik en de exploitatie van het MIDI Theater mogelijk te maken, zal een forse investering moeten worden gedaan in het interieur, toneeltechniek en de technische voorzieningen ten behoeve van de media. Wij hebben geen zicht op de investeringsbegroting van de gemeente, maar gaan ervan uit dat alle technische gebruikersinvesteringen voor geluid en licht voor rekening komen van de verhuurder. Dat zal al snel leiden tot een kapitaallast van enige tienduizenden euro's. Daarnaast zal de gemeente zorg moeten dragen voor het onderhoud en de vervanging van de technische voorzieningen. Daarmee zijn forse bedragen gemoeid waarop nu het zicht ontbreekt.

Productiekosten sluiten niet aan op het hoge activiteitsniveau

In de exploitatieprognose ontbreken kosten die direct te maken hebben met de verhuringen in de foyer en in de zaal. Denk daarbij aan styling, inhuur personeel en materialen. Blijkbaar is aangenomen dat deze kosten volledig voor rekening komen voor de huurders of de horeca-exploitant. Gelet op het hoge activiteitsniveau en de daaraan gerelateerde hoge huurinkomsten, achten wij dit niet reëel. De BV zal huurders tegemoet moeten komen door zelf ook een deel van de kosten voor haar rekening te nemen.

4

Risicoanalyse, afweging en advies



Ondernemen is het nemen van risico's. De gemeente dient zich in dit geval in haar rol als vastgoedontwikkelaar bewust te zijn van de omvang van die risico's. In dit hoofdstuk worden drie belangrijke risico's nader beschouwd, wordt een oordeel gevormd over de slaagkans van het plan en een advies gegeven hoe door de gemeente met die risico's kan worden omgegaan.

4.1 Drie belangrijke risico's

Enthousiaste ondernemers, met beperkte staat van dienst

In de afgelopen periode is alle aandacht uitgegaan naar Arijan van Bavel als initiatiefnemer voor de plannen voor het MIDI Theater. Naast hem staan twee jonge krachten (Linda van den Hout als manager onderwijs en Joris Bengevoord als zakelijk directeur). Het is niet aan LAGroup om de ondernemersvaardigheden van dit drietal te beoordelen. Hoewel de drie partners indrukwekkende CV's hebben voor hun leeftijd, kan op basis van hun staat van dienst wel worden vastgesteld dat geen van hen ervaring heeft met de exploitatie van een theater. Zeker niet van een commercieel gerund theater op deze schaal

De opstart: full swing vanaf dag één?

De exploitatiebegroting die wij hebben beoordeeld, gaat uit van een zekere aanloop in de bezoekersaantallen. Desalniettemin dienen voorstellingen vanaf dag één goed te worden bezocht, zijn repetitieruimten dagelijks van vroeg tot laat verhuurd en zijn omroepen bereid een groot aantal dagdelen te huren voor hun TV-producties. Dat is allemaal niet onmogelijk, maar waarschijnlijk is het niet. Ofwel, het is aanbevelenswaardig om naast de getoonde aanloop rekening te houden met aanloopverliezen in de eerste twee of drie jaren na opening. De BV zal voor die aanloop dekking moeten vinden.

Kans op negatieve exploitatieresultaten

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de mogelijke kostenoverschrijdingen, met name op de posten programmering, personeel, vaste lasten en productiegebonden lasten. Aan de andere kant hebben we laten zien dat de inkomsten van het MIDI Theater naar onze mening optimistisch zijn ingeschat. Er is een reëel risico op overschrijding van de exploitatiebegroting. Een bankgarantie kan de BV in staat stellen de eerste jaren de aanvangshuur te voldoen, na die tijd zullen eventuele aanvangsverliezen dan wel moeten worden terugverdiend. De bank zal de tekorten immers niet zelf aanvullen

4.2 **Binnen de randvoorwaarden is er geen mooier plan denkbaar**

Een laagdrempelig theater met een brede invulling

Het MIDI Theater is een publiek gebouw op een prominente plek in het hart van Tilburg. Er is een plan gepresenteerd dat voorziet in veel activiteiten van uiteenlopende partijen. Het kan voorzien in een latente behoefte aan laagdrempelig theater in Tilburg, dankzij de link met de media kan het een bijdrage leveren aan de citymarketing van de stad en tenslotte kan een volwaardige presentatieplek ontstaan voor dat deel van de podiumkunsten (professioneel en amateur) dat bijvoorbeeld nu in Theaters Tilburg niet goed uit de voeten kan.

Een unieke exploitatiebasis

Op de twee theaters van VandenEnde na (Circustheater en Beatrixtheater) zijn er in Nederland geen voorbeelden bekend van professionele theaters van enige omvang, die het kunnen stellen zonder directe (subsidies) of indirecte (vastgoed en diensten) overheidsbijdragen. Zelfs een theater als de Kleine Komedie (met een vrijwel dagelijks uitverkochte line-up van cabaretiërs) ontvangt een jaarlijkse exploitatiebijdrage van de gemeente Amsterdam. De relatie met TEG, de onderwijsinstellingen en mogelijk met de omroepen kunnen een unieke basis leggen onder de exploitatie van het MIDI Theater. Tilburg biedt als onderwijsstad tal van voorzieningen. Een theater waarin studenten van verschillende opleidingen directe praktijkervaring kunnen opdoen, zou hierop een goede aanvulling kunnen zijn.

Eigenlijk te mooi om waar te zijn

Het plan voor MIDI Theater heeft vele mooie kanten. Het enthousiasme waarmee de initiatiefnemers werken aan de uitwerking, de snelheid waarmee Tilburg heeft ingespeeld op deze kans, de positieve intenties van veel relevante partijen, de media-aandacht die Arijan van Bavel weet te genereren. Het is eigenlijk allemaal te mooi om waar te zijn. Maar al die positieve aspecten hebben ook hun schaduwzijde, succes is niet verzekerd.

4.3 **Negeer de faalkans niet**

De kans op een vergelijkbaar initiatief is klein

Zoals gemeld is bij LAGroup geen theater met een vergelijkbare invulling en exploitatiebasis bekend. Bioscopen, kerken en andere zalen die hun oorspronkelijke functie verliezen kunnen weliswaar worden omgevormd tot podia (denk aan het oude Noorderlicht of aan Luxor Arnhem). Maar daarbij wordt de invulling óf overwegend commercieel (feesten en partijen op de publieke en zakelijke markt), óf juist cultureel (gesubsidieerde podiumkunsten), óf marginaal (met veel vrijwilligerswerk en een wankele exploitatie). Het voorliggende plan zou 'the best of both worlds' kunnen bieden en verdient het om nader te worden uitgewerkt en onderbouwd.

Als je een middenzaal wil, is er marktruimte voor, maar voorziet in een noodscenario

Er bestaat een gereede kans dat het MIDI Theater er uiteindelijk niet in slaagt om op middellange termijn het hoofd boven water te houden. Tegelijkertijd zijn we er als LAGroup van overtuigd dat er binnen Tilburg voldoende potentie bestaat voor een middenzaal met een passend publieksbereik. Het is wijs om dit te onderkennen en, ook al wil je dat als gemeente eigenlijk niet, te voorzien in een noodscenario. Daarbij voorzien we op dit moment drie mogelijke scenario's:

1. De gemeente of de BV verwerft **structurele financiële steun van derden** (gebruikers, sponsors, provinciale en Europese subsidiënten) die op dit moment nog niet toegekend zijn. Daarmee kan wellicht het huurniveau verder worden terug gebracht. Het kan ook zijn dat het activiteitenpakket en het publieksbereik op dat moment heel anders wordt ingevuld dan nu wordt voorzien. Daarmee zou wellicht de legitimatie van de gemeente om zich als huiseigenaar op te stellen, kunnen worden ondergraven.
2. De BV komt in zwaar weer en kan niet zonder **inhoudelijke en organisatorische steun van buitenaf** in stand worden gehouden. In dat geval zullen de (financiële) relaties met de partners (onderwijs, omroepen, Theaters Tilburg) wellicht anders moeten worden ingevuld dan nu wordt voorzien.
3. De BV gaat failliet, **het gebouw wordt gesloten**. De gemeente staat dan voor de keuze om het pand te behouden of af te stoten. Een van de vragen op dat moment is of er (markt)partijen zijn die kans zien voor een theater op die plek. Als dat niet zo is, kan of moet het vastgoed wederom worden herontwikkeld.

Onderken de mogelijke financiële consequenties van deze scenario's

Stel dat in het eerste scenario de activiteiten van het MIDI Theater vanuit het oogpunt van inhoud en publiek succesvol zijn, maar de BV er niet in slaagt het hoofd boven water te houden. In dat geval zou een roep om een hogere structurele gemeentelijke bijdrage kunnen ontstaan. Mogelijk gaat het dan al snel om een bedrag dat ten minste vergelijkbaar is met de vereiste jaarlijkse huurpenningen.

In het tweede scenario kan wellicht Theaters Tilburg of de NWE Vorst inspringen, waarmee indirecte kosten kunnen ontstaan voor de Gemeente Tilburg. Een zuiver culturele exploitatie is immers lastig mogelijk zonder gemeentelijke steun.

Tenslotte zal in het derde scenario de verkoopwaarde waarschijnlijk lager zijn dan de som van de verwerving en de verbouwing en zal de gemeente een deel van de boekwaarde moeten afschrijven.

Personen en informatie

Geraadpleegde personen

- De heer J. Bengevoord, projectleider MIDI, Zingende Decoupeerzaak BV
- De heer C. van Rooij, strategisch vastgoed adviseur, Gemeente Tilburg
- De heer J. de Swart, teammanager cultuur, Gemeente Tilburg

Adviesteam LAGroup

- De heer G. Schakel
- De heer R. van Steen

Geraadpleegde informatie

- Raadsbesluit MIDI Theater, 10 december 2007
- Bedrijfsplan MIDI Theater, 1^e concept januari 2008
- Bedrijfsplan MIDI Theater, versie 3.1 van 25 maart 2008
- Businesscase MIDI Theater, concept versie 2.1, 13 maart 2008
- Businesscase MIDI Theater, concept versie 3.1, 25 maart 2008
- Verklaring De Zingende Decoupeerzaak BV naar gemeente Tilburg, 26 november 2007
- Intentieverklaringen tussen Zingende Decoupeerzaak BV en:
 - Theaters Tilburg, 16 november 2007
 - Omroep Brabant, 4 maart 2008
 - Fontys Bedrijfshogeschool, 5 maart 2008
 - ROC Midden-Brabant, 6 maart 2008
 - Bureau Cist, 7 maart 2008
 - Fontys Hogeschool voor de Kunsten, 10 maart 2008
 - The Entertainment Group, 10 maart 2008 (niet ondertekend)
 - Universiteit van Tilburg, 11 maart 2008
- Marktbeschrijving podiumkunsten, NIPO, 2006
- Podia 2006, VSCD, 2007
- Theater Analyse Systeem 2006, VSCD, 2007
- Bedrijfschap Horeca en Catering, Horeca in Cijfers 2007

Gebruikte beelden

- Laatste dag van MIDI als bioscoop, 2 december 2007, © Minerva bioscopen
- Arijan van Bavel als 'Adje', © Zingende Decoupeerzaak
- Tilburg Tigers, improvisatietheater bij sluiting MIDI, © Tilburg Tigers
- Theaterstoelen, © Minerva Bioscopen



Vergelijkingscijfers VSCD middelgrote theaters

Vergelijking met VSCD theaters (1)

1	Totaalcijfers	A	B	ALLE
	Aantal theaters in referentiegroep	3	7	143
	Aantal theaterzalen	1	1	7,8
	Aantal theatervoorstellingen	115	128	244
	Percentage uitverkochte theatervoorstellingen	18%	25%	26%
	Aantal betalende bezoekers theatervoorstellingen	39 664	26 251	84.311
	Gemiddeld aantal betalende bezoekers per theatervoorstelling	346	205	344
	Aantal gratis bezoekers theatervoorstellingen	804	1 608	4 963
	Aantal zitplaatsen grootste theaterzaal	582	378	662
	Gemiddelde zaalbezetting betalende bezoekers	59%	54%	52%
	Gemiddeld aantal zitplaatsen per theaterzaal	582	378	488
	Percentage bezoekers van buiten de gemeente	41%	46%	53%
	2	Kengetallen per theatervoorstelling	A	B
Recette per voorstelling		€ 4.121	€ 2.546	€ 4.241
Directe voorstellingskosten per voorstelling		€ 4.279	€ 2.441	€ 4.304
Resultaat theatervoorstellingen per voorstelling		-€ 158	€ 105	-€ 63
Personeelskosten per voorstelling		€ 2.743	€ 2.459	€ 4.114
Publiciteitskosten per voorstelling		€ 547	€ 336	€ 519
Exploitatiebijdrage gemeente per voorstelling		€ 4.574	€ 4.576	€ 5.159
Uren techniek per voorstelling	43,2	40,6	50,6	
3	Kengetallen per bezoeker theatervoorstelling	A	B	ALLE
	Recette per bezoeker	€ 11,91	€ 12,44	€ 12,41
	Publiciteitskosten per bezoeker	€ 1,58	€ 1,64	€ 1,52
	Exploitatiebijdrage gemeente per bezoeker	€ 13,22	€ 22,36	€ 15,10
	Exploitatiebijdrage gemeente per bezoeker (cor.)	€ 11,42	€ 19,87	€ 10,88

Selectie A: Cultureel Centrum Harderwijk Theater De Muzeval Theater 't Voorhuys (3)

Selectie B: Cultuurcentrum van Beresteyn, Posttheater Theater De Blauwe Kei Theater De Lieve Vrouw Theater De Schalm Theater De Stoep, Theater De Willem (7)

Alle: gegevens gemiddelde alle theaters (143)

Bron: Theater Analyse Systeem 2006 VSCD

Vergelijking met VSCD theaters (2)

4	Personeel (financieel)	A	B	ALLE
	Totaal aantal werkzame personen	26,7	30,9	61,3
	Totaal aantal FTE (incl uitbesteed werk)	8,4	9,4	26,5
	Totaal aantal FTE (excl uitbesteed werk)	8,4	9,4	26,5
5	Personeel (functie)	A	B	ALLE
	Aantal FTE techniek	3,1	3,3	7,8
	Aantal FTE directie/staf	2,1	1,5	3
	Aantal FTE programma/marketing	1,1	1,2	3,2
	Aantal FTE ondersteunende horeca	0,5	0	5,1
	Aantal FTE andere functie	1,6	3,5	7,5
6	Verdeling van de totale uitgaven (100%)	A	B	ALLE
	Kapitaallasten	0%	0%	1%
	Huurlasten	2%	4%	6%
	Onderhoud gebouw en inventaris	5%	2%	3%
	Afschrijving gebouw en inventaris	2%	10%	4%
	Investerings gebouw en inventaris	2%	3%	1%
	Huisvesting (GWL etc)	6%	3%	5%
	Personeelslasten (excl horeca)	28%	31%	30%
	Organisatiekosten	3%	6%	4%
	Directe voorstellingskosten	44%	31%	31%
	Publiciteitskosten	6%	4%	4%
	Kosten horeca inkoop	0%	1%	3%
	Kosten horeca personeel	0%	0%	4%
	Overige kosten	2%	4%	4%
7	Verdeling van de totale inkomsten (100%)	A	B	ALLE
	Recette	43%	32%	30%
	Verhuur	2%	4%	9%
	Dienstverlening	1%	0%	3%
	Horeca	1%	1%	9%
	Exploitatiebijdrage gemeente	48%	58%	37%
	Subsidies (provincie / rijk / fonds)	0%	1%	7%
	Advertenties	1%	1%	1%
	Sponsoring	0%	0%	1%
	Overige inkomsten	3%	2%	4%
	Bijdragen uit andere functies	1%	0%	1%

Selectie A: Cultureel Centrum Harderwijk Theater De Muzeval Theater 't Voorhuys (3)

Selectie B: Cultuurcentrum van Beresteyn, Posttheater Theater De Blauwe Kei Theater De Lieve Vrouw Theater De Schalm Theater De Stoep Theater De Willem (7)

Alle: gegevens gemiddelde alle theaters (143)

Bron: Theater Analyse Systeem 2006, VSCD

Laatste pagina

