

# Bedrijfsplan de Viking Film & Theater

Geactualiseerde versie april 2016

## Inhoud

1 Conclusie .....	2
2 Aanpak en verantwoording .....	3
3 Positionering van De Viking in Deventer .....	4
3.1 Visie op Deventer als Cultuurstad .....	4
3.2 Wat De Viking aan Deventer wil toevoegen (missie) .....	4
3.3 Wat De Viking wil vasthouden (en wat niet).....	5
4 Het publiek: doelgroepen en marketing .....	7
4.1 Hoofddoelgroepen .....	7
4.2 Veranderingen in publiek en publieksgedrag.....	8
4.3 Marketing .....	9
5. Aanbod en afname .....	10
5.1 Film: aanbod en afname.....	10
5.2 Theater: aanbod en afname .....	10
5.3 Educatieve activiteiten .....	11
5.4 Horeca .....	12
6 Personeel en organisatie van De Viking .....	13
6.1 Governance .....	13
6.2 Organisatiestructuur en personeel .....	13
6.3 Raming van de vaste personele inzet.....	15
7 Raming exploitatiekosten .....	16
7.1 Exploitatieopzet De Viking.....	16
7.2 Toelichting op de inkomsten .....	16
7.3 Toelichting op de uitgaven .....	17
7.4 Risico's .....	18

## 1 Conclusie

In de afgelopen maanden hebben Theater Bouwkunde, Filmhuis De Keizer en de NV Maatschappelijk Vastgoed Deventer in nauwe samenwerking met SeARCH gewerkt aan de totstandkoming van De Viking Film & Theater, een nieuwe culturele voorziening voor Deventer. Op moment van schrijven ligt er een definitief ontwerp en derhalve is een update van het bedrijfsplan gerechtvaardigd. Eerdere rapporten: “De Viking Film&Theater: Een cultuurcomplex voor de 21e eeuw” van maart 2008, “Bedrijfsplan De Viking Film&Theater - Een nieuw plein voor Deventer, een nieuwe culturele speler in het veld” uit 2010 en een update van dit laatste plan uit 2012 zijn als uitgangspunt voor dit bedrijfsplan gebruikt. In deze rapporten is een aantal ruwe berekeningen en aannames verwerkt die in dit bedrijfsplan nader zijn uitgewerkt en waar nodig aangepast. Dit leidt tot een meer gedegen raming die noodzakelijkerwijs op punten verschilt van de eerdere plannen. Dit bedrijfsplan vormt het resultaat van deze studie. Deze studie en de onderliggende onderzoeken tonen aan dat er een reële basis is voor de nieuwe voorziening, die ontstaat door de fusie en gezamenlijke huisvesting van Theater Bouwkunde en Filmhuis De Keizer. De verschillende studies en marktverkenningen laten zien dat er voldoende markt is voor het vernieuwde aanbod dat deze organisatie in Deventer wil gaan brengen. Daarmee ontstaat een kans een eind te maken aan aantal grote tekortkomingen waarmee Theater Bouwkunde en Filmhuis De Keizer nu kampen. Tegelijk versterkt het concept van De Viking Film & Theater het imago van Deventer als cultuurstad; met vier filmzalen kan De Viking zowel een capaciteitssprong als een verdiepingsslag maken. Op jaarbasis kunnen in Deventer meer dan vierduizend filmvoorstellingen worden gebracht. Daar komt nog eens een bijzonder theateraanbod van zo'n 120 theateervoorstellingen per jaar bij. Hoewel het marktonderzoek meer ruimte in de markt suggereert, wordt in dit plan om verschillende redenen (waaronder financiële) op het punt van het theateraanbod een voorzichtige koers gevaren. De horeca maakt onlosmakelijk onderdeel uit van het concept en dient tegelijkertijd om de exploitatie mogelijk te maken. Dit plan gaat uit van een café en een restaurant met een omvang van in totaal 86 zitplaatsen (in restaurant en café samen), 52 plaatsen op het terras van het restaurant en 100 staanplaatsen het café en op het balkon behorende bij het café. Net als in eerdere rapporten gaan we op aanwijzing van de gemeente uit van een jaarlijkse subsidiebehoefte ter hoogte van € 435.000,- en van een eenmalige afschrijving op de stichtingskosten. De centrale gedachte van dit plan is dat De Viking meer biedt dan een verrassende combinatie van film, theater en horeca. Evenzeer van belang is het feit dat met dit plan een invulling wordt gegeven aan de ambitie om nieuw stuk publieke ruimte toe te voegen aan de stad.

## 2 Aanpak en verantwoording

De aanpak die is gevolgd valt uiteen in drie fases:

### **fase 1: Marktanalyse**

Het concept zoals beschreven in “De Viking Film & Theater” van 9 maart 2008 , alsmede de resultaten van de beide betrokken organisaties in de afgelopen jaren, vormen het vertrekpunt voor de marktanalyse. Vervolgens is voor de onderdelen theater, film en horeca separaat marktonderzoek verricht. Daarin stond de vraag centraal hoe de ambities zich verhouden tot de ruimte in de markt. Dit heeft de volgende drie studies opgeleverd:

- De Viking Film 2009 door GBCCC;
- Marktverkenning door Vreeke & Van Dalen
- De Viking Film & Theater bepaling bedrijfseconomische haalbaarheid horeca door Horeca Ondernemers Adviseurs.

### **fase 2: Bedrijfsplanning**

Deze drie studies, de updates op deze studies uit eind 2011, begin 2012 én de second opinion van Frame uit 2012 vormen het fundament onder dit bedrijfsplan. Uiteraard wordt de exploitatieopzet – het resultaat van dit proces – beïnvloed door onderdelen die pas in de derde fase werden uitgewerkt. Het bedrijfsplan was daarom pas gereed nadat alle onderdelen aan het eind van fase 3 op elkaar werden afgestemd.

### **fase 3: Programma van eisen en bouwkosten**

Op basis van ruimtestaten die onder begeleiding van adviseurs van BBN zijn opgemaakt heeft architect Peter Ghijsen een schets gemaakt op locatie De Viking. Uit deze schets bleek dat het voorziening op deze locatie past. Voorjaar 2013 is SeARCH uit aan architectenselectie naar voren gekomen als architect die De Viking is gaan ontwerpen. Op basis van hun ontwerp is een gedetailleerde raming van de totale investeringskosten tot stand gekomen. Tot slot werden de gebouwgebonden lasten afgezet tegen de uitgaven en inkomsten die in de tweede fase waren berekend. Dit leidde tot bijstellingen en aanscherpingen van eerder bedrijfsplannen, resulterend in het plan zoals dat nu voor u ligt.

### **2.1 Leeswijzer**

Er is naar gestreefd om dit bedrijfsplan zo kort mogelijk te houden. Dit betekent dat overlap met de onderliggende onderzoeken zo veel mogelijk is voorkomen. Zij gelden als bijlagen bij dit rapport. Wie meer wil weten over de specifieke marktfragen kan die rapporten tot zich nemen. De exploitatieopzet in de hoofdstukken 6 en 7 gelden als het hart van dit rapport. Daarin komen alle keuzes en uitgangspunten samen.

### 3 Positionering van De Viking in Deventer

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke positie De Viking in de stad nastreeft. Daarbij wordt eerst ingegaan op de visie op Deventer. Vervolgens wordt gedefinieerd wat De Viking daaraan wil toevoegen. Tot slot wordt aangegeven in welke opzichten De Viking de positie van De Keizer en Bouwkunde wil vasthouden.

#### 3.1 Visie op Deventer als Cultuurstad

Volgens De Viking ontwikkelt Deventer zich geleidelijk tot de complete culturele stad voor de wijde omgeving. Deventer mag zich verheugen op een behoorlijk breed aanbod: van amateurkunst tot dat voor professionals en van staande aantrekkelijke organisaties tot een aantal goede festivals van naam. Het profiel van Deventer als boekenstad is goud waard. Hierbij komt dat de culturele organisaties elkaar weten te vinden; ze werken bovendien op een plezierige wijze samen. Dit alles kan niet los worden gezien van het gemeentebestuur; Deventer kent een traditie van besturen die niet alleen kijken naar de intrinsieke betekenis van cultuur, maar ook naar de sociale en economische betekenis ervan. Bovendien wordt steeds vaker de relatie gelegd met de ruimtelijke ontwikkeling van de stad. Er is bereidheid om te investeren in cultuur, ook omdat men weet dat Deventer dit elders terugverdient. Dit blijkt ook uit een hoog subsidieniveau in vergelijking met andere steden, waarvan overigens een relatief groot aandeel wordt besteed aan erfgoed. Niettemin moeten ook negatieve zaken genoemd worden. De marktverkenningen die voor dit plan zijn uitgevoerd leren dat het aanbod van De Viking op het gebied van film en theater nog sterk worden bepaald door het mainstream-aanbod; je zou kunnen zeggen dat Deventer een sterke neiging kent te kiezen voor het vertrouwde, veilige aanbod. Het wat populaire karakter van het aanbod hangt niet alleen samen met het gedrag van het publiek. Het heeft ook zeker te maken met het gekozen aanbod en de intensiteit en verfijning van de marketing. Als we focussen op het meer uitdagende aanbod, dan zien we dat daarbij slechts een handjevol mensen betrokken is en dat de faciliteiten voor dit aanbod sterke beperkingen kennen. Studies in binnen- en buitenland hebben aangetoond dat mensen, vooral mensen met een hogere opleiding, willen wonen in steden met een gevarieerd cultureel aanbod. Dit geldt met name voor de aanwezigheid van podiumkunsten. Tussen het gevarieerde cultureel aanbod en de aantrekkelijkheid van een stad voor huishoudens bestaat een positief verband.

De bevolkingssamenstelling legitimeert een lichte accentverschuiving in de richting van het alternatieve aanbod. Deventer groeit, kent meer tweeverdieners en meer hoger opgeleiden dan voorheen. De bewoners en bezoekers van Deventer zijn een nog meer gedifferentieerd aanbod waard. Daarbij kan nog opgemerkt worden dat de relatief grote groep 'babyboomers' steeds meer de gelegenheid heeft van hun vrije tijd te genieten. Verder kijkend zou geconcludeerd kunnen worden dat de culturele voorhoede in de stad te weinig zichtbaar is. Deventer beschikt over een groot aantal brandhaardjes van culturele vernieuwing, maar deze zijn tamelijk versnipperd en verspreid over de stad. Een nieuwe plek in de stad zou de kleinere spelers bij elkaar kunnen brengen waardoor de impact op het stedelijk leven groter zal zijn.

#### 3.2 Wat De Viking aan Deventer wil toevoegen (missie)

Aan deze noties van wat er zo mooi en goed is aan Deventer en in wat er nog beter kan ontleent De Viking zijn missie. De Viking ziet het als zijn opdracht om aan Deventer een nieuwe culturele plek toe te voegen. Het legt daarbij de nadruk op het kwetsbare aanbod van de 'moeilijke film' en vernieuwend theater. De combinatie van film en theater biedt de mogelijkheid om dwarsverbanden

te leggen in de programmering. Dit aanbod wil het door een geraffineerde marketing en in de context van een zeer aantrekkelijke ontmoetingsplek voor een breder publiek ontsluiten. Het begrip *placemaking* speelt in de ambities van De Viking een belangrijke rol. De Viking wil veel meer zijn dan een culturele voorziening. De Viking moet volgens de initiatiefnemers een inspirerende en aantrekkelijke plek worden die verder strekt dan film, theater en horeca: De Viking wil onderdeel uitmaken van de samenleving en invulling geven aan een plek, een Cultuurplein. Daarmee ontstaat een nieuw en bijzonder stuk publieke ruimte voor de stad.

### **Het merk De Viking geformuleerd**

Het merk De Viking staat voor:

- Plek: bruisend, warm, uitnodigend;
- Aanbod: uitdagend, eigenwijs, kwaliteit, discussie oproepend, actueel; multidisciplinair, stemmend tot nadenken, soms confronterend;
- Mentaliteit: betrokken, midden in de stad en in het dagelijks leven;
- Publiek: brede groep cultuurliefhebbers;
- Eten en architectuur: kwaliteit, smaak, tijdloos, menselijke maat;
- Perspectief: het volle leven: werken, studie, vrije tijd;
- Verantwoordelijk: maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### **De relatie met andere culturele spelers**

Zoals dat nu al geldt voor Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde zal het aanbod van De Viking het aanbod van andere spelers op het gebied van cultuur en amusement aanvullen. In de marktverkenningen wordt hierop dieper ingegaan. Belangrijk is dat De Viking zich midden in het culturele leven wil vestigen en dat de organisatie ervoor kiest om inhoudelijk intensief samen te werken met andere partijen. De Viking stelt zich open voor partijen die passen bij het profiel van De Viking. Deze partijen zullen ook worden betrokken bij de programmering van De Viking. Op die manier kunnen interessante dwarsverbanden ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan stadsbrede festivals. De verkenning bevestigt dat er grote kansen voor een vruchtbare samenwerking met de Deventer Schouwburg in het verschiet liggen.

### **3.3 Wat De Viking wil vasthouden (en wat niet)**

Schaalvergroting, professionalisering en inhoudelijke verdieping ten opzichte van de huidige situatie zijn de doelstellingen van De Viking. Dit kan de suggestie wekken dat met De Viking een breuklijn gaat ontstaan ten opzichte van de huidige situatie. Niets is minder waar. De huidige instellingen hebben een sterke strategische positie in de stad die De Viking wil behouden. In onderstaande tabel staan de belangrijkste punten die De Viking wil vasthouden. Er is uiteraard ook een aantal zwakke punten waarmee definitief moet worden afgerekend. Ook die staan in de onderstaande tabel.

Sterke strategische punten:

- Beide instellingen staan bekend om hun persoonlijke klantbenadering
- Er is sprake van een sterke publieksbinding (herhalingsbezoek)
- De instellingen staan bekend om hun goede sfeer
- Het aanbod wordt door de vaste gebruikers als goed en divers ervaren. Beide instellingen hebben een stevig draagvlak in de stad
- Er werken goede vrijwilligers en er is onder hen weinig verloop
- De betrokkenheid van medewerkers is groot
- Beide instellingen hanteren betaalbare prijzen

Zwakke strategische punten:

- Beide instellingen hebben nu een te eenzijdig publiek
- De instellingen zijn slecht toegankelijk (respectievelijk kelder en zolder)
- Entree en uitstraling en zichtbaarheid laten te wensen over
- Er is te weinig tijd voor innovatie (in het programma en in de marketing)

Theater Bouwkunde en filmhuis De Keizer kunnen elkaars strategische positie versterken. Filmhuis De Keizer is een grotere organisatie en is als gevolg daarvan beter gestructureerd. Film biedt bovendien een steviger financiële basis. Theater Bouwkunde brengt met de theatervoorstellingen veel cultureel interessante levendigheid in huis. Anders dan bij film bestaat bij het theater een sterke horecatraditie die zorgt voor meer sfeer en hogere inkomsten. Theater brengt als “hogere kunst” met een subsidietraditie ook een extra culturele impuls in. Dit terwijl film sterker in de mainstream is geworteld en dus gemakkelijker in staat is een breder publiek op de been te brengen. Samen zijn de partijen in staat hun positie in De Viking te versterken door de kruisbestuiving tussen film en theater en door de mogelijkheden om ook andere activiteiten te (laten) organiseren, zoals debatten en festivals.

## 4 Het publiek: doelgroepen en marketing

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke doelgroepen De Viking wil gaan bedienen. Ook komt het antwoord van De Viking op een aantal belangrijke consumententrends aan de orde. Verder wordt een indruk gegeven van de marketingaanpak die in een later stadium zal worden uitgewerkt in een apart plan.

### 4.1 Hoofddoelgroepen

Niet alle diehard theaterliefhebbers zijn diehard film liefhebber en dat geldt zeker ook niet andersom. Niettemin bleek uit de werksessies dat de doelgroepen van beide instellingen sterke overeenkomsten vertonen. Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde liggen qua beoogde publiekssamenstelling niet heel ver uit elkaar. We geven voor dit bedrijfsplan eerst een kwalitatieve schets van de vier hoofddoelgroepen voor De Viking. Deze schets is gebaseerd op de kennis en ervaring van beide fusiepartners.

#### **Hoofddoelgroep 1**

Deze belangrijkste groep van gebruikers van De Viking is de leeftijdsgroep van 50- plussers. Vrouwen voeren in deze groep de boventoon. Zij komen graag in groepjes, met vriendinnen. Ook maken veel stellen onderdeel uit van deze groep. De mensen in deze doelgroep zijn over het algemeen hoger opgeleid en meer dan gemiddeld cultureel geïnteresseerd. Ze verdienen een modaal of bovenmodaal inkomen en wonen in de binnenstad, de schil van Deventer of in de omliggende dorpen. Deze groep beschikt over redelijk wat vrije tijd. Deze groep is voor 99 procent autochtoon.

#### **Hoofddoelgroep 2**

De op een na belangrijkste groep van gebruikers zijn mensen tussen de 30 en 50 jaar. Ook in deze groep is het aandeel vrouwen iets hoger, maar het verschil tussen mannen en vrouwen is minder opvallend dan in de eerste groep. In vergelijking met die groep komen leden uit deze groep ook vaker individueel. Mensen uit deze groep verdienen een modaal of bovenmodaal inkomen en wonen in de binnenstad, de schil van Deventer of in de omliggende dorpen. Deze groep beschikt over iets minder vrije tijd. Het is ook de groep die vaak nog relatief jonge kinderen heeft. Deze groep bestaat ook voor het grootste deel uit autochtonen, maar in iets mindere mate. Dit hangt ook samen met specifiek geprogrammeerd aanbod.

#### **Hoofddoelgroep 3**

De derde hoofddoelgroep bestaat uit kinderen in de leeftijd tot en met 8 jaar. Deze kinderen gaan met hun ouders of met hun opa en oma naar specifieke kindervoorstellingen. Dit is een publiek van kinderen met ouders of grootouders die kiezen voor leuk en “verantwoord” aanbod.

#### **Hoofddoelgroep 4**

Jongeren vormen de laatste hoofddoelgroep. Deze groep wordt vooral bereikt via het reguliere onderwijs. De ervaring leert dat jongeren minder geïnteresseerd zijn in het aanbod dat De Viking voorstaat. Het is echter zaak om deze groep wel kennis te laten maken met het aanbod, zodat ze De Viking ook weten te vinden als ze wat ouder zijn.

## Andere doelgroepen

De indeling die hierboven is gehanteerd is een zeer ruwe indeling. Met name de eerste twee groepen vormen de hoofdmoot van het publiek dat Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde nu al in huis halen. Het is van het grootste belang om het bestaande publiek “mee te nemen” naar de nieuwe locatie. In de beide categorieën mogen we in de komende jaren ook de grootste groei verwachten, zoals blijkt uit de marktverkenningen. Met name de categorie 50+ (hoofddoelgroep 1) is in marketingtermen een easy win. Veel aandacht zal moeten uitgaan naar de tweede groep. De Viking wil ook de mensen uit deze groep met kinderen veroveren, door de introductie van de Zondag Familiedag. Daarmee is niet gezegd dat De Viking zich tot deze doelgroepen zal beperken. Met name via de horeca wil De Viking zich profileren als een plek voor een breder publiek. Ook voor mensen die minder of niet van het culturele aanbod gebruik willen maken positioneert De Viking zich als plek voor sociale contacten en ontmoetingen. Specifiek aanbod (cabaret) kan juist wel een middel zijn om geleidelijk een meer gedifferentieerd publiek op te bouwen. Ook bestaat de mogelijkheid om andere doelgroepen die passen binnen het De Viking-profiel zelf hun avonden te laten organiseren.

### 4.2 Veranderingen in publiek en publieksgedrag

Hieronder worden de belangrijkste veranderingen weergegeven in het publiek en in het gedrag van het publiek, gebaseerd op waarnemingen van de medewerkers van Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde, en gevolgd door het antwoord daarop van De Viking.

*Het publiek wordt ouder.* De Viking ontvangt het ouder wordende publiek met open armen. Dit is een zeer belangrijke doelgroep voor De Viking; zij is nu ook al voor het grootste aantal bezoeken verantwoordelijk.

*Oudere kinderen komen niet naar kindervoorstellingen.* Het is een feit dat kinderen ouder dan 10 jaar zich niet meer willen associëren met een kindervoorstelling. De Viking accepteert dit; het zal zich sterker richten op het aanbod via scholen.

*Publiek kiest vaker voor gemakkelijk.* Dit is een ontwikkeling waar De Viking juist niet in meegaat. De Viking biedt “gemakkelijke” voorstellingen, maar ook een groot aandeel van meer “moeilijke films” en vernieuwende voorstellingen. De Viking gaat een sterk geprofessionaliseerde marketing inzetten om een breder publiek te bereiken voor een spannender aanbod. Verdieping en verbreding gaan bij De Viking hand in hand.

*Publiek heeft meer behoefte aan arrangementen (met avondmaaltijden).* De behoefte voor mensen om een voorstelling te zien als een onderdeel van een compleet avondje uit is bij De Viking in goede handen. De organisatie ziet het als topprioriteit om op deze trend in te spelen.

*Publiek is sterker gesegmenteerd.* De vier hoofddoelgroepen die we in de vorige paragraaf definieerden vallen in vele subgroepen uiteen. Om echt effectief te kunnen opereren zal De Viking haar klanten veel preciezer moeten benaderen. De organisatie heeft een goede database, website en een geraffineerder marketingapparaat nodig om op deze ontwikkeling in te kunnen spelen. Ouder publiek wil reserveren, jonger juist niet. De Viking gaat hierin mee, maar houdt ruimte voor last minutes. Dat is juist een middel om een relatie op te bouwen met de jongere generatie die vaak pas op het laatste moment wil beslissen over een voorstelling.

*Publiek wil comfort en hoogwaardige dienstverlening.* Comfort en een hoogwaardige dienstverlening is voor een goed functioneren van alle bedrijfsonderdelen van De Viking een absolute voorwaarde.



Dit vertaalt zich in het gebouw, het horeca-aanbod en in de website. Kwaliteit van de dienstverlening is een topprioriteit voor De Viking.

### 4.3 Marketing

Hierboven is reeds aangegeven dat De Viking een geavanceerd marketingbeleid zal moeten voeren. Belangrijk is daarbij dat de klanteninformatie (1) wordt verzameld, (2) wordt geanalyseerd, en (3) dat de kennis die daaruit voorkomt wordt vertaald naar de organisatie. Het is belangrijk dat de verschillende klanten op hun eigen manier worden aangesproken. Daarbij moet rekening worden gehouden dat per doelgroep verschillende middelen moeten worden ingezet. Voor de oudere doelgroep blijft schriftelijk materiaal met foutloze, keurige teksten van groot belang. Voor jongere doelgroepen zal de nadruk meer liggen op de website en op verschillende sociale media. In de tabel hieronder staat een selectie van marketinginstrumenten die De Viking zal gaan inzetten.

Marketinginstrumenten - Website met klantprofielen, gekoppeld aan de database en de verkoop - Toepassingen sociale media, zoals Facebook en Twitter - Een klantenpas die is gekoppeld aan profielen op de website en aan de database - Het informele netwerk van de programmeurs van De Viking - Gesprekken in foyer en in het café - Uitgebreid publieksonderzoek, ook onder niet-gebruikers

Groepsmarketing is ook een belangrijk instrument. De Viking wil culturele partners in de stad betrekken bij het programma. Via hen wil De Viking niet alleen contacten leggen met zijn beoogde doelgroepen; De Viking wil deze spelers bij gelegenheid ook aanspreken als adviseurs en mogelijk zelfs als co-programmeurs van het culturele programma.

Belangrijke beoogde partners (geen volledig overzicht) - Directeuren Overleg Cultuur - De Openbare Bibliotheek en de leesclubs - Alliance Française, Dante Aligieri, Genootschap Nederland-Engeland, Spaanse culturele vereniging - Deventer Gilde - Rondeel - Broeikas - Saxion, Studium Generale - Deventer Kring van Werkgevers - Rotary en Lions, Zonta - Nieuw Deventer circuit - Volksuniversiteit - Deventer Schouwburg, Productiehuis Oost-Nederland en andere culturele instellingen - Etty Hillesum Centrum.

## 5. Aanbod en afname

In dit hoofdstuk wordt beschreven welk aanbod De Viking Film & Theater zal gaan brengen. Ook wordt aangegeven op welke afname wordt gerekend. Het gaat daarbij niet alleen om het culturele aanbod van film en theater, maar ook om het horeca-aanbod. Deze zaken vloeien voort uit de drie marktverkenningen.

### 5.1 Film: aanbod en afname

In de filmprogrammering van De Viking staat de gespecialiseerde film centraal. Dit specifieke deel van het aanbod wordt in Deventer op dit moment ook alleen door Filmhuis De Keizer verzorgd. Deze programmering zal in De Viking worden voortgezet, maar de capaciteitsgroei zorgt ervoor dat er meer speelruimte ontstaat ten opzichte van de huidige situatie. De marktverkenning Film toont aan dat Filmhuis De Keizer beschikt over een accommodatie die relatief weinig ruimte heeft voor bijzonder filmaanbod. In De Viking zal sprake zijn van voldoende schermen: vier filmzalen, een met 145 stoelen, een zaal met 72 stoelen, een zaal met 60 en een zaal met 50 stoelen. Deze capaciteitssprong maakt het mogelijk om een breder en tegelijk ook meer verdiepend aanbod te bieden. Het is de bedoeling in totaal ruim 4000 reguliere filmvoorstellingen aan te gaan bieden. De marktverkenning leert dat voor een gemeente als Deventer een publiekspotentieel voor gespecialiseerd filmaanbod geldt van 75.000 tot 100.000 bezoeken per jaar. Het onderzoek geeft aan dat deze aantallen gerealiseerd kunnen worden door een breed aanbod van bijzonder bioscoop- en filmhuisaanbod (arthousefilms) en gespecialiseerd filmhuisaanbod (cinematheek, specials, festivals, cursussen, filmeducatie, lezingen en beeldcultuur). De marktverkenning is onlangs geactualiseerd.

### 5.2 Theater: aanbod en afname

De programma-ambities ten aanzien van theater zijn uitgewerkt in een separaat programmaplan dat in samenwerking met de Deventer Schouwburg tot stand is gekomen. In dat plan staat het als volgt omschreven. “De Viking zal in grote lijnen hetzelfde theateraanbod bieden als nu in de Bouwkunde staat. Wel zal het accent verschuiven naar wat meer (modern) toneel. Daarnaast is er net als nu regelmatig muziek, cabaret en literatuur. Het programmaprofiel van De Viking is te kenschetsen als een programmering die het accent op 'ontwikkeling en vernieuwing' legt.” Zoals het marktonderzoek leert, moet de grotere zaal de ruimte bieden om een verschuiving aan te brengen. In theater Bouwkunde is het aanbod van toneel tamelijk laag als gevolg van de beperkte afmeting van de zaal. Veel aangeboden toneelvoorstellingen zijn te groot voor deze zaal. Het gat dat daarmee valt wordt opgevuld met onder meer cabaret en aanbod dat minder ruimte en technische mogelijkheden nodig heeft. De Theaterzaal in De Viking heeft ruimte voor 198 in plaats van de huidige 125 stoelen. Samen met een betere theatertechniek wordt het mogelijk om een breder aanbod te brengen. In het programmaplan wordt dan ook gesproken over “nieuwe activiteiten, zoals het aanbieden van dansvoorstellingen in speciale dansweekenden.”

#### **Relatie met uitkomsten marktverkenning**

Het marktonderzoek stelt – anders dan de voornemens tot op heden zijn – dat De Viking een groter aantal theatervoorstellingen zou moeten programmeren dan 120. Deze uitspraak is gebaseerd op onderzoek naar de situatie in vergelijkbare steden. In dit bedrijfsplan is aan dit signaal slechts in beperkte mate gehoor gegeven. Er zijn vier redenen voor. Ten eerste geldt dat Deventer geen zware theatertraditie kent, zoals ook in het marktonderzoek is opgemerkt. Als tweede argument geldt dat elke extra theatervoorstelling een verhoging van de uitgaven tot gevolg heeft en een zeer beperkte verhoging van de inkomsten. Ten derde is meegewogen dat de Deventer Schouwburg ook stevige

ambities heeft. Tenslotte is meegewogen dat sinds de marktverkenning sprake is van enige terugloop in de belangstelling voor theater (landelijk), hoewel deze trend Bouwkunde niet heeft geraakt.

Het aantal voorstellingen in de theaterzaal waarvan in de berekeningen is uitgegaan is vastgesteld op 120. Als daar ruimte voor blijkt te ontstaan in de markt en in de exploitatie, kan dit aantal geleidelijk naar boven worden bijgesteld. Eenzelfde soort strategie geldt voor de theaterprogrammering. De marktverkenning wijst op het belang om een helder onderscheid aan te brengen tussen de programmering van de Schouwburg en die van De Viking. Dit bedrijfsplan is geënt op de gedachte dat de uitgangspunten uit de overeenkomst bij aanvang helder genoeg zijn. Vooral voor het toneelaanbod, waar de spanning het grootst zou kunnen zijn, is een onbetwistbaar uitgangspunt vastgelegd. De Schouwburg tekent voor de producties van gezelschappen uit de Basisinfrastructuur en de zogenaamde vrije producties en De Viking staat voor het aanbod dat buiten de mainstream valt. Het betreft in ieder geval het aanbod van gezelschappen die door het Nederlands Fonds voor Podiumkunsten+ (NFPK+) worden gefinancierd.

### Afname

Volgens het marktonderzoek van enkele jaren geleden is het marktpotentieel voor theater gunstig voor het specifieke aanbod dat De Viking wil brengen. In de berekeningen voor dit bedrijfsplan is niettemin een behoudende koers gevaren. Het gaat uit van 12.000 bezoeken op jaarbasis. Als reden voor deze keuze geldt dat de overgang van het vaste publiek naar een nieuwe zaal al een behoorlijke inzet van de organisatie zal vergen.

### 5.3 Educatieve activiteiten

Het educatieaanbod is verwerkt in het bovenstaande aanbod van film en theater. Niettemin is het educatieve aanbod voor De Viking ook een doel op zich. De Viking wil vanaf het eerste jaar veel educatieve activiteiten realiseren. Die zullen een onderdeel vormen van het nog op te stellen marketingplan. In onderstaande figuren worden de belangrijkste doelgroepen, doelen en mogelijke activiteiten geschetst.

#### Educatieve activiteiten

<b>volwassenen</b>	<b>basisschool</b>	<b>voortgezet onderwijs</b>	<b>HBO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verdieping culturele ervaring</li><li>• Klantenbinding</li><li>• Verkoop stimuleren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennismaken met film en theater</li><li>• Mediawijsheid bijbrengen</li><li>• Plezier in film en theater</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennismaken met film en theater</li><li>• Mediawijsheid bijbrengen</li><li>• Plezier in film en theater</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennismaken met film en theater</li><li>• Mediawijsheid bijbrengen</li><li>• Plezier in film en theater</li></ul>

Doelgroepen en doelen voor educatieve activiteiten van De Viking

	<b>volwassenen</b>	<b>basisschool</b>	<b>Voortgezet onderwijs</b>	<b>HBO</b>
<b>Gekoppeld aan specifiek aanbod</b>	* inleiding * ontmoeting met de maker(s) * nagesprekken	* klassikaal bezoek met voorbereidend programma (leskisten etc.)	* klassikaal bezoek met voorbereidend programma (leskisten etc.)	* klassikaal bezoek met voorbereidend programma (leskisten etc.)
<b>Specifiek ontwikkeld aanbod</b>	* filmcursus * theatercursus programma (in samenwerking met andere instellingen)	* Specifiek aanbod van HAF, IDFA, IFFR, Cinekid *	* Specifiek aanbod van HAF, IDFA, IFFR, Cinekid * Moviezone	* Activiteiten voor studenten in samenwerking met Saxion (heldenavond), IDM

#### 5.4 Horeca

De horeca gaat als entree en als visitekaartje voor het gebouw fungeren. Via de horecaruimte loopt het publiek van en naar de film- en theaterzalen. Voor het functioneren van De Viking is een comfortabel verblijf voor publiek en gasten van levensbelang. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in de fysieke kwaliteiten van het gebouw en de inrichting, maar (vooral) ook in de kwaliteit van de horeca. In het separaat uitgevoerde onderzoek naar de horeca worden naast de theater- en filmhuisfunctie een drietal horecafuncties onderscheiden: een café, een restaurant en een foyer. De foyer is primair bedoeld voor de bezoekers van activiteiten. Het café en het restaurant zijn voor bezoekers en voor niet-bezoekers. Het restaurant krijgt circa 52 zitplaatsen binnen en een identiek aantal op het terras; het cafédeel krijgt een capaciteit van 34 zitplaatsen, café en balkon kunnen samen nog eens voor 100 personen (staand) huisvesten.

Naast deze verblijfhoreca is er ook een specifieke horecafunctie voor de bezoekers van de voorstellingen die voor, na of in de pauze iets willen nuttigen. Dit deel van de horeca noemen we voorstellings-gerelateerde horeca. Hier maken alleen mensen gebruik van die een kaartje voor een voorstelling hebben. Deze bevindt zich bij bepaalde voorstellingen in de theaterzaal en op piekmomenten in de foyer op de eerste verdieping. Tevens is in de gangzone op de tweede verdieping voorzien in een klein verkooppunt voor de piekmomenten. Dit deel van de horeca zal, onder aansturing vanuit de professionele horeca, deels bemand worden door vrijwilligers. Voor een meer gedetailleerde beschrijving van het horeca-aanbod wordt verwezen naar het onderzoek naar de bedrijfseconomische haalbaarheid van de horeca dat als uitgangspunt is genomen voor de exploitatie die in dit bedrijfsplan is uitgewerkt.

## 6 Personeel en organisatie van De Viking

In dit hoofdstuk wordt de organisatieopbouw van De Viking uiteengezet. De governance structuur en het organigram zijn daarbij de belangrijkste bouwstenen. Ook in dit hoofdstuk gaat het om de belangrijkste kenmerken van de organisatie. Onderwerpen als het functieboek en het arbeidsvoorwaardenbeleid moeten in een later stadium worden uitgewerkt.

### 6.1 Governance

De rechtspersoon van De Viking is die van een zelfstandige stichting met een bestuur van vijf personen. Dit bestuur bestaat idealiter uit een voorzitter met een sterke positie in de Deventer gemeenschap en politiek. Hij/zij is bij voorkeur een toonaangevend persoon met sterke communicatieve vaardigheden en goed strategisch inzicht. Ook de overige vier leden zullen niet alleen de cultuur een warm hart toedragen, maar ook over de benodigde competenties beschikken. Hierbij kan gedacht worden aan een jurist, een goed financieel onderlegd persoon, een communicatiedeskundige en een meer inhoudelijk persoon. Voor het formele samenwerkingsprotocol tussen bestuur en directie verwijzen we naar de Code Cultural Governance en de daarin voorgestelde onderlinge afspraken.

De horeca maakt integraal deel uit van De Viking, maar wordt wel in een afzonderlijke B.V. ondergebracht. De stichting zal aandeelhouder zijn van de B.V. De voordelen van deze constructie zijn:

- Marktconformiteit (horeca BV betaalt marktconforme huur voor door de BV gebruikte vierkante meters)
- Horecamedewerkers vallen onder Horeca-cao.
- Fiscale regimes.

### 6.2 Organisatiestructuur en personeel

De organisatiestructuur gaat uit derhalve uit van twee hoofdonderdelen: het podium-en filmbedrijf en het horecabedrijf.

De directeur vormt met de manager Programmering & Marketing en de manager Horeca een overkoepelend managementteam. In die driehoek moeten alle noodzakelijke competenties voor de leiding van De Viking samenkomen. De directeur moet een algemeen manager zijn met een relevant netwerk in de gemeente Deventer, maar ook in de sector in het land en tevens een krachtige zakelijke inslag. Het hoofd Programmering & Marketing fungeert als adjunct-directeur, bij deze persoon ligt de verantwoordelijkheid voor het artistieke beleid en de programma-inkoop. De manager Horeca is als 'meewerkend voorman' vooral verantwoordelijk voor horeca, inkoop en verhuur.

Het organisatie- en formatieplan van de Stichting Viking ziet er voorlopig als volgt uit:

Directie	1,00
Hoofd programmering/publiciteit & marketing	0,80
Control/boekhouding	0,80
Theaterprogrammering	0,60
Theatertechniek (hoofd)	1,00
Filmtechniek	0,55
Publiciteit & marketing	0,80
Educatie	0,60
Administratie & planning	1,00
Coördinatie vrijwilligers	0,60
Schoonmaak	0,70

#### *Vrijwilligerscoördinatie*

Er wordt in de nieuwe organisatie geen rekening gehouden met een P&O-medewerker. Het principe is integraal management. Het personeelsbeleid wordt door de verantwoordelijke managers vormgegeven en uitgevoerd. De personeelsadministratie wordt de afdeling Administratie uitgevoerd. Ook De Viking gaat met een groot aantal vrijwilligers werken. Hiervoor is het noodzakelijk om een coördinator aan stellen. Deze functionaris (0,6) is verantwoordelijk voor het vrijwilligersbeleid, werft en selecteert de vrijwilligers, is verantwoordelijk voor hun opleiding, maakt de roosters en is het algemene aanspreekpunt voor de vrijwilligers.

#### *Programmering en marketing*

In de organisatie is voorzien in een groep Programmering. Daar werken een programmeur film (1 fte, tevens hoofd van de afdeling en adjunct-directeur) en een programmeur theater (0,6 fte). De programmeurs bepalen de programmering en de volledige marketing voor het betreffende programma. Zij zijn daarmee ook volledig verantwoordelijk voor resultaten van die programmering; niet alleen kwalitatief of inhoudelijk, maar ook voor de bezoekercijfers. Daarmee worden zij ook gedwongen om de vraag of wens van het publiek in hun programmering gestalte te geven. Voor de feitelijke uitvoering van het programma, de (pre)productie en specifieke publiciteit, kunnen zij een beroep doen op de medewerkers publiciteit/marketing en medewerker administratie/planning. Ook op deze afdeling ligt het voor de hand om een of twee stagiairs een plaats te bieden. De groep programmering wordt gecombineerd met een deeltijdmedewerker educatie. Deze functie kan uitgebreid worden met stagiairs en vrijwilligers.

#### *Publiciteit*

Er is zowel sprake van gerichte publiciteit voor specifieke programma-onderdelen als van als 'algemeen' te bestempelen publiciteitsactiviteiten. Hiermee wordt bedoeld op zaken als de maandelijkse programmabrochure, de website, algemene programmamailingen en dergelijke. Een belangrijk deel van deze werkzaamheden bestaat uit het wekelijks verzamelen van alle programmeergegevens. Bij filmprogrammering veranderen die iedere week. De publiciteitsmedewerker (0,8 fte), die onder andere de website beheert, verzorgt samen met de medewerker/administratie de planning en informatievoorziening. Dit behelst het planningssysteem ten behoeve van aankomende voorstellingen. Op deze afdeling kan een stagiair ondersteuning bieden. Bij het verspreiden van drukwerk en dergelijke kunnen vrijwilligers ingeschakeld worden.

### *Techniek en huisvesting*

De groep techniek en huisvesting bestaat uit een hoofd technicus, een filmopérateur en een medewerker schoonmaak. Zij verzorgen de technische ondersteuning bij voorstellingen en zijn verantwoordelijk voor het gebouwbeheer.

### *Horeca BV*

Voor de horeca is destijds een specifiek haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd, dat in zijn geheel bij dit plan is gevoegd. Er zal een serieuze horecafunctie in De Viking worden gerealiseerd die min of meer los staat van de programmering in de zalen, de zogenaamde verblijfshoreca. Dit zal een professioneel bemensd onderdeel van de organisatie worden, waarin ongeveer 9,5 fte aangesteld zullen worden, voor de keuken, de bar en de bediening. Naast deze verblijfshoreca is er ook een specifieke horecafunctie voor de bezoekers van de voorstellingen die voor, na of in de pauze iets willen nuttigen. Dit is voorstelling gerelateerde horeca, deze wordt onder aansturing vanuit de professionele horeca bemensd worden door vrijwilligers.

### 6.3 Raming van de vaste personele inzet

Op basis van het verwachte aanbod en de bezoekersaantallen is een personeelsbezetting begroot. De Viking maakt in vergelijking met haar voorgangers een sprong voorwaarts. De nieuwe accommodatie en de daarbij behorende hoeveelheid activiteiten vragen om een grotere en ook een andere personeelsinzet. De instelling zal meer met betaalde krachten gaan werken. In de verblijfshoreca zal uiteraard volledig met betaalde krachten worden gewerkt. De inzet van vrijwilligers zal zich vooral bij de voorstelling gerelateerde horeca, de kassa en de publieksontvangst concentreren. Het verkopen en controleren van de entreebewijzen, de placering/zaalwachten en de informatieverschaffing aan publiek en artiesten blijven belangrijke vrijwilligersposten.

In de begroting is rekening gehouden met 8,5 fte voor film- en theater en 9,5 fte horecamedewerkers. De daarmee gemoeide personeelskosten zijn in de begroting opgenomen.

## 7 Raming exploitatiekosten

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de begroting. We bespreken de belangrijkste inkomsten en uitgaven en expliciteren welke aannames tot deze cijfers hebben geleid.

### 7.1 Exploitatieopzet De Viking

In hoofdstuk 5 is uiteengezet welke activiteiten in De Viking ontplooid zullen worden. Op basis van de marktonderzoeken, theater, film en horeca konden aannames gedaan worden over de verwachte bezoekersaantallen, het aantal voorstellingen en de horecaomzet. Op basis van de ervaringen bij Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde konden eveneens reële schattingen gemaakt worden van de belangrijkste financiële kengetallen, zoals entreeprijzen, programma- en marketingkosten. Hetzelfde geldt voor de personele inzet en de kosten die daarmee gemoeid zijn. Bij het opstellen van de begrotingscijfers is ook steeds gebruik gemaakt van cijfers van vergelijkbare instellingen in Nederland. Wij verwijzen hier verder graag naar de bijgevoegde begroting.

### 7.2 Toelichting op de inkomsten

#### a. Stichting Viking

Raming inkomsten In de begroting is uitgegaan van een gebouw met vier filmzalen en een theaterzaal en met een zelfstandige horecafunctie, de verblijfshoreca, en een foyer met buffet voor de pauzehoreca. De Viking is het gehele jaar zeven dagen per week geopend. Gemiddeld wordt gerekend met bijna 3 filmvoorstelling per zaal per dag, aangevuld met twee middagfilms per week per zaal. Ook worden per jaar 120 theatervoorstelling begroot. Daarnaast worden nog educatie- en verhuuractiviteiten ontplooid.

Het totaal aantal bezoekers voor deze activiteiten is naar verwachting ruim 90.000 per jaar. De daarmee gepaard gaande recette-inkomsten zijn € 695.500. Naast deze inkomsten draagt de horeca voor een bij aan het resultaat. De opbrengsten voor voorstelling gerelateerde horeca zijn begroot op € 94.000 in en rond de zalen.

Op basis van ervaringen uit het verleden worden bescheiden sponsor- en advertentiebijdragen ingeboekt. Er wordt gewerkt aan een wervings- en sponsorbeleid. Dit zal vooral gericht zijn op "extra" programma-activiteiten boven het basisprogramma zoals evenementen, festivals e.d. De opbrengsten van de pashouders/vrienden zijn met ruim € 100.000 substantieel.

Naast deze inkomsten wordt gerekend met een jaarlijkse subsidie van de gemeente Deventer van €435.000 en enkele specifieke kleinere subsidies uit fondsen. De totale inkomsten van de Stichting zijn begroot op € 1.438.000

#### b. Horeca BV

Bij de horeca-inkomsten is een raming opgesteld aan de hand van 3 prognoses:

- bezoekers aan de voorstellingen die voor en na de voorstellingen in de horeca een of enkele consumpties genieten;
- bezoekers die komen eten, al dan niet voorafgaand aan een voorstelling.
- inkomsten bij verhuur

Bij de omzetberekening is het prognosemodel van de Horeca Nederland gebruikt.



Er heeft ten aanzien van het aanvankelijke bedrijfsplan uit 2012 een aanzienlijke matiging plaats gevonden van de te verwachten omzet in de horeca (voorstelling gerelateerd en verblijfshoreca waren in het eerdere bedrijfsplan geraamd om ruim 1,1 miljoen euro. In dit plan is dit bijgesteld tot 850.000 euro. (Optelling bedragen uit Horeca BV en Stichting).

### 7.3 Toelichting op de uitgaven

#### **a. Stichting Viking**

##### *Programma - en activiteitenlasten.*

De activiteitenlasten bedragen € 467.000 Dit bedrag bestaat uit inkoop cultureel programma. Aldus wordt een brutoresultaat geboekt van 228.000 euro op het programma (verkoop minus directe inkoopkosten). In de huidige situatie van Filmhuis en Bouwkunde bedraagt dit resultaat 188.000 euro. Dit resultaat is volledig toe te schrijven aan het rendement op filmvoorstellingen.

De activiteitenlasten zijn gebaseerd op de ervaringscijfers van de afgelopen jaren bij Theater Bouwkunde en Filmhuis De Keizer.

##### *Huisvestingslasten.*

Met het duidelijker worden van de inrichting van het pand en de demarcatie tussen verhuurder (NV) en gebruikers heeft een herziening van de raming van alle huisvestings- en kapitaallasten plaats gevonden. Deze zijn verwerkt in de herziene begroting. Ten opzichte van de historische situatie laat deze post de grootste stijging zien (ruim 200.000 euro t.o.v. huidige situatie) en de extra subsidie dient met name ter compensatie van deze stijging. Er is een realistisch bedrag aan afschrijving opgenomen aan gezien we bedrijfsmatig willen werken. Een deel van de huisvestingslasten wordt op basis van een vierkante meterprijs doorberekend aan de Horeca B.V.

##### *Organisatielasten*

De personele lasten behelzen inclusief opname van beperkte externe inzet 539.500 euro. In dit bedrag zijn alle personeelskosten waaronder verzekeringen en opleidingen opgenomen. De personele groei bedraagt 200.000 euro ten opzichte van de huidige situatie. Dit zal vooraleerst niet met vaste contracten worden ingevuld. De overige organisatiekosten zijn gerelateerd aan het huidige kostenniveau bij Filmhuis en Bouwkunde.

Aan de Horeca BV worden algemene kosten in rekening gebracht die door de stichting ten behoeve van de BV worden verricht, zoals administratie, publiciteit, marketing e.d.

#### **b. Horeca BV**

De uitgaven van de Horeca BV bestaan uit drie componenten: inkoopkosten, personele kosten en overige kosten. In de Horeca-normering bestaat een relatief vaste verhouding tussen deze componenten. De personele inzet is geraamd op 1 fte op 75.000 euro omzet. Dat is relatief laag maar daarin zit de aansturing van de voorstellingsgerichte horeca verwerkt. In vergelijking met de eerdere raming is het aandeel kapitaallasten bijgesteld aangezien de horeca nu tegen marktconform-tarief een redelijk aangeklede ruimte gaat huren.

In de opstelling is rekening gehouden met de noodzaak van exogene financiering van 600.000 euro. 300.000 euro ten behoeve inventaris Stichting en 300.000 euro inventaris Horeca. Daartoe worden

arrangementen met banken voorzien, mogelijkheden van crowd-funding onderzocht en sponsoring onderzocht. De rente – en afschrijvingslasten van deze eigen investeringen zijn in de begrotingen opgenomen.

In zowel het begrotingsdeel stichting als horeca is een post onvoorzien opgenomen.

#### 7.4 Risico's

In de feitelijke inrichting van de organisatie en exploitatie moet rekening worden gehouden met risico's. Deze kunnen zich met name voordoen aan de batenkant: minder bezoekers dan geraamd c.q. minder inkomsten uit horeca. Daarom is ook een knoppenbegroting gemaakt waarin is aangegeven welke lasten variabel zijn en welke vast. De variabele lasten zijn te beïnvloeden bij tegenvallende opbrengsten. Voorts wordt bij de start een risicoreserve voorzien van 200.000 euro.

Maatregelen bij tegenvallende opbrengsten:

- Terugschroeven personele inzet
- Verminderen onrendabele voorstellingen
- Beperkte verhoging entreprijzen
- Verkleinen horeca-concept (beperking openingstijden)
- Intensiveren verhuur
- Kostenbeperking algemene uitgaven
- Inzet onvoorzien

Een globale raming van de kosten laat zien dat het aandeel "harde" jaarlijkse verplichtingen rond de 330.000 euro (Huisvesting, duurcontracten, kapitaallasten) loopt. Deze verplichtingen kunnen uit het beschikbare subsidiebedrag worden gedekt.