

*Rapport*

**Markt- en opbrengstpotentie horeca en commerciële verhuur  
nieuwbouw Theater aan de Parade**

Gemeente 's-Hertogenbosch

20 februari 2018

2017-073 RP 01

LAgrouP  
Postbus 1558  
1000 BN Amsterdam

[www.LAgrouP.nl](http://www.LAgrouP.nl)  
[consult@LAgrouP.nl](mailto:consult@LAgrouP.nl)  
+ 31 (0)20 - 550 20 20



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Aanleiding	3
1.2	Vraagstelling aan LAGroup	3
1.3	Leeswijzer	4
1.4	Risico's en verantwoordelijkheden	4
<b>2</b>	<b>Commerciële verhuur – marktanalyses en context</b>	<b>5</b>
2.1	Definitie commerciële verhuur	5
2.2	Status quo commerciële verhuur Theater aan de Parade	5
2.3	Toekomstig verhuurproduct	6
2.4	Beoordeling locatie en omgeving	9
2.5	Marktscan: zalenaanbod in 's-Hertogenbosch en omgeving	9
2.6	Marktscan vraagmarkt en profiel 's-Hertogenbosch	11
2.7	Benchmark commerciële verhuur	12
2.8	Samenvattende conclusie marktpotentie commerciële verhuur	15
<b>3</b>	<b>Commerciële verhuur – ramingen en ruimtelijke aanbevelingen</b>	<b>16</b>
3.1	Ruimtelijke aanbevelingen commerciële verhuurfunctie	16
3.2	Raming opbrengspotentie commerciële verhuur	18
<b>4</b>	<b>Horeca Theater aan de Parade</b>	<b>22</b>
4.1	Status quo horeca	22
4.2	Huidig bestemmingsplan en beoogde 'stevige' horecafunctie	22
4.3	De onderzochte varianten horeca	22
4.4	Leren van theaterhoreca elders	24
4.5	Beoordeling locatie en marktpotentie horeca	26
4.6	Raming opbrengspotentie per type horeca	28
4.7	Aanbevelingen vervolg	33
<b>b1</b>	<b>Bronnen</b>	<b>34</b>
<b>b2</b>	<b>Benchmark commerciële verhuur</b>	<b>35</b>

# 1

## Inleiding

### 1.1 Aanleiding

#### Alternatief nieuwbouwplan



In zijn vergadering van 11 juli 2017 heeft de gemeenteraad van 's-Hertogenbosch besloten om af te zien van het toen voorliggende nieuwbouwplan voor Theater aan de Parade met een geraamde investering van € 71 miljoen. Met een amendement is door de raad in diezelfde vergadering besloten om een alternatief nieuwbouwplan uit te werken. De meest kenmerkende eigenschappen van dit planbesluit zijn dat dit moet gebeuren binnen het vigerende bestemmingsplan van de huidige locatie en dat voor het alternatieve plan het bestaande financiële kader taakstellend is. Dit laatste houdt in een investeringsplafond van € 50 miljoen (prijsspeil 2013) en een gelijkblijvende exploitatiesubsidie (waarvoor een 'stevige horecafunctie' en 'ruimte voor cultureel ondernemerschap' wordt meegegeven)<sup>1</sup>.

Het college van B&W heeft aangegeven dat aan de gemeenteraad in juli 2018 een uitgewerkt voorstel voor het alternatieve plan wordt voorgelegd. Bij de uitwerking van het voorstel worden drie deelprojecten onderscheiden, te weten 1) **bouw**, ontwerp, realisatie en investeringen, 2) **cultuur**, ambitie en programmering door actualisatie van het rapport Arpots en 3) (financiële) **exploitatie**.

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft voor het uitwerken van het alternatieve plan ondersteuning gevraagd van externe adviseurs. Per deelproject zijn dat:

1. **Bouw**: bureau Stevens Van Dijck.
2. **Cultuur**: Langeveld Consultancy.
3. **De exploitatieraming wordt door de gemeente en het Theater zelf opgesteld**, met input van LAgroun bestaande uit de exploitatiecijfers van de horeca (exclusief foyerhoreca) en commerciële verhuringen.

### 1.2 Vraagstelling aan LAgroun

Aan LAgroun is gevraagd om advies uit te brengen over de onderdelen commerciële verhuur en de beoogde 'stevige horeca' (exclusief foyerhoreca). Het advies dient duidelijkheid te brengen over de omzet- en opbrengstpotentie van de commerciële verhuur en de stevige horeca. Ook is gevraagd om input te leveren ten aanzien van de ruimtelijke configuratie van de beide functies en om de conceptuele uitgangspunten van de stevige horeca te schetsen.

<sup>1</sup> Bron: brief Stand van Zaken Theater aan de Parade, college van B&W gemeente 's-Hertogenbosch, d.d. 28 september 2017.

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee staan de verschillende analyses voor de commerciële verhuurfunctie weergegeven. De ramingen van de opbrengstpotentie en de aanbevelingen ten aanzien van de configuratie van de zalen zijn te vinden in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 staan voor de stevige horecafunctie de uitgangspunten en analyses beschreven. Hoofdstuk 5 geeft ten slotte de ruimtelijke en conceptuele aanbevelingen en de ramingen van de horeca weer.

### 1.4 Risico's en verantwoordelijkheden

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

De financiële verkenningen zijn naar beste kennis en inzicht tot stand gekomen. De uiteindelijke financiële resultaten zijn sterk afhankelijk van de in het rapport gepresenteerde factoren, zoals de aard en omvang van het commerciële en culturele aanbod, de hoogte van de investeringen, de kwaliteit van het uiteindelijk te realiseren horeca-aanbod, ondernemerschap en onzekerheden in de prijsontwikkeling. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. LAGroup kan logischerwijze niet garanderen dat de geprojecteerde resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

---

Peter Koppen en Erik Grootsholte, LAGroup – 20 februari 2018

*Copyright afbeeldingen voorpagina: Henrys Horecagroep (Grand café Klunder) en Sebastiaan ter Burg via Flickr (creative commons).*

# 2

## Commerciële verhuur – marktanalyses en context

*In dit hoofdstuk behandelen we de verschillende (markt)analyses en contextinformatie voor de commerciële verhuurfunctie.*

### 2.1 Definitie commerciële verhuur

Onder de functie commerciële verhuur verstaan we de verhuur aan derden van (delen van) de accommodatie en faciliteiten van het theater voor (meestal) eenmalige activiteiten in de volgende marktsegmenten:

- vergaderingen, cursussen en (bedrijfs)presentaties;
- congressen/symposia en andere grotere bijeenkomsten;
- feesten en partijen, recepties (zakelijk en particulier) en andere feestelijke bijeenkomsten.

Onder commerciële verhuur valt niet de verhuur voor culturele (openbare) publieksactiviteiten/-voorstellingen (denk aan repetities en voorstellingen van amateurverenigingen). Verhuur aan culturele of non-profitinstellingen voor andere dan de genoemde culturele (openbare) publieksactiviteiten/-voorstellingen scharen wij wel onder de commerciële verhuur. De inkomsten uit culturele verhuur zullen door Theater aan de Parade zelf geraamd moeten worden. Dit geldt ook voor de zogeheten stadsprogramming, waaronder onder meer de carnavalsactiviteiten vallen.

### 2.2 Status quo commerciële verhuur Theater aan de Parade

Op het moment van schrijven bestaat het verhuurproduct van Theater aan de Parade uit de volgende zalen:

- de Grote Theaterzaal met een vaste opstelling van 900 zitplaatsen;
- twee kleine ruimten van respectievelijk 90 en 100 m<sup>2</sup>;
- ook het theatercafé is beschikbaar voor verhuur en heeft een vloeroppervlakte van circa 145 m<sup>2</sup>.

Daarnaast zijn er drie foyers – op de begane grond, de eerste en tweede verdieping – die ingezet kunnen worden bij verhuringen.

De commerciële verhuurfunctie van Theater aan de Parade heeft de afgelopen jaren te lijden gehad onder het achterstallig onderhoud van het pand en onder de tijdelijke sluiting van het gehele theater na de asbestvondst medio 2016 en de daaruit voortvloeiende sluiting tot eind 2017 van de Pleinzaal. Ook de onduidelijkheid over de toekomstige situatie is de vraag naar de ruimten niet ten goede gekomen. Daar komt bij dat door het wegvallen van de Pleinzaal en door de primaire theateractiviteiten de gebruiksmogelijkheden van het pand voor verhuur behoorlijk beperkt zijn.

De huidige vraag naar zalen komt met name van lokaal gevestigde bedrijven en andere

organisaties. Anno 2017 was circa 1,5 tot 2,0 fte (equivalenten van voltijdsbanen) verantwoordelijk voor de verhuurfunctie. Dit betreft echter alle verhuringen, dus zowel de commerciële verhuur, de culturele verhuur als de stadsprogrammering.

Er is geen nadere financiële analyse van de status quo van alle inkomsten van de commerciële verhuringen uitgevoerd. Hiervoor waren de gegevens niet voorhanden. Wel zijn op basis van de jaarrekeningen en op basis van door het theater toegezonden gegevens de opbrengsten van sec de zaalhuur gerapporteerd (Tabel 1). Let wel, de huuropbrengsten betreffen zowel de commerciële als de culturele verhuringen en de stadsprogrammering. Naast deze huuropbrengsten bestaat de omzet van commerciële verhuringen verder uit doorbelasting van verhuurd materiaal en personeel, en de gegenereerde horeca-omzet. Daarover zijn geen cijfers voorhanden.

**Tabel 1** Zaalhuuropbrengsten verhuringen

	2013	2014	2015	2016
Opbrengsten zaalhuur alle verhuren cf. jaarrekeningen	€ 296.000	€ 243.000	€ 221.000	€ 239.000
Opbrengsten zaalhuur alle verhuren cf. zaalverhuurlijsten	n.b.	€ 130.000	€ 101.000	€ 90.000

Alle bedragen exclusief btw. Bronnen: jaarrekeningen Theater aan de Parade. LAgrouP, 2018.

De aansluiting tussen de cijfers uit de jaarrekeningen en de zaalverhuurlijsten is niet gemaakt. De bovenstaande cijfers zijn daarom als voorlopig te beschouwen.

## 2.3 Toekomstig verhuurproduct

### Beschrijving toekomstig verhuurproduct

De (zalen)configuratie van het toekomstige verhuurproduct is deels onderwerp van dit onderzoek en van het bredere onderzoek naar het nieuwe theater. Op het moment van schrijven wordt uitgegaan van de volgende configuratie van de twee grote zalen:

- Grote Zaal: circa 970 personen zitcapaciteit in een vaste theateropstelling, verdeeld over circa 575 in de zaal en circa 395 op het balkon + de zijloges.<sup>2</sup> De zaal beschikt over een toneel van circa 320 m<sup>2</sup> (16 x 20 meter) en is voorzien van een toneelkap + een trekkenwand.
- de Paradezaal: circa 468 personen zitcapaciteit, beschikkend over een inschuifbare tribune en circa 1.000 personen stacaciteit op basis van gebruik voor een concert. De capaciteit voor staande recepties komt uit op 750 tot 850 personen. Het totaal verhuurbaar metrage van de zaal (inclusief het vlakke vloertoneel) komt uit op 600 m<sup>2</sup>.

Naast de beide grote zalen zal er ook nog aanvullend zalenaanbod gecreëerd (moeten) worden. Het betreft kleinere vergaderzalen en grotere break-out zalen, bijvoorbeeld om

<sup>2</sup> Het maximaal aantal zitplaatsen in de zaal is voorlopig becijferd op 1.006. Hiervan vervalt een aantal plekken in verband met onder meer de plaatsing van de techniek/AV.

deellezingen bij een groter congres te kunnen accommoderen. Ook de foyerruimten kunnen ingezet worden bij verhuringen, evenals het toneel van de grote zaal. In het afsluitende hoofdstuk gaan we dieper in op de wenselijke configuratie van de verschillende zalen.

### **Beoordeling fysiek product: samenstelling en uitstraling toekomstig pand**

Het verhuurproduct wordt als volgt beoordeeld:

#### ***Sterkten fysiek product in relatie tot de marktsegmenten***

- ✓ De uitstraling van de venue is in potentie goed: dit als gevolg van de te verwachten aantrekkelijke architectuur, de te realiseren warme theatersfeer en gastvrije uitstraling van het geheel.
- ✓ Redelijk diverse en aantrekkelijke zalenmix: er is met de Grote Zaal en de Paradezaal, aangevuld met de nog te definiëren zaalruimtes in potentie een divers zalenaanbod. Dit wordt nog verder aangevuld met de inpandige horeca. Aanvullend pluspunt is de multifunctionele inrichting van de Paradezaal. Deze zaal is door zijn inschuifbare tribune en vrije plafondhoogte van afgerond iets minder dan 11 meter te gebruiken voor zowel bedrijfspresentaties, congressen en symposia als recepties, diners en andere zakelijke feestelijke bijeenkomsten.
- ✓ In zijn algemeenheid is het productpalet van het toekomstige theater behoorlijk divers. Zo leent het pand zich voor de volgende archetypen van bijeenkomsten:
  - Een grote bijeenkomst (congres) voor kennisoverdracht met tot 970 personen aan bezoekers, te faciliteren via een plenair deel in de grote zaal en sessies in de Paradezaal, de grote zaal (of het podium van de grote zaal) en in de break-outruimten.
  - Voor de meer traditionele grote bijeenkomsten (met name congressen) die *veel* kleine vergaderruimten nodig hebben zal het theater zich niet goed lenen. Dit type bijeenkomsten vraagt vaak meer dan 10 kleinere vergaderzalen en zal eerder uitwijken naar purpose-built congrescentra of congreshotels. Een deel van de markt zal echter ook (of soms zelfs juist) genoegen nemen met minder traditionele ruimten en/of de inzet van foyers en zelfs backstage ruimten (zoals de kleedkamers).
  - Middelgrote bijeenkomsten voor kennisoverdracht (productpresentatie, congres, symposium) in de Paradezaal, desgewenst te combineren met sessies in de break-out ruimten.
  - Zakelijke recepties en feesten tot circa 800 personen en diners tot 500 à 600 personen te accommoderen in de Paradezaal.
  - Voor sec vergaderingen en cursussen zou gebruik gemaakt kunnen worden van de nog te definiëren zaalruimtes. Onze ervaring elders is dat dit segment weliswaar voor redelijk wat boekingen zorgt, maar dat het door de beperkte omvang van de boekingen ook maar een beperkte bijdrage aan de omzet levert.
  - Voor de markt van particuliere bijeenkomsten (recepties, feesten, e.d.) geldt dat deze doorgaans niet goed aansluit op en qua piektijden conflicteert met de primaire theaterfunctie. Mocht dit in het bezettingsplan passen, dan kan ook dit segment verhuren (met een terughoudende marketing) gefaciliteerd worden.

Wij concluderen dat Theater aan de Parade gaat beschikken over een aantrekkelijk product voor het gros van de segmenten van de markt voor commerciële bijeenkomsten.

### **Zwakten fysiek product in relatie tot de marktsegmenten**

- Zoals reeds benoemd: voor grotere congressen die *veel* traditionele vergaderruimten nodig hebben (al vanaf meer dan 300 personen) is het aanbod aan echte vergader-ruimten te klein. Dit maakt dat de propositie voor dit type congressen niet sterk (genoeg) is.
- Er is binnen het theater beperkte ruimte voor beursstands. Bij congressen van de omvang die in het toekomstige theater kunnen worden geaccommodeerd – met name in de medische sector en/of IT/technologiesector – kunnen beursstands tot wel zo'n 1.000 m<sup>2</sup> ook een belangrijk deel van het event uitmaken. Dit is lastig te accommoderen, zeker als er ook nog sprake is van deelsessies.

### **Cultureel gebruik versus verhuurfunctie: primaire theaterfunctie begrenst opbrengsten verhuur**

In het rapport 'Analyse Tweede Zaal Theater aan de Parade' van Cees Langeveld (2017) is een proforma activiteitenoverzicht opgenomen voor het toekomstig Theater aan de Parade (met de Grote Zaal en de Paradezaal). Hierin is het aantal activiteiten voor twee zalen exclusief commerciële verhuringen becijferd op circa 450 per jaar. Dit is opgebouwd uit professionele (theater)voorstellingen, lokaal/amateurgebruik, carnaval, repetities, voorbesprekingen en op- en afbouw van grote voorstellingen.

De theoretische maximale capaciteit in dagen van de beide zalen is 730 (twee maal 365). Als we rekening houden met een zomersluiting van in ieder geval zes weken (in de zomermaanden is ook de verhuurmarkt erg rustig), dan resteert een totale maximale jaarcapaciteit van 618 dagen. Met aftrek van de circa 450 activiteiten per jaar blijft nog een verhuurbare capaciteit over van afgerond 170 dagen per jaar voor de beide zalen bij elkaar. Op basis van gelijk gebruik van beide zalen komt de theoretisch beschikbare capaciteit uit op 85 dagen per zaal.

De voorgaande theoretische exercitie toont in ieder geval aan dat er de nodige capaciteit is voor (grote) verhuringen. Zoals voor ieder theater zal echter ook voor Theater aan de Parade gelden dat er een spanningsveld is tussen de primaire theaterfunctie en de secundaire verhuurfunctie. Zo worden de theateervoorstellingen bijna in zijn geheel voorafgaand aan het seizoen geboekt, commerciële verhuringen veel korter op de huurdatum en de keuze aan vrije data is dan beperkt(er). Beide functies houden hetzelfde 'seizoen' aan en liggen doorgaans stil in de zomermaanden. Ook binnen de week is er sprake van een overlap. Vooral op de dinsdagen, woensdagen en donderdagen kan de verhuurvraag conflicteren met de theateervraag, inclusief de daarvoor benodigde op- en afbouwtijden. Maar aan de andere kant is maandag de laatste jaren wat meer in trek als verhuurdag, en zijn de dinsdagen en woensdagen (samen met de maandagen) de minst gangbare theaterdagen. Verder is in de theatersector een trend zichtbaar dat er minder



voorstellingen voorafgaand aan het seizoen wordt geboekt, en steeds meer tijdens het seizoen, dus korter voorafgaand aan de voorstellingsdata. Dat is goed voor de theaterfunctie – er kan beter rekening worden gehouden met de actualiteit in theaterland – maar ook voor de verhuurfunctie, waar met een kortere boekingstermijn meer mogelijkheden voor te boeken data het gevolg zijn.

Gezien de voorziene theater- en overige programmering en gezien de overlap in seizoen en gewenste speel- en verhuurdagen per jaar, zal ook Theater aan de Parade niet alle vraag voor commerciële verhuur kunnen accommoderen. Dit zal dan ook de opbrengstpotentie van de verhuur begrenzen. Anderzijds blijkt uit de theoretische exercitie dus wel dat er de nodige beschikbare capaciteit is voor commerciële verhuringen. Hier komt bij dat het theater met de tweede, relatief grote zaal ook een zekere mate van flexibiliteit 'koopt' om – tegenwoordig steeds vaker last minute binnenkomende – verhuuraanvragen te kunnen honoreren.

## 2.4 Beoordeling locatie en omgeving

### Een voor commerciële verhuur goed geschikte locatie

Op grond van beschikbare gegevens en een locatiebezoek zijn de locatie en de (toekomstige) omgeving beoordeeld. De locatie beschouwen wij als **voldoende tot goed geschikt voor de commerciële verhuurmarkt**.

- De belangrijkste troefkaart van de venue is de mooie locatie aan de Parade en min of meer om de hoek van en met uitzicht op een van de beeldbepalers van 's-Hertogenbosch: de Sint-Janskathedraal. De mogelijkheid voor het organiseren van (grootschalige) bijeenkomsten in een relatief centraal gelegen aantrekkelijke historische binnenstad<sup>3</sup> biedt potentie op zowel de regionale als de nationale markt.
- De bereikbaarheid per auto is voldoende goed – de afstand tot de snelwegen is weliswaar relatief lang, maar de aanrij routes in 's-Hertogenbosch stromen doorgaans goed door. Bovendien is parkeren, met een drietal parkeergarages op loopafstand, goed op orde (de parkeergarages Sint-Jan, Wolvenhoek en St-Josephstraat).
- De bereikbaarheid per openbaar vervoer beoordelen wij als voldoende goed. De looptijd vanaf station 's-Hertogenbosch bedraagt circa 15 minuten. Dit is nog binnen de grens van wat organisatoren doorgaans acceptabel vinden. Daarnaast rijden er diverse bussen.

## 2.5 Marktscan: zalenaanbod in 's-Hertogenbosch en omgeving

Wij voerden een inventarisatie uit van het (concurrerende) aanbod aan zalenaccommodaties in 's-Hertogenbosch en omgeving (gelegen binnen een straal van 20 kilometer van de stad). Het betreft enkel aanbod van accommodaties waarvan in ieder geval één zaal een zitcapaciteit heeft van *minimaal 200 personen*.

<sup>3</sup> Bron: Onder meer Toeristisch Imago Onderzoek Nederlandse Steden, LAgrou, 2010.

Tabel 2 toont het overzicht van het concurrerende zalenaanbod.

**Tabel 2 Overzicht concurrerend zalenaanbod 's-Hertogenbosch en omgeving**

Nr.	Naam	Plaats	Grootste zaal (pax)	Een na grootste zaal (pax)	Capaciteit alle zalen (m <sup>2</sup> )	Aantal zalen	Auditorium/theaterzaal?
1	1931 Congrescentrum	D. Bosch	2.000	1.200	3.700	28	Nee
2	Van der Valk Hotel Nuland	D. Bosch	500	300	1.200	6	Nee
3	Verkadefabriek	D. Bosch	350	150	1.400	9	Ja (350, 150)
4	Orangerie	D. Bosch	300	40	900	2	Nee
5	Van der Valk 's-H.-Vught	D. Bosch	300	100	1.400	14	Nee
6	Golden Tulip Hotel Central	D. Bosch	250	120	600	10	Nee
7	Noord-Brabantsmuseum	D. Bosch	220	50	450	6	Nee
8	Eventron <sup>(1)</sup>	Rosmalen (D.B.)	2.000	-	3.500	1	Nee
9	Perron 13	Rosmalen (D.B.)	250	72	1.200	11	Ja (250, 72)
10	CHV Noordkade/De Blauwe Kei	Veghel	1.000	650	4.000	11	Ja (650)
11	Van der Valk Uden-Veghel	Uden	300	70	600	10	Nee
12	Conferentiehôtel De Ruwenberg	S.-Michielsgestel	250	100	2.100	38	Ja (70)
13	Theater De Speeldoos	Vught	321	-	350	1	Ja (321)
14	Novalis Flex-Office Vught	Vught	250	150	900	12	Nee
15	Van der Valk Hotel Zaltbommel	Zaltbommel	200	120	900	13	Ja (117)
16	Guldenberg Hotel	Helvoirt	200	80	900	13	Nee
	<b>Totaal 's-Hertogenbosch e.o.</b>				<b>24.100</b>	<b>185</b>	
	<i>waarvan in gemeente 's-Hertogenbosch</i>				14.350	87	
	<i>waarvan in straal van 20 km rondom gemeente 's-Hertogenbosch</i>				9.750	98	

N.b. pax staat voor aantal zitplaatsen, in dit geval uitgaande van theateropstelling. Bij auditoria is tussenhaakjes de capaciteit van het grootste auditorium genoemd.

1) Andere hallen en kleine zalen Autotron zijn buiten beschouwing gelaten.

Bronnen: dnls, locaties en websites venues. Inventarisatie LAGroup, 2018.

### Wat zijn de belangrijkste bevindingen?

- **Het aanbod op de verhuurmarkt van 's-Hertogenbosch en omgeving is behoorlijk concurrerend.**
  - In zijn totaliteit gaat het om 16 zalenaanbieders, die goed zijn voor 185 zalen en afgerond 24.000 m<sup>2</sup> aan verhuurbare zaalruimte. Het aanbod sec in 's-Hertogenbosch bestaat uit zeven venues.
  - De belangrijkste concurrentie zal het Theater aan de Parade logischerwijs ondervinden van andere 'bijzondere' locaties, zoals de Verkadefabriek, de Orangerie en het Noord-Brabantsmuseum. Al geldt voor al deze venues dat ze kleiner zijn in schaal.
  - Ook van andere typen accommodaties zoals congreshotels en het grootschalige Congrescentrum 1931 is concurrentie te verwachten.
- **Het nieuwe Theater aan de Parade weet zich qua configuratie echter op een aantal vlakken voldoende goed te onderscheiden:**
  - De grote theaterzaal met circa 1.000 pax. capaciteit in theateropstelling is nergens anders in de regio te vinden. Ook voor 'kleinere' verhuringen voor groepen tot 468 man is de zaal relatief goed geschikt.
  - De tweede zaal kan als 'black box' fungeren en heeft een voorlopig metrage van circa 600 m<sup>2</sup>. De zaal is multifunctioneel en kan zowel voor congressen e.d. tot

iets minder dan 500 man een theateropstelling bieden als voor grotere feestelijke zakelijke bijeenkomsten worden gebruikt (recepties, diners, borrels). Een multi-functionele black box van dit formaat en deze uitstraling is een goede toevoeging aan het commerciële zalenaanbod in 's-Hertogenbosch en omgeving.

Om de marktpotentie te verzilveren is er ook behoefte aan voldoende geschikte break-outruimten in de nieuwbouw van het theater. Op deze 'uitdaging' wordt in het afsluitende hoofdstuk ingegaan.

## 2.6 Marktscan vraagmarkt en profiel 's-Hertogenbosch

### Zakelijke vraagmarkt 's-Hertogenbosch: positieve ontwikkeling economie en profiel als dienstenstad bieden potentie

Een gezonde stedelijke economie met een oververtegenwoordiging van organisaties die veel congressen en vergaderingen organiseren, levert een impuls op voor de vraag naar zalen. Is hier sprake van in 's-Hertogenbosch?

- Economie 's-Hertogenbosch trekt aan: uit de gemeentelijke economische monitor 2017 blijkt dat de stedelijke economie zich goed ontwikkelt. Op de ranglijst van economisch best presterende steden (onderzoek van Elsevier/bureau Louter) staat 's-Hertogenbosch op de zesde plaats. Ook in de Atlas van Gemeenten (Marlet, 2017) doet de stad het goed met een eveneens zesde plek op de sociaal economische index. Daarnaast groeide het aantal banen het afgelopen jaar met 1,1% tot afgerond 97.000. (bron: economische monitor, 2017) Kortom: de tendens is positief.
- Hier komt bij dat de stad een (sterker wordend) profiel als (zakelijke) dienstenstad heeft. Juist dit type bedrijvigheid zorgt meer dan andere sectoren voor vraag naar congres- en vergaderruimte. De economische monitor rapporteert hierover: "de sectoren 'adviesing en onderzoek' en ICT worden de laatste jaren steeds groter [...] de grootste sector is 'adviesing en onderzoek' met 24% van de werkgelegenheid."
- Ook een duidelijk economisch profiel kan bijdragen aan een sterkere propositie op de vergader- en congresmarkt. De gemeente hanteert als belangrijke speerpuntsectoren ICT en agrifood. Voor deze sectoren is in 2017 een groei gesignaleerd in de werkgelegenheid.
- Een nadeel van de samenstelling van de lokale economie is wel het vrij kleine aandeel van grote bedrijven en multinationals in de stedelijke economie. De economische monitor rapporteert dat het grootste deel (90%) van de vestigingen in 's-Hertogenbosch met minder dan tien werkzame personen tot het kleinbedrijf behoort. Terwijl juist de grotere, internationale organisaties zorgen voor veel vergader- en congresvraag. Ook het ontbreken van academische instellingen en onderzoeksinstituten van de orde van grootte als bijvoorbeeld de Brainport Eindhoven-regio is een gemis.

### Ook potentie op bovenregionale markt; dit betreft echter een competitieve markt

Voor Theater aan de Parade is niet alleen de lokale vraagmarkt relevant. Er is ook voldoende potentie op het aantrekken van bovenregionale zakelijke bijeenkomsten. Waarbij het met name gaat om congressen, productpresentaties en symposia en niet

zozeer om de meer lokaal gebonden vergaderingen en feestelijke zakelijke bijeenkomsten. Er is een aantal redenen waarom deze potentie er is, namelijk:

- **Aanwezigheid promotionele 'infrastructuur' is een pre**  
In tegenstelling tot veel andere steden beschikt 's-Hertogenbosch van oudsher over haar eigen Convention Bureau. Dit bureau is verantwoordelijk voor het in de markt zetten van de stad als congresdestinatie. Anno 2018 is het Convention Bureau Brabant onderdeel van Visit Brabant. Dit bureau profileert 's-Hertogenbosch als 'Heart of Hospitality & Agrifood' op de congres- en vergadermarkt. De aanwezigheid van deze marketingorganisatie, alsmede de aanwezigheid van diverse *professional conference organisers* (pco's), versterkt de kansen van Theater aan de Parade op het aantrekken van congressen.
- **Goed toeristisch imago 's-Hertogenbosch**  
Een belangrijke troefkaart is het goede toeristische imago van de stad. Bij de keuze voor een congreslocatie is de uitstraling van de stad en van de directe omgeving van de venue ook een factor van belang. Uit onder meer eerder toeristisch imago onderzoek van LAgrou (2010) en merkenonderzoek van Hendrik Beerda (2013) komt 's-Hertogenbosch – met dank aan haar historische binnenstad – vaak naar voren als stad met een van de sterkte imago's van Nederland (vaak na Maastricht en Amsterdam).
- Ook de **ligging relatief centraal in Nederland en in een van de sterkste economische provincies** draagt bij het vergroten van de kansen op deze markt.

Ter nuancering van deze positieve geluiden moet wel worden opgemerkt dat de Nederlandse markt voor zakelijke bijeenkomsten een flink concurrerende markt is. Het aanbod aan locaties is groot en zeker de afgelopen jaren hebben veel andere theaters en andere 'bijzondere' locaties zich ook op de vergader- en congresmarkt gericht.

## 2.7 Benchmark commerciële verhuur

### Opzet van de benchmark

Onderdeel van dit onderzoek is een benchmark. Hoofddoel ervan is het verkrijgen van een indicatie van wat er redelijkerwijs aan omzet gegenereerd kan worden met een commerciële verhuurfunctie van de aard, de gebouwconfiguratie en het type locatie zoals die van het toekomstige Theater aan de Parade. De benchmark is gebaseerd op drie op punten meest vergelijkbare theaters in Nederland. Voor elk van de theaters zijn bepalende gegevens zoals het zalenaanbod, de commerciële verhuringen en de daarmee samenhangende omzetten in kaart gebracht. Ook gegevens uit eerdere onderzoeken van LAgrou zijn betrokken bij het in perspectief plaatsen van de omzetten.

Bij de selectie van benchmarktheaters kwam reeds aan het licht dat het lastig is om een-op-een met Theater aan de Parade vergelijkbare theaters te vinden. Uiteindelijk is gekozen voor drie goed vergelijkbare benchmarktheaters. De theaters hebben als voorwaarde voor deelname gesteld dat hun gegevens geanonimiseerd in de rapportage worden opgenomen. Om deze reden worden de namen van de theaters niet genoemd.

Het betreft allemaal theaters in steden die min of meer van vergelijkbare omvang zijn als 's-Hertogenbosch (zowel qua inwonertal als qua aantal bedrijfsvestigingen). Daarnaast is gezocht naar theaters die één grote zaal hebben van een vergelijkbare omvang als de toekomstige grote zaal van Theater aan de Parade en daarnaast nog een tweede zaal hebben die zich ook (enigszins) laat vergelijken met de situatie in 's-Hertogenbosch. Ook andere factoren spelen een rol, bijvoorbeeld: de aanwezigheid van een grootschalige beurs- en congresvenue in de stad, vergelijkbaar met de situatie waarin Theater aan de Parade zich bevindt ten opzichte van de potentiële concurrent Brabanthallen/Congrescentrum 1931.

### Resultaten benchmark

De benchmark levert de in Tabel 3 gepresenteerde belangrijkste kwantitatieve gegevens op. In bijlage 2 staan de gegevens uitgebreider beschreven. Foyers en barruimten zijn niet meegerekend. Ook de gegevens over 's-Hertogenbosch en over de Grote Zaal en de Paradezaal zijn weergegeven.

Tabel 3 Benchmark commerciële verhuringen theaters

Benchmark commerciële verhuringen theaters				Gemidd. benchmark	Theater aan de Parade nieuwbouw
	Theater 1	Theater 2	Theater 3		
<b>VESTIGINGSGEMEENTE</b>					
Gemeente	anoniem	anoniem	anoniem		Den Bosch
Inwonertal	anoniem	anoniem	anoniem	135.000	153.000
Bedrijven in gemeente (aantal vestigingen)	anoniem	anoniem	anoniem	11.000	13.000
<b>CAPACITEITEN</b>					
Capaciteit grote zaal (pax) <sup>(1)</sup>	890	900	932	910	970
Capaciteit kleine zaal (pax)	230	110	459	270	468
Aantal andere zalen voor verhuur <sup>(2)</sup>	3	3	4	3	
<b>COMMERCIELE VERHURINGEN EN OMZETTEN</b>					
Meetjaar per theater	2017	2016	Med. '16 - '17		
Totaal aantal commerciële verhuringen	96	30	116	81	
Totaal omzet commerciële verhuringen <sup>(3)</sup>	€ 158.000	€ 157.000	€ 875.000	€ 395.000	
<b>BELANGRIJKSTE KENGETALLEN</b>					
Totaal capaciteit ruimten (totaal m2) <sup>(4)</sup>	1.385	1.535	2.016	1.645	
Omzet per verhuurbare ruimte (in €/m2)	€ 114	€ 102	€ 434	€ 217	

1) Pax = capaciteit in personen. In de bovenstaande tabel uitgaande van de capaciteit in theateropstelling.

2) In geval van Theater 3 zijn 2 van de 4 foyers meegenomen als verhuurbare zaal, dit omdat ze (deels) afgesloten kunnen worden.

3) Omzet Theater 3 gebaseerd op werkelijke omzet zaalverhuur en faciliteiten + raming horeca/catering door LAGroup.

4) Alle verhuurbare ruimten, exclusief foyers. Niet multifunctionele theaterzalen op basis van 1 zitplaats is 1 m2.

Bronnen: CBS, LISA, jaarverslagen, gegeven informatie en telefonische interviews met directieleden betreffende theaters.

### Wat valt op?

- De bandbreedtes van de totale omzet (de omzet uit zaalhuur, catering en faciliteiten en doorberekeningen) uit verhuringen lopen aanzienlijk uiteen. Waar zowel Theater 1 als Theater 2 een jaaromzet genereren van circa € 160.000 uit hun commerciële verhuur, ligt dit voor Theater 3 met afgerond € 900.000 vele malen hoger.
- Ook als sec gekeken wordt naar de omzet per verhuurbare oppervlakte aan zalen, blijft het grote verschil overeind. Waar de omzet bij Theater 1 en Theater 2 wat boven de

- € 100 per m<sup>2</sup> ligt, is dit voor Theater 3 meer dan vier keer zo hoog.
- Eerder door ons uitgevoerde benchmarks voor commerciële verhuur toonden bandbreedtes aan van grofweg € 150 tot € 250 omzet uit commerciële verhuur per verhuurbare vierkante meter. Verhoudingsgewijs doen de Theaters 1 en 2 het dus relatief matig en Theater 3 het erg goed.
  - Het relatieve succes van Theater 3 is ondanks het kleinste aantal bedrijven, te verklaren uit een aantal factoren die deels wel en deels ook niet 'gekopieerd' kunnen worden bij Theater aan de Parade.
    - Bij Theater 3 profiteert men ervan dat het om een paar verschillende theaterlocaties gaat, namelijk het grote en moderne 'hoofdtheater' (met een vaste theaterzaal voor meer dan 900 gasten en tot zalen om te turnen foyers), een historisch theater (dat beschikt over zowel een fraaie oude zaal (459 zitplaatsen, vast) als een multifunctionele zaal (219 zitplaatsen) en een klein theatertje (79 zitplaatsen). Voor Theater aan de Parade zal gelden dat men niet de mate van flexibiliteit heeft van deze verschillende venues, maar dat men met de beide (relatief) grote zalen wel een behoorlijke mate van flexibiliteit heeft. Meer nog dan bij de Theaters 1 en 2. Evenals Theater 3 biedt dit voor Theater aan de Parade kansen om flexibel om te gaan met grote aanvragen voor bijvoorbeeld congressen en symposia. In tegenstelling tot Theater 3 zal men echter niet zowel moderne zalen als historische zalen hebben.
    - Waar Theater 3 als economische toegangspoort tot haar ruimere vestigingsregio van oudsher veel congressen en symposia huisvest, ligt er ook voor 's-Hertogenbosch de potentie om deze rol te vervullen voor op zuidelijk Nederland gerichte bijeenkomsten. Hierbij geldt wel dat er veel concurrentie is in 's-Hertogenbosch, zoals al bleek uit de concurrentieanalyse.
    - Evenals Theater 3 zal Theater aan de Parade kunnen beschikken over een nieuwe locatie met zicht op het historisch hart van de stad. Dit is een extra *selling point*. De matige omzet die Theater 2 op een vergelijkbare locatie weet te realiseren uit commerciële verhuur toont echter aan dat dit geen garantie is voor succes op de verhuurmarkt.
    - Bij de theaterorganisatie van Theater 3 werkt een team van vier mensen (2,4 fte) aan het bedienen van de commerciële verhuurmarkt. Dit team heeft ervaring en contacten in de livecommunicatie- & evenementensector. Het investeren in voldoende capaciteit en netwerk is een factor bij het succes in dit theater.
    - Gekeken naar type segment dat de verschillende theaters bedienen, valt op dat in Theater 3 de vaak lucratieve categorie van congressen en symposia de boventoon voert qua aantal activiteiten (de helft van alle commerciële verhuringen), gevolgd door vergaderingen, cursussen en bedrijfspresentaties. Bij de andere theaters is dat juist omgekeerd. Daar vinden vooral kleinere – en minder lucratieve – vergaderingen, cursussen en bedrijfspresentaties plaats.

### Aanvullende inzichten benchmark

- Cultureel ondernemerschap neemt toe: de theaters geven aan meer dan voorheen in te zetten op het ondernemen met de verhuurfunctie.
- De theaters geven merendeels te kennen niet aan verhuur voor particuliere feesten te doen. Commerciële feesten en partijen zijn voor alle drie de theaters goed voor circa 10% van de commerciële verhuringen. Zie verder bijlage 2.
- De theaters hebben over het algemeen de evenementencatering in eigen beheer. Dit omdat de marges op die wijze hoger liggen dan bij de inhuur van horeca.

## 2.8 Samenvattende conclusie marktpotentie commerciële verhuur

De uitgevoerde (markt)analyses brengen ons op de volgende samenvattende conclusie(s) aangaande de marktpotentie van de commerciële verhuurfunctie.

Theater aan de Parade zal met zijn Grote Zaal, de Paradezaal en de nader te definiëren break-outzalen en vergaderruimten gaan beschikken over een aantrekkelijk product voor het gros van de segmenten<sup>4</sup> van de markt voor commerciële bijeenkomsten. Alleen voor grotere congressen die veel traditionele break-out ruimten vragen zal onvoldoende zalenaanbod gecreëerd kunnen worden.

De uitstraling van de venue is in potentie goed en ook de locatie met zicht op de Sint-Janskathedraal, aan de Parade en nabij parkeergarages is een pre. Hier komt bij dat de accommodatie op de bovenregionale markt kan profiteren van de vrij centrale ligging, de bestaande promotionele congresinfrastructuur en het goede imago van 's-Hertogenbosch.

Er zijn echter ook factoren die de toekomstige opbrengstpotentie wat dempen. Zo is het aanbod op de verhuurmarkt van 's-Hertogenbosch en omgeving behoorlijk concurrerend en ook op bovenregionaal niveau zijn er veel traditionele zalenaccommodaties, theaters en andere culturele venues die om de gunsten van de boeker dingen.

*Last but not least* wordt de opbrengstpotentie van de verhuurfunctie – evenals bij andere theaters – begrensd doordat de piekvraag voor commerciële verhuur overlapt met de piekvraag van de primaire functie: die van een theater. Wel biedt de aanwezigheid van twee relatief grote zalen het theater meer mogelijkheden om flexibel in te spelen op aanvragen voor commerciële verhuringen.

De resultaten van de benchmark lopen ver uiteen met totale omzetten uit commerciële verhuur van net boven de € 150.000 tot net onder de € 900.000. De lessen uit deze benchmark vormen belangrijke input voor de raming van de opbrengstpotentie.

4 We onderscheiden de segmenten 1) vergaderingen, cursussen en (bedrijfs)presentaties, 2) congressen/ symposia en andere grotere bijeenkomsten en 3) feesten en partijen, recepties (zakelijk en particulier) en andere feestelijke bijeenkomsten.

# 3

## Commerciële verhuur – ramingen en ruimtelijke aanbevelingen

Mede op basis van de (markt)analyses uit het vorige hoofdstuk beschrijven we nu voor de commerciële verhuurfunctie de opbrengstpotentie en de gewenste ruimtelijke configuratie en aanbevelingen.

### 3.1 Ruimtelijke aanbevelingen commerciële verhuurfunctie

#### Uitgangspunt ruimtelijke aanbevelingen

Voordat we komen tot de ramingen van de opbrengstpotentie geven we een aantal aanbevelingen ten aanzien van de ruimtelijke indeling. Deze aanbevelingen baseren wij op het getekende programma van eisen (PVE) zoals opgesteld door en besproken met Stevens van Dijck op 23 januari 2018 en de geüpdate versie van het PVE per 1 februari 2018. Aanvullend hierop is door ons gedurende het adviestraject al input geleverd op een aantal (andere) punten.

#### Aanbevelingen ruimtelijke configuratie verhuurproduct

##### Reflectie op het te realiseren zalenaanbod

In zijn algemeenheid geldt dat – het gegeven de contouren van het vigerende bestemmingsplan en van de verschillende gebruikswensen een lastige ‘legpuzzel’ is gebleken om tot een voor de commerciële verhuur optimale indeling te komen, die in afstemming is met het gehele gebouw en alle andere functies.

In samenspraak met Stevens van Dijck en rekening houdend met de resultaten van de analyses bij stap 2 is tot de onderstaande voorlopige configuratie gekomen. Hierin maken we een onderscheid tussen de als ‘zuivere’, goed geoutilleerde zalen aan te bieden ruimtes en de aanvullend voor (grote) verhuringen in te zetten ruimten.

Tabel 4 Zalenoverzicht commerciële verhuurfunctie

	Zalenoverzicht commerciële verhuur	Inschuifbare tribune	Capaciteit (pax theater-opstelling)	Capaciteit (staand, receptie)	m2 verhuurbaar oppervlakte	Verdieping
A.	Grote Zaal <sup>(1)</sup>	nee	970	n.v.t.	970	0-4
B.	Paradezaal	ja	468	800	600	1-4
C.	Auditorium (voormalige filmzaal)	nee	120	n.v.t.	220	-1
D.	Vergaderzalen 1-3 <sup>(2)</sup>	nee	30	n.v.t.	40	-1
E.	Vergaderzalen 4-6 <sup>(2)</sup>	nee	75	n.v.t.	100	3
	<b>Totaal 'zuiver' zalenaanbod</b>		<b>1.663</b>	<b>800</b>	<b>1.930</b>	
	<b>Aanvullend inzetbaar aanbod</b>					
F.	Toneel Grote Zaal	n.v.t.	200	n.v.t.	320	0-1
G.	Deel foyer Paradezaal aan pleinzijde	n.v.t.	70	150	100	2
H.	Div. kleedkamers en backstageruimten	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.n.b.	m.n. -1 en 0
I.	Theatercafé en -restaurant	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	max. 310	0

1) Bij de Grote Zaal is - evenals bij de benchmark - iedere theaterstoel opgenomen als 1 verhuurbare m2.

De Grote Zaal is alternatief ook te verhuren exclusief het balkon. Dan komt de capaciteit op 575 stoelen.

2) Waar mogelijk te voorzien van flexibele tussenwanden.

LAgrou, 2018



Het overzicht laat zien dat het verhuurbare metrage aan 'dedicated' zalenruimte uitkomt op 1.930 vierkante meter met een (theoretische) gelijktijdige capaciteit van afgerond 1.650 pax in theateropstelling. De ruimten aangeduid met D en E zullen overigens ook met name gebruikt worden als onderdeel van grotere verhuringen.

Dit aanbod is voor grote bijeenkomsten verder uit te breiden met ruimtes die geschikt zijn om in kleinere groepen uit elkaar te gaan. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld het toneel van de Grote Zaal, diverse kleedkamers en andere backstageruimten, een deel van de foyer van de Paradezaal aan de zijde van de Parade en het theatercafé en -restaurant gebruikt worden. Al deze ruimten lenen zich overigens niet voor losse verhuur.

### ***Geschiktheid theater voor grotere (dag)verhuringen***

De geschiktheid voor grote dagvullende bijeenkomsten zoals congressen kan de omzetspotentie een impuls geven. De configuratie zoals in Tabel 4 voorgesteld, maakt dat Theater aan de Parade ook een vrij groot deel van de vraag vanuit deze markt kan accommoderen. Enkele gebruiksvoorbeelden illustreren dit:

- Een groot dagvullend congres voor 900 pax: plenair ochtendgedeelte in de Grote Zaal, gevolgd door drie subsessies die gehouden kunnen worden in de Paradezaal, het Auditorium en de Grote Zaal zelf (of het toneel ervan). Ook 5 tot 6 subsessies zijn hierbij mogelijk indien de gekoppelde vergaderzalen 1-3 en 4-6 worden gebruikt en/of een deel van de foyer op de 2e verdieping (G).
- Een middelgrote middagbijeenkomst voor 450 pax met een plenair deel en circa 8 gelijktijdige interactieve sessies. Dit kan gehuisvest worden in de Paradezaal. De 8 interactieve sessies kunnen plaats vinden in de Paradezaal (eventueel 2 simultaan) en de ruimten aangeduid met C, D, E, G, H en I.

Alleen bij grote bijeenkomsten (900 pax) die meer dan twaalf goed geoutilleerde vergaderzalen vragen, begint de schoen te wringen. Dit type bijeenkomsten is echter betrekkelijk klein en zoekt doorgaans purpose built congresscentra en/of hotels op. Ook voor meer dan drie grote subsessies leent het theater zich niet optimaal.

Op de geschiktheid voor de andere typen marktsegmenten is in hoofdstuk 2 al ingegaan. In het kort komt het erop neer dat het theater alle andere segmenten kan accommoderen.

### ***Opmerkingen ten aanzien van uitstraling en uitrusting van de zalen***

De zalen zullen over een hoog, representatief niveau van afwerking moeten beschikken.

- De theateruitstraling van de Grote Zaal heeft een aantrekkende werking.
- Dit geldt ook voor het multifunctionele karakter van de Paradezaal, die de facto gebruikt kan worden als 'black box'. Voor de verhuurbaarheid van deze 'black box' kan het juist goed zijn om de theatersfeer niet te uitbundig terug te laten komen in het interieur.
- Voor het auditorium op niveau -1 is het aan te bevelen om de verhuurbaarheid te vergroten door bijvoorbeeld te investeren in bijzondere AV-technieken (zoals een groot, ovaal scherm). Voor het auditorium is het geen probleem dat de ruimte niet over ramen beschikt.

- Voor de gebruiksvriendelijkheid en verhuurbaarheid van de vergaderzalen 1-3 (aangeduid met E) is het aan te raden om wel raampartijen met uitzicht naar buiten te creëren. Dit geldt ook voor de foyer bij de Paradezaal (G).

#### **Catering- en pauzeruimten**

- Bij commerciële verhuringen zullen de foyers – eventueel uit te breiden met het theaterrestaurant en -café – ingezet worden voor de lunch, borrel en koffiepauzes. Hier is voldoende capaciteit voor beschikbaar.
- Daarnaast zal de Paradezaal gebruikt worden voor gecaterde recepties en diners.
- De keukenruimten op niveau 0 en niveau -1 zullen ingezet kunnen worden voor de catering van de verhuuractiviteiten. In het pand zullen verbindingen (trap en lift) worden aangebracht die de verbinding tussen de keuken en de Paradezaal en de foyerruimten zo efficiënt als mogelijk maken.

#### **Garderobe, toiletten, technische ruimten en vervoersruimten**

Hiervoor kan gebruik gemaakt worden voor de reeds ingetekende garderobe, toiletten, technische en vervoersruimten, die ook voor de theaterfunctie gebruikt zullen worden. Punt van aandacht is wel om ook toiletruimten te creëren bij de vergader- en break-out zalen op niveau 3 en niveau 4.

### **3.2 Raming opbrengstpotentie commerciële verhuur**

NB: alle genoemde geldbedragen zijn exclusief btw.

#### **Beoordeling marktpotentie voor commerciële verhuur: een goed product maar een concurrerende markt en een conflicterende planning**

In de afsluitende paragraaf van het vorige hoofdstuk is reeds ingegaan op de samenvattende conclusies van de marktpotentie. Hierin gaven we aan dat het toekomstige Theater aan de Parade zal kunnen beschikken over een aantrekkelijk en vrij breed inzetbaar palet aan zalen. Ook de locatie aan de Parade en de ligging in historisch 's-Hertogenbosch bieden voldoende potentie.

Desalniettemin geven we aan dat gewaakt moet worden voor al te hoge financiële verwachtingen ten aanzien van de verhuur. Er is veel concurrentie op de accommodatiemarkt en de opbrengstpotentie wordt met name op de donderdagen en vrijdagen (voor zakelijke recepties) begrensd door de deels conflicterende planning van de primaire theaterfunctie enerzijds en de commerciële verhuurfunctie anderzijds. Wel biedt de configuratie met een tweede, relatief grote multifunctionele zaal vanuit het oogpunt van commerciële verhuur wat ruimte om flexibel met aanvragen om te gaan en kunnen ook de relatief grote dagbijeenkomsten met betrekkelijk veel subsessies worden geaccommodeerd.

#### **Uitgangspunten ramingen**

De raming van de opbrengst doen wij voor een nominaal (lees gemiddeld) jaar na de

aanlooperperiode. In de eerste (circa twee) aanloopjaren zal de commerciële verhuurfunctie van Theater aan de Parade zich nog moeten ontwikkelen (en herstellen). Zo zal de vraagmarkt bekend moeten raken met de nieuwe verhuurmogelijkheden, anderzijds profiteert de verhuurfunctie wel van de nieuwigheid van het theater en de free publicity die dit oplevert.

### Ramingen nominale jaaropbrengst en operationeel resultaat op commerciële verhuur

In de ramingen werken wij met een 'scenario neutraal' en een 'scenario hoog' (lees: optimistisch). We baseren de ramingen op de constatering ten aanzien van de marktpotentie in de vorige paragraaf, de gegevens van de benchmarktheaters en van eerder door ons uitgevoerde benchmarks en (branche-)ervaringscijfers voor kosten van de omzet. Tabel 5 toont de omzet-, kosten- en resultaatramingen. Hierbij is uitgegaan van een situatie waarin de catering in eigen beheer is van Theater aan de Parade.

Tabel 5 Financiële ramingen commerciële verhuur Theater aan de Parade

Financiële ramingen commerciële verhuur			alle geldbedragen excl. btw	
	neutraal	hoog	toelichtingen	
Totaal metrage commerciële verhuur (m2)	1.930	1.930		
<i>Bedragen x € 1</i>				
Prognose omzet per m2	200	250		
<b>Omzet</b>				
Huur	130.000	165.000	34%	cf. gemiddelde benchmark
Doorberekeningen materiaal en personeel	75.000	90.000	19%	idem
Horeca	180.000	230.000	47%	idem
<b>Totaal omzet commerciële verhuur</b>	<b>385.000</b>	<b>485.000</b>		
<b>Kosten</b>				
Personeelskosten overheadtaken	100.000	117.000	1,7 resp. 2 fte	
Inkoop horeca	50.000	64.000	28%	branchekengetal
Personeelskosten horeca	60.000	74.000	32%	idem
Inkoop/kosten doorberekeningen	70.000	86.000	95%	5% marge op inkoop
Overige kosten (o.a. marketing, kantoorkosten)	12.000	19.000		stelpost op basis van branchecijfers
Niet door te berekenen personeelskosten en overig onvoorzien	8.000	10.000	2%	op basis van branchecijfers
<b>Totaal kosten</b>	<b>300.000</b>	<b>370.000</b>		
<b>Operationeel resultaat comm. verhuur</b>	<b>85.000</b>	<b>115.000</b>		
Operationeel resultaat in % van omzet	<b>22%</b>	<b>24%</b>		
Eventuele kapitaallasten (extra) investeringen	p.m.	p.m.		

LAGroup 2018

### Toelichting op de omzetramingen

- De omzetramingen baseren we op de opbrengsten die andere – deels vergelijkbare – theaters boeken. Hierbij is gekeken naar zowel de benchmarktheaters als andere ons ter beschikking staande cijfers. Bij het ramen van de redelijkerwijs te verwachten

- omzet baseren we ons zowel op de omzetcijfers per m<sup>2</sup> als de hoogte van de omzet in absolute zin die de benchmarktheaters laten zien.
- De bedragen hebben betrekking op alle omzetten, dus inclusief horeca/catering, de huur en doorberekeningen van materiaal en personeel. Een gemiddelde totale omzet uit commerciële verhuur van € 385.000 tot € 485.000 achten wij realistisch.
  - Neutraal scenario: met een omzet van € 385.000 laat het nieuwe Theater aan de Parade een voor de theatersector relatief goede opbrengst zien. De omzet per m<sup>2</sup> komt uit op € 200. Dit is midden in de bandbreedte van € 150 tot € 250 die theaters gemiddeld laten zien in de commerciële verhuurmarkt. Het theater doet het met deze opbrengst zowel in absolute zin als per m<sup>2</sup> duidelijk beter dan de Theaters 1 en 2 uit de benchmark, dit omdat wij het totale verhuurproduct van Theater aan de Parade als aantrekkelijker en flexibeler beschouwen. Hier komt bij dat Theater aan de Parade profiteert van zijn meer centrale ligging en van het ten opzichte van Theater 1 beduidend betere imago van zijn vestigingsplaats. De opbrengst is in dit neutrale scenario echter wel beduidend lager geraamd dan de opbrengst bij Theater 3. Dit omdat het aanbod in 's-Hertogenbosch met onder meer De Verkadefabriek en Congrescentrum 1931 in aanzienlijke mate concurrerend is en omdat Theater aan de Parade niet de grote mate van flexibiliteit heeft die Theater 3 wel heeft met zijn drie locaties met ieder een eigen uitstraling en schaal.
  - In het hoge (lees: optimistische) scenario rekenen wij met een omzet van een kleine € 500.000 of omgerekend € 250 per verhuurbare vierkante meter. Een omzet van het hoge niveau van Theater 3 achten wij niet realistisch, omwille van de redenen zoals bij de vorige bullet al benoemd. Voor Theater aan de Parade geldt wel dat het kan profiteren van de sterkten van zijn eigen commerciële product en van de gunstige ligging van 's-Hertogenbosch (onder meer als centrale plek in Zuid-Nederland, maar ook nabij centraal Nederland en in een goed aangeschreven stad).
  - De omzetten zullen naar verwachting met name gerealiseerd worden door:
    - het accommoderen van middelgrote (met nadruk op de Paradezaal) en grote congressen (in het gehele pand te houden);
    - symposia, lezingen, bedrijfspresentaties en dergelijke in een van de beide zalen;
    - zakelijke recepties, feesten en diners in de multifunctionele Paradezaal.
  - Op basis van een voor een venue van deze omvang haalbare relatief hoge gemiddelde opbrengst per activiteit (totaal) van € 7.500 zou dit impliceren dat er in het neutrale scenario circa 50 grotere commerciële verhuuractiviteiten per jaar plaatsvinden. In het hoge scenario gaat het om circa 65 activiteiten.

#### ***Toelichting op de kostenramingen***

- Voor de kosten die verbonden zijn aan deze opbrengsten baseerden we ons op branchekenngetallen en stelposten op basis van ervaringen elders. De raming van de benodigde personeelscapaciteit komt mede voort uit de benchmark en uit de huidige situatie bij Theater aan de Parade. Let wel, alleen de capaciteit voor commerciële verhuringen is hierin opgenomen. Het theater zal proactief de markt moeten bewerken en in samenspraak met potentiële opdrachtgevers moeten komen tot voorstellen op

maat. Om de geraamde opbrengsten te behalen, is het daarom nodig om te investeren in wat extra bemensing voor de commerciële verhuurfunctie. Hierbij wordt idealiter gezocht naar mensen met een ruime ervaring en netwerk in de evenementen en live-communicationsector.

- De kostenramingen zijn indicatief. Belangrijke kostenposten zijn inhuur personeel (overhead dan wel marketing en management en horeca), alsmede inkoop kosten. Nadere uitwerking van/toesnijding op de toekomstige kostenstructuur bij Theater aan de Parade is raadzaam. De totale kosten worden geraamd op € 300.000 in het 'scenario neutraal' en op circa € 370.000 in het 'scenario hoog'.

**Conclusie commerciële verhuur**

*Op basis van onze indicatieve ramingen komen wij uit op een gemiddeld jaarlijks operationeel resultaat van tussen € 85.000 tot € 115.000 voor de commerciële verhuurfunctie voor een nominaal jaar na aanlooperperiode.*

# 4

## Horeca Theater aan de Parade

*In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de markt- en opbrengstpotentie van de gewenste 'stevige' horeca bij Theater aan de Parade (exclusief foyerhoreca). Ook worden aanbevelingen gedaan voor de invulling ervan.*

### 4.1 Status quo horeca

Er is geen nadere financiële analyse van resultaten van de huidige horeca uitgevoerd.

### 4.2 Huidig bestemmingsplan en beoogde 'stevige' horecafunctie

Het geldende bestemmingsplan laat binnen de bestemming 'Cultuur en ontspanning' uitsluitend ondersteunende horeca toe. Dit betreft:

*"bij een andere hoofdfunctie dan horeca behorende, daaraan ondergeschikte (maximaal 20% van het netto-vloeroppervlak) en niet-zelfstandige horeca in de horecacategorie als omschreven onder "horecabedrijf categorie 2 en/of 3" en waarbij de openingstijden gekoppeld zijn aan de openingstijden van de hoofdfunctie, zonder aparte toegang en niet fysiek gescheiden van de hoofdfunctie."*

Op het moment dat horeca wel zelfstandig zou moeten kunnen functioneren, past het dus niet in het geldend bestemmingsplan."

Bron: email Ton Habraken, gemeente 's-Hertogenbosch, 4 december 2017.

In ons onderzoek is besloten om niet op voorhand de mogelijkheid af te wijzen om een stevige horeca te realiseren die niet past binnen het bestaande bestemmingsplan. Te meer omdat de huidige bestemming – vallend onder horecabedrijf categorie 2 en/of 3 – op gespannen voet staat met de informatie zoals gegeven door de gemeenteraad in hun amendement 'Alternatief plan nieuwbouw Theater aan de Parade'. Hierin wordt gesproken van: *"Een stevige horecafunctie wordt toegevoegd, ten faveure van de theaterexploitatie"*.

Wel moeten er gegronde redenen zijn (van conceptuele en/of financiële aard) wil een bestemmingsplanwijziging te rechtvaardigen zijn. In dit hoofdstuk onderzoeken we daarom twee horecavarianten: een zelfstandige horeca waarvoor het bestemmingsplan moet worden aangepast, en een ondersteunende horeca binnen het huidige bestemmingsplan.

### 4.3 De onderzochte varianten horeca

#### 'Stevige' horecafunctie

De gemeenteraad heeft in zijn amendement over de horeca aangegeven: "Een stevige horecafunctie wordt toegevoegd, ten faveure van de theaterexploitatie". Dit zouden wij impliceren als een horecafunctie met een financieel rendement dat een relevante bijdrage

levert aan de totale financiële exploitatie van het theater. Te meer omdat de raad ook heeft meegegeven dat de exploitatiesubsidie van het theater gelijk zou moeten blijven, en dus de hogere kosten van bijvoorbeeld de nieuwe huisvesting en extra budgetten voor meer voorstellingen gefinancierd zouden moeten worden met verhoogde resultaten uit de horeca en de commerciële verhuringen.

De variant zelfstandige horeca – die buiten het huidige bestemmingsplan valt – heeft *in theorie* de grootste kans op het hoogste rendement en lijkt daarmee het meest dicht bij de wens van een “stevige horeca” te komen. De andere variant van ondersteunende horeca staat *in theorie* verder weg van deze term.

### De twee horecavarianten op hoofdlijnen beschreven

In onderstaande Tabel 6 beschrijven wij op hoofdlijnen de kenmerken van de twee horecavarianten die we hebben onderzocht en waarmee invulling gegeven kan worden aan de horecafunctie van het nieuwe Theater aan de Parade.

**Noot:** de foyerhoreca – drankjes in de pauze en eventueel na afloop in de direct bij de zalen gelegen foyers – maakt geen deel uit van ons onderzoek.

Tabel 6 Hoofdlijnen horecavarianten

Zelfstandige horeca	Ondersteunende horeca
Restaurant met dag- en dinerfunctie, later op de avond (theater)café	Combinatie theaterrestaurant en theatercafé
Openbaar toegankelijk	Primair voor theaterbezoekers
Eigen openingstijden: (vrijwel) dagelijks open voor lunch en diner	Alleen open als er voorstellingen zijn
Zomerterras	Terras niet voor de hand liggend
Eigen entree. Ook toegang via entreehal van het theater, als nodig gescheiden van het theater	Entree in open verbinding met de entreehal van het theater
Afzonderlijk van het theater te exploiteren, maar ook ondersteunend te gebruiken als theatercafé	Maakt inhoudelijk deel uit van de theaterfunctie
Gericht op publieksgroep behorende bij het concept en op theaterbezoekers	Gericht op theaterpubliek (maar niet-theaterbezoekers zijn ook welkom)
A la carte	Theaterkeuzemenu: vlees, vis, vegetarisch
Hogere kosten inkoop door veel menu's en overvloedige ingrediënten, hogere personeelskosten	Door redelijke voorspelbaarheid aantal bezoekers de laagste inkoop – mede door beperkt aantal menu's – en laagste personeelskosten
Financieel risico hoog: van mogelijk grotere winst tot mogelijk verlies	Beperkt en te overzien financieel risico
Verpachten ligt voor de hand	Eigen beheer ligt voor de hand, maar verpachten kan ook
Bestemmingsplanwijziging nodig	Valt als ondersteunende horeca binnen het huidige bestemmingsplan

### Ruimtelijke consequenties

Op zich verschilt de ruimtelijke vertaling van de twee varianten op hoofdlijnen niet veel. Wij hebben de ruimtelijke input gegeven op basis van de variant ondersteunende horeca. De belangrijkste ruimtelijke punten, uitgaande van het getekende programma van eisen van Stevens Van Dijck van 23 januari 2018 en de update daarvan per 1 februari 2018, zijn als volgt:

- Gebruik horeca-publieksruimte:
  - voorafgaand aan de voorstelling: restaurant (met theatermenu);
  - vóór aanvang van de voorstelling: ook theatercafé;
  - tijdens de pauze van de voorstelling: theatercafé (en eventueel overloop van de foyers);
  - na de voorstelling: theatercafé (met kleine kaart/snacks et cetera).
- Horeca-ruimte van circa 460 m<sup>2</sup>, waarvan circa 310 m<sup>2</sup> publieksruimte en circa 150 m<sup>2</sup> voor open keuken, opslag (voor totaal horeca), et cetera.
- De 310 m<sup>2</sup> publieksruimte is één ruimte voor zowel de restaurantfunctie (zo'n 80 stoelen) en/of de theatercaféfunctie, die in open verbinding staan met elkaar en in elkaar overlopen. Geen 'harde' scheiding, maar met interieuropties enig onderscheid aan te brengen.
- Zo breed mogelijk volledig glazen front aan de Paradegevel.
- De plafondhoogte is 4,60 meter met een vrije hoogte van 4,20 meter. Voor de ambiance en sfeer in de horecaruimte is een zo hoog als mogelijk plafond gewenst.
- Volledig glazen gevel tussen horecaruimte en entreehal theater, die geopend kan worden om een zo breed mogelijk open verbinding met de entreehal te maken.
- De nu ingetekende twee voorentree-ruimten aan weerszijden van de kassa zouden veranderd mogen worden in één voorentree-ruimte, waarbij de kassa gepositioneerd wordt tegen de wand van loading dock 1 (en de voorentreeruimte grenst aan de horeca publieksruimte).
- Toiletten horecadeel te combineren met de toiletten voor de theaterfunctie, zodat geen aparte toiletten nodig zijn in het horecadeel.

## 4.4 Leren van theaterhoreca elders

Er is met een drietal theaters dan wel exploitanten van horeca bij theaters gesproken om lessen te trekken voor de nieuwe horeca van Theater aan de Parade. Het gaat om de theaters De Maaspoort in Venlo, De Vest in Alkmaar en Chassé in Breda. Met de theaters is afgesproken dat de door hen verstrekte financiële gegevens niet op individueel niveau gerapporteerd worden. De gegevens vormen echter wel input voor onze ramingen van de opbrengspotentie van de horeca bij Theater aan de Parade.

Tabel 7 toont de kerngegevens per theater en per horecavoorziening(en) van de theaters. In de tabel zijn ook de voorlopige metrages van de horeca in het nieuwe Theater aan de Parade gezet, zoals ingetekend in het PvE van Stevens Van Dijck per 1 februari 2018.



Tabel 7 Overzicht horeca bij theaters elders - inclusief metrages

Theater	Plaats	Max. cap. theater (zitplaatsen)	Horeca	Type horeca en openingstijden <sup>(1)</sup>	Eigen exploitatie theater?	m2 vvo <sup>(2)</sup> horeca	m2 overig horeca <sup>(3)</sup>	m2 totaal horeca	m2 terras	m2 vvo/ max. cap. theater	m2 vvo/m2 horeca totaal
Theater de Vest	Alkmaar	974	Klunder	Grand café, dagopening	Nee	300	100	400	100	0,31	0,75
De Maaspoort	Venlo		Luif	Brasserie, dagopening	Nee	120	280	400	120		
De Maaspoort			Cabillaud	Luxe rest., dagopening	Nee	120	80	200	180		
<b>De Maaspoort totaal<sup>(4)</sup></b>		<b>1.330</b>		<b>Twee formules</b>	<b>Nee</b>	<b>240</b>	<b>360</b>	<b>600</b>	<b>300</b>	<b>0,18</b>	<b>0,40</b>
Chassé Theater	Breda		Brasserie	Brasserie, theatergebonden	Ja	200	105	305	0		
Chassé Theater			Gerecht	Fast casual, dagopening	Ja	105	23	128	0		
Chassé Theater			Front	Lounge, dagopening	Ja	170	38	208	0		
<b>Chassé Theater totaal</b>		<b>2.315</b>		<b>Drie formules</b>	<b>Ja</b>	<b>475</b>	<b>166</b>	<b>641</b>	<b>0</b>	<b>0,21</b>	<b>0,74</b>
<b>Nieuw Theater a/d Parade</b>		<b>1.438</b>		<b>Eén formule: voorlopige metrages</b>		<b>310</b>	<b>150</b>	<b>460</b>	<b>200</b>	<b>0,22</b>	<b>0,67</b>

1) Onder dagopening verstaan we hier horeca met een exploitatie en (ruime) openingstijden (overdag en 's avonds) die niet voorstellingsgebonden is.

2) Verkoopvloeroppervlakte (inclusief bar/buffet)

3) Betreft metrage voor met name keuken, opslag, vervoersruimten en toiletten, indien niet ondergebracht in algemene theaterruimte.

4) In geval van horeca De Maaspoort geldt dat de toiletten van Lauf zich in het theatergedeelte bevinden. Een (te) grote koelcel van 200 m2 draagt bij aan de ongunstige verhouding m2 vvo/m2 horeca totaal.

Bronnen: gegevens geïnterviewde theaters. Bewerking: LAGroup, 2018.

Op basis van de gegevens en de gehouden gesprekken kunnen de volgende belangrijkste lessen getrokken worden:

#### Ruimtelijke lessen

- Het voorlopige metrage zoals ingetekend voor de horeca in de nieuwe Parade ligt in lijn met de verhoudingsgetallen die de meeste andere theaters laten zien. Zo staat het toekomstige verkoopvloeroppervlakte goed in verhouding tot de capaciteit in aantal zitplaatsen in het theater.
- Ook het metrage ingetekend voor overige horecaruimten, zoals keuken, opslag en vervoersruimten is in lijn met de absolute metrages en de verhoudingen bij theaters elders.
- Het metrage van het terras bij de Parade is betrekkelijk groot en een pre. Punten van aandacht zijn de opslag van het terrasmeubilair (aan te leggen en te verbinden met de kelder verdieping) en de bereikbaarheid van het terras vanuit de horecaruimte.

#### Conceptuele en exploitatie-gerelateerde lessen

- Twee van de drie andere theaters hebben ervoor gekozen om met verschillende horeca-concepten binnen één gebouw te werken. Dit biedt voordelen in het aanspreken van verschillende doelgroepen, het voeren van verschillende keukens/kaarten en in het variëren in concept en openingstijden. Zo beschikt Chassé zowel over een theaterrestaurant (Brasserie) als over formules die qua openingstijden en aard niet theatergebonden zijn. Gegeven de ruimtelijke mogelijkheden dan wel beperkingen die er zijn op de fysieke locatie van Theater aan de Parade achten wij het niet opportuun om met verschillende formules te werken. Daarvoor ontbreekt het simpelweg aan ervoor geschikte ruimte, nog afgezien van of er marktruimte voor is.

- Het al dan niet verpachten of zelf exploiteren van de horeca door het theater blijft een verhit onderwerp van debat in de theatersector. De ervaringen zijn met beide exploitatieconstructies verdeeld. Bij Theater De Vest en Theater De Maaspoort is de horeca in handen van een externe pachter. Bij Chassé is de horeca in eigen beheer. In zijn algemeenheid geldt dat het uitbesteden van de horeca als voordelen oplevert dat er gebruik gemaakt wordt van de kennis en kunde van een externe partij die gespecialiseerd is in de horecasector, dat het financiële risico (deels) verlegd wordt naar de pachter of exploitant en dat het theater zich met zijn kerncompetentie bezig kan houden: die van theatervoering. Er kleven ook – soms zwaarwegende – nadelen aan het uitbesteden: de horeca maakt deel uit van de theaterbeleving van de bezoeker. Het komt regelmatig voor dat de dienstverlening en de conceptuele invulling in de dagelijkse praktijk niet overeenkomen met de wensen van het theater. Daarover moeten goede afspraken worden gemaakt. De keuze om de horeca wel of niet in eigen beheer te houden, zal vooral in samenspraak met Theater aan de Parade gemaakt moeten worden.
- Uit de gevoerde gesprekken en verstrekte financiële gegevens blijkt dat de mate van winstgevendheid van horeca in een theater in het algemeen en grosso modo beperkt is. Desalniettemin zijn er ook duidelijke uitzonderingen op deze regel. Belangrijke factor hierbij is de drempel die niet-theaterbezoekers vaak ervaren bij het bezoeken van in een theater gevestigde horeca. Deze drempel kan verkleind worden door de horeca een eigen smoel en entree te geven (zoals bij Lauf, waarvan bijna niet herkenbaar is dat het deel uitmaakt van De Maaspoort). Een ander veel voorkomend knelpunt zijn de verhoudingsgewijs hoge personeelskosten. Dit komt voort uit de piekdrukke vlak voor (en in iets mindere mate ook in de pauze en na) een voorstelling, die wordt afgewisseld met momenten van weinig bezoek op de momenten waarop er een theatervoorstelling gaande is. Ook de zomersluiting van een theater speelt hierbij een rol. Het is lastig om voor dit bezoekpatroon een efficiënte personele bezetting te vinden, al zijn er wel manieren om wat flexibeler met deze zomersluiting om te gaan.

## 4.5 Beoordeling locatie en marktpotentie horeca

Bij de locatiebeoordeling voor de commerciële verhuur is al een aantal ook voor de horeca relevante positieve en negatieve aspecten benoemd. Deze worden hier beknopt herhaald en aangevuld.

### Belangrijkste sterkten of kansen

- ✓ Ligging aan en uitstraling van de Parade en het zicht op de Sint-Janskathedraal.
- ✓ Relatief goede zonligging terras en mogelijkheid voor een relatief groot terras.
- ✓ De horeca kan profiteren van de bezoekersstromen van het theater.
- ✓ In potentie kan er extra omzet gegenereerd worden via bezoekers van evenementen die gehouden worden op de Parade (o.a. Kerstmarkt/Winterland Den Bosch, Jazz in Duketown, Theaterfestival Boulevard).<sup>5</sup>

5 De ervaring van het Theater aan de Parade nu is echter dat deze evenementen maar in beperkte mate

### Belangrijkste zwakten of bedreigingen

- Drempel van theater: het 'algemene' publiek ervaart doorgaans een drempel om de horeca bij theaters te bezoeken.<sup>6</sup>
- In de huidige indeling krijgt de horeca een relatief smalle pui aan de zijde van de Parade (13 meter), waar idealiter een pui over de hele breedte van de Parade zou zijn geweest. Binnen het huidige bestemmingsplan zijn er echter geen alternatieve indelingen mogelijk.
- Aan relatief stille zijde van de Parade – er is wel wat loop (bijvoorbeeld van het winkelgebied naar parkeergarage Sint Jan), maar de belangrijkste bezoekersstroom loopt over de andere (over)zijde van de Parade. Waar er aan de overzijde een cluster van horecavoorzieningen is, bevinden zich aan de zijde van de Parade geen andere publieksfuncties. De omvang en indeling/zichtlijnen van de Parade maakt ook dat men niet zomaar het plein oversteekt. De horeca bij het theater zal geheel op eigen kracht 'extern' (niet theatergerelateerd) bezoek moeten aantrekken.
- Grote horecadichtheid in 's-Hertogenbosch: de stad telt een erg hoog aantal horecavoorzieningen in verhouding tot het aantal inwoners.

### Conclusie marktpotentie horeca

Wij concluderen dat het realiseren van de variant van een zelfstandige, niet aan de theatervoorstellingen gebonden horeca een betrekkelijk hoog risicoprofiel heeft. Een horeca met dagopening zal financieel alleen profijtelijk zijn als het lukt om er een bijzondere, destinatiehoreca te creëren. Dat wil zeggen: horeca die in concept, ligging en uitstraling dusdanig aantrekkelijk is dat bezoekers er doelgericht naar afreizen. De ruimtelijke voorwaarden die het pand biedt voor het creëren van dit type horeca zijn verre van ideaal. Dit maakt het – ook gegeven de hoge horecadichtheid in 's-Hertogenbosch – een risicovolle onderneming om een zelfstandige horeca op deze plek te realiseren. Er is een kans op een vrij goed exploitatieresultaat, maar er is ook een reëel risico op een negatief exploitatieresultaat.

Een minder risicovolle keuze is de keuze voor de variant van ondersteunende theatergebonden horeca. Voor dit type horeca zijn de twee belangrijkste kostenposten, de personeelskosten en de kosten voor inkoop, beter beheersbaar; ook is de potentiële omzet wat meer voorspelbaar. Dit vanwege de koppeling aan het publiek van de theaterfunctie. Dit verlaagt het risicoprofiel aanzienlijk en kan ook leiden tot een stabiel en minder risicovol resultaat op de operationele exploitatie. Bijkomend voordeel is dat dit type horeca past binnen het bestemmingsplan.

tot extra horeca-inkomsten leiden voor het theater.

<sup>6</sup> Er zijn weliswaar uitzonderingen op deze regel, bijvoorbeeld als er sprake is van een horeca met voldoende volume, een bijzondere uitstraling en een brede, goed zichtbare pui en een regelmatige en grote publieksstroom uit de primaire functies (referentie: horeca Verkade Fabriek 's-Hertogenbosch). Binnen de contouren van het bestemmingsplan van het Theater aan de Parade kan hier echter niet aan voldoen worden.

## 4.6 Raming opbrengstpotentie per type horeca

De observaties en conclusies uit de vorige paragrafen vertalen zich in de volgende ramingen. De ramingen zijn gebaseerd op ons ter beschikking staande cijfers van horeca elders, de cijfers van de benchmarkhoreca en branchekenngetallen die verkregen zijn via Horeca in Cijfers/Horeca DNA (de database van het voormalige Bedrijfschap Horeca en Catering).

Noot 1: ten tijde van Carnaval en de Elfde van de Elfde maakt de horeca deel uit van de openstelling van het gehele pand. De opbrengsten en lasten op deze dagen worden niet toegerekend aan de horeca, maar aan de algemene exploitatie van het theater.

### **Raming variant 'stevige' horeca met een zelfstandige functie**

Tabel 8 geeft de prognose voor de stevige horeca met de variant van een (ook) extern gerichte dan wel zelfstandige functie. Het hoge risicoprofiel vertaalt zich in een grote bandbreedte tussen zowel de te realiseren omzet als het operationeel resultaat.

Tabel 8 Financiële ramingen 'zelfstandige stevige' horeca

Financiële ramingen 'zelfstandige stevige' horeca			alle geldbedragen excl. btw	
	neutraal	hoog	toelichtingen	
Totaal metrage verkoopvloeroppervlakte (m2)*	310	310		
<i>Bedragen x € 1</i>				
Prognose omzet per m2*	1.300	3.000		
<b>Omzet</b>			percentage omzet	
Maaltijden/spijzen	285.000	650.000	70%	cf. branchegetal
Dranken	115.000	260.000	28%	idem
Overig	8.000	19.000	2%	idem
<b>Totaal omzet</b>	<b>405.000</b>	<b>930.000</b>		
<b>Kosten</b>				
<b>Inkoop</b>			percentage omzet per categorie	
Maaltijden/spijzen	105.000	235.000	36%	hoog ivm volatiele vraag
Dranken	32.000	73.000	28%	branchegetal
Overig	2.000	6.000	29%	branchegetal
<b>Totaal inkoop</b>	<b>139.000</b>	<b>314.000</b>	34% totaal omzet	
			percentage totaal omzet	
Personeelskosten totaal	170.000	355.000	42 resp. 38% ivm volatiele vraag	
Huisvestingskosten**	49.000	84.000	12 resp. 9% obv branchegetal	
Verkoopkosten en algemene kosten	36.000	65.000	9 resp. 8% obv branchegetal	
<b>Totaal kosten (afgerond)</b>	<b>395.000</b>	<b>820.000</b>		
<b>Operationeel resultaat horeca</b>				
	<b>10.000</b>	<b>110.000</b>		
Operationeel resultaat in % van omzet	<b>2%</b>	<b>12%</b>		
Te dekken kosten afschrijvingen en interest.***	p.m.	p.m.		

\* exclusief metrage terras, de omzet gegenereerd op het terras is wel opgenomen in de omzet per m2 vvo

\*\* niet zijnde huur, afschrijvingen en interest, maar bijvoorbeeld gas/water/licht, leges, schoonmaak, onderhoud.

\*\*\* en bij eventuele verhuring of verpachting ook nog de huur- respectievelijk pachtsom.

LAGroup 2018

- De omzetten worden door ons begroot binnen een grote bandbreedte van € 400.000 in het scenario neutraal (lees: laag) en net wat minder dan € 1.000.000 in het scenario hoog. Het operationeel resultaat (ofwel het bedrag beschikbaar voor dekking van afschrijvingen, interest en eventueel ook de huur- of pachtsom) wordt geprognosticeerd op € 10.000 (laag) tot € 110.000 (hoog).
- Met betrekking tot de omzetten van € 1.300 respectievelijk € 3.000 per m2 vvo geldt dat deze een weergave zijn van de ruime bandbreedtes die zelfstandige theaterhoreca elders laat zien. De omzetbedragen passen ook binnen het beeld van de omzetten in absolute bedragen die horeca in/bij theaters elders laat zien. Al zijn er ook nog uitschieters naar boven, maar ook naar beneden bekend.
- Het operationeel resultaat in het laagste scenario impliceert dat – met medeneming van de lasten voor kapitaal en afschrijvingen – het theater de facto geld toe zal moeten

leggen op de exploitatie. De raming is een voorbeeld van een moeizame exploitatie met een operationeel resultaat dat maar 2% is van de omzet. Pijnpunten zijn de mogelijkere lage omzet (zeker gerelateerd aan het aantal vierkante meters vvo) en de hoge inkoopkosten en personeelslasten in verband met de volatiliteit van de vraag. Er is, zoals reeds aangegeven, een reële kans op een dergelijke verliesgevende exploitatie.

- De andere kant van de medaille wordt getoond in het scenario 'hoog'. In dit geval weet ook het algemene publiek de weg naar de horeca (en het terras) goed te vinden, wat resulteert in een 'marktconforme' omzet per vierkante meter vvo. De inkoopkosten en de loonkosten liggen procentueel wat lager, al hoewel nog wat hoger dan bij een regulier café-restaurant. Dit in verband met de eerder al genoemde dynamiek van pieken en dalen bij horeca in/bij theaters. De raming laat om die reden nog een wat lager dan in de horeca-branche gemiddeld operationeel resultaat zien, maar tegen de achtergrond van een goede omzet vertaalt het zich in een plus van € 110.000. Ook na aftrek van afschrijvingen en interest<sup>7</sup> zal er nog een positief resultaat overblijven.

Zoals al eerder gesteld, een zelfstandige stevige horeca is een risicovolle, behoorlijk volatiele onderneming.

7 Bepaling van deze lasten wordt door de gemeente in samenspraak met het theater gedaan.

### Raming variant ondersteunend theaterrestaurant en -café

Tabel 9 hierna geeft de ramingen van deze variant.

Tabel 9 Financiële ramingen theaterrestaurant en -café

Financiële ramingen theaterrestaurant en -café			alle geldbedragen excl. btw
	neutraal	hoog	toelichtingen
Totaal metrage verkoopvloeroppervlakte (m2)*	310	310	
<i>Bedragen x € 1</i>			
Prognose omzet per m2*	1.100	1.450	
<b>Omzet</b>			percentage omzet
Maaltijden/spijzen	225.000	295.000	66% cf. gegevens LAGroup
Dranken	110.000	150.000	33% idem
Overig	3.000	5.000	1% idem
<b>Totaal omzet</b>	<b>340.000</b>	<b>450.000</b>	
<b>Kosten</b>			
<b>Inkoop</b>			percentage omzet per categorie
Maaltijden/spijzen	65.000	86.000	29% laag ivm voorspelbare vraag
Dranken	31.000	42.000	28% branchekengetal
Overig	1.000	1.000	28% branchekengetal
<b>Totaal inkoop</b>	<b>97.000</b>	<b>129.000</b>	29% totaal omzet
Personeelskosten totaal	122.000	159.000	36 resp. 35% cf. branchekengetal
Huisvestingskosten**	38.000	45.000	11 resp. 10% cf. branchekengetal
Verkoopkosten en algemene kosten	28.000	36.000	8% cf. gegevens LAGroup
<b>Totaal kosten (afgerond)</b>	<b>285.000</b>	<b>370.000</b>	
<b>Operationeel resultaat horeca</b>	<b>55.000</b>	<b>80.000</b>	
Operationeel resultaat in % van omzet	<b>16%</b>	<b>18%</b>	
Te dekken kosten afschrijvingen en interest.***	p.m.	p.m.	

\* exclusief metrage terras, de omzet gegenereerd op het terras is wel opgenomen in de omzet per m2 vvo

\*\* niet zijnde huur, afschrijvingen en interest, maar bijvoorbeeld gas/water/licht, leges, schoonmaak, onderhoud.

\*\*\* en bij eventuele verhuring of verpachting ook nog de huur- respectievelijk pachtsom.

LAGroup 2018

Voor de variant van een ondersteunend theatergebonden restaurant en café geldt dat zowel de omzetten als de risico's verhoudingsgewijs lager liggen. Doordat de horecavraag in lijn loopt met het theaterbezoek zijn de kosten ook beduidend makkelijker te beheersen. Dit vertaalt zich in een beter operationeel resultaat. Tabel 9 toont de prognoses.

- De omzet per m2 vvo komt vrij laag uit met € 1.100 tot € 1.450 per m2. Dit in verband met de relatief beperkte openingstijden. Hierdoor valt bijvoorbeeld ook de terras-functie grotendeels weg (eventueel uitgezonderd op speeldagen in de weekenden overdag). In verhouding tot de stoelcapaciteit van het theater en het geraamde aantal voorstellingen en redelijkerwijs te verwachten bezoekers is de geraamde omzet van € 340.000 tot € 450.000 goed te billijken. Zo komt het *gemiddeld* aantal 'te verkopen' maaltijden per voorstelling uit tussen de 30 en 45, wat erop neerkomt dat grofweg 8%

- tot 11% van de theaterbezoekers een maaltijd zal nuttigen in het theaterrestaurant.
- Aan de kostenzijde liggen de inkoopkosten procentueel gezien merkbaar lager dan bij het zelfstandige horecaconcept. Dit vanwege de al benoemde voorspelbaarheid van de vraag. Ditzelfde geldt voor de inkoop en de personeelskosten, al moet hier nog wel rekening gehouden worden met de pieken en dalen van het horecagebruik van theaterbezoekers.
  - Ook de huisvestingskosten en de overige kosten zijn aangepast aan de andere dynamiek van dit type horeca.
  - Wat resulteert, is een keurig operationeel resultaat van € 55.000 tot € 80.000 voor deze variant van een ondersteunend theaterrestaurant en -café (16% respectievelijk 18% van de omzet).

### **Conclusie horeca**

*De variant zelfstandige 'stevige' horeca (exclusief foyerhoreca) is een risicovolle, behoorlijk volatiele onderneming.*

*Met de andere variant ondersteunend theaterrestaurant/-café (exclusief foyerhoreca) kan Theater aan de Parade met een relatief laag risicoprofiel zijn bezoekers ook een passend horeca-aanbod bieden. Een horeca-aanbod dat mogelijk zelfs met medeneming van de lasten voor kapitaal en afschrijvingen een (kleine) bijdrage levert aan de theaterexploitatie.*

*In onze optiek verdient het aanbeveling om te kiezen voor de minder 'stevige' variant ondersteunend theaterrestaurant en -café en niet voor de 'stevige' variant van zelfstandige horeca. Dit vanwege het lagere risicoprofiel en de reële kans op een beter exploitatieresultaat van het ondersteunende concept. Bijkomend voordeel is dat een dergelijke ondersteunende horeca past binnen het bestemmingsplan.*



## 4.7 Aanbevelingen vervolg

### Belangrijke richtlijnen vervolg uitwerking horeca

Op basis van observaties van culturele horeca elders geven wij de volgende richtlijnen voor het vervolg van de uitwerking mee:

- Concept in relatie tot doelgroepen: conceptueel moet gezocht worden naar een invulling die goed is toegesneden op het theaterpubliek in zijn volle breedte. Een toegankelijke, bij het theater passende identiteit is gewenst.  
Een concept dat zich daarnaast goed weet te onderscheiden van het bestaande horeca-aanbod op de Parade en dat erin slaagt om verschillende doelgroepen aan te spreken.
- De theaterbeleving kan versterkt worden door de horeca – en de foyer – ook een plek te maken voor (zij)programma's. Denk aan dinerarrangementen, pauze-arrangementen, inleidingen, nabesprekingen, rondleidingen, eten met de cast, high teas, live muziek in de foyer/(korte) optredens in de horeca, lunchconcerten, debatavonden, et cetera.
- Horeca is een kerntaak voor cultuurvoorzieningen. De theaterhoreca biedt een plek waar (met name) gelijkgestemde cultuurliefhebbers samen kunnen komen en hun ervaringen kunnen uitwisselen. De horeca fungeert feitelijk als culturele ontmoetingsplek. Bij de inrichting kan hier rekening mee worden gehouden, bijvoorbeeld door te werken met lange (gezamenlijke) tafels.
- Het publiek – veelal hoogopgeleid en goed verdienend – is in de loop der jaren kritischer en veeleisender geworden. Niet alleen de producten en inrichting, maar vooral ook het personeel maakt de beleving compleet. Horeca maakt een intrinsiek deel uit van de beleving. Dit vraagt dat het personeel (oog)contact maakt, vriendelijk en attent is (de bezoeker zich gewaardeerd laat voelen) en goed op de hoogte is van de programmering.

## Bronnen

### Geraadpleegde personen

1. Mechtild Stultiens – Artishock Evenementen
2. Rob Nijbroek – Theater aan de Parade
3. Harry Vermeulen – Theater aan de Parade
4. Peter Visser – Henry's Groep/Grand café Klunder
5. Cees Langeveld – Chassé Theater Breda
6. Chris Moerkerk – Theater de Maaspoort Venlo

De geraadpleegde personen van de benchmarktheaters commerciële verhuur zijn geanonimiseerd.

### Daarnaast is er contact gehad met leden van de werkgroep Nieuwbouw Theater aan de Parade. Deze groep bestond onder meer uit:

7. Huub van Cleef – gemeente 's-Hertogenbosch (opdrachtgever)
8. Gertjan Arts – gemeente 's-Hertogenbosch (opdrachtgever)
9. Erik Leistra – gemeente 's-Hertogenbosch
10. Natalie Ypma – gemeente 's-Hertogenbosch
11. Cees Langeveld – Chassé Theater Breda (zie ook hierboven)
12. Dick Westerduin – Stevens van Dijck
13. Jim Klinkhamer – adviseur i.o.v. Stevens van Dijck

Harry Vermeulen en Rob Nijbroek maakten namens Theater aan de Parade deel uit van de werkgroep.

### Geschreven bronnen

- Informatie bestemmingsplan Theater aan de Parade. Bron: email Ton Habraken, gemeente 's-Hertogenbosch, 4 december 2017.
- Amendement 'Alternatief plan nieuwbouw Theater aan de Parade', gemeenteraad van 's-Hertogenbosch, zoals aanvaard op 11 juli 2017.
- Diverse recente jaarverslagen van in benchmark opgenomen theaters.
- Economische Monitor 2017, gemeente 's-Hertogenbosch, 2017.
- Diverse werkdocumenten zoals opgesteld door Langeveld Consultancy en door Stevens van Dijck, 2017 en 2018.
- Toeristisch Imago Onderzoek 's-Hertogenbosch, LAgrou, 2010.
- Steden en streken merkenonderzoek i.o.v. 's-Hertogenbosch, Hendrik Beerda, 2013.

## Benchmark commerciële verhuur

**Tabel 10** Benchmark commerciële verhuringen theaters in detail

Benchmark commerciële verhuringen theaters	Theater aan de Parade nieuwbouw			2017-073 OV 10
	Theater 1	Theater 2	Theater 3	
<b>VESTIGINGSGEMEENTE</b>				
Gemeente	anoniem	anoniem	anoniem	
Inwonertal	anoniem	anoniem	anoniem	
Bedrijven in gemeente (aantal vestigingen)	anoniem	anoniem	anoniem	
<b>CAPACITEITEN</b>				
Capaciteit grote zaal (pax <sup>(1)</sup> )	800-1.000	800-1.000	800-1.000	
Grote zaal - inschuifbare tribune?	Nee	Nee	Nee	
Capaciteit kleine zaal (pax)	200-300	100-150	400-500	
Kleine zaal - inschuifbare tribune?	Ja	Nee	Nee	
Foyer/café in gebruik voor separate verhuringen?	Ja	Ja	Ja	
Aantal andere zalen voor verhuur	3	3	4	
Capaciteit zaal 1 (pax)	75-100	75-100	200-300	
Capaciteit zaal 2 (pax)	75-100	75-100	75-100	
Capaciteit zaal 3 e.v. (pax) <sup>(2)</sup>	50	300-400	100; 100	
<b>COMMERCIELE VERHURINGEN EN OMZETTEN</b>				
Meetjaar per theater	2017	2016	Med. '16 - '17	
Totaal aantal commerciële verhuringen	96	30	116	81
Aantal commerciële verhuringen per zaal				
<i>verhuringen grote zaal</i>	10	8	50	
<i>verhuringen kleine zaal</i>	18	1	30	
<i>verhuringen vergaderzalen</i>	24	n.v.t.	28	
<i>verhuringen foyer/café</i>	44	21	8	
Totaal omzet commerciële verhuringen meetjaar	€ 158.000	€ 157.000	€ 875.000	€ 395.000
Verdeling omzet naar inkomstenbron				
<i>omzet uit zaalhuur</i>	€ 58.000	€ 44.000	€ 310.000	€ 135.000
<i>omzet uit faciliteiten en doorberekeningen</i>	€ 26.000	€ 28.000	€ 165.000	€ 73.000
<i>omzet uit horeca<sup>(3)</sup></i>	€ 74.000	€ 85.000	€ 400.000	€ 185.000
<b>BELANGRIJKSTE KENGETALLEN</b>				
Totaal aanbod verhuurbare ruimten (totaal m2) <sup>(4)</sup>	1.400	1.550	2.000	1.700
Omzet per verhuurbare ruimte (in €/m2)	€ 113	€ 101	€ 438	€ 217
Omzet per event gemiddeld	€ 1.646	€ 5.233	€ 7.543	€ 4.897
<b>Segmentering naar aantal verhuringen</b>	<b>Theater 1</b>	<b>Theater 2</b>	<b>Theater 3</b>	<b>Gemiddelde benchmark</b>
Vergaderingen/cursussen/bedrijfspresentaties	55%	45%	25%	42%
Congressen/symposia	25%	31%	50%	35%
Feesten en partijen (commercieel)	10%	10%	10%	10%
Feesten en partijen (particulier)	5%	n.v.t.	5%	5%
Anders/divers	5%	14%	10%	10%

1) Pax = capaciteit in personen. In de bovenstaande tabel uitgaande van de capaciteit in theateropstelling.

2) Bij 1 van de theaters zijn 2 van de 4 foyers meegenomen als verhuurbare zaal, dit omdat ze (deels) afgesloten kunnen worden.

3) Omzet uit horeca van één van de theaters is geschat na theater in kwestie en o.b.v. eigen kengetallen LAGroup.

4) Alle verhuurbare ruimten, exclusief foyers. Niet multifunctionele theaterzalen op basis van 1 zitplaats is 1 m2.

Bronnen: CBS, LISA, jaarverslagen, gegeven informatie en telefonische interviews met directieleden betreffende theaters.