

14 maart 2008
2008-009 RP 02

Gemeente Utrecht
Projectorganisatie Stationsgebied
Postbus 1273
3500 BG UTRECHT

**Rapport second opinion op aangepaste exploitatiebegroting Muziekpaleis versie
8 maart 2008**

Geachte dames, heren,

Naar aanleiding van de bovengenoemde aan ons verstrekte vervolgoopdracht rapporteren wij hierbij onze bevindingen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding opdracht

De Gemeente Utrecht vroeg LAgrou *Leisure & Arts Consulting* in 2007 om een second opinion te geven met betrekking tot de exploitatie en organisatie van het beoogde Muziekpaleis, zoals die derstijds is weergegeven in de 'Rapportage Exploitatiebegroting Muziekpaleis', versie 26 maart 2007. De bevindingen van dit onderzoek van LAgrou zijn vastgelegd in rapport 2007-054 RP 02 met het daarbij behorende managementbijlagenrapport van 4 september 2007.

Bij de behandeling van deze rapportage in de Raadscommissievergadering van 4 december 2007 is aan het College van Burgemeester en Wethouders verzocht om de exploitatiebegroting aan te (laten) passen. Met versiedatum 8 maart 2008 is een aangepaste exploitatiebegroting Muziekpaleis opgesteld. De gemeente heeft LAgrou gevraagd om deze aangepaste begroting opnieuw aan een second opinion te onderwerpen.

1.2 Vraagstelling aan LAgrouP

Wij hebben de opdracht als volgt geformuleerd.

Geef op hoofdlijnen een second opinion op de haalbaarheid van bepalende onderdelen van de exploitatie en de organisatie van het Muziekpaleis zoals weergegeven in de 'Muziekpaleis basisbegroting' versiedatum 8 maart 2008. Betrek daarbij de LAgrouP-rapportage van 4 september 2007 over het voorgaande exploitatieplan.

1.3 Onderzoeksaanpak

Gezien het tijdstip van verschijnen van de aangepaste basisexploitatiebegroting en de start van het geplande bestuurlijke rapportageproces binnen de Gemeente Utrecht, was er voor het onderzoek slechts een zeer beperkte (doorloop)tijd beschikbaar. Dat betekent dat wij het onderzoek met slechts een beperkte diepgang en op hoofdlijnen hebben kunnen verrichten en ook als zodanig rapporteren.

Op basis van de ons ter beschikking gestelde documenten en ons dossier van de vorige onderzoeken hebben wij onze opdracht met deskresearch uitgevoerd. Er is een werksessie geweest met de opdrachtgever over algemene aspecten, de (kwaliteit van de) noodzakelijke informatie om het onderzoek te kunnen verrichten en de richting van de basisbegroting. Er hebben geen gesprekken plaatsgevonden met de andere bij het Muziekpaleis betrokken partijen.

Wij willen hier benadrukken dat met de huidige rapportage onze analyses, bevindingen en aanbevelingen uit onze vorige rapportage van 4 september 2007 niet zijn 'overschreven'. Die analyses, bevindingen en aanbevelingen zijn nog onverkort van kracht en kunnen samen met die van de huidige rapportage worden gebruikt in het vervolgtraject.

1.4 De rapportage en risico's en verantwoordelijkheden

De samenvatting en conclusie van ons onderzoek hebben wij vastgelegd in deze brief. De onderliggende analyses, bevindingen en onderbouwingen staan in de bijlage bij deze brief. Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAgrouP *Leisure & Arts Consulting*. Deze brief en de bijlage vormen één geheel. Indien de rapportage 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.

2. Stand van zaken rond onze aanbevelingen uit 2007

Een vervolg op de meeste aanbevelingen uit onze vorige rapportage heeft nog niet kunnen plaatsvinden. De plausibele reden daarvoor is niet alleen dat de beschikbare tijd sedert de

besluitvorming in de Raadscommissievergadering te kort is geweest, maar ook dat de meeste aanbevelingen bestemd zijn voor de nog op te richten ontwikkelingsorganisatie.

3. Bevindingen aangepaste exploitatiebegroting

3.1 Algemene aspecten

Eén van de aanbevelingen uit ons rapport van 2007 is een 'down-to-earth' basisbegroting op te stellen met haalbare ambities en aanvaardbare financiële risico's. De bedoeling is geweest met de onderliggende begroting van 8 maart 2008 hieraan te voldoen. Het doel van van deze 'down-to-earth' basisbegroting zou moeten zijn om nu te kunnen vaststellen dat op een bepaald 'minimum' niveau een haalbare exploitatie voor het Muziekpaleis mogelijk is. Gelet op onze conclusies uit 2007 zouden in deze basisbegroting dan 'aanzienlijk lagere ambities met veel lagere risico's' opgenomen moeten zijn. Te zijner tijd zou vervolgens naast deze basisbegroting een ambitiebegroting worden opgesteld door de te formeren ontwikkelorganisatie.

Door de korte beschikbare tijd en de nog niet bestaande ontwikkelingsorganisatie, is het niet mogelijk geweest de nu voorliggende basisbegroting een gedegen, goed onderbouwd en toegelicht, door de betrokken partijen gedragen stuk te laten zijn. Het proces om te komen tot de deze basisbegroting is daarom vooral een technische rekenexercitie geweest. Eén van de belangrijkste ontbrekende aspecten is onveranderd een artistieke- en programmavisie en -ambitie en het culturele profiel die ten grondslag zouden moeten liggen aan de exploitatiebegroting.

3.2 De mate van (on)zekerheid van de begrotingen

Voordat wij nader ingaan op de bijgestelde begroting, hebben wij in de navolgende tabel weer de 'stoplichtanalyse' opgenomen van de huidige en de vorige begroting uit 2007. Daarbij geeft de kleur de mate van (on)zekerheid aan:

- rood: de haalbaarheid wordt sterk betwijfeld of wij vinden de ambitie onhaalbaar;
- oranje: er zijn kanttekeningen bij de haalbaarheid, maar de post wordt met een (beperkte) aanpassing haalbaar geacht;
- groen: realistisch ingeschat of mogelijk ruimte voor financiële verbetering.

Figuur 1 Risico-analyse begroting

| Alle bedragen in € | | plan 2007 | zekerheid | basisplan 2008 | zekerheid |
|--------------------|-------------------------------------|---------------|-------------|----------------|--------------|
| BATEN | | | | | |
| 3.1 | Totaal recettes incl. losse verhuur | 10.809 | ROOD | 5.903 | GROEN |
| 3.2 | Totaal horecaopbrengsten | 5.618 | ROOD | 4.001 | ORANJE |
| 3.3 | Garderobe | 583 | ROOD | 266 | GROEN |
| 3.4 | Verhuur commerciële ruimten | 480 | ROOD | 614 | GROEN |
| 3.16 | Subsidie Gemeente Utrecht | 7.474 | ROOD | 7.184 | ORANJE |
| 3.5 | Overige inkomsten | 299 | GROEN | 299 | GROEN |
| | Totaal baten | 25.263 | ROOD | 18.267 | GROEN |
| LASTEN | | | | | |
| 3.1 | Totaal productiekosten | 12.683 | ROOD | 6.657 | GROEN |
| 3.2 | Kosten horeca | 2.247 | ORANJE | 1.665 | ORANJE |
| 3.3 | Kosten garderobe | 175 | GROEN | 80 | GROEN |
| 3.6 | Salarissen | 2.600 | ROOD | 2.600 | GROEN |
| 3.7 | Afschrijvingen | 750 | ROOD | 412 | ORANJE |
| 3.8 | Huisvestingskosten | 3.550 | GROEN | 2.978 | GROEN |
| 3.9 | Energie | 900 | GROEN | 571 | GROEN |
| 3.10 | Heffingen en verzekeringen | 200 | GROEN | 172 | GROEN |
| 3.11 | Onderhoud faciliteiten | 1.130 | GROEN | 1.142 | GROEN |
| 3.12 | Organisatiekosten | 591 | GROEN | 568 | GROEN |
| 3.13 | Ontwikkelingskosten | 282 | ROOD | 271 | GROEN |
| 3.14 | Algemene verkoopkosten | 300 | GROEN | 288 | GROEN |
| | Rente | 0 | | 630 | GROEN |
| 3.15 | Onvoorzien | 0 | ROOD | 250 | GROEN |
| | Totaal lasten | 25.408 | ROOD | 18.284 | GROEN |
| | Saldo (tekort) | -145 | ROOD | -17 | GROEN |
| | Aanloopverliezen | | ROOD | | ROOD |
| | Netto resultaat commerciële verhuur | | ROOD | | ROOD |

Bron: rapportage exploitatiebegroting Muziekpaleis 26-3-2007 en basisbegroting Muziekpaleis 8-3-2008
Bewerking: LAGroup, Leisure & Arts Consulting

De oorzaken van de onhaalbaarheid en te grote financiële risico's van de vorige begroting zijn in de huidige begroting voldoende weggenomen omdat met name de te grote afhankelijkheid van publieksinkomsten aanmerkelijk is verminderd. Dit is niet alleen tot stand gekomen door een beperktere groei van het aantal activiteiten (op enkele onderdelen voor een basisbegroting zelfs te beperkte groei). Ook de andere componenten die de publieksinkomsten bepalen, de gemiddelden rond bezoekersaantallen per activiteit, prijzen entreetickets en horecabesteding zijn over het algemeen verlaagd tot haalbare proporties (en ook hier zijn enige onderdelen zelfs voor een basisbegroting aan de lage kant). Juist deze componenten van de publieksinkomsten, in combinatie met elkaar het stijging-over-stijging-risico vormend, zorgden in de vorige begroting uit 2007 voor onze kwalificaties 'niet haalbaar' en 'te risicovol' en zijn dus nu tot haalbare proporties omgevormd.

3.3 Totaal programma-aanbod/aantal activiteiten

De in de huidige begroting is het aantal activiteiten aanzienlijk teruggebracht ten opzichte van de begroting 2007 (625 activiteiten minder ofwel -/39%). Het daarmee opgenomen aantal activiteiten in de basisbegroting, lager dan de werkelijke aantallen 2006, achten wij nu haalbaar. Bij sommige genres is er net op of iets boven de werkelijke aantallen 2006 geraamd. Daar biedt zelfs de basisbegroting ruimte voor ambitie. Ook een basisbegroting 'mag' immers een (beperkte) ambitie bevatten.

3.4 Bezoekersaantallen

Na de aanzienlijke en te risicovol geachte groei van de publieksvraag uit de begroting 2007 is in de huidige basisbegroting van een aanzienlijk lager aantal bezoekers uitgegaan; ten opzichte van de werkelijke cijfers 2006 van een te ambitieuze groei in de begroting 2007 van 44% (+237.000 bezoekers), naar een krimp in de huidige basisbegroting van 2% (-/12.000 bezoekers). De lage ramingen bij de genres klassiek/wereld/lichte muziek en jazz zijn hiervan de oorzaak en de bezoekersaantallen voor deze genres in de basisbegroting zijn nu aan te merken als minder dan een basisambitie. Aan de andere kant is daarmee het totaal aantal geraamde bezoekers in deze basisbegroting in zekere mate als haalbaar aan te merken.

3.5 Enige bepalende opbrengst- en kostenposten uit de begroting

Opbrengsten

De beoogde te ambitieuze toename van de opbrengstposten recette en de horeca-omzet in de begroting 2007 is in de huidige basisbegroting aanzienlijk getemperd. Daarvoor is niet alleen het aantal activiteiten aanzienlijk verminderd, ook zijn nagenoeg alle belangrijke componenten teruggebracht die het stijging-over-stijging-risico veroorzaken (het gemiddeld bezoek, de entreprijzen en de horecabesteding per bezoeker). Er is bij deze veruit grootste opbrengstposten in de huidige begroting nu sprake van een basisambitie. Daarbij vinden wij nog wel dat de gemiddelde horecabesteding van een Muziekpaleisbezoeker, die onveranderd is gelaten, wat voorzichtiger geraamd zou moeten worden.

Bij het exploitatiesubsidie van de gemeente is het netto besteedbaar bedrag voor het Muziekpaleis nog steeds zo'n € 2 miljoen minder dan in de huidige situatie van de afzonderlijke instellingen. Het is niet uitgesloten dat bij het in een volgende fase opnieuw ramen van de nog enige 'oranje' gemerkte opbrengst- en kostenposten uit de stoplichtanalyse (paragraaf 3.2), de verlaging van het besteedbare subsidie deels ongedaan zou moeten worden gemaakt.

Kosten

Analoog aan de aanzienlijke vermindering van de publieksinkomsten in de huidige basisbegroting, zijn ook de daaraan gerelateerde kostenposten sterk verminderd, met daarbij de productiekosten als belangrijkste post. Op een paar posten na vinden wij de risico's bij de kosten nu aanvaardbaar en binnen de kwalificatie van basisambitie vallen. Onze conclusie bij de begroting 2007 dat de belangrijkste kostenbudgetten zijn 'opgeblazen', is nu niet meer aan de orde.

Mogelijke en welzekere aanloopverliezen, die hoog op kunnen lopen, zijn echter nog niet geraamd en niet gedekt.

Overige opmerkingen

De financiële doelen bij het verhuurgenre zijn verlaagd, maar nog erg hoog. Wij hebben onze twijfels of het Muziekpaleis erin zal slagen ruim € 600.000 per jaar netto te verdienen met commerciële verhuren. Er is bij dit genre, in tegenstelling tot alle anderen, nog geen sprake van een basisambitie en wij achten vermindering van de financiële risico's nodig.

3.6 Financiële bijdragen van de muziekgenres aan het totaal

Het direct financieel resultaat van de activiteiten zelf is met de huidige basisbegroting in totaal gezien verminderd. Dat ligt in de lijn van de vermindering van het aantal activiteiten en lagere bezoekersaantallen.

4. Organisatie/personeelsformatie

In de huidige basisbegroting is de omvang van de bedrijvigheid en het aantal bezoekers dus aanzienlijk verminderd. Daardoor zijn ook de directe (variabele) personeelskosten verminderd, en daarmee ook de (financiële) risico's ten aanzien van de personeelskosten. De indirecte (vaste) personeelsformatie is ongewijzigd opgenomen. Omdat wij vraagtekens hadden bij de forse reductie hiervan in de begroting 2007, zou deze vaste formatie nu waarschijnlijk beter passen bij de verminderde omvang van de bedrijvigheid. De in de huidige basisbegroting opgenomen bedragen voor personeelskosten lijken nu reëel. 'Lijken', want voldoende inzicht in en onderbouwing van de formatie- en van (de opbouw van) de personeelskostenstructuur ontbreken nog; een heldere en hard onderbouwde opzet van de drie categorieën medewerkers kon nog niet worden gemaakt vanwege het korte tijdsbestek.

5. Conclusie

De begroting 2007 vonden wij veel te risicovol en de opgenomen ambities in die mate niet haalbaar. Om te komen tot de beoogde 'down-to-earth- basisbegroting zijn nagenoeg alle onderdelen aangepast om een meer reëel en haalbaar beeld te schetsen en de risico's te

beperken. Met name is in het aantal activiteiten en het publieksbereik flink gesneden ten opzichte van de begroting 2007. Een aantal genres komt daarmee ongeveer op of zelfs nog onder de werkelijke cijfers 2006, waardoor wij hier zelfs in de basisbegroting ruimte zien voor ambitie.

Al met al is de huidige basisbegroting inderdaad aan te merken als een 'down-to-earth' begroting met basisambities. De beperkte(re) ambities zijn nu haalbaar en de grote risico's uit de begroting 2007 zijn aanzienlijk beperkt en in de huidige basisbegroting aanvaardbaar. Op dit 'minimum' niveau is een sluitende exploitatie van het Muziekpaleis mogelijk. Bij de haalbaarheid van een beperkt aantal opbrengst- en kostenposten hebben wij echter nog wel vraagtekens. Het is niet uitgesloten dat hiervoor de vermindering van het netto-bestedbaar gemeentelijk exploitatiesubsidie deels ongedaan gemaakt zou moeten worden.

Zoals wij ook al aangaven in onze rapport van 2007, is het nodig naast deze basisbegroting een ambitiebegroting op te stellen met hogere, maar reële en haalbare ambities onder aanvaardbare financiële risico's. De aanzienlijke investering van de stad Utrecht in het Muziekpaleis 'verplicht' tot deze hogere ambities.

Wij menen met deze rapportage aan onze opdracht te hebben voldaan en verblijven met vriendelijke groet,

Peter Koppen

Rob van Steen

BIJLAGE: Onderliggende analyses, bevindingen en onderbouwingen bij brief d.d. 14 maart 2008 over second opinion aangepaste exploitatiebegroting muziekpaleis versie 8 maart 2008.

Onderliggende analyses, bevindingen en onderbouwingen bij brief de dato 14 maart 2008 over second opinion op de aangepaste exploitatiebegroting Muziekpaleis versie 8 maart 2008.

De navolgende hoofdstukindeling correspondeert met de indeling in de brief.

3.2 De mate van (on)zekerheid van de begrotingen

In onze brief is de figuur van de 'stoplichtanalyse' weer opgenomen. Daaruit kan het volgende nader worden afgeleid.

In onze rapportage van 2007 hebben wij het financiële risico in de toenmalige begroting geraamd op € 2,5 à € 3 miljoen lagere publieksinkomsten door minder publiek *bij een gelijk aantal activiteiten en dito kostenstructuur*. De publieksinkomsten zijn in de huidige begroting 2008 met ruim € 6,5 miljoen verminderd, waarmee de genoemde financiële risico's van € 2,5 à € 3 miljoen nu tot beperkte en aanvaardbare proporties zijn teruggebracht. Daarmee is ook de voornaamste oorzaak weggenomen die zorgde voor de te hoge financiële risico's in de vorige begroting. Die oorzaak lag in 2007 niet alleen bij (de te hoge toename van) het aantal activiteiten, maar vooral ook bij de teveel verhoogde activiteitengemiddelden in de categorieën aantallen bezoeken per activiteit, prijzen van de entreetickets en besteding aan horeca per bezoeker. Met name in de combinatie dat alle drie die categorieën worden verhoogd, en dat was in de begroting van 2007 het geval bij alle genres, ontstonden de te grote financiële risico's; het zogenaamde stijging-over-stijging-risico. Die categorieën gemiddelden per activiteit zijn in de huidige begroting 2008 dus aanzienlijk teruggebracht en daarmee ontdaan van de te hoge financiële risico's.

Risico's in een begroting zijn natuurlijk nooit zijn uit te sluiten en wanneer ambities worden nagestreefd, zijn deze inherent. Maar voor deze 'down-to-earth' basisbegroting met basisambities is het financiële risico tot beperkte en aanvaardbare proporties teruggebracht.

3.3 Totale programma-aanbod

De ontwikkeling van het totale aantal activiteiten laat het volgende beeld zien.

Tabel 1 Verloop totale aantal activiteiten

| Bron | Aantal activiteiten | Mutatie in % |
|--|----------------------------|---------------------|
| Werkelijke prestaties 2003 | 977 | |
| Exploitatieplan Muziekpaleis 2003 | 1.040 | +6% |
| Werkelijke prestaties 2006 | 1.055 | |
| Exploitatieplan Muziekpaleis 2007 | 1.597 | +51% |
| Exploitatiebegroting Muziekpaleis 2008 | 972 | -/-8% |

Noten

- De mutatiepercentages zijn ten opzichte van werkelijk 2003 respectievelijk van werkelijk 2006.
- De cijfers 2006, 2007 en 2008 zijn inclusief commerciële verhuur. Die van 2003 exclusief.
- De workshop- en oefenruimte-activiteiten jazz zijn door ons in de cijfers niet meegerekend omdat ze qua structuur te veel afwijkend zijn van de overige podiumkunstactiviteiten en het beeld verstoren (werkelijk 2006 waren er 119 opgenomen, in de begroting 2007 nog 239 en in die van 2008 verlaagd tot 52).

Tabel 2 Onderverdeling aantal activiteiten per hoofdgenre

| Hoofdgenre | Werkelijke 2006 | Exploitatieplan Muziekpaleis 2007 | Mutatie in % t.o.v. 2006 | Exploitatiebegroting Muziekpaleis 2008 | Mutatie in % t.o.v. 2006 |
|-------------------------------|------------------------|--|---------------------------------|---|---------------------------------|
| Klassiek/wereld/lichte muziek | 251 | 390 | +55% | 255 | +2% |
| Overig (v/h) Vredenburg | 184 | | | | |
| Overig Muziekpaleis | | 100 | | 20 | |
| Pop (concert en dance) | 282 | 360 | +28% | 332 | +18% |
| Jazz | 216 | 477 | +121% | 222 | +3% |
| Verhuur | 122 | 260 | +113% | 135 | +11% |
| Festivals | p.m. | 10 | p.m. | 8 | p.m. |
| Totaal | 1.055 | 1.597 | +51% | 972 | -/-8% |

Noot

Ook in deze cijfers zijn de workshop- en oefenruimte-activiteiten jazz niet meegeteld.

Bij de begroting 2007 vonden wij de beoogde groei van het aantal activiteiten met 51% een te forse ambitie, waarvoor onder toereikende financiële voorwaarden niet voldoende

publiek aanwezig geacht wordt. In de huidige basisbegroting 2008 is nu het tegenovergestelde, een afname ingeboekt, en wel van 8%. In totaliteit bezien vinden wij het thans geraamde aantal activiteiten, minder dan de werkelijke aantallen 2006 dus, te laag voor een basisambitie. Op genreniveau is vooral de in de vorige begroting 2007 onhaalbaar geachte ambitie voor het aantal activiteiten van de jazz nu teveel verlaagd. Maar ook het genre klassieke/wereld/lichte muziek en verhuur is onder een basisambitie gebracht. Wel is daarmee het nu geraamde aantal activiteiten als zeer wel haalbaar aan te merken.

3.4 Bezoekersaantallen

De ontwikkeling van de bezoekers laat het volgende beeld zien.

Tabel 3 Verloop totaal aantal bezoekers

| Bron | Aantal bezoekers | Mutatie in % |
|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Werkelijke prestaties 2003 | 483.000 | |
| Exploitatieplan Muziekpaleis 2003 | 635.000 | +31% |
| Werkelijke prestaties 2006 | 540.000 | |
| Exploitatieplan Muziekpaleis 2007 | 777.000 | +44% |
| Exploitatiebegroting 2008 | 528.000 | -/-2% |

Noten

- De mutatiepercentages zijn ten opzichte van werkelijk 2003 respectievelijk van werkelijk 2006.
- De cijfers 2006, 2007 en 2008 zijn inclusief commerciële verhuur. Die van 2003 exclusief.
- In de vorige paragraaf over het aantal activiteiten zijn de jazz workshop- en oefenruimte-activiteiten niet meegeteld omdat dit andersoortig aanbod is en ze het beeld verstoren. Bij de bezoekersaantallen spelen deze activiteiten een marginale rol met enige duizenden deelnemers, zodat wij correctie hier achterwege hebben gelaten.

Tabel 4 Onderverdeling totaal aantal bezoekers naar hoofdgenre

| Hoofdgenre | Werkelijke prestatie 2006 | Exploitatieplan Muziekpaleis 2007 | Mutatie in % t.o.v. 2006 | Exploitatie-begroting Muziekpaleis 2008 | Mutatie in % t.o.v. 2006 |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|--|---------------------------------|
| Klassiek/wereld/ lichte muziek | 165.000 | 257.000 | +56% | 132.000 | -/-20% |
| Overig (v/h) Vredenburg | 81.000 | | | | |
| Overig Muziekpaleis | | 50.000 | | 8.000 | |
| Pop (concert en dance) | 232.000 | 300.000 | +29% | 282.000 | +22% |
| Jazz | 33.000 | 50.000 | +52% | 19.000 | -/-42% |
| Verhuur | 41.000 | 103.000 | +151% | 71.000 | +73% |
| Festivals | p.m. | 20.000 | p.m. | 16.000 | p.m. |
| Totaal b) | 540.000 | 777.000 | +44% | 528.000 | -/-2% |

Noot

Bij de bezoekers jazz waren voor het dancegenre in 2006 geen exacte gegevens bekend. Geschat en gerekend is met 12.000 die zijn opgenomen in de genoemde 33.000.

Tabel 5 Gemiddeld aantal bezoekers naar hoofdgenre

| Hoofdgenre | Werkelijke prestatie 2006 | Exploitatieplan Muziekpaleis 2007 | Mutatie in % t.o.v. 2006 | Exploitatie-begroting Muziekpaleis 2008 | Mutatie in % t.o.v. 2006 |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|--|---------------------------------|
| Klassiek/wereld/ lichte muziek | 657 | 658 | 0% | 518 | -/-21% |
| Pop (concert en dance) | 823 | 828 | 0% | 849 | +3% |
| Jazz | 83 | 100 | +20% | 86 | +3% |
| Verhuur | 345 | 394 | +14% | 524 | +52% |

Evenals bij het aantal activiteiten, vonden wij in 2007 de beoogde toename van het totaal aantal bezoekers met 44% zeer ambitieus. En bovendien extra risicovol, omdat de bezoekerstoename niet alleen werd voorzien door meer activiteiten, maar ook door gemiddeld meer bezoekers per activiteit.

Alle totalen aan bezoekersaantallen van de muziekgenres zijn nu (soms aanzienlijk) verlaagd ten opzichte van de begroting 2007. De mutatie van het totaal aantal bezoekers ten opzichte van de werkelijke cijfers 2006 is veranderd van een groei van 44% in de begroting 2007 naar een daling van 2% in de huidige basisbegroting 2008 (van 770.000

bezoeken in de begroting 2007 naar 528.000 per jaar in de huidige basisbegroting 2008). Een dergelijke publieksvraag zoals in de basisbegroting 2008 is opgenomen, minder dus dan de werkelijke cijfers 2006, is weliswaar met een grote mate van zekerheid als haalbaar aantemerken in markttechnisch opzicht, maar is minder dan een basisambitie. Zelfs in een basisbegroting zit hier dus ruimte voor ambitie.

Specifiek per genre valt het volgende op.

Bij klassiek/wereld/lichte muziek waren in de vorige begroting 2007 ambitieuze doelen opgenomen, ondanks de neerwaartse markt waar een deel van dit genre mee te maken heeft. Net als bij het aantal activiteiten, is de raming van het (gemiddeld) aantal bezoekers nu omgeslagen in een grote mate van voorzichtigheid. Zelfs als basisambitie vinden wij dat er ook voor de bezoekersaantallen in dit genre nu te voorzichtig begroot wordt.

Bij de popmuziek zijn de bezoekersaantallen nu iets verlaagd ten opzichte van de begroting 2007, maar hoger dan de werkelijke cijfers 2006. Net als vorig jaar vinden wij dat de publieksvraag aanwezig is om de beoogde groei (ten opzichte van 2006) te realiseren. De inmiddels bekend geworden verder gestegen bezoekersaantallen 2007 staven die mening. Vorig jaar merkten wij nog op dat het Muziekpaleis er wel in moet slagen om in de sterk concurrerende popmarkt de hand te leggen op voldoende buitenlandse aanbod. Wij vroegen ons in dat kader af of het Muziekpaleis de begrote 100 popbands met gemiddeld 1.200 bezoekers die in de nieuwe popzaal zouden moeten staan, zou kunnen boeken, zo die überhaupt in de markt zijn. Door met name bij deze categorie het gemiddeld aantal bezoekers te temperen (tot 1.000), is dat risico thans weliswaar nog aanwezig, maar er is nu sprake van een aanvaardbare aanname.

Bij de jazz vonden wij de totaalambitie in 2007 onhaalbaar door de aanmerkelijke toename van alle componenten die leiden tot de veel te hoge bezoekersaantallen (en dito publieksinkomsten). In de huidige basisbegroting 2008 zijn de aantallen activiteiten en het (gemiddeld) aantal bezoekers zo fors naar beneden gebracht, dat er ook hier, net als bij klassiek/wereld/lichte muziek, sprake is van minder dan een basisambitie.

Voor alle genres is op basis een inhoudelijke analyse en te ontwikkelen artistiek beleid te zijner tijd een nieuwe ambitie gewenst.

Op de verhuuractiviteiten komen wij in een aparte paragraaf terug.

3.5 Enige bepalende opbrengst- en kostenposten uit de begroting

Opbrengsten

Recettes totaal

De post recette zou in de begroting 2007 met bijna 150% moeten toenemen van € 4,5 miljoen in 2006 naar € 11 miljoen. Een combinatie van stijgende bezoekersaantallen, zowel totaal als gemiddeld, en (soms flink) verhoogde entreprijzen zou hiervoor moeten

zorgen. Een stijging-over-stijging die wij veel te hoog gegrepen en daarmee te risicovol vonden.

In de huidige basisbegroting 2008 is de post recettes met maar liefst een kleine € 5 miljoen verminderd tot € 6 miljoen (tegen genoemde € 4,5 miljoen in 2006). Deze aanmerkelijke afname komt voor rekening van alle componenten die leiden tot de totaalrecette; het aantal activiteiten van een mutatie van +51% in de begroting 2007 naar -/-8% nu, het aantal bezoekers van een mutatie van +44% in de begroting van 2007 naar -/-2% nu. En ook de voorheen geraamde gemiddelde flinke toename van de gemiddelde entreprijzen is aanmerkelijk teruggebracht. De beoogde toename van de totale recette kan nu als een basisambitie worden aangemerkt.

Horeca-omzet totaal

Volgens de begroting 2007 zou de horeca-omzet moeten verdubbelen tot € 5,6 miljoen, ook hier zou een stijging-over-stijging van meer bezoekers en een hogere besteding per bezoeker daarvoor moeten zorgen. Die toename van de horecaomzet met 100% bij 'slechts' 44% meer publiek vonden wij in 2007 te hoog gegrepen en te risicovol.

In de huidige basisbegroting 2008 stijgt de horecaomzet van € 2,8 miljoen (2006) naar € 4 miljoen. Dat is dus € 1,6 miljoen (een kleine 30%) minder dan in de begroting 2007. Net als bij de recette is de vermindering van de horecaomzet ook hier toe te schrijven aan minder activiteiten (van +51% in de begroting 2007 naar -/-2% nu) en aan het lagere gemiddelde aantallen bezoekers per activiteit.

Blijft in de basisbegroting 2008 een toename van de horecaomzet van € 2,8 in 2006 naar € 4 miljoen. Dat is +€ 1,2 miljoen ofwel 42% meer omzet, terwijl het totaal aantal bezoekers in diezelfde begroting daalt met 2%. Die € 1,2 miljoen komt dus nagenoeg totaal voor rekening van een beoogde hogere horecabesteding door iedere bezoeker. Die moet onveranderd toenemen met 50% van € 5,16 in 2006 naar € 7,58 per persoon in de basisbegroting 2008. Alhoewel deze toename van 50% van de individuele bestedingen niet als basisambitie is aan te merken, vinden wij de thans geraamde horecaomzet met een beperkte aanpassing haalbaar, met name door de lagere ramingen van het aantal activiteiten en het publieksbereik. Als de besteding per bezoeker niet de geraamde 50%, maar bijvoorbeeld 35% zou moeten toenemen, dan zal de 'winst' op de horeca een kleine € 200.000 lager zijn.

Verhuur commerciële ruimten

In de begroting 2007 stelden wij vast dat er vooralsnog € 255.000 minder huuropbrengst van permanent te verhuren ruimten in het complex kon worden ingeboekt, omdat van een aantal ruimten niet duidelijk was of die verhuurd zouden kunnen worden door het Muziekpaleis. In de huidige basisbegroting 2008 is deze € 255.000 'minder huuropbrengst' nog steeds opgeboekt. Bovendien is er nog € 174.000 extra geraamd. Uit een ontvangen toelichting maken wij op dat inmiddels duidelijk zou zijn dat het Muziekpaleis alle ruimten zelf mag (onder)verhuren en de totaal door DTZ Zadelhoff

Makelaars getaxeerde huuropbrengst zelf mag incasseren. Wij hebben dit als zodanig aangenomen en het in de basisbegroting opgenomen bedrag aan huuropbrengsten van € 614.000 als juist aangehouden.

Exploitatiesubsidie gemeente

In onze rapportage 2007 constateerden wij dat er circa € 2 miljoen minder subsidie netto besteedbaar zou zijn door eenzelfde verhoging van de huur. In diezelfde rapportage concludeerden wij dat wij ook met de geadviseerde vermindering van de ambities mogelijkheden zien om tot een sluitende begroting te komen, mits er sprake zou zijn van een gelijkblijvend netto bestedingsniveau van het exploitatiesubsidie. In de nieuwe basisbegroting 2008 is het netto besteedbaar subsidiebedrag min of meer onveranderd opgenomen en dus nog steeds zo'n € 2 miljoen lager dan in de huidige situatie. In onze nu voorliggende rapportage is bij enige posten aangegeven dat deze nog niet tot een basisambitie gerekend kunnen worden, waarmee er hier haalbaarheidsrisico's zijn. Voor een aanpassing hiervan zou wel eens aanvullende dekking nodig kunnen zijn. Als die niet in de begroting zelf gevonden kan worden, dan is het niet uitgesloten dat een deel van die € 2 miljoen minder besteedbare subsidie daarvoor nodig zou kunnen zijn

Kosten

Productiekosten

Het gaat hier om verreweg de grootste kostenpost die direct is gerelateerd aan de programma-activiteiten. De belangrijkste onderdelen zijn de inkoop van programma's en de kosten van personeel dat direct op de activiteiten werkzaam is. Het ging in de vorige begroting 2007 om bijna 50% van de totale kosten, zo'n € 13 miljoen. In de huidige begroting zijn de totale productiekosten aanmerkelijk verlaagd tot een kleine € 7 miljoen (36% van het (verlaagde) begrotingstotaal). Deze daling is niet alleen het gevolg van de flinke afname van het aantal activiteiten ten opzichte van de begroting 2007. Ook is tegelijk een relevante vermindering doorgevoerd van de gemiddelde productiekosten per activiteit, die wij in de begroting 2007 nog 'opgeblazen' noemden en daarbij onze vraagtekens plaatsten bij de noodzaak van een dergelijke sterke toename. Wij vinden met deze aanzienlijke vermindering van de productiekosten de risico's op deze post nu aanvaardbaar. Maar desondanks handhaven wij wel ons advies tot heroverweging, terughoudendheid en vooral betere onderbouwing ter bevestiging dat de risico's inderdaad minder zijn. Niet alleen omdat ook nu nog analyses en harde onderbouwingen ontbreken en de personeelskosten in deze productiekosten nog steeds vraagtekens oproepen ten opzichte van 2006 (zie onze rapportage van 4 september 2007). Ook is de verhouding recette en deze directe productiekosten in de huidige begroting iets meer risicovol geworden; het zogenaamde dekkingspercentage was in de ambitieuze begroting 2007 in totaal 85%, in de huidige basisbegroting 89%. Ofwel er moet relatief meer recette-opbrengst binnenkomen, en dus meer risico.

Kosten horeca

Die bestaan uit de inkoop van goederen en de kosten van het op de activiteiten in te zetten horecapersoneel. Ondanks dat een lager kostenpercentage dan de 50% van 2006 haalbaar zou moeten zijn in het Muziekpaleis, vonden wij de bij de begroting 2007 opgenomen 40% te scherp gecalculeerd. In de huidige basisbegroting 2008 is het percentage horecakosten met 42% slechts beperkt verhoogd. Zeker omdat het doel hier is een 'down-to-earth' basisbegroting, handhaven wij ons advies tot wat meer voorzichtigheid.

Afschrijvingen

Mede naar aanleiding van onze rapportage 2007 is een andere systematiek gekozen voor de investeringen in en de kapitaallasten van de roerende zaken (inventarissen en apparatuur). De huidige begroting 2008 gaat ervan uit dat de investeringsbedragen hiervoor uit het bouwkrediet worden gehaald en door het Muziekpaleis zelf geregeld gaan worden. Als compensatie wordt de te betalen huur aan de gemeente voor het pand verminderd, want de vergoeding voor de investeringen in de roerende zaken door de gemeente was opgenomen in die huur. Overigens is de verlaging van de te betalen huur aan de gemeente minder dan de kapitaallasten van de investeringen in het eigen beheer omdat de gemeente over langere termijn afschrijft. Het Muziekpaleis heeft dus extra te dekken jaarlijkse lasten door deze gewijzigde constructie.

De totale kapitaallasten voor de roerende zaken zijn dus nu opgenomen in de exploitatierekening van het Muziekpaleis. Wij vinden dit, ondanks de voornoemde hogere lasten voor het Muziekpaleis, een betere constructie dan opname in het bouwbudget casu quo investeren in roerende zaken door de gemeente. Met name omdat de vervangings- en uitbreidingsinvesteringen nu volledig binnen de invloedssfeer van het Muziekpaleis komen, hetgeen de continuïteit van (vervangings)investeringen en daarmee de flexibiliteit bevordert.

Het investeringsniveau voor de roerende zaken is verlaagd van € 12,5 naar € 11 miljoen op basis van een globale onderbouwing.

Wij vinden bepaalde afschrijvingstermijnen die in de basisbegroting 2008 zijn gehanteerd, nog steeds te lang. Wij handhaven daarom ons advies uit 2007 de afschrijvingstermijn wat te verkorten, waardoor de post afschrijvingen waarschijnlijk niet verlaagd kan worden zoals nu wel is voorgesteld.

Onderhoud gebouw en theatertechische faciliteiten

Onze bevindingen bij de begroting 2007 zouden kunnen duiden op dubbel opgenomen kosten onder deze post. Dat zou moeten worden uitgezocht zo luidde ons advies, waarna het niet uitgesloten zou zijn dat er op deze post lagere kosten begroot zouden kunnen worden. Er is onderzoek verricht en wij hebben van de gemeente vernomen dat er geen sprake is van dubbel opgenomen kosten. Daar gaan wij dan van uit en beoordelen deze

kostenpost vervolgens als reëel; het grootste deel van de hierin opgenomen kosten, die voor het (huurders) onderhoud, zijn door een deskundig extern bureau zouden geraamd.

Aanloopverliezen

Onze verkenning in 2007 van waarschijnlijke aanloopverliezen liet zien wat er gebeurt wanneer zich een geleidelijke opbouw van activiteiten en publiek zou voordoen van 70% van de inkomsten in het eerste jaar, tot 100% in het vijfde jaar na opening. De aanloopverliezen zouden dan in die vijf jaar kunnen oplopen tot het hoge bedrag ter grootte van de jaarlijkse exploitatiesubsidie van zo'n € 7,5 miljoen. Wij vonden en vinden dat de aanloopverliezen apart van de reguliere begroting bepaald en gefinancierd zouden moeten worden. Dat is ook nu nog niet gebeurd. Wel daalt het verkennend bedrag van de aanloopverliezen volgens bovenstaande aannamen tot zo'n € 4,5 miljoen over vijf jaar omdat de totaalbegroting en de daarin begrepen financiële risico's aanzienlijk zijn verminderd.

Overige opmerkingen opbrengsten en kosten

Het genre verhuur

In 2007 concludeerden wij ook bij het genre verhuur ambitieuze doelstellingen, een financieel resultaat dat met € 855.000 te hoog gegrepen is en een Muziekpaleis dat zwaar leunt op de commerciële verhuren.

In de bijgestelde begroting is het aantal verhuuractiviteiten gehalveerd tot bijna het niveau dat werkelijk in 2006 werd gerealiseerd. Dat is een grote afname, die echter niet resulteert in een halvering van de begrote winst op verhuren om ook de financiële ambitie te temperen. Die begrote winst in de basisbegroting 2008 is ten opzichte van de ambitieuze begroting 2007 slechts 29% verminderd tot € 609.000. Alhoewel onze conclusie nu wat minder negatief is, hebben wij nog steeds onze vraagtekens of het mogelijk is om € 609.000 netto uit de verhuurmarkt te halen.

3.6 Financiële bijdragen van de muziekgenres aan het totaal

De financiële bijdrage die een muziekgenre aan het totaal bijdraagt of onttrekt, wordt het direct financieel resultaat van de activiteiten genoemd. Dat is dan het saldo van kosten en opbrengsten die direct aan de programmering zijn toe te rekenen, dus inclusief horeca en exclusief de overheadkosten. Anders gezegd is het direct financieel resultaat van de activiteiten de bijdrage aan of onttrekking van de dekking van de overheadkosten van het totale Muziekpaleis door dat genre.

Op basis van onze bevindingen 2007 en de aangeleverde cijfers van de basisbegroting 2008 ontstaat het volgende beeld.

Tabel 6 Direct financieel resultaat per genre

| Genre | Direct financieel resultaat 2007 | Direct financieel resultaat 2008 |
|--|---|---|
| Klassiek/wereld/lichte muziek | -/- € 215.000 | -/- € 144.000 |
| Pop (concert en dance) | + € 1.434.000 | + € 1.333.000 |
| Jazz | -/- € 312.000 | -/- € 269.000 |
| Educatie | -/- € 75.000 | -/- € 60.000 |
| Overige (culturele) activiteiten | -/- € 110.000 | -/- € 72.000 |
| Festivals | -/- € 80.000 | -/- € 64.000 |
| Verhuur | + € 855.000 | + € 609.000 |
| Totaal direct financieel resultaat Muziekpaleis | + € 1.497.000 | + € 1.333.000 |

Het direct financieel resultaat van de activiteiten is met de bijgestelde begroting in totaal bezien verminderd. Dat is niet vreemd gezien het aanzienlijk minder aantal activiteiten en bezoekers. De relatieve bijdrage of onttrekking per genre is niet wezenlijk gewijzigd. De financiële resultaten van de popmuziek waren, zijn en blijven cruciaal voor de financiering van het Muziekpaleis. De (financiële) afhankelijkheid van de popactiviteiten is min of meer onveranderd. Als de begrote popresultaten inderdaad gerealiseerd blijken te kunnen worden, dan is dat natuurlijk mooi. Maar voorzichtigheid is ook vanuit deze afhankelijkheidspositie gewenst; de popmuziek is immers weliswaar veruit het meest renderende genre, ook de financiële risico's zijn er veruit het grootst.

4. Organisatie / personeelsformatie

In 2007 concludeerden wij dat de personeelsomvang in totaliteit veel minder zou toenemen dan de bedrijvigheid. Over de grote mate van efficiëncyverbetering die dit mede zou moeten bewerkstelligen, spraken wij onze twijfels uit. Vooral ook omdat de indirecte (vaste) personeelsformatie meer dan evenredig zou krimpen en het directe (variabele) productiepersoneel in omvang juist meer dan de bedrijvigheid zou toenemen. De destijds opgenomen personeelskosten van € 5,9 miljoen, bijna een kwart van de begroting, vonden wij daarom een risicofactor van belang.

Onze aanbeveling die wij naar aanleiding van voornoemde deden, heeft gezien het korte tijdsbestek sedertdien nog geen gevolg kunnen krijgen.

De indirecte (vaste) personeelsformatie, die in de begroting 2007 dus meer dan evenredig zou krimpen, is qua kosten onveranderd opgenomen in de basisbegroting 2008. Maar dat staat daarom nu wel in een positiever daglicht. Immers de bedrijvigheid is in de huidige basisbegroting 2008 afgenomen door aanzienlijk minder activiteiten, waardoor de indirecte (vaste) personeelsformatie beter in verhouding is gekomen tot die bedrijvigheid.

De kosten van het directe (variabele) productiepersoneel zijn in de huidige basisbegroting relevant afgenomen. Dat is inherent, want deze kosten zijn immers direct gekoppeld aan de omvang van het aantal activiteiten, en die is in deze basisbegroting aanzienlijk verminderd. Of de vermindering van de kosten van het directe (variabele) productiepersoneel meer of minder evenredig is afgenomen met het aantal activiteiten, is uit de beschikbare gegevens niet op te maken. Deze directe personeelskosten maken onderdeel uit van de directe productiekosten en een specificatie daarvan kon niet worden geleverd. Die directe productiekosten zijn in de huidige basisbegroting 2008 echter wel meer dan evenredig afgenomen. Als die meer dan evenredige vermindering ook geldt voor de kosten van het daarin opgenomen directe productiepersoneel, dan zou dat een gunstige ontwikkeling zijn. Immers, bij de begroting 2007 hadden wij indicaties dat de kosten van het directe productiepersoneel meer dan evenredig toegenomen zouden zijn, hetgeen dan nu (voor een onbepaald deel) gecompenseerd zou worden.

De (financiële) risico's ten aanzien van de personeelskosten zijn in de huidige basisbegroting 2008 verminderd. Niet alleen door de aanzienlijke vermindering van de omvang van de bedrijvigheid en het aantal bezoekers in de aangepaste basisbegroting 2008. Maar ook doordat een ongewijzigde indirecte (vaste) personeelsformatie meer in verhouding is gekomen tot de bedrijvigheid en het risico dat hier meer kosten zouden moeten worden gemaakt, daardoor verminderd is. De in de basisbegroting 2008 opgenomen bedragen lijken nu reëel. 'Lijken', want een voldoende inzicht en onderbouwing in de formatie- en (de opbouw van de) personeelskostenstructuur ontbreekt nog.