

second opinion begroting TivoliVredenburg

Langeveld  Consultancy

Smederijstraat 2
4814 DB Breda
T: +31(0)76 531 77 76

Breda, 5 november 2013

TivoliVredenburg

De gemeente Utrecht is doende een groot en ambitieus muziekcentrum te bouwen. Op dit moment bevindt de nieuwbouw zich in een afrondende fase. Medio december 2013 zal het gebouw worden opgeleverd en kan worden begonnen met de aanloopperiode bestaande uit het verder gereed maken van het gebouw en het organiseren van 'inspeel-concerten'. De exploitatie start op 21 juni 2014 met een openingsprogramma waarna seizoen '14/15 het eerste volledige seizoen wordt.

De begroting van TivoliVredenburg vertoont bij een subsidie van 7,8 mln. euro (prijspeil 2013) op de korte termijn een tekort van 168.000 euro en is op de lange termijn sluitend. Dit tekort ontstaat gedurende twee jaar als gevolg van het later operationeel worden van het restaurant.

Mede ingegeven door dit verwachte tekort heeft het bestuur van de Stichting Muziekpaleis Langeveld Consultancy verzocht de volgende opdracht uit te voeren:

- Voer een second opinion uit op de definitieve exploitatiebegroting en begroting aanloopkosten.
- Voer een generieke toets uit op de consistentie en realiteit van de uitgangspunten en aannames.
- Voer een specifieke toets uit op de consistentie en realiteit van de uitgangspunten en aannames van de inkomsten uit programma en horeca/garderobe in relatie tot de structurele exploitatie van een nieuw gebouw en de mogelijk (tijdelijk) aantrekkende werking op het publiek (verhouding realisme, ambitie/groeipotentieel, vaste/ variabele kosten & inkomsten en risico's).

De specifieke toets moet antwoord geven op de vraag of er in de uitgangspunten en aannames ruimte is om met handhaving van het uitgangspunt van een voorzichtige raming hogere inkomsten ingeboekt kunnen worden. Het verzoek is in de toelichting zowel de structurele exploitatie als de eerste twee jaar exploitatie te benoemen (mede) in relatie tot het aanloopverlies restaurant de eerste 2 jaar.

Onderzoeker en doorlooptijd

Het onderzoek is verricht door prof.dr. Cees Langeveld, bijzonder hoogleraar economie van de podiumkunsten, senior consultant en gespecialiseerd in exploitatie van podia. De doorlooptijd van de opdracht bedroeg een week.

Aanpak

Voor het uitvoeren van deze opdracht kunnen twee methodieken worden gevolgd. De eerste methodiek is een heroverweging van de oorspronkelijke premissen. De tweede methodiek is uit te gaan van de huidige begroting en te bezien of er sinds het moment van datavergaring voor de huidige begroting zich ontwikkelingen in de markt of anderszins hebben voorgedaan die het aannemelijk of nodig maken de begroting aan te passen.

Wij kiezen voor een combinatie van de beide methodieken. De redenen zijn dat het hier een begroting betreft van een uniek project en dat er uitgebreide exercities ten grondslag liggen aan de huidige begroting. Wanneer een begroting wordt gemaakt voor bijvoorbeeld een vestiging van McDonalds of Albert Heijn dan bestaan de onbekende variabelen uit omgevingsfactoren als verzorgingsgebied, gezinsinkomen en -samenstelling, concurrentie en in beperkte mate gebouwkosten. In het geval van podia bestaan de onbekende variabelen buiten de genoemde variabelen ook uit verwachte kosten van de vaak unieke gebouwen en het product (programmering,

aanvullende dienstverlening). Begrotingen van podia worden samengesteld op basis van historie, landelijke gemiddelden en benchmarks. Deze methodiek leidt bij het grote aantal variabelen ertoe dat de uiteindelijk exploitatie zich zal begeven in een bandbreedte rond het voorziene begrotingsresultaat. Een heroverweging van premissen kan tot een (beperkte) wijziging van het begrotingsresultaat leiden waarbij de bandbreedte zal meebewegen met de wijziging van het begrotingsresultaat. De specifieke omstandigheden van podia noopt ons te realiseren dat bandbreedte een gegeven is en dat gelet op de vele variabelen er een grens zit aan de verfijning van begrotingen. Wij hebben ervoor gekozen – ook gezien de korte doorlooptijd – niet alle aannames opnieuw te analyseren. Wij beperken ons tot enkele opmerkelijke verschillen en verder passen wij methodiek 2 toe. Dat wil zeggen dat wij uitgaande van de begrotingen 2011 en 2012 hebben bekeken welke exogene ontwikkelingen zich recent hebben voorgedaan en een aanleiding vormen om de begroting in een bepaalde richting te bewegen.

Exogene ontwikkelingen

Nederland ondervindt sinds het najaar van 2008 last van een laagconjunctuur en een sterke daling van het consumentenvertrouwen. Het Bruto Binnenlands Product is afgenomen en het vrij besteedbaar inkomen is eveneens gedaald. Voor 2014 wordt een verdere daling van het vrij besteedbaar inkomen voorzien. Statistieken laten zien dat de daling van koopkracht heeft geleid tot een afname van bezoek aan de podiumkunsten.

Popwereld

De Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF) verzamelt jaarlijks gegeven van de pop- en festivalmarkt door middel van het Pop Analyse Systeem (PAS). Uit PAS 2012 kan een aantal ontwikkelingen worden gedestilleerd. Sinds 2008 worden er minder concerten en clubavonden georganiseerd. Horecabesteding in totaal en per bezoeker lopen terug. Entreprijzen stijgen sneller dan de koopkracht en sneller dan bij andere vrijetijdsbestedingen. Om inkomstendaling te compenseren besluiten podia te reorganiseren, personeelsomvang te reduceren, veiliger te programmeren en zakelijke verhuur te intensiveren. Verder valt waar te nemen een vergrote inzet van vrijwilligers, een toename van ingeleend personeel en een daling van eigen personeel. De bezettingsgraad (bezoekers per concert) daalt sinds 2009, maar steeg in 2012 iets. Het aantal uitverkochte concerten stijgt sinds 2009 van 13 naar 15% en het aantal uitverkochte clubavonden daalde in 2012 van 18 naar 15 %. Een groter aantal uitverkochte concerten in een krimpende markt duidt op veiliger programmeren.

Theater- en concertwereld

Heeft men in de popwereld PAS, in de theater- en concertwereld heeft men TAS, het Theater Analyse Systeem. Volgens TAS is het aantal theatervoorstellingen en concerten in Nederland tussen 2010 en 2012 afgenomen van 36.087 naar 33.226, een daling van 8%. Het bezoek is tussen 2010 en 2012 gedaald van 12,1 mln. naar 10,9 mln., een daling van 10%.

De werkgelegenheid in de podiumsector nam af met 5% maar het aantal vrijwilligers en ingehuurd krachten nam toe met respectievelijk 11% en 16% (VSCD, 2013). De inkomsten uit voorstellingen daalden in 2012 met 9%, de inkomsten uit horeca, sponsoring en verhuur stegen met 2,5%.

Onderzoeken als PAS en TAS geven gemiddelden weer van een groot aantal podia. De data vertonen een grote standaarddeviatie, er zijn aanmerkelijke individuele verschillen. De vraag luidt dan ook of Tivoli en Vredenburg de landelijke trend volgen.

Tivoli	PAS 2012 Gemiddeld	2012 t.o.v. 2009	Tivoli 2012	2012 t.o.v. 2009
Popconcerten	94	-/- 16%	110	+20%
Bezoekers per concert	315	6%	801	0%
Clubavonden	49	-/- 21%	156	0%
Bezoekers per avond	376	-/- 7%	744	-/- 9%

Tabel 1 bron: VNPF 2013 en data Tivoli.

Vredenburg	TAS 2012 2012 t.o.v. 2010*	Vredenburg 2012	Vredenburg 2012 t.o.v. 2010
Concerten klassieke muziek	-/- 1%	Grote zaal 82, kleine zaal 152	Grote zaal -/- 8%, kleine zaal: +20%
Bezoekers per concert klassieke muziek	-/- 2%	Grote zaal 908, kleine zaal 181	Grote zaal: 3%, kleine zaal: -4%
Totaal bezoek klassieke muziek	-/- 5%	Grote zaal 74.500, kleine zaal 27.500	Grote zaal -5%, kleine zaal +15%
Concerten pop & populaire muziek	-/- 10%	Grote zaal 27, kleine zaal 13	Grote zaal -10%, kleine zaal 0%
Totaal bezoek pop & populaire muziek	-/- 20%	Grote zaal 29.400, kleine zaal 2.700	Grote zaal -24%, kleine zaal +19%
*) wegens het ontbreken van exacte getallen betreft dit globale percentages			

Tabel 2 bron: VSCD 2013 en data Vredenburg.

Tabel 1 en 2 laten zien dat op landelijk niveau het aantal concerten en het absoluut en gemiddeld aantal bezoekers tussen 2010 en 2012 zijn gedaald. De enige plus is het gemiddeld aantal bezoekers aan popconcerten, het absolute aantal bezoekers is ook hier gedaald. Het beeld in Utrecht wijkt op onderdelen af van de landelijke ontwikkelingen. Tivoli laat een stijging zien van het aantal popconcerten bij een gelijkblijvende bezettingsgraad. Vredenburg is tegen de trend in meer concerten in de kleine zaal gaan organiseren en heeft het aantal concerten in de grote zaal sterker verminderd dan in de rest van Nederland. Het totaal aantal bezoekers voor klassieke muziek bij Vredenburg is nauwelijks gedaald. Het aantal concerten en het aantal bezoekers in de genres pop- en populaire muziek zijn landelijk gezien tussen 2010 en 2012 met 10 respectievelijk 20% gedaald. Bij Vredenburg is het aantal pop & populaire muziekconcerten afgenomen met circa 10%. In absolute aantallen concerten is dit beperkt (circa 3). De sterke daling in bezoekersaantallen is niet het gevolg van marktontwikkelingen maar van relatief meer sta-concerten. Daarmee is de daling van 24% niet representatief om marktontwikkelingen mee te duiden.

Loonkosten

In onze rapportage in 2011 konden wij nog weinig opmerkingen maken over de omvang van het personeelsbestand. Dit onderdeel zou najaar 2011 worden uitgewerkt. In onze exercitie voor het onderhavige onderzoek hebben wij nogmaals gekeken naar de loonkosten. Hierbij valt op dat er een substantieel verschil bestaat tussen de omvang van een aantal overhead- en kassafuncties van TivoliVredenburg en elders. Bij drie vergeleken organisaties te weten TivoliVredenburg, de Doelen in Rotterdam en het Chassé Theater in Breda blijken de functies directie, programmering, marketing en kassa op te tellen tot 24.4, 17, respectievelijk 14.6 fte. Hierbij hebben wij de afdeling programmering

van TivoliVredenburg neerwaarts gecorrigeerd met 1 fte voor productie voorbereidende werkzaamheden. In reactie geeft TivoliVredenburg aan dat de programmering van TivoliVredenburg meer eigen producties bevat dan de twee andere podia. Eigen producties vergen meer arbeid dan presentatie van kant-en-klare concerten. Het verschil tussen de bezetting van de vergeleken afdelingen bij de drie podia is echter dermate groot dat wij adviseren te analyseren waarom TivoliVredenburg 5 respectievelijk 7 fte's meer nodig heeft voor de functies programmering, programmeringsondersteuning en marketing & publiciteit dan de twee andere podia.

Kaartverkoop verschuift snel van balie- naar internetverkoop. Dit betekent dat het aantal arbeidsplaatsen in kassa's bij zalen de laatste jaren snel daalt. Gedeeltelijk wordt kaartverkoop vervangen door informatievoorziening aan het publiek maar kaartverkoop ter plekke wordt een geminimaliseerde functie.

	TV, 2015	De Doelen, 2012	Chassé Theater, 2012
Activiteiten	Klassiek, jazz, pop, populair, wereldmuziek, dance, educatie	Klassiek, jazz, wereldmuziek, populair, educatie	Klassiek, populair, toneel, opera, dans, musical, cabaret, wereldmuziek, filmhuisfilms, educatie
Concerten/(film)voorstellingen	775	785	5.875
Bezoekers cultuur	487.460	393.632	289.000
Formatie	2013:	2013:	2013:
Directie(+ondersteuning)	2,5	3,2	1,5
Programmering (+ondersteuning)	9	3,5	3,6
Marketing/publiciteit	7,5	7,6	5,8
Kassa	5,4	3,4	3,7
Subtotaal	24,4	17,7	14,6

Tabel 3 overhead functies.

Zakelijke verhuringen

De markt van zakelijke verhuringen staat de laatste jaren onder druk. Het aantal evenementen is gedaald evenals het aantal deelnemers en de besteding per deelnemer. Het vakblad High Profile publiceert eind oktober a.s. de resultaten van een onderzoek naar de evenementenmarkt. De eerste berichten luiden dat de markt van evenementen in 2012 is aangetrokken. De groepsgrootte bij evenementen is gestegen net als de omzet per deelnemer. Volgens TAS 2012 is de omzet uit horeca, zakelijke verhuur in 2012 gestegen met 2,5%. Uit de beperkt beschikbare data kunnen wij niet destilleren of de omvang van de markt weer op het niveau van 2010 is. De signalen daarentegen zijn hoopgevend.

Ervaring bij nieuwe gebouwen leert dat een deel van de potentiële huurders voor zakelijke bijeenkomsten voorafgaand aan de opening al ruimten wil boeken maar dat anderen willen wachten tot zij de te huren ruimten hebben kunnen aanschouwen. Uitzonderingen vormen gebouwen waar een hype omheen ontstaat. Dit is echter niet te beïnvloeden, een hype ontstaat autonoom. Dit betekent dat in gebruikelijke omstandigheden de omzet uit zakelijke verhuringen een aanlooptijd nodig heeft om volledig gerealiseerd te kunnen worden. Wij concluderen dan ook dat de verhuur op de zakelijke markt geen ruimte biedt om inkomsten hoger te prognosticeren.

Aanloopvoordelen

Het is bekend dat een nieuw gebouw de nieuwsgierigheid en de belangstelling trekt van het publiek. Dit leidt hoogstwaarschijnlijk tot extra bezoek in het eerste jaar vanaf de opening. De mate waarin er extra publiek komt en of dat extra bezoek beklijft is niet te voorspellen. Een interessante groep hierbij vormt het publiek dat verder weg woont van Utrecht en gewend is naar andere steden te trekken voor concerten. Hier kunnen we denken aan publiek woonachtig in het middengebied tussen Utrecht en Amsterdam. De aantrekkelijkheid van TivoliVredenburg zal afhangen van bereikbaarheid, ambiance, akoestiek, service et cetera. Zaken waarvan de waardering niet helemaal is te voorzien.

Er kleven ook nadelen aan een nieuw gebouw. In het gebruik zal blijken of alle logistieke processen functioneren zoals bedacht. Talloos zijn de voorbeelden waarbij kosten van kaartcontrole hoger uitvielen omdat men niet had stilgestaan bij het vergrote aantal entree-deuren, extra toezicht vanwege veiligheid, buffetten die in het gebruik minder efficiënt leken dan gedacht et cetera. Deze aspecten bij een nieuw gebouw leiden tot hogere kosten. Een onderbouwd antwoord en een bepaling van de som van alle effecten voortvloeiend uit nieuwbouw kunnen daarom niet worden gegeven.

Begroting

De begroting is een middel om de verwachte inkomsten en uitgaven te voorspellen. Realisatie van begrotingen komt niet tot stand wanneer aanwezige managementtools onvoldoende worden gebruikt om de ambities te realiseren. Vandaar dat wij nader ingaan op de managementinstrumenten om de realisatie te beïnvloeden. Op dit moment zien wij dat er twee belangrijke 'knoppen' en twee belangrijke randvoorwaarden zijn.

Knoppen:

- 1) **Aantal en soort activiteiten.** In de klassieke concertwereld geldt nog steeds dat nietsdoen het goedkoopst is. Voor de meeste activiteiten geldt dat wanneer directe kostencomponenten als loonkosten, publiciteitskosten, energie- en schoonmaakkosten worden betrokken in de berekening, vrijwel niet een concert winstgevend is. Bij pop podia ligt dit anders. Hier is een deel van de activiteiten winstgevend ook wanneer alle directe kosten worden toegerekend. Het aantal en soort concerten hangt enerzijds af van de artistieke ambitie en culturele taakstelling, en anderzijds van de financiële ruimte en de verwachte bezoekersaantallen. Als een organisatie ruimte wil scheppen om mogelijke tegenvallers in de exploitatie op te vangen dan is het aanbevelenswaardig minder verlieslatende activiteiten te organiseren. Tijdens het opstellen van onze rapportage in 2011 werd gesteld dat het begrote aantal activiteiten het minimum zou zijn dat een ambitieus centrum als TivoliVredenburg zou moeten organiseren. Deze stelling onderschrijven wij niet. Bij een al dan niet tijdelijke verlaging van bijvoorbeeld 10% van het aantal activiteiten is het zaak om de programmering te concentreren op dezelfde dagen. Als er bezoekers in het gebouw zijn is er dynamiek omdat er in verschillende zalen activiteiten zijn. Het publiek merkt niet dat er dagen zijn zonder programmering. Bovendien geven programmavrije dagen meer mogelijkheden voor de zakelijke verhuur.
- 2) **Loonkosten.** De hoogte van de loonsom hangt af van de hoeveelheid inzet van arbeid en de toegepaste cao. Van cruciaal belang hierbij is dat de inzet van arbeid meebeweegt met het aantal activiteiten. Hiervoor is een flexibele opzet van het personeelsbestand noodzakelijk. Hier ligt een kans voor TivoliVredenburg. Om een indruk te geven: bij de pop podia was in 2012 18% van het personeel in vaste dienst (VNPF, 2013). De concertzalen en theaters

werkten in 2012 voor 33% met vrijwilligers, 17% inhuurkrachten en 50% eigen personeel (VSCD, 2013) . Volgens de begroting van TivoliVredenburg 2013 gaan Vredenburg en Tivoli bij elkaar met 50% eigen personeel werken. Dit betekent een lagere flexibiliteit dan elders in het land. Als het aantal activiteiten als gevolg van financiële doelstellingen wordt verlaagd terwijl de loonkosten - van zowel overhead functies als evenement gebonden inzet - niet dalen, dan verslechtert het financiële resultaat in plaats van dat het verbetert. Met de keuze voor de CAO Pop podia en festivals heeft de organisatie al een voorkeur uitgesproken voor een cao die flexibiliteit hoog in het vaandel heeft staan.

Randvoorwaarden:

1. **Marketing.** Op dit moment is nog onzeker hoe de vraag naar podiumkunsten zich ontwikkelt. Van belang is het om actief te zijn met marketingactiviteiten en flexibel te zijn met prijsbeleid. Actief marketingbeleid in de kunsten bestaat uit een hoogstaand Client Relation Management system (CRM) zoals individueel gerichte publiciteitsuitingen, op individuele voorkeuren gerichte loyaliteitsprogramma's en goede analyses van bezoekerskenmerken. Voor wat betreft prijsbeleid adviseren wij toepassing van een ontwikkeld systeem van prijsdifferentiatie gecombineerd met dynamic pricing. Van belang is zoveel mogelijk bezoekers te trekken zonder inkomsten te laten liggen. Door de combinatie van deze twee instrumenten worden belemmeringen weggenomen bij diegenen die wegblijven omdat zij de kaartjes te duur vinden en worden inkomsten gegenereerd bij degenen die op de drukste avond op de mooiste plek willen zitten.
2. **Aanvullende inkomsten.** In het verleden werd niet zelden door theaters en concertzalen geredeneerd dat het verstandig was om horeca-activiteiten zoals café/restaurants en soms pauzebuffetten uit te besteden. Die houding is veranderd. Men realiseert zich dat het publiek niet alleen komt voor een concert maar dat de totaalbeleving van het publiek een beslissingsfactor is om kaarten te kopen. Het is dan nadelig als een zaal geen directe zeggenschap heeft over een belangrijk deel van de beleving namelijk de horeca. Ook als dit het aanpalende restaurant betreft dat toegankelijk is voor passanten. Verder blijkt dat de opbrengst van horeca in eigen beheer hoger kan zijn dan bij uitbesteding mits de loonkosten marktconform zijn en de aansturing van de horeca op professionele wijze gebeurt. Een bijkomend voordeel is dat horeca in eigen beheer betekent dat er meer sturingsinstrumenten zijn om de begroting en de exploitatie van een concertzaal te beïnvloeden. Op dit moment is een trend waar te nemen dat podia die traditioneel hun restaurants verpachtten deze in eigen exploitatie nemen.

Huur van het gebouw

De gemeente Utrecht hanteert bij gebouwen in eigendom een systeem waarbij de huurinkomsten worden gerelateerd aan een huurindex en waarbij de totale huurinkomsten over een lange periode bezien toereikend zijn om de kapitaallasten te dekken. Hierdoor is de huur bij aanvang laag en stijgt deze gedurende de looptijd. Dit systeem is gunstig voor gemeenten ten tijde van de stichting van gebouwen. De aanvangshuur is laag en daarmee ook de subsidiebehoefte van de exploitant. Het systeem is nadelig voor de exploitant. Hij draagt het risico wanneer de ontwikkeling van subsidie achterblijft bij de huurontwikkeling. Bij TivoliVredenburg betreft het een relatief en absoluut gezien hoog bedrag dat jaarlijks aan huur wordt betaald en daarmee draagt TivoliVredenburg een groot risico.

Wij pleiten in onze advisering aan podia dan ook voor de methodiek waarbij de huur gerelateerd wordt aan de jaarlijkse kapitaallasten. Dit kan worden vervat in een formule: $\text{huur}_t = \text{kapitaallasten}_t + \text{vergoeding voor eventueel door het vastgoedbedrijf te leveren diensten}_t$, waarbij $t = \text{jaar}$. Voor een exploitant annex huurder heeft dit het voordeel dat de kosten niet snel stijgen. Kapitaallasten liggen in de regel voor langere tijd vast. Na verloop van tijd dalen kapitaallasten als gevolg van aflossingen en ontstaat er ruimte voor herinvesteringen in een gebouw.

Conclusies

De vraag die voor dit onderzoek is gesteld luidt of er mogelijkheden zijn om de inkomstenkant van de begroting van TivoliVredenburg te verhogen. De achterliggende gedachte was onder andere dekking te vinden voor het ontstane tekort van 168.000 euro gedurende de eerste twee jaar van de exploitatie vanwege het later in gebruik nemen van het restaurant. Deze vraag kan als volgt worden beantwoord:

- 1) De markt van podiumkunsten is tussen 2010, het jaar dat de basis vormt voor een deel van de huidige begroting, en 2012 gedaald. Op landelijk niveau zijn zowel het aantal activiteiten als de bezoekersaantallen afgenomen. TivoliVredenburg laat gedurende deze periode deels minder negatieve ontwikkelingen zien.
- 2) De zakelijke markt lijkt zich na een daling in 2010 en 2011 in positieve zin te bewegen maar het reeds in de begroting verwerkte rendement van 900.000 euro op deze markt was en blijft ambitieus.
- 3) Een nieuw gebouw heeft in ieder geval op de korte termijn een positief effect op het bezoekersaantal. De omvang ervan en de mate waarin dit vergrote aantal beklijft kan niet worden geprognosticeerd.
- 4) TivoliVredenburg wordt geconfronteerd met drie onzekere variabelen: een nieuw gebouw, een nieuwe formule en een onzekere markt. Dit leidt ertoe dat er een begroting is die gedegen en weloverwogen is opgezet maar is gebaseerd op aanwezige kennis vergaard uit benchmarks, lokale historie en landelijke gemiddelden. In de praktijk zal blijken in hoeverre het nieuwe gebouw functioneert en door het publiek wordt gewaardeerd. Het financiële resultaat is mede hiervan afhankelijk en zal zich daarom bevinden in een bandbreedte rond het begrote resultaat.
- 5) Gelet op de genoemde onzekerheden en de ontwikkelingen in de markt van de podiumkunsten, zien wij geen mogelijkheden om de inkomsten op onderdelen te verhogen. Wij adviseren daarom andere wegen te zoeken om het verwachte tekort van 168.000 euro te dekken.
- 6) Concreet adviseren wij het volgende recept toe te passen: het eerste seizoen minder activiteiten organiseren, het personeelsbestand minimaal houden en een geavanceerd prijsbeleid toepassen. Mocht het effect van een nieuw gebouw zo groot zijn dat de inkomsten hoger zijn dan verwacht, dan kan in seizoen '15/16 het activiteitenpakket en bijbehorende personeelsinzet worden vergroot.
- 7) Uit een steekproef met enkele andere grote podia blijkt dat TivoliVredenburg meer arbeidsplaatsen inzet voor de werkzaamheden programmering, programmeringsondersteuning en marketing & publiciteit. Wij adviseren hier nader onderzoek naar te doen. Bij de kassa kan kritisch worden gevolgd in hoeverre de verschuiving van balie- naar internetverkoop leidt tot een lagere inzet van arbeid.
- 8) Wij adviseren goed te overwegen of het restaurant moet worden uitbesteed of in eigen beheer kan worden geëxploiteerd. Exploitatie in eigen beheer past bij de huidige filosofie rond de exploitatie van theaters en concertzalen. Voor exploitatie in eigen beheer is het

een voorwaarde dat de organisatie voldoende horecavakmanschap en ondernemingszin in huis heeft.

- 9) Wij begrijpen de redenering rond de vaststelling van de huur van het pand maar wij wijzen erop dat deze handelwijze gunstig is voor een gemeente ten tijde van de stichting van een gebouw en ongunstig voor de exploitant. Wij adviseren in de regel huur op kasbasis te relateren aan kapitaallasten en eventuele bijkomende kosten.

Bronnen

- Bespreeknotitie en bijlage structurele exploitatiebegroting en aanloopkosten oktober 2013.
- Bezoekcijfers Tivoli afgelopen jaren.
- Bezoekcijfers Vredenburg afgelopen jaren.
- Definitieve exploitatiebegroting en begroting aanloopkosten, oktober 2013.
- Detailtoelichting exploitatie VJN 2013.
- Jaarrekening Tivoli 2012).
- Notitie zakelijke verhuur .
- Toets en aannames exploitaties en begroting Muziekpaleis Utrecht, 2011 (Langeveld)
- Vereniging Nederlandse Poppodia en festivals (2013) Poppodia in cijfers, 2012. Amsterdam, VNPF.
- Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (2012) Podia 2011 cijfers en kengetallen. Amsterdam, VSCD.
- Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (2013) Podia 2012 cijfers en kengetallen. Amsterdam, VSCD.
- Voortgangsrapportages 2011, 2012, 2013.
- http://www.congreswereld.nl/nieuws/1/5421-wat_zoeken_opdrachtgevers_in_een_locatie__high_profile_locatieonderzoek_2013_brengt_antwoorden