

Notitie t.a.v. Nieuwbouw voor Theater a.d. Parade

Advies en Bevindingen Review Board

Voorzitter: Gijsje van Honk
Lid: Emile Quanjel
Lid: Jo Janssen

Ambtelijk secretaris: Irwin van Hunen
Ambtelijke ondersteuning: Helma van Veldhoven-Kremers

Inhoud

Inhoud.....	1
Leeswijzer.....	2
Inleiding	3
Advies	4
Bijlage 1 Cultuurvisie en organisatie	8
Bijlage 2 Businessplan en exploitatie	9
Bijlage 3 Proces en kwaliteit.....	11
Bijlage 4 Gebouw en techniek.....	13
Bijlage 5 Risico's	14

Leeswijzer

Dit document bevat de bevindingen van de Review-Board betreffende het proces en de verschillende aspecten hiervan m.b.t. de ontwikkeling voor een nieuw theater De Parade voor de gemeente Den Bosch.

Om te komen tot een hanteerbaar document is gekozen voor een compact advies met daarin opgenomen alle aspecten van het proces die het falen of succes bepalen van de ontwikkeling voor de theater De Parade. Dit advies is te vinden na de inleiding.

Het advies is gebaseerd op een analyse van de uitgebreide beschikbare documentatie waarover de Review-Board kan beschikken in combinatie met de expertise en de gezamenlijke samenhangende benadering van de leden van de Review-Board. De onderbouwing van het advies is opgenomen in afzonderlijke bijlagen, geordend naar de verschillende proces-aspecten.

Inleiding

De gemeente Den Bosch heeft een Review-Board ingesteld als adviesraad voor het nieuw te ontwikkelen Theater aan De Parade Den Bosch (TADP). De besluitvorming of het nieuwe theater er wel of niet zal komen én in welke vorm, wordt mede gevoed door inhoudelijke aspecten (rol van het theater in de stad, wenselijkheid grote en midden/kleine zaal, technische aspecten, horecafunctie) in relatie tot procesaspecten (succes- en faalfactoren, organisatie, samenwerking, samenhang) die het succes en falen van het ontwikkelen en gebruik van het TADP bepalen. De Review-Board is gevraagd mee te kijken naar dit proces aan de hand van de aangeleverde informatie met betrekking tot genoemde aspecten.

De belangrijkste opdracht aan de projectteams voor de periode tot en met april 2018 is: TADP/Gemeente Den Bosch te voorzien van handzame adviezen om de besluitvorming voor de bouw en financiering van TADP in juli 2018 te versterken en verstevigen. Dit zodanig dat met een juiste inschatting van consequenties en risico's ingezet kan worden op de nieuwe rol van TADP-organisatie als exploitant van TADP na realisatie. Voor de organisatie hiervan zijn drie projectteams onder leiding van een projectmanager (omgevingsmanagement) verantwoordelijk. De projectbeheersing is hiervoor opgedeeld in het deelproject Bouw, Exploitatie en Cultuur. Door de verschillende projectteams zijn in de afgelopen periode talloze studies en documenten ontwikkeld, aangevuld met specifieke studies door experts. Als Review-Board kijken we het proces – de samenhang – en de inhoudelijke aspecten van deze deelprojecten.

Vanaf oktober 2017 is de Review Board in beeld. Onze eerste bevindingen en advies treft u aan in deze notitie. Het advies is gebaseerd op een analyse van de uitgebreide beschikbare documentatie waarover de Review-Board kan beschikken, een uitgebreide rondleiding in het huidige TADP, in combinatie met de expertise en de gezamenlijke samenhangende benadering van de leden van de Review-Board.

Gezien de gekregen hoeveelheid informatie en de brede ervaringen van de Review Board is onvermijdelijk dat de Review Board in beoordelingen, wegingen en adviezen zo nu en dan verder gaat dan een strikte beoordeling van de voorliggende stukken. Daar waar adviezen de toekomstige aanpak en inrichting van het project betreffen, kan het zijn dat daar buiten ons gezichtsveld ook al aandacht voor is. Ondanks dat wil de Review Board u deze adviezen niet onthouden.

Advies

De context waarin het nieuwe – *toekomstbestendig* - Theater aan de Parade Den Bosch (TADP) zich ontwikkeld is complex, een balans te zoeken tussen politieke dynamiek, maatschappelijke ontwikkelingen, technische mogelijkheden, culturele ambities en realisme. De Review-Board heeft hierin structuur aangebracht door duidelijke adviezen m.b.t. culturele ambitie stad, vertaling ambitie naar type programmering en een afgestemd businessplan. In relatie tot het organiseren van een *toekomstbestendig* theater zouden wij – op basis van de huidige stand van zaken – de volgende adviezen willen meegeven.

Bij dit advies is de Review-Board uitgegaan van het volgende vertrekpunt. De gemeente Den Bosch wil nieuwbouw voor het TADP en zoekt daarvoor een toekomstbestendig model. Uitgangspunt, van het gemeente bestuur, is dat:

- Het TADP gerealiseerd kan worden voor 50 miljoen Euro, prijspeil 2013, exclusief indexatie.
- De exploitatie van het TADP binnen de huidige financiële kaders zijn beslag gaat vinden.

Een duurzame ontwikkeling betekend voor het TADP een samenhangende visie m.b.t. *de verbinding* vanuit het TADP als culturele organisatie - met economische, technische- en sociale duurzaamheid. De sociale duurzaamheid is de basis waarop economische- en technische- duurzaamheid kan ontwikkelen. Sociale duurzaamheid raakt aspecten van cultuur: de gezondheid, arbeid en ontwikkeling van de mensen in de stad en de organisatie.

CULTUUR

De nu voorliggende documenten geven vooral inzicht in het gebouw en de exploitatie. De culturele ambitie is daarbij vooral vastgelegd in de concrete *fysieke* vertaling hiervan in hoeveelheid zalen met bijbehorende omvang, ondersteunende functies en horeca. Zonder een duidelijke en inspirerende en toekomstbestendige inhoudelijk / culturele visie is dit echter 'jumping to conclusions'. Daarmee wordt een groot risico genomen op de toekomstbestendigheid van het TADP. Het is daarom belangrijk de volgende aspecten – en bijbehorende vraagstelling – mee te nemen als basis voor de ontwikkeling van Bouw en Exploitatie.

1. Toekomstbestendig begint met het *huidige beeld van het speelveld*. Dit betekend een onderbouwde *benchmarking* in relatie tot het type programmering met de volgende vraagstelling:
 - Hoe is dit gekoppeld aan de mogelijke / wenselijke vraagkant in de stad Den Bosch, de regio en Nederland
 - Hoe is de onderlinge concurrentie en/of samenwerking georganiseerd
 - Wat is de bezettingsgraad bij de overige podia
2. Dit beeld moet gekoppeld worden aan de bredere culturele ontwikkelingen. Dit betekend een vraagstelling hoe het toekomstige TADP zich verhoud tot:
 - De koppeling culturele ontwikkelingen & activiteiten aan de sociaal- maatschappelijke ontwikkelingen & activiteiten van de stad Den Bosch, de regio, Nederland en verder
 - De veranderende ontwikkelingen op het gebied van theater-maken en theatertechniek, anticipeer daarop
 - Veranderende behoefte en betrokkenheid van de cultuurliefhebber
 - De co-creatie met andere culturele / maatschappelijke instellingen in Den Bosch.
3. Een duurzaam TADP wordt gerealiseerd door de mensen en de organisatie van het TADP; raad van toezicht, directie en de verschillende teams. Er wordt momenteel een nieuw directielid geworven. Deze directeur zal – met de uitgangspunten – het nieuwe TADP moeten realiseren en ontwikkelen, samen met de verschillende teams. Denk aan het feit dat de nieuwbouw (opnieuw) een beroep doet op het personeel. Dit gegeven vormt het derde aspect dat zal moeten worden meegenomen als basis voor het te ontwikkelen plan.
 - Neem de nieuwe directie en vertegenwoordiging van de teams mee in de ontwikkeling, ontwerp / exploitatie / beheer van het TADP, zij vormen de basis van het succes.

- Faciliteer & geef perspectief aan de betrokken directie en teams m.b.t. de – continu – ontwikkeling van gezondheid, arbeid en ontwikkeling voor het TADP, neem dit op in het (business)plan van het theater.

EXPLOITATIE EN BEHEER

Uit het voorgaande dient een geïntegreerde programma- en marketingvisie te worden opgesteld. Alle bevindingen uit het voorgaande vormen de basis voor het inrichten van het proces om te komen tot een duurzaam businessplan met bijbehorend exploitatie & beheermodel in relatie tot een duurzaam ontwerp van het TADP. Deze zullen in interactie met elkaar moeten worden ontwikkeld.

Met betrekking tot een duurzaam businessplan met bijbehorend exploitatie & beheermodel adviseren wij het volgende.

1. Om een degelijk Businessplan / bedrijfsplan van de exploitant (TADP) op te stellen met het oog op het (vernieuwde) theater, toegespitst op de zalen en de commerciële activiteiten, waaronder congressen, symposia en “stevige horeca”. Neem in het businessplan de consequenties mee van gewijzigde logistiek, voorzieningen- en uitrustingsniveau, inclusief personele consequentie en kosten baten analyses. Breng hierbij ook de visie van TADP op de ontwikkelingen in de podiumkunsten in beeld.
2. Beoordeel de werkelijke exploitatiecijfers goed in relatie tot de onderzoekcijfers van LAGroup. De onderzoekers geven aan dat de geleverde informatie niet voldoende was om stevigere uitspraken te doen. Dit is onvoldoende basis voor een meerjarenbegroting. Laat meer informatie verzamelen als basis voor een bedrijfsplan.
3. Er dienen eenduidige prestatie afspraken met exploitant gemaakt te worden in relatie tot de exploitatie subsidie. In een beleidsnotitie dient weergegeven worden welke type voorstellingen en in welke omvang het Theater minimaal moet programmeren.
4. Met betrekking tot het exploitatieoverzicht;
 - Maak helder dat kapitaallasten, onderhoudskosten, verzekeringen e.d.. onderdeel uitmaken van de exploitatie
 - Maak een overzicht van de projectdelen die wel en niet in het kader van de 50 miljoen euro moeten gebeuren.
 - Zorg voor financiële ruimte binnen de komende 30-40 jaar m.b.t. investeringen voor:
 - a) het tussentijds vervangen & vernieuwen van installaties en installatietechnische componenten.
 - b) onderhoud aan gebouw- en installatieonderdelen voor de gebruiks- en levenscyclus.
5. Aanvullend:
 - Is onderzocht welke subsidie mogelijkheden er zijn; investeringsaftrek, duurzame energie, Europese subsidie (o.a. in kader van versterking van regionale en stedelijke functies), en subsidie van de provincie.
 - In hoeverre is onderzocht of er fondswerving en sponsoring door plaatselijke en regionale bedrijven budget ruimte biedt.

PROCES EN KWALITEIT

Op basis van de voorgaande uitgangspunten kan het proces georganiseerd worden om te komen tot het ontwikkelen van een “Plan van Aanpak” voor ontwerp & realisatie van het TADP op basis van een gedegen “Programma van eisen”.

Het voorliggende getekende programma van eisen (tussenrapportage Stevensvandijck) is in die zin *alleen* een functionele analyse op basis van het vertrekpunt van de gemeente Den Bosch. **Om te komen tot een goed proces voor het ontwikkelen van een programma van eisen wordt het volgende geadviseerd:**

1. Stel een ontwerpteam samen met expertise van:
 - De organisatie (directie + vertegenwoordiger(s) team TADP)

- Bouwkunde, constructie, bouwfysica + installaties elektro / werktuigbouw / theatertechniek / (theater)technische inventaris / transport (professionals), uitvoeringstechniek, duurzaamheid.
 - Een professioneel team dat aantoonbaar in staat is om integraal te denken m.b.t. complexe projecten en duurzaamheid, en de competenties om daarin samen te werken. Liefst met aantoonbare ervaring met grotere theaters.
2. Neem in het ontwerp en de bijbehorende opdracht mee:
- Het bijstellen en bewaken van het PvE.
 - Het bewaken en bijstellen van de planning.
 - Het bewaken en bijstellen van het budget.
 - Het opstellen van de Meer Jaren onderhoud Planning (MJOP), onderhoudskosten zijn ook van belang voor materiaal keuzen.
 - Onderhoudscontract en 10 jaar (functionaliteit) garantie.
 - Geef de adviseurs volledige opdrachten, maak ze mede verantwoordelijk voor het werk (controle van constructie berekeningen en werktekeningen derden (aannemers).
3. Neem het aspect kwaliteit mee in het totale proces. Om kwaliteit te kunnen ontwikkelen en toetsen is het noodzakelijk kwaliteitsaspecten te benoemen, gekoppeld aan:
- Uitgangspunten en (meetbare) criteria (o.a. PvE).
 - De wijze / momenten en partijen voor monitoring, evaluatie en ontwikkeling op kwaliteit.
 - Monitor gedurende alle fases van het proces (initiatie, voorbereiding, ontwerp, realisatie, gebruik, hergebruik, sloop).
 - Leg tevens vast welke methode(s) / momenten en partijen er nodig zijn voor monitoring, evaluatie en ontwikkeling op kwaliteit
 - Neem de kosten hiervoor tevens mee in de begrotings- en exploitatie-systematiek. Kwaliteitscriteria zijn o.a. verbonden met de aspecten m.b.t. Duurzaamheid. Zonder deze uitgangspunten zal het project grote risico's aangaan en zal het sturen op de verwachte / gewenste kwaliteit zeer lastig zijn.

BOUW EN TECHNIEK

Er zijn adviezen te geven met betrekking tot duurzaamheidsaspecten en gebouw techniek-specifiek.

1. Duurzaamheidsaspecten spelen een belangrijke rol voor het ontwikkelen van een toekomstbestendig TADP. Er zijn aspecten opgenomen m.b.t. energie en materialen (sloop en hergebruik kelder). Advies is om hier aan toe te voegen:
- Aspecten m.b.t. de *adaptiviteit van gebouw en systemen*. Hierbij is het belangrijk uitgangspunten te formuleren m.b.t. de technische duurzaamheid in relatie tot materialen. Hiervoor is aandacht nodig voor de aspecten *flexibiliteit* (besluitvorming, regelgeving, fysiek, technisch) in relatie tot gebruik- en levensduur – circulair denken. Dit raakt aspecten van *hergebruik, eigenaarschap en design for disassembly*. Hergebruik kan betekenen dat het bestaande theater kan dienen als donorgebouw voor het nieuwe theater. Indien 'design for disassembly' als randvoorwaarde wordt meegegeven voor het ontwerp maak je ontkoppeling van systemen (bouwkundig en technisch) mogelijk, gekoppeld aan gebruiks- en levensduur. Dit vergroot de aanpasbaarheid in de tijd.
 - Ontwikkel het gebouw zodanig dat verspilling van mensen, materialen & energie voorkomen wordt, streef naar upcycling en optimaal hergebruik. De basis voor een duurzaam gebouw als onderdeel van totale duurzame maatschappij.
 - Het realiseren van genoemde duurzaamheidsaspecten betekend ook *andere vormen van samenwerking, eigenaarschap, financiering en contractvorming*. Dit zal kunnen leiden tot andere en wellicht interessantere businessmodellen / exploitatiemodellen.
 - Zorg voor voldoende expertise in het ontwerpteam m.b.t. duurzaamheidsaspecten en goed omschreven tools m.b.t. het sturen en monitoren op de kwaliteit van deze duurzaamheidsaspecten en de relatie m.b.t. regelgeving en wetgeving hierin.

Met betrekking tot het gebouw en techniek zijn de volgende adviezen te geven:

2. Gebouwtechnische aspecten:

- Naar aanleiding van alle voorgaande aspecten zal in het ontwerp moeten worden meegenomen de typologie van het gebouw in omvang, type & aantal zalen in relatie tot verder onderzoek naar – al of niet flexibele – zaal en/of theatertypologieën.
- Onderzoek de technische randvoorwaarden en risico's m.b.t. het hergebruik van de kelder in relatie tot de reactiekrachten door nieuwe- en uitbreiding van functies.
- Onderzoek en hou rekening met de invloed en randvoorwaarden m.b.t. akoestiek & geluid in relatie tot verschillende functies in het gebouw (zalen, foyers, installaties, transport etc.).

Aanbevelingen:

- Stel de Culturele ambitie van de stad eenduidig vast. Kijk bij de culturele ambities nadrukkelijk verder dan alleen deze ene locatie. Beschouw ook de andere podia en mogelijkheden binnen de gemeente, maar ook in de omliggende regio. Extrapoleer niet het verleden, maar kijk nadrukkelijk naar nieuwe ontwikkelingen en trends. De ontwikkelingen op het gebied van theater-maken en theatertechniek gaan momenteel zeer snel, anticipeer daarop. Baseer de nieuwe plannen niet op de gemaakte plannen in het afgesloten traject. De gemaakte ontwerpen waren bij de toenmalige opgave en op dat moment in de tijd waardevol, maar hebben nu beperkte waarde. Wees je bewust van de beperkingen.
- Maak prestatie afspraken met exploitant in relatie tot de exploitatie subsidie, en stel een uitgangspunten document op waarin deze afspraken vastgelegd worden en welke type voorstellingen en in welke omvang het Theater minimaal moet programmeren.
- Vraag de exploitant (ZNTM) een degelijk Businessplan / bedrijfsplan op te stellen met het oog op het (vernieuwde) theater, toegespitst op de zalen en de commerciële activiteiten, waaronder congressen, symposia en "stevige horeca". Neem in het businessplan de consequenties mee van gewijzigde logistiek, voorzieningen- en uitrustingsniveau, inclusief personele consequentie en kosten baten analyses. Breng hierbij ook de visie van TADP op de ontwikkelingen in de podiumkunsten in beeld.
- Stel een degelijk "Programma van Eisen" op dat dienst kan doen als ontwerp document gedurende de ontwerpfase en toets document aan het einde van elke ontwerpfase.
- Werk het "Plan van Aanpak" met betrekking tot alle aspecten verder uit.

Bijlage 1: Cultuurvisie en organisatie

Zoals we het oppikken uit diverse stukken; is uitgangspunt van de toekomstvisie voor TADP de huidige wijze van programmeren en exploiteren.

Hierbij geven wij als kanttekening:

Al enige tijd staat de heroriëntatie tussen cultuur en maatschappij centraal. Het culturele landschap verandert snel en verbreedt van de traditionele kunsten via 'lifestyle' naar gezamenlijke productie. Verhoudingen tussen 'laag' en 'hoog', regionaal en mondiaal, privé en publiek en economie en cultuur zijn in rap tempo veranderd. Tegelijkertijd is ook de vraag naar culturele producten én het culturele aanbod veranderd. Cultuur wordt meer en meer ingezet voor sociaal-maatschappelijke, economische en stedenbouwkundige doelen en de afstand tussen amateurs en professionals, makers en gebruikers neemt af. Daardoor ontstaan nieuwe vormen van cultuur en met name ook een ander (nieuw) aanbod.

Wij vinden nog niet terug dat deze ontwikkelingen TADP inspireren tot verandering óf een voortrekkersrol in Den Bosch, een stad ruim voorzien van podia. Je zou een belangrijke rol weggelegd kunnen zien voor TADP als schakel en aanjager van samenwerking in de volle breedte tussen en met de diverse in Den Bosch aanwezige disciplines. Een compacte visie voor TADP zou kunnen zijn:

TADP creëert aanbod dat past bij de stad en de tijdgeest en zorgt voor succesvolle kruisbestuiving, talentontwikkeling en stimulering van het sociaal-culturele klimaat in Den Bosch en omgeving.

TADP kan door samenwerking met de vele locaties, gezelschappen en producerende partijen in Den Bosch alsmede met andere creatieve in de stad, tegemoet komen aan die veranderde behoefte van de cultuurliefhebber. Het mogelijk maken dat deze zijn weg dwars overal doorheen zoekt. TADP kan (en moet volgens ons!) vanuit vernieuwing naast de huidige bezoekers veel nieuwe mensen bereiken. Om deze slag te kunnen maken, is het nodig dat TADP als grootste culturele instelling van de stad zo snel mogelijk een volwaardige en krachtige partner wordt voor partijen in de stad en als publieke voorziening een interactieve relatie met die stad aangaat.

In het stuk van Langeveld zien we verwijzingen vanuit Langeveld zelf alsook vanuit de partners in de stad naar de behoefte aan het gesprek en de verbinding met TADP, waarbij ook de toekomst van TADP onderwerp van gesprek is en de behoeften en bewegingen binnen Den Bosch op cultureel gebied mede richtinggevend kunnen zijn voor het nieuwe TADP. Wij adviseren de Gemeente Den Bosch én TADP samen een brede visie voor de stad en daarmee TADP te ontwikkelen die Den Bosch een stapje voortstuwt in de vaart der volkeren.

TADP zal zo een belangrijk cultureel podium blijven en bijdragen aan versterking van het profiel van Den Bosch.

Er ligt een belangrijke opgave voor TADP in de nieuwe situatie. Vernieuwing, verjonging, verbreding van activiteiten, een breder verdienmodel. Uitgangspunt, van het gemeente bestuur, is budgetneutraal oversteken (binnen de huidige financiële kaders). De horeca kan al dan niet worden verpacht. De positie van de theaterdirecteur wordt er één van directeur/bestuurder van een verzelfstandigd theater. Dit vraagt om kennis en kunde om binnen een hoge mate van vrijheid van handelen met slagkracht nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten die het TADP vernieuwd in de markt zet. Er liggen meerdere opgaven voor een succesvolle omslag van oud naar nieuw.

In het rapport Langeveld wordt vanuit de interviews gewezen op de behoefte aan het gesprek over het totaalplaatje van productie en presentatie in Den Bosch. In het rapport zelf kijkt Langeveld alleen naar Den Bosch en laat de omliggende kleinere steden buiten beschouwing die ook hun eigen cultuurvoorzieningen hebben. Daarbij ligt vervolgens Eindhoven op ruim een kwartier rijden. Over de situatie van theater Nederland grijpt Langeveld voornamelijk terug op oude rapporten. Zoals bekend staan we voor verdergaande samenwerking en regionalisering van samenwerking in de gehele cultuursector. In de volle breedte wordt gesproken over (gezamenlijke) huisvesting, nauwe samenwerking, lange termijn visie en doelen. Met mogelijk vaak zelfs een vruchtbare toekomstige samenwerking in beeld of verbindende organisatievormen met producerende en/of presenterende organisaties in Den Bosch. Voor wat betreft de mogelijk centrale rol die TADP hierin zou kunnen vervullen geeft Langeveld weinig handreiking anders dan een verwijzing in zijn aanbevelingen. Wij adviseren u TADP nog eens in ogenschouw te nemen te midden van de grotere omgeving van Den Bosch en het totale culturele aanbod. Wat is de gewenste rol van TADP? Of kan het bij het oude blijven? En met die uitkomst: hoe verhoudt zich voorts de wens van TADP om naast de grote zaal de gewenste middenzaal te realiseren?

Bijlage 2: Businessplan en exploitatie

Om geen substantiële verliezen te laten ontstaan en het proces organisch te kunnen laten verlopen is een goede risico analyse noodzakelijk. Om TADP vernieuwd 'van de kant af te kunnen duwen' is het nodig dat verschillende financiële, organisatorische of exploitatie technische aspecten niet alleen goed uitgezocht maar vooral aangescherpt worden. Daaromheen zullen zaken als een financiële nulmeting, het bepalen van frictiekosten en dergelijke vorm moeten krijgen. Deze en andere zaken zullen moeten worden meegenomen in het projectplan om van oud naar nieuw te komen, en dienen wat ons betreft deel uit te gaan maken van het bedrijfsplan en de meerjarenbegroting voor het vernieuwde TADP.

Een mogelijk gewijzigde visie en oriëntatie op de rol van TADP kan leiden tot een herijking van de programmering of gebruik van de gehele accommodatie. En daarmee de gedachtevorming over de zalen.

Eerst en vooral hebben wij behoefte aan een geïntegreerde programmerings- en marketingvisie met aandacht voor 'corporate branding' van het 'merk' TADP. Anders dan in het rapport Arpots, wat vooral ingaat op een eenvoudige herijking van het huidige aanbod in aantallen en zalen, de mogelijkheden van de zalen om er aanbod te plaatsen e.d. Ook Arpots ontbeert in zijn uitgangspunten een toekomstvisie van TADP waarop hij zijn aannames kan richten. Ons advies is ook de aantallen, verdelingen en uitgangspunten nog te toetsen aan een toekomstvisie voor het theater binnen de context van Den Bosch.

Een groot deel van het succes voor de toekomst is afhankelijk van een gewogen doelstelling voor die toekomst. Een beweging naar voren kan uitgerekend nú gemaakt worden en zal veel energie geven. Eerst wat ons betreft ruim baan voor visie en missie.

Is er een beleidsnotitie voor de toekomst waarin weergegeven wordt welke type voorstellingen en in welke omvang het Theater minimaal moet of wil programmeren. Rapport Arpots borduurt voort op het bestaande....en voegt er extra aantallen/voorstellingen aan toe maar niet duidelijk is waarom dit gelegitimeerd is in kansen op extra bezoekers en hoe zich dit verhoudt tot het aanbod in Den Bosch?

Om budgetneutraal (m.b.t. de huidige exploitatiebudgetten) de overgang naar het nieuwe theater te maken, wordt ingezet op een verbreding van de horeca- en congres/commerciële functie 'ten faveure van de theaterexploitatie' !

De bevindingen van LAGroup van 25 januari 2018 maken duidelijk dat de te verwachten extra inkomsten uit de brede verhuur/congresfunctie met een prognose van pakweg 100.000 euro als een positief (bedrijfs-/operationeel) resultaat geprognostiseerd kunnen worden. Het rapport biedt geen inzicht hoe zich dit verhoudt tot de huidige resultaten van deze verhuurfunctie. En de huidige verhuuractiviteiten zouden in de toekomst voor een groot deel ook onderdeel uitmaken van de te verwachten verhuurdagen en totaal omzet c.q. resultaat (onderdak festival(s), carnaval...).

LAGroup geeft aan alleen de omzetcijfers (niet geheel op elkaar aansluitend) te hebben gekregen als materiaal, geen resultaatgegevens derhalve. Onzes inziens is het noodzakelijk hier nader op in te gaan en de vergelijking in cijfers met de huidige situatie te maken.

Daarnaast ligt er een brede prognose van twee opties voor het exploiteren van 'zelfstandige stevige horeca' (theaterrestaurant en café) , of 'restaurant en café in eigen beheer'. De resultaten hiervan worden eveneens met een bandbreedte aangegeven. Vergelijking met de huidige resultaten ten aanzien van drankverkoop (tijdens pauzes, voor- en na een voorstelling of anderszins) lijkt ook hier noodzakelijk om een juist beeld te krijgen van de invloed van verwachte positieve resultaten op de exploitatie van TADP.

Daarnaast wordt aangegeven dat in een aantal gevallen van de in de benchmark genoemde theaters gekozen is voor professionalisering van het team commerciële medewerkers om deze functie goed gestalte te geven; om van TADP een marktgerichte, innovatieve en publieksgerichte organisatie te maken. Dit is iets wat in de omslag van TADP naar de nieuwe situatie meegenomen kan worden. Een omslag die tijd en aandacht zal vragen.

LAGroup signaleert een aanlooperperiode om vanuit verlies van publiek en verhuuractiviteiten (vanwege sluiten en nieuwbouw) te komen naar de gewenste situatie (meer en nieuw publiek, meer inkomsten uit diverse andere activiteiten).

Wij ondersteunen vanuit onze eigen ervaringen in o.a. Heerlen, Zwolle en Arnhem deze bevindingen en adviseren deze mee te nemen in het steviger vormgeven van aannames voor de komende jaren. De aannames zoals ze er nu liggen zijn nog zacht als boter....

Verder schetst LAgrou een vrij breed en verantwoord beeld van kansen en bedreigingen van de commerciële en horecafuncties voor TADP. Wij leggen graag de nadruk op de aanbevelingen op pagina 33 met als belangrijkste van ons uit een toevoeging:
gezien de aanwezige horeca om TADP heen in hartje Den Bosch, adviseren wij een stevige en deskundige horecapartners in de arm te nemen om niet te blijven hangen in verouderde theaterhoreca en theatercafé gedachten. Zonder conceptgedachte en een ervaren horeca partner die naam weet te maken en die concurreert in het Bossche palet van horeca, zullen de genoemde bedreigingen een zwaardere weging krijgen dan de kansen.

Samengevat

- Legitieme de horeca investering door te kiezen voor professionalisering en onderscheidend vermogen; voeg aan rapport LAgrou toe een vergelijking met de huidige cijfers horeca/commercie voor inzicht in de mogelijke rendement/resultaatverbetering; reken je niet rijk.
- Neem voor de eerste twee/drie jaar aanloopverliezen mee: na opening weer opbouw nodig van publiek en verhuurfunctie, zie ook Rapport LAgrou waar voor de commerciële functies de genoemde 'bedreigingen' in de eerste twee jaar werkelijkheid lijken te worden maar vanaf dat moment kunnen keren bij professioneel beleid.
- Wij adviseren om de werkelijke exploitatiecijfers goed te beoordelen en te leggen naast de onderzoekcijfers. De onderzoekers geven aan dat de geleverde informatie niet voldoende was om stevigere uitspraken te doen. Laat staan dat er een meerjarenbegroting uit kan komen rollen. Ook wij kunnen vooralsnog niet voldoende varen op de beschikbare informatie. 'Is het te betalen?' wordt te beantwoorden als meer financiële informatie voorhanden is in een bedrijfsplan waarin de diverse aspecten van de bedrijfsvoering onder de loep zijn genomen.
- De notitie over "de markt en opbreng potentie" van LAgrou, van 25-01-2018, geeft weinig houvast en vertrouwen voor een positieve opbrengst van een "stevige horeca functie", zie bijlage 1. Mede gelet op de centrale ligging van het Theater in het centrum van de stad met een gedegen horeca en de Wet Markt en Overheid in het achterhoofd. Wellicht is het verstandig dat het theater zich concentreert op haar kerntaak / verantwoordelijkheid.

Bijlage 3: Proces en kwaliteit

Projectplan:

Kwaliteit:

- Het projectplan geeft nu aan dat kwaliteit niet van toepassing is, onzes inziens is dit niet correct.
- Het projectplan zou ambities moeten vast leggen in relatie tot Wet en regelgeving, voorbeeldfunctie, materiaalkeuzes en levensduur, kwaliteit installaties (ventilatie minimum hoeveelheden bouwbesluit of een theater waardig comfort niveau), etc. etc., zie ook ontwerp opdracht. Met welke duurzaamheidstool werkt de gemeente 's-Hertogenbosch?

Afspraken met Beheerders:

- Met de exploitant zouden afspraken gemaakt moeten worden ten aanzien van huur, exploitatie subsidie, genereren van eigen middelen, eigenaars onderhoud en huurders onderhoud, oude en nieuw aan te schaffen inventaris.

Kostenramingen;

- Het opstellen van kostenramingen heeft pas zin, zeker als deze door meerdere partijen opgesteld moeten worden, als er een eenduidig programma van eisen en een schetsontwerp en/of VO is, dan pas hebben kostendeskundige dezelfde uitgangspunten. Vanuit deze basis kunnen de kosten bewaakt worden in de volgende ontwerp en bouwfasen.

Navolgende onderdelen komen in het projectplan niet of onvoldoende aan bod:

Ontwerpteam:

- Hoe wordt het ontwerpteam samengesteld en aanbesteed (dienst boven de Europese norm):
Advies: Zoek een constructie waarbij partijen ervaring hebben om met elkaar samen te werken om tot een efficiënte samenwerking met een optimaal resultaat te komen.

Ontwerp opdracht:

- Bepaal aan de hand van de culturele ambities voor het Theater het technisch PvE voor de theater technische uitrusting vast (omvang en kwaliteit van: toneelinstallaties, theater belicht, theater geluid, stoffering, beïnvloeding akoestiek etc. etc.) Doe dit in de vorm van een stappenplan waaraan later prioriteiten en budgetten toegekend kunnen worden.
Stel op deze wijze ook, in een stappenplan, het overig deel van noodzakelijke PvE's vast.
(Bouwkundige PvE, constructief PvE, E-installatie technische PvE, W-installatie technische PvE, Transport-installatie PvE, randvoorwaarden aan de situering en ligging en eisen en wensen ten aanzien van laden en lossen. Alle afgeleiden van de culturele ambities en van het theater technisch PvE.

Neem in de ontwerpopdracht ook navolgende aspecten mee:

- Het bewaken en bijstellen van de planning.
- Het bewaken en bijstellen van het budget.
- Het opstellen van de Meer Jaren Onderhoud Planning (MJOP), onderhoudskosten zijn ook van belang voor materiaal keuzen.
- Onderhoudscontract en 10 jaar (functionaliteit) garantie.
- Geef de adviseurs volledige opdrachten, maak ze mede verantwoordelijk voor het werk (controle van constructie berekeningen en werktekeningen derden (aannemers)).

Het vanaf het ontwerp mee opnemen van een MJOP, 10 jaar (functionaliteit) garantie en het onderhoudscontract prikkelt partijen tot efficiëntere materiaal keuzen.

Exploitatie technische aandachtspunten:

- Kapitaalslasten, onderhoudskosten, verzekeringen e.d. maken deel uit van de exploitatie.
- Realiseer je dat je nu een gebouw voor 30 a 40 jaar neer zet maar dat er na ongeveer 15 uiterlijk 20 jaar ingrijpend moet worden aangepast aan de technische uitrusting en installaties, de veiligheidsnormeringen wijzigen etc. Veel installaties en/of installatie componenten moeten tijdig vervangen worden. Dit betekent dat de exploitatie van het nieuwe gebouw per definitie hoger zal zijn dan de exploitatie van het huidige gebouw! (onderhoud en vervanging zijn hierin zeer waarschijnlijk tot het minimum beperkt).

Het risico bestaat dat de exploitatie lasten voor onderhoud van de binnen- en buitenkant van het gebouw toenemen. Denk bijvoorbeeld aan; mos/sedum-dak, grote(re) buitenschil, een binnentuin, natuursteen onderhoud, meer glas en glasbewassing, veiligheid, energie, schoonmaak, installatietechniek, complexe toneel mechanische installaties met besturingssysteem, veiligheidsaspecten (SIL3, NEN 3140) en keuringskosten, inbraak proof, toegangsbeveiliging, akoestische wanden, et cetera. Landelijk zijn er talrijke voorbeelden van nieuwbouwprojecten van

cultuurinstellingen waar de beheers lasten hoger uitpakten dan voorzien. Reken met hogere kosten!

- Is er een overzicht welke projectdelen in het budget zitten en is er ook een budget inbreng van de exploitant. M.a.w. behoren toneel inventaris, toneelgeluid, toneelbelichting, stoffering, kantoorinventaris e.d. ook tot het budget ?

Financieel:

- Maak zo scherp mogelijk wat wel én niet binnen het kader van 50 miljoen moet gebeuren. Leg ook goed vast hoe hoog dit bedrag nu is.
- Is onderzocht welke subsidie mogelijkheden er zijn; investeringsaftrek, duurzame energie, Europese subsidie (o.a. in kader van versterking van regionale en stedelijke functies), en subsidie van de provincie.
- In hoeverre is onderzocht of er fondswerving en sponsoring door plaatselijke en regionale bedrijven budget ruimte bied.

Bijlage 4: Gebouw en techniek

Streef naar flexibiliteit in gebouw, gebruik en exploitatie. Denk bijvoorbeeld aan circulair en/of aanpasbaar bouwen als een kans en niet als een beperking. Maak het theater zo veel mogelijk levensloop bestendig.

Constructief:

Is er een gedegen onderzoek naar de herbruikbaarheid van de kelders (constructief) gezien. Door de gewijzigde indeling van het gebouw zal ook de krachten afdracht op de kelders, de funderingen en de ondergrond anders worden (inclusief de reactiekrachten uit de grond, keldervloeren en belendingen). Bij het handhaven van de kelderbak dient rekening gehouden te worden met toegenomen belastingen vanuit:

- Eventuele andere plek van de toneeltoren.
- Toename van de omvang van de toneel mechanische installaties.
- Toegenomen belasting vanuit de toneel mechanische installatie, de trekken (300 kg naar 500 kg), de punttakels en de kettingtakels (500 kg naar 1000 kg).
- Grotere gelijktijdigheid in het gebruik van de toneel mechanische installaties.
- Inpandig lossen van vrachtwagen met een belasting van 40.000.kg.
- Het optillen van een vrachtwagen voor de tweede zaal naar toneel niveau.
- Hierbij moet vooral de impact van het remvermogen (vrachtwagenheffers en decor trekken) op de constructie niet onderschat worden.

Geluidstechnisch en akoestisch:

- Het bouwen van meerdere zalen (podia) voor diverse activiteiten met andere geluidsbelasting heeft consequenties voor de akoestische scheidingen van het gebouw. Geluidshinder vanuit andere ruimten, de foyer en laden en lossen, dient voorkomen te worden. Dit vraagt om zorgvuldige dimensionering en uitvoering van de scheidingswanden (doos in doos constructie) en de dilataties. De dilataties dienen nauwkeurig gepositioneerd en gedimensioneerd te worden en zorgvuldig door te worden doorgevoerd tot in de funderingen.
- Achter uitrijdende vrachtwagens veroorzaken geluidsoverlast in het kader van de omgevingsvergunning (Hinderwet) .

Wet en regelgeving:

- Gezien de lange doorloop tijd van dit proces moet het ontwerp van het gebouw op de toekomst gericht zijn en ook voldoen aan de te verwachten wijzigingen in de wet en regelgeving (regionaal, Europees verband en Mondiaal (terugdringen CO2 uitstoot) en **minimaal** geënt zijn op de datum van aanvraag van de omgevingsvergunning. Deze planvoorwaarde dient opgelegd te worden aan het ontwerp team e.e.a.in relatie tot het budget.

Duurzaamheid:

- Kies een controle methodiek voor de duurzaamheid in de regel gebruiken we bij de overheid GPR-gebouwen. Wellicht biedt Breeam financiële voordelen met betrekking tot subsidies en investeringsaftrek. Breeam (BRL Breeam-NL) kijkt ook vanuit een breder perspectief naar duurzaamheid o.a. transport en ecologie. Geef een minimale score op.
- Onderzoek of gelijkstroom elektriciteitsnet DC-stroomnet in het theater voordelen biedt ten opzichte van wisselstroom elektriciteitsnet AC-stroomnet.
- Een en ander in relatie tot het eventueel zelf opwekken van stroom. In zeer veel apparatuur wordt middels trafo's en gelijkrichters wisselstroom primair omgezet naar gelijkstroom.
- Overleg hier vooraf over met adviseur installaties en theatertechniek.
- Toepassing van PCM (phase change materials) kan interessant zijn in ruimten waar veel warmte wordt geproduceerd (zalen, serverruimtes, traforuimtes, dimmerruimte etc.) of op andere wijze overbodige warmte of koude hergebruiken b.v. door middel van warmtepompen.
- Zorg dat het plan beleidsmatig past op het overige beleid van de gemeente 's-Hertogenbosch (al dan niet in samenwerking met de regio opgepakt en uitgewerkt) b.v. in het kader van duurzaam bouwen en/of slopen, her gebruik materialen, alternatieve energie, beleidsmatige aanscherping van de EPC-eis, terugdringen van de CO2 uitstoot, voorbeeldfunctie van de gemeente (voor inwoners, bedrijven, ontwerpende en uitvoerende bouwparticipanten) etc. etc. Met welke duurzaamheidstool werkt de gemeente 's-Hertogenbosch

Planning:

- Ten behoeve van het project overzicht en de risico analyse (bouw) is een planning op hoofdlijnen noodzakelijk (balkenplanning) vanaf start project (gisteren) tot en met onderhoudstermijn.

Bijlage 5: Risico's

De genoemde risico's in de risico analyse methode RISMAN, d.d. 21-02-2018, worden bij een goed en degelijk **"Plan van Aanpak"** en **"Programma van Eisen"** tot een minimum beperkt.

Op de risico analyse d.d. 21-02-2018 kunnen o.a. nog aanvullen toegevoegd worden:

- Budgetneutraal oversteken lijkt, zeker voor de eerste twee/drie jaar, onmogelijk!
- Aanloopverliezen, met name ten aanzien van "stevige horeca".
- BTW; zijn de projectkosten in of exclusief BTW en in hoeverre is de BTW terug te vorderen van de fiscus, e.e.a. is afhankelijk van verhuurconstructie.
- Overdracht inventaris, wie wordt uiteindelijk eigenaar van de inventaris (voor gemeente is omgang met inventaris niet controleerbaar).
- Verzekeringen van opstal en/of inventaris, wie verzekerd wat?
- Planning; het uitlopen op de planning heeft financiële gevolgen.
- Draagkracht van de bestaande kelders.
- Tijdens de bouwperiode zal het huidige theater tijdelijk gesloten zijn, wat gebeurt er met :
 - Programmering op alternatieve plekken en de hierbij behorende extra kosten.
 - Personeel van het theater (exploitant).
 - Gebruik van verhuurde gemeente eigendommen op (tijdelijke)locatie.
 - Verzekering van eigendommen op tijdelijke locatie (van theater en gemeente).