



*Businesscase:
Exploitatie de Schuur, twee scenario's*

Aangepaste versie 24 maart 2023, Margot Gerené en Nicolien Luttels

Managementsamenvatting

Voor u ligt de businesscase ter onderbouwing van de uitbreidingsvraag van de Schuur met twee extra zalen en de consequenties hiervan voor de activiteiten en exploitatie. Dit stuk is geschreven op verzoek van de gemeente ter ondersteuning voor de bestuurlijke besluitvorming. Dit deel van de businesscase bevat de cijfermatige en inhoudelijke onderbouwing. Uitgaand van het huidige artistieke profiel en daarmee gepaard gaande betekenis voor de stad. Deze exploitatiescenario's zijn aanvullend op het Deelrapport 'Ruimtelijke inpassing en investering' opgesteld door ToornendPartners.

De uitbreidingsvraag komt voort uit de inhoudelijke behoefte aan meer ruimte voor filmprogrammering, randprogrammering en educatieve (film)activiteiten, passend bij het vernieuwde en verbrede profiel van de Schuur. De culturele waarde van de Schuur neemt hierdoor toe. Urgente aanleiding om snel tot besluitvorming over de uitbreiding over te gaan is daarnaast een voorzien structureel exploitatietekort van de Schuur vanaf 2023. De komst van de Filmkoepel is, zoals bij de besluitvorming destijds werd gevreesd, de grootste oorzaak van het structurele tekort. Hierover heeft de Schuur reeds in 2019 aan de bel getrokken. In de afgelopen jaren heeft de Schuur een groot aantal ingrepen gedaan het te verwachten tekort te beperken. Verder bezuinigen kan niet zonder de kern van de Schuur, de activiteiten en de betekenis voor de stad te raken en de landelijk financieringsstromen in gevaar te brengen.

Ten aanzien van de uitbreiding zijn er twee scenario's in kaart gebracht:

Scenario 1: Uitbreiding van de Schuur per 2026, met twee nieuwe zalen

Dit scenario gaat uit van de vlucht naar voren. Met een benodigde investering van € 2,5 miljoen, worden er twee nieuwe zalen aan het huidige pand toegevoegd. Gemeente wordt gevraagd deze investering van € 2,5 miljoen voor haar rekening te nemen, waarbij de Schuur zelf zal bijdragen aan de extra inrichtingskosten.

In de nieuwe zalen wordt plaats geboden aan filmprogrammering en filmspecials, wordt er ruimte gecreëerd voor talentontwikkeling, woordkunstprogramma's, debat en 'talks'. Ook is er ruimte voor extra educatieve activiteiten zowel voor podiumkunsten als voor de Filmeducatiehub. Naast de extra filmrecettes, bieden de nieuwe zalen inkomsten uit zaalverhuur.

Bij realisatie van scenario 1, wordt de uitbreiding op z'n vroegst zomer 2026 opgeleverd. Uitgaande van eventuele vertragingen en een opstartperiode is de inschatting dat medio/eind 2027 de exploitatie weer volledig sluitend zal zijn. Voor de tussenliggende jaren doet de Schuur een beroep op de gemeente voor een jaarlijkse overbruggings-subsidie van gemiddeld € 580.000 per jaar om het tekort te dekken. In de businesscase worden de kansen, maar ook de financiële risico's beschreven die gepaard gaan met de uitbreiding, zowel voor de baten als voor de lasten.

Scenario 2: Geen uitbreiding van de Schuur per 2026, geen wijzigingen in huidige activiteiten en beleid

Dit scenario gaat ervan uit dat de gemeente besluit niet te investeren in uitbreiding van het pand van de Schuur, waardoor er sprake is van een structureel exploitatietekort. In de jaren 2023-2028 bedraagt het tekort gemiddeld € 580.000 per jaar. Wanneer het ontstane tekort structureel wordt opgevangen kan de Schuur het ingezette verbrede profiel, door gebrek aan ruimte en de beperkingen van het huidige gebouw niet verder uitbouwen, maar wel op het huidige niveau handhaven. Er is in dit scenario geen sprake van versterking van het verdienvermogen van de Schuur.

Hoe dan ook, moet de gemeente spoedig een besluit nemen over wel of niet investeren in de uitbreiding van de Schuur. Zeker gezien het structureel tekort wat in 2023 ontstaat en de beperkte ruimte aan reserves die er nog maar is bij de Schuur om deze tekorten op te vangen.

De Schuur behoort tot de Haarlemse en landelijke culturele basisinfrastructuur, maar wordt door de ontstane situatie in haar voortbestaan bedreigd. Niets doen is geen optie.

Inhoudsopgave

1.	<i>Vraag</i>	5
2.	<i>Aanpak en uitwerking</i>	9
3.	<i>Omgevingsanalyse: betekenis van de Schuur voor de stad</i>	10
4.	<i>Scenario 1: Uitbreiding Schuur per 2026</i>	15
5.	<i>Scenario 2: Geen uitbreiding Schuur</i>	24
6.	<i>Tot slot</i>	26

1. Vraag

Blueyard ontving van de Schuur in Haarlem de vraag om te helpen bij het formuleren van de businesscase voor hun uitbreidingsplannen en daarvoor een tweetal scenario's te evalueren en te onderbouwen. Aanleiding zijn de ontwikkelplannen van de Schuur om het bestaande pand uit te breiden, met één filmzaal en één multifunctionele zaal van samen 130 stoelen, ten einde de toekomst van de Schuur veilig te stellen, zowel inhoudelijk als zakelijk gezien.

Deze uitbreidingsvraag komt voort uit de inhoudelijke behoefte aan meer ruimte voor filmprogrammering, randprogrammering en educatieve (film)activiteiten, passend bij het vernieuwde profiel van de Schuur. Daarnaast is er de noodzaak om de bedrijfsvoering te versterken en een dreigend structureel exploitatietekort op te vangen met hogere eigen inkomsten uit nieuwe activiteiten, zaalverhuur en extra filmprogrammering. Bovendien is het gebouw in 2023 na 20 jaar aan een herziening toe, passend bij de eisen en verwachtingen van vandaag en de komende jaren.

Het profiel van de Schuur omvat theater- en filmprogrammering, aanbod van jonge en vernieuwende makers, educatie, een programma voor woordkunst, gesprek, caféprogrammering en de Filmeducatiehub Noord-Holland. Vooral de nadruk op ontmoeting met het publiek vraagt om meer en anders inzetbare ruimte. In het uitgebreide gebouw worden de ambities van de Schuur op het gebied van inclusiviteit en diversiteit verwezenlijkt. De nieuwe ruimtes bieden naast extra filmvertoningen ook plek voor workshops, talks, woordkunstavonden, ontmoetingen met makers en andere instellingen uit de stad. In de voorliggende businesscase zijn twee scenario's ontwikkeld:

- **Scenario 1: Uitbreiding van de Schuur per 2026, met twee nieuwe zalen**
 - Impact op de activiteiten
 - Impact op de financiën periode 2023-2027
 - Toetsing aannames en benchmarks
 - Overbruggingsperiode 2024-2027
 - Eigen bijdrage verbouwing
 - Risicoanalyse
- **Scenario 2: Geen uitbreiding van de Schuur per 2026, geen wijzigingen in huidige activiteiten en beleid**
 - Impact op programma
 - Impact op de financiën periode 2023-2027
 - Risicoanalyse

Deze scenario's zijn bedoeld om een nog beter inzicht te krijgen in de inhoudelijke en financiële gevolgen van het besluit van de gemeente tot wel/niet (mede)financieren van de beoogde uitbreiding.

De cijfers zijn een verdere detaillering en update naar aanleiding van de meest recente inzichten ten opzichte van de in 2021 ingediende meerjarenbegroting 2021-2024.

1.1. Urgentie door dreigend exploitatietekort

De vraag voor uitbreiding van de Schuur met twee extra zalen, ligt al een tijd ter overweging voor bij gemeente. De behoefte aan extra ruimte gaat zelfs al vele jaren terug. De noodzaak voor uitbreiding werd extra groot in 2019 toen duidelijk werd dat de Schuur voor het arthouse filmaanbod in concurrentie zou komen met de Filmkoepel. De Schuur en Haarlemse collega-instellingen hebben begin 2019 reeds de noodklok geluid¹. De urgentie tot besluitvorming wordt met de dag groter. Door de komst van Covid-19 en de start van de Filmkoepel blijven de bezoekersaantallen achter en lopen de eigen inkomsten hard achteruit. Daarnaast heeft de Schuur, net als vele andere culturele instellingen, te kampen met oplopende kosten.

Door de ontvangen Covid-19 noodsteun heeft de Schuur de ontstane tekorten uit 2020, 2021 en 2022 weten op te vangen. Vanaf 2023 zijn er echter geen vooruitzichten op nieuwe noodsteunpakketten. De Schuur heeft sinds 2019 een groot aantal maatregelen doorgevoerd om te anticiperen op het verlies aan filminkomsten door de komst van de Filmkoepel, die eerder geschat werden op € 1.000.000 per jaar. Enerzijds door nieuwe functies te ontwikkelen, die zowel inhoudelijk qua culturele waarde als financieel een versterking zouden betekenen, door meer externe financiering en particuliere steun te zoeken voor haar huidige activiteiten en anderzijds door waar mogelijk kosten te besparen. Zo is het programma verbreed met café-programmering, woordkunst en artistiek-sociale samenwerkingen met een meerjarige subsidie van onder andere het VSB Fonds, zijn er filmspecials ontwikkeld waarmee een aanzienlijk deel van het filmpubliek blijkt te worden vastgehouden, wordt er jaarlijks zomerprogrammering ontwikkeld in Caprera waar tevens nieuwe inkomsten tegenover staan. De grootste ontwikkeling is de Filmeducatiehub Noord Holland, een geheel nieuwe activiteit onder de vleugels van de Schuur met meerjarige financiering (€320.000 per jaar) van het Filmfonds. Programma's die ook gepaard gaan met een stijging in personeelskosten om die activiteiten te realiseren, maar ook die kosten worden gedekt door de daarbij geworven financiering. De afdelingen kassa en publieksmedewerkers zijn samengevoegd en er worden sinds 2021 vrijwilligers ingezet voor publieksbegeleiding in aanvulling op een kleiner aantal betaalde krachten. De bemande garderobe is vervangen door kluisjes. Na een intensieve wervingscampagne onder het schuurpubliek groeide de jaarlijkse steun van de Vrienden van de Schuur/Toneelschuur Producties in het Steunfonds van 57.000 (2019) naar €138.000 (2022). In de loop van 2023 verbinden verschillende financiers zich aan SchuurJong; het educatieve programma voor jeugd, jongeren en families. De horeca werd in 2020 eigen beheer genomen met hoop op meer inkomsten op de middellange termijn; dat valt mede door tussenkomst van Corona nog tegen met de huidige bezoekersaantallen, maar er is sprake van een stijging in de besteding per bezoeker. Al deze inspanningen hebben het dreigend exploitatietekort teruggebracht naar het een tekort van circa € 500.000 in 2023. Daarmee zijn de mogelijkheden tot bezuinigen, dan wel nog meer extra inkomsten verwerven op dit moment bijzonder beperkt. Deze verliezen moeten, zonder tussenkomst van de gemeente, of zonder

¹ Zie Steunbrief G8 aan het College van Burgemeester en Wethouders, betreffende Toekomst Toneelschuur, Filmschuur en Toneelschuurproducties, 3 april 2019

structureel in te grijpen in de kerntaken van de Schuur, opgevangen worden vanuit de algemene reserves. Maar uiteraard zijn deze verre van onuitputtelijk.

De ingeschatte afwikkelkosten die gepaard gaan met een onverhoopte sluiting van de Schuur bedragen om en nabij € 650.000. Overigens is in dit bedrag nog geen rekening gehouden met kosten voor Toneelschuur Producties, die onvermijdelijk ook in de problemen komen bij sluiting van de Schuur.

De Schuur moet dan ook snel weten waar het aan toe is, om zich op de komende jaren te kunnen inrichten, een van de twee scenario's voor te bereiden en actie te ondernemen. Het spreekt dan ook voor zich dat niets doen geen optie is. Omdat de Schuur met haar programmering altijd meer dan een jaar vooruit werkt en verplichtingen aangaat is snelle besluitvorming door de gemeente voor de Schuur essentieel.

1.2. *Groei in een tijd van krimp?*

Het klinkt als een contradictie, de noodzaak voor uitbreiding, op een moment dat de bezoekersaantallen achterblijven. En toch kunnen we hier, met de blik vooruit, een plausibel antwoord op formuleren.

Voor een groei van filmbezoekers zijn meerdere kleine zalen een noodzaak. Het is een wetmatigheid dat bij spreiding van titels op goede aanvangsmomenten het bezoek toeneemt (aanbod creëert vraag). Bovendien wijst onderzoek uit dat beleving en kwaliteit een doorslaggevende factor zijn om te kiezen voor bioscoopbezoek boven een avondje Netflix. Er is in de markt een toenemende behoefte aan nieuwe ontmoetingsplekken, die hybride zijn en aansluiten op de festivalisering van kunst en cultuur. Met de nieuwe goed geoutilleerde zalen kan de Schuur op deze behoefte inspelen². Daarnaast is voor de nieuwverworven functie als Filmeducatiehub een medialab/workshopruimte nodig die ook dienstdoet voor de toenemende educatieve activiteiten voor kinderen en scholieren. Eén van de nieuwe zalen fungeert op wisselende middagen en avonden ook als ruimte voor contextprogrammering zoals gesprekken of debat. In het totale gebruik van de Schuur bieden de extra zalen ook ruimte voor zakelijke verhuur.

Inhoudelijk stelt de uitbreiding de Schuur in staat om zich met haar filmaanbod nog scherper te profileren. Dat doet ze in de filmprogrammering door ruimte te maken om naast de wat grotere arthouse films (die dicht tegen de programmering van de Filmkoepel aanleunen) ook debuterende regisseurs voor het voetlicht te brengen. Een taak die aanvullend is op het, met de komst van de Filmkoepel, gewijzigde en veranderende Haarlemse bioscoopveld. Daarnaast, en minstens zo belangrijk, stelt meer ruimte de Schuur ook in staat om vanuit haar taak als instelling en onderdeel van de Haarlemse basisinfrastructuur, nog beter bij te dragen aan de betekenis van cultuur voor de stad. Dat doet ze met een rijk pallet aan programmering en activiteiten, met een open en onderzoekende houding en met een veelheid aan partners in de stad.

² Cultuursector Merkenonderzoek, Hendrik Beerda Brand Consultancy, 2022

Met een duidelijke verbetering in de bezoekersaantallen in de laatste periode ziet het er naar uit dat het bezoek aan de Schuur langzaam terugkeert naar het bezoekeniveau van voor de coronapandemie. Dat is bemoedigend. Bezoekers weten de weg nog steeds te vinden. De Schuur realiseert zich ook dat er een gereede kans is op een economische recessie, die mogelijk van invloed zal zijn op het vrijetijdsbezoek. Echter we weten uit conclusies van de Stichting Filmonderzoek, n.a.v. de economische recessie uit 2011, dat economische teruggang leidt tot meer bioscoopbezoek³. Kortom investeren in uitbreiding is inzetten op de vlucht naar voren.

³ Bureau LaHaute, Het succes van bioscoopbezoek in tijden van recessie, 2019

2. Aanpak en uitwerking

Blueyard heeft gebruik gemaakt van inhoudelijke en financiële gegevens die de Schuur heeft aangeleverd. Blueyard heeft aanvullende cijfers opgevraagd, daar waar zij behoefte had aan meer inzicht en onderbouwing. Er is een benchmark gedaan met Lux in Nijmegen en Verkadefabriek in 's-Hertogenbosch. Beide zijn culturele instellingen met podia voor zowel film als theater. En hoewel vele instellingen in zichzelf uniek zijn, is de bedrijfsvoering redelijk vergelijkbaar. Met name de prognoses van bezoekersaantallen en opbrengsten uit zaalverhuur zijn met hen getoetst.

Daarnaast is er gebruik gemaakt van bestaande marktverkenningen en onderzoeken. We hebben geput uit het rapport van Ecorys⁴ om een inschatting te kunnen maken van het marktpotentieel voor film in Haarlem en het toekomstige marktaandeel voor de Schuur. We realiseren ons dat deze cijfers dateren van voor de coronapandemie. Met een gestage groei van de cijfers in de laatste maanden, zien we dat de effecten van corona op het bezoek iets afnemen. We verwachten dat de groei zoals verspeld in het Ecorys rapport reëel is, maar meer minder snel zal gaan dan voorzien.

We hebben bij de totstandkoming van de businesscase en bij het uitwerken van de cijfers, de vragen van de gemeente in het voortraject meegenomen. De cijfers zijn transparant en uitvoerig onderbouwd. Tegen de achtergrond van een dynamische context hebben we ook gekeken naar tendensen. Deze hebben we extern getoetst en in de voorliggende cijfers verwerkt. Dat betekent ook dat de bijgevoegde cijfers, door voortschrijdend inzicht en verdere uitwerking op onderdelen anders zijn dan die in het door de Schuur in 2021 ingediende 'Cultuurplan 2022-2024, Schuur maakt je wereld groter'.

⁴ Filmkoepel Haarlem, toetsing ladder duurzame verstedelijking, Ecorys, 2019

3. Omgevingsanalyse: betekenis van de Schuur voor de stad

Blueyard heeft, voordat zij de voorliggende scenario's heeft getoetst een analyse gedaan op de betekenis van de Schuur voor de stad. Daarvoor heeft zij in kaart gebracht:

- De betekenis van de Schuur voor welzijn en welvaart van de Haarlemmers, gevat in de betekenisencirkel van Blueyard
- De betekenis van de Schuur, getoetst aan het Haarlemse Cultuurplan 2022 - 2028

3.1. De Schuur van betekenis voor welzijn en welvaart in Haarlem

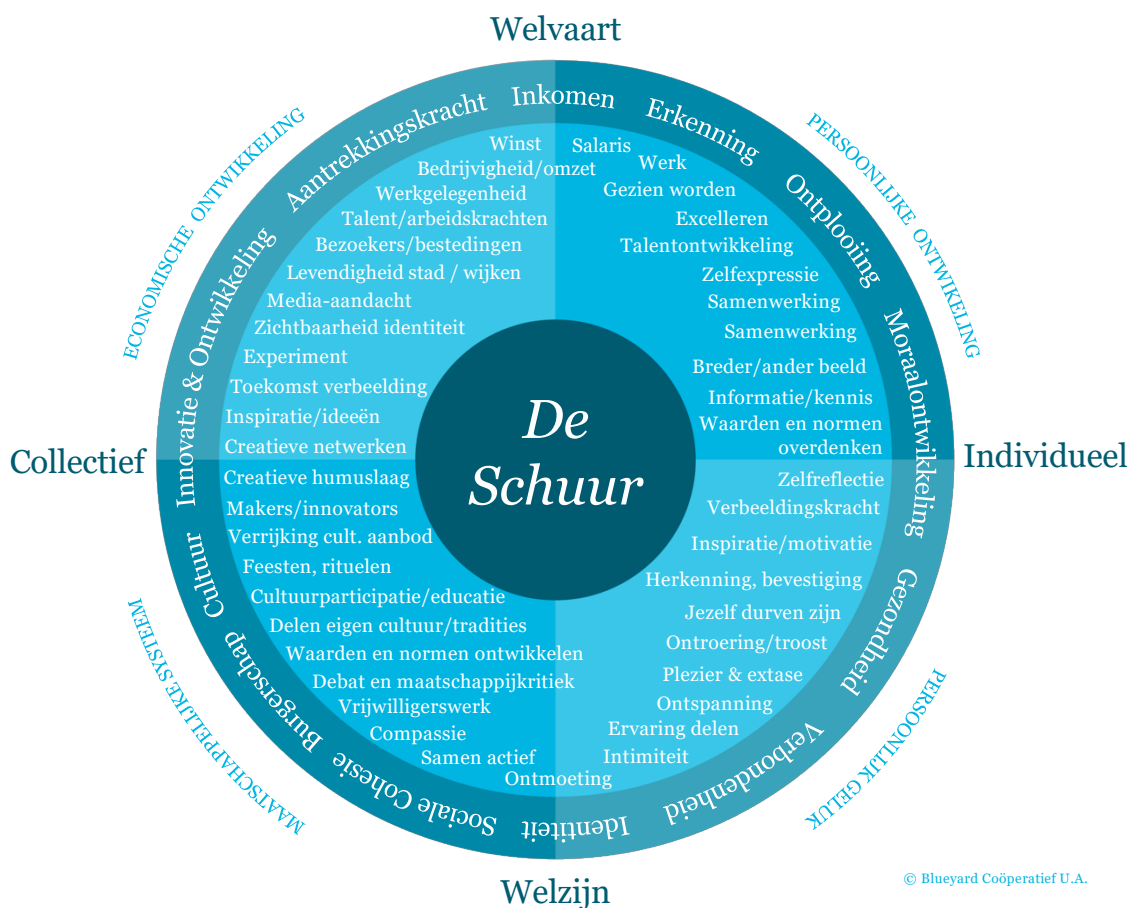
Blueyard hanteert bij het werken aan opdrachten voor het culturele veld het principe dat cultuur, en in dit geval de Schuur, moet bijdragen aan de opgaven voor de stad Haarlem. Immers, het Haarlemse beleid gaat in de kern over het genereren van welzijn en welvaart voor de burgers van de stad. Daar is in feite elke democratische overheid in de kern op gericht. Of het nu gaat om onderwijsbeleid, stadsontwikkeling, gezondheidszorg en dus ook cultuurbeleid: het gaat altijd om het genereren van welzijn en welvaart.

Daarnaast gaat Blueyard uit van het principe dat er een wezenlijk verschil is tussen wat kunst en cultuur *is* (de intrinsieke waarde) en wat kunst en cultuur *doet* (de betekenis). Het gaat een overheid nooit primair om wat kunst *is*, maar altijd om wat kunst *doet*; de betekenis, of beter: de betekenissen.

De mate van de betekenis die kunst en cultuur heeft, wordt bepaald door de kwaliteit én het bereik ervan. Hoe méér kwaliteit en bereik, hoe méér betekenis. Kwaliteit kent vele gedaanten, maar we definiëren het begrip hier eenvoudig: datgene wat een relevante kennersgroep als kwaliteit ervaart. Bereik wordt in een aantal aspecten uitgedrukt: het totaal aantal mensen, het profiel van die mensen en de duur en de intensiteit van het bereik.

In het licht van het voorliggende te nemen besluit voor de gemeente Haarlem, heeft Blueyard een groot aantal van de betekenissen die de Schuur in de volle breedte voor de stad heeft in beeld gebracht. Deze betekenissen zijn geordend over twee assen. De verticale as waarop de betekenissen zijn geordend voor welzijn en welvaart. En de horizontale as, waarop de betekenis voor het collectief en voor het individu zijn uitgezet.

Dit levert voor de Schuur het volgende beeld op:



© Blueyard Coöperatief U.A.

Kwaliteit en bereik

Wanneer we stil staan bij de begrippen kwaliteit en bereik, kunnen we stellen dat de Schuur een alom gerespecteerde instelling is, waarvan de kwaliteit breed erkend wordt. De Schuur is opgenomen in de Haarlemse BIS, die wordt beschreven als het cultureel fundament van de stad vanwege de veelzijdigheid en de hoge artistieke kwaliteit ervan.

Ook landelijk is de Schuur met Toneelschuur Producties opgenomen als ontwikkelinstelling in de landelijke BIS. Een ruime erkenning van kwaliteit en belang van de instelling door de Raad voor Cultuur, die een jaarlijkse financiële bijdrage van € 838.319 vanuit het Rijk voor de stad oplevert. Hoewel Toneelschuurproducties in een separate stichting is ondergebracht is het van belang te realiseren dat het succes ervan onlosmakelijk is verbonden met het succes van de Schuur als huis. De Schuur is de thuishaven voor de de voorstellingen van Toneelschuur Producties, met gemiddeld zo'n 55 voorstellingen per seizoen is TSP de grootste bescpeler.



Daarnaast ontvangt de Schuur met de Filmeducatiehub een jaarlijkse bijdrage vanuit het Rijk (via het Filmfonds) van € 320.000. Kortom de investering van gemeente Haarlem in de Schuur levert een structurele versterking van het Haarlemse culturele veld op van € 1.158.319 per jaar vanuit Rijksbijdragen.

Uiteraard weet de Schuur hier op projectbasis ook nog (meerjarige) projectfinanciering aan toe te voegen. Zo heeft zij recent van het Fonds Podiumkunsten opnieuw een tweejaarlijkse programmeringsbijdrage (2023-2024) ontvangen van € 41.250. De Schuur wordt in de beoordeling van de commissie geprezen om de artistieke positie, de interdisciplinariteit, de meerstemmigheid in het programma en de maatschappelijke relevantie.

De Schuur is als instelling, waar zowel theater als film worden getoond 365 dagen per jaar geopend. Met 217.000 bezoeken (2019, betalende bezoekers en bezoeken aan randactiviteiten en voor educatie) is de Schuur (op de bibliotheek na) de meest drukbezochte BIS-instelling van Haarlem⁵. Over bereik gesproken!

3.2. De schuur van betekenis volgens het Cultuurplan 2022-2028

Onderdeel van de Haarlemse Basis Infrastructuur

De Schuur neemt een bijzondere plek in, in de Haarlemse culturele keten. De Schuur onderscheidt zich als vlakkevloertheater, ontwikkelinstelling en arthouse filmhuis van de collega-instellingen in de stad. De vlakkevloerzalen bieden ruimte aan innovatieve dans-, theater- en crossovermakers. Aanbod wat in de Schuur staat, kan niet in de Stadsschouwburg Haarlem worden geprogrammeerd en vice versa. De arthouse films zijn de vernieuwende evenknie voor het commerciële filmaanbod.

Om die reden wordt de Schuur door de gemeente terecht beschouwd als onderdeel van de Haarlemse basisinfrastructuur. Met de Schuur heeft Haarlem zowel een vlakkevloertheater als een filmhuis, aanbod en infrastructuur die thuishoort in een volwaardige cultuurstad.

Stimulans voor (Haarlems) makersklimaat

Vernieuwing en experiment staat in de Schuur voorop. Deze vernieuwing van veelal jonge makers, trekt ook een nieuw, jong en steeds meer divers publiek aan. De Schuur kan gezien worden als de *research & development*-afdeling van de Haarlemse podiumkunsten en film. Daarmee vervult de Schuur een geheel eigen positie binnen het Haarlemse culturele ecosysteem en zorgt zij voor versterking van het makersklimaat. En ook voor de hele jonge Haarlemse makers en makers in spé heeft de Schuur een uitgebreid educatieprogramma met workshops, de filmeducatiehub en vele activiteiten waarin het makerschap centraal staat.

De Raad voor Cultuur beschouwt, in haar meerjarenadvies '20-'24, de Schuur als een excellent huis, waar artistiek hoogstaande producties worden gemaakt voor een breed publiek. De ontwikkeltrajecten voor jonge makers zijn solide, waarbij deze op alle

⁵ Gemeente Haarlem Cultuurplan 2022-2028, Cultuur Maakt Haarlem, p.31

fronten binnen de organisatie worden ingezet. Het landelijke bereik van de producties is groot, wat de jonge makers meteen vol in het licht zet en ze de kans geeft al vroeg een eigen publiek op te bouwen. Rond elke maker wordt een artistiek team gevormd, dat in overleg zijn persoonlijke ontwikkelspoor vaststelt. Ook draagt de Schuur bij aan de vernieuwing van de sector, door regietalent op te leiden en klaar te stomen voor de grote zalen. Op dit vlak heeft zij zich intussen ruimschoots bewezen. Dit talent stroomt zowel in Haarlem (Stadsschouwburg) als in gerenommeerde podia elders in het land door.

De Schuur draagt bij aan de hoofdambities uit het Cultuurplan 2022-2028

De Schuur heeft in haar cultuurplan uitvoerig beschreven wat de inhoudelijke lijn is die voor de beleidsperiode 2022-2024 gevolgd wordt en wat dat betekent voor het publieksbereik en de organisatie. We raden van harte aan dit cultuurplan⁶, in al zijn finesses, door te nemen, om in de volle breedte de activiteiten van de Schuur in beeld te hebben.

Onderstaand schetsen we op hoofdlijnen welke betekenis de Schuur voor de stad Haarlem vervult, met name in relatie tot de vijf hoofdambities van de gemeente, verwoord in het Cultuurplan 2022-2028 van gemeente Haarlem.



⁶ Schuur Maakt je wereld groter, Cultuurplan 2022-2024

Gemeente Haarlem stelt in het Cultuurplan 2022-2028 dat de Haarlemse BIS-instellingen bestendig en versterkt moeten worden. De uitbreidingsvraag van de Schuur doet een beroep op de gemeente om de voornemens uit het Cultuurplan ook ten uitvoer te brengen.

In het licht van deze betekenissen leggen we in de volgende hoofdstukken twee scenario's voor. De keuze die de gemeente maakt is bepalend voor de rol van en de bijdrage die de Schuur kan leveren in het Haarlemse culturele veld in de toekomst.

4. Scenario 1: Uitbreiding Schuur per 2026

De kritische grens van de capaciteit van de twee bestaande filmzalen en het gebouw als geheel is bereikt. Verdere benutting van de binnen het bestaande gebouw beschikbare vierkante meters is niet mogelijk.

In dit scenario gaat de Schuur er vanuit dat gemeente besluit tot uitbreiding, dat de bestemmingswijzigingen van het bestemmingsplan en de procedures vlot verlopen en dat de uitbreiding gerealiseerd is per medio 2026. De nieuwe situatie, waarin de exploitatie sluitend is door in gebruik name van de extra ruimtes, gaat in per 2027.

4.1. Impact van uitbreiding op programma, activiteiten en betekenis voor de stad

De realisatie van twee extra zalen buiten de bestaande gebouwcontouren, ligt in lijn met het verbrede profiel en de programmavisie van de Schuur, en stelt de Schuur in staat te reageren op de ontwikkelingen in het steeds meer interdisciplinaire makersveld en de groei en diversiteit van de stad.

Op alle mogelijke manieren wordt het gesprek ‘met de stad’ aangegaan. Verbreding met [maatschappelijk debat](#) biedt een kans om thema’s breed te agenderen in de stad en meer publiek te genereren en te verbinden via verschillende activiteiten rond een gedeeld thema. De Schuur heeft in dit kader de Pletterij uitgenodigd om een samenwerking te verkennen. Deze samenwerking biedt kansen voor doorontwikkeling van een plek voor debat op een centrumlocatie in de stad en een versterking van het debatprogramma van de Schuur; een win-win.

[Cultuureducatie](#) en in het bijzonder filmeducatie, is voor de Schuur daarnaast één van de belangrijkste speerpunten voor de toekomst. Een van de nieuwe ruimtes wordt geschikt gemaakt voor filmeducatie: een medialab om kinderen en jongeren al doende beeldwijzer te maken. In de huidige situatie ontbreekt het aan ruimtes die geschikt zijn voor ontvangst van onderwijsgroepen voor film- en theatereducatie.

Een laatste belangrijke pijler waaraan invulling zal worden gegeven binnen het uitgebreide gebouw is [talentontwikkeling](#). Voorstellingen van jonge makers in de Schuur onderscheiden zich door groot engagement; onderwerpen als identiteit, klimaatverandering, eenzaamheid en hoe samen te leven zijn vaak inspiratiebron voor nieuwe films en theatervoorstellingen. In de nieuwe zalen wordt naast filmspecials, woordkunstprogramma’s en educatieve activiteiten ook plek geboden aan meer kunstenaar gedreven ‘talks’. Er wordt geëxperimenteerd op het raakvlak tussen film en andere kunstvormen. Eind 2023 treed Haarlem via de Schuur toe tot de landelijke

Poetry Circle; een talentontwikkeltraject voor jonge performende dichters. Het aantal aanmeldingen van jonge Haarlemse dichters voor de pilot van Poetry Circle 2023 begin dit jaar, overtrof ruim de capaciteit die we hebben.

4.2. Impact van uitbreiding op de financiën

In dit scenario wordt ervanuit gegaan dat de uitbreiding van de Schuur (op z'n vroegst) per zomer 2026 is voltooid en per 1 januari 2027 de uitgebreide Schuur volledig operationeel is.

Om het verloop in kosten en baten inzichtelijk te maken is een begroting voor 2023- 202 opgesteld.

In de bijlagen is een meer gedetailleerde begroting met uitgebreide toelichting opgenomen.

Op hoofdlijnen ziet de meerjarenbegroting van de uitgebreide Schuur er als volgt uit:

Scenario 1a	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Totaal directe inkomsten	1.766.441	1.894.308	2.080.835	2.182.721	3.282.220	3.381.831
Totaal indirecte inkomsten	302.889	313.433	324.505	336.130	403.337	416.154
Totale bijdragen private middelen	495.000	495.000	445.000	465.000	595.000	595.000
Totaal structureel Gemeente	2.385.000	2.461.320	2.540.082	2.629.031	2.799.484	2.889.068
Totaal publieke subsidies	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250
Totale baten	5.325.580	5.540.312	5.766.672	5.989.132	7.456.291	7.658.302
Beheerslasten totaal	2.554.598	2.693.235	2.807.410	2.926.782	3.184.337	3.318.828
Totaal activiteitenlasten materieel	1.494.661	1.536.897	1.617.341	1.708.714	2.120.265	2.156.616
Totale activiteitenlasten personeel	1.783.335	1.827.918	1.873.616	1.931.466	4.233.402	2.165.965
Totale lasten	5.832.594	6.058.050	6.298.368	6.566.961	7.417.739	7.641.409
EXPLOITATIERESULTAAT	-507.014	-517.739	-531.696	-577.829	38.552	16.893

Aangezien het, zeker in deze onzekere tijden, lastig is een prognose te maken voor de bezoekersaantallen, is ervoor gekozen om ook een **conservatief scenario** toe te voegen, wat inzicht geeft in de situatie waarbij de groei minder hard gaat dan de Schuur nu inschat. Indien dit scenario werkelijkheid zou worden, toont de Schuur de bereidheid om, tegen die tijd, te kijken welke andere ingrepen mogelijk zijn om de uitdaging van een tekort te lijf te gaan.

In onderstaande tabel is voor beide scenario's een uitsplitsing van de extra inkomsten per 2027 weergegeven:

	1a	1b conservatief
Extra recette film	€ 680.447	€ 350.056
Extra horeca	€ 223.426	€ 139.942
Extra huur zakelijk	€ 93.000	€ 93.000
Subsidie breder programma	€ 75.000	€ 75.000
Extra educatie	€ 12.000	€ 12.000
Verhuur Filmhub	€ 20.000	€ 20.000

Op hoofdlijnen ziet de conservatieve meerjarenbegroting er als volgt uit:

Scenario 1b conservatief	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Totaal directe inkomsten	1.766.441	1.846.361	1.975.538	2.055.181	2.878.345	2.922.740
Totaal indirecte inkomsten	302.889	313.433	329.505	341.130	388.337	416.154
Totale bijdragen private middelen	495.000	495.000	435.000	435.000	595.000	595.000
Totaal structureel Gemeente	2.385.000	2.461.320	2.540.082	2.629.031	2.799.484	2.889.068
Totaal publieke subsidies	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250
Totale baten	5.325.580	5.492.364	5.656.375	5.836.593	7.037.416	7.199.211
Beheerslasten totaal	2.564.598	2.693.235	2.807.410	2.926.782	3.184.337	3.318.828
Totaal activiteitenlasten materieel	1.484.661	1.493.938	1.564.660	1.629.535	1.938.410	1.990.972
Totale activiteitenlasten personeel	1.783.335	1.827.918	1.873.616	1.931.466	4.029.934	2.143.812
Totale lasten	5.832.594	6.015.091	6.245.687	6.487.782	7.214.271	7.453.612
EXPLOITATIERESULTAAT	-507.014	-522.727	-589.311	-651.190	-176.855	-254.401

Belangrijkste aannames voor scenario 1:

- Toename directe inkomsten voornamelijk uit:
 - Filmrecettes
 - Zakelijke verhuur
 - Extra horeca-omzet
- Stijging lasten:
 - Huurlasten (gekoppeld aan huursubsidie)
 - Stijging personeelsbezetting met 1,6 fte om de extra vierkante meters te bemensen (techniek, programma, educatie,...)

De grootste stijging van de inkomsten worden zichtbaar bij de directe inkomsten en inkomsten uit private middelen:

Stijging directe inkomsten

Er wordt rekening gehouden met een stijging van directe inkomsten met name uit filmrecettes. Daarbij wordt ook rekening gehouden met concurrentie van de Filmkoepel. Maar door de extra stoelencapaciteit, moet het haalbaar zijn om op termijn in totaliteit hogere inkomsten te realiseren. De toename van de bezoekersaantallen voor film en behoud van het marktaandeel zijn gebaseerd op de cijfers uit het Ecorys⁷ rapport, waarin een bevolkingsgroei van > 8% tussen 2018 en 2028 voorspeld wordt.

In de eerste negen maanden van 2022 heeft de Schuur een gemiddeld marktaandeel (van alle Haarlemse filmtheaters en bioscopen) van 9,4% behaald. Hier was merkbaar

⁷ Filmkoepel Haarlem, toetsing ladder duurzame verstedelijking, Ecorys, 2019, p.12

dat het publiek vlak na Covid-19 en de opening van de Filmkoepel de weg naar de Schuur nog niet helemaal had hervonden. In de afgelopen periode is dit gemiddelde gegroeid naar 12,4%. De Schuur verwacht in 2023 in totaal 92.000 film bezoekers binnen te halen waarvan ze op 20 maart 2023 reeds 29.728 heeft mogen verwelkomen.

In het Ecorys rapport wordt weergegeven dat met de groei van het aantal bewoners in Haarlem en omstreken én het groeiende aantal bioscoopstoelen, er zo'n 1.000.000 bioscoopbezoeken gerealiseerd kunnen worden. Met het huidige marktaandeel van de Schuur van 12% wordt dan een totaal aantal bioscoopbezoeken van circa 120.000 bezoeken bereikt, bij benadering het begrote aantal bezoekers van 127.000 in 2026.

Dit aantal ligt nog steeds onder het aantal wat de Schuur voor de komst van de Filmkoepel in 2019 wist te bereiken. Met uitbreiding van het aantal stoelen verwacht de Schuur haar marktaandeel te vergroten en ruim 185.000 bezoeken te genereren, met daaraan gekoppelde verhoogde recettes en horecaomzet. Aanbod creëert vraag: met de komst van de twee filmzalen groet het aantal filmvertoningen van 3.536 in 2025 naar 6.312 in 2026. Deze groei in aantal vertoningen (79%) levert met een groei van stoelen (65%) een groei van 50% bezoekers.

Ondanks de concurrentiepositie zien de Schuur en de Filmkoepel inhoudelijk kansen voor samenwerking, om Haarlem nog steviger als filmstad te positioneren en de vraag verder te stimuleren. Zo wordt er gewerkt aan een gezamenlijk filmfestival. Sinds de komst van de Filmkoepel is er een stijging van het aantal Cineville Pas-houders waarneembaar. Deze stijging stimuleert meer bioscoopbezoek in alle Haarlemse filmzalen.

Onderstaande tabel geeft een inschatting van de te verwachten betalende bezoekers voor film en theater (exclusief alle andere activiteiten die worden ontwikkeld), ook voor het conservatieve scenario. Omdat het Ecorys rapport alleen uitspraken doet over filmbezoek, hebben we voor theater de bezoekersaantallen nog conservatief begroot en niet mee laten stijgen met de groei van de Haarlemse bevolking. Hierin zit waarschijnlijk nog een meevaller.

Betalende bezoekers	2019	2023	2027 zonder uitbreiding	2027 met uitbreiding	2027 met uitbreiding / conservatief scenario
Theater	42.000	33.000	39.000	39.000	39.000
Film	16.000	92.000	114.000	186.000	151.000
Totaal	58.000	125.000	153.000	225.000	190.000

Wat betreft de toegangsprijzen voor theater is er een vergelijking opgesteld met een aantal soortgelijke theaters in het land. Uit onderstaande tabel valt op te maken dat de Schuur qua toegangsprijzen al aan de bovenkant van de markt zit. Een verhoging van de prijzen ten gunste van de publieksinkomsten, is dan ook niet raadzaam. De kans dat dat juist gaat zorgen voor een terugloop in bezoekers is aanwezig.

Overigens levert het verhogen van de toegangsprijs per saldo geen grote verhoging van de inkomsten op. Een theater betaalt bspelers een garantie op recette (een vast bedrag ongeacht de publieksopkomst). Als de kaartinkomsten hoger zijn dan dat bedrag, dan draagt het theater daarboven in de regel ca.80% van die inkomsten af aan de bspeler. Het verhogen van de toegangsprijzen levert daardoor marginale extra inkomsten op.



TOEGANGSPRIJZEN THEATER

grote zaal	
Schuur	€ 23,00
Theater Bellevue	€ 21,00
HNT locatie Spui	€ 20,00
Frascati	€ 18,00
Verkadefabriek	€ 20,00
Theater Kikker	€ 18,00

kleine zaal	
Schuur	€ 19,50
Theater Bellevue	€ 18,50
HNT locatie Spui	€ 18,50
Frascati	€ 17,00
Verkadefabriek	€ 18,00
Theater Kikker	€ 14,00

NB gemiddelde bruto toegangsprijzen
vol tarief inclusief theatertoeslag

Stijging eigen inkomsten private middelen

De eigen inkomsten nemen toe door een verhoogde bijdrage uit de Stichting Steunfonds Toneelschuur en een toename van bijdragen uit private fondsenwerving. Uit de tabel blijkt onder andere dat de eigen inkomsten in scenario 1 toenemen en de subsidie per bezoeker afneemt.

Tevens wordt een exponentiële groei gerealiseerd in de zakelijke verhuur (waar in de huidige situatie amper ruimte voor is). De toename van inkomsten uit horeca is gekoppeld aan de grotere bezoekersstromen en zakelijke verhuur.

2027	Zonder uitbreiding	Met uitbreiding	Met uitbreiding cons. scenario
Eigen inkomsten	50%	57%	55%
Gemeentelijke exploitatiesubsidie per bezoeker	€ 8,15	€ 5,50	€ 6,60
Groei zakelijke verhuur	van € 10.000	naar € 110.000	naar € 100.000
Toename inkomsten uit horeca	van € 455.708	naar € 679.134	naar € 595.650
Indexering gemeentelijke subsidie	3,20%	3,20%	3,20%

4.3. Waarom twee extra zalen van samen 130 stoelen

De Schuur wil met haar filmaanbod de bewoners van Haarlem aan zich binden en verleiden tot het kiezen voor nieuw, nog onbekend talent en experimentele vormen van film(beleving). Zij wil dit bereiken door een aantrekkelijke mix van grotere namen uit bijvoorbeeld de hoofdcompetities van Cannes en Venetië en vernieuwde cinema aan te bieden.

De twee huidige filmzalen zijn echter niet voldoende om het filmaanbod recht te doen. De releaselijst is overvol en zal dat in de toekomst ook blijven. Met extra filmzalen kan de Schuur de gewenste aantrekkelijke mix in het aanbod wel maken. In de huidige zalen kunnen de gevestigde namen beter geprogrammeerd worden, waarmee tevens de bezoekersaantallen beter op pijl worden gehouden.

Met de komst van de FilmKoepel zijn juist de ‘grotere’ films vaker per dag in Haarlem te zien. Hierdoor is de druk op de stoelen per voorstelling afgenomen. Een grotere zaal dan de huidige grootste filmzaal van 110 stoelen is door de komst van de FilmKoepel niet langer noodzakelijk.

De nieuwe zalen zullen vooral gebruikt worden voor uitdagende programmering, er wordt ruimte gemaakt voor talent, experiment en programmeren voor Haarlemmers die de weg naar de Schuur nu nog onvoldoende weten te vinden. Dit geldt zowel voor het filmaanbod als voor de ruimte die daarmee ontstaat voor meer contextprogrammering en educatieve activiteiten. De kleinere zalen geven ook de mogelijkheid voor extra verhuur, zowel van de ruimtes zelf, als voor het garanderen van continuïteit in het programma, wanneer ook andere ruimtes van de Schuur voor verhuur worden ingezet.

Voor het begeleiden van de extra activiteiten is een uitbreiding van 1,6 fte begroot. Dit is relatief laag, voor de grote toename aan activiteiten en inkomsten. Dit synergievoordeel van inzet van personeel wordt gerealiseerd doordat de twee nieuwe zalen aan het huidige pand van de Schuur worden toegevoegd. Wanneer extra zalen op een andere locatie worden gerealiseerd, zullen de kosten veel hoger uitvallen.

4.4. Overbrugging tot opening

Omdat de uitbreiding op z'n vroegst per medio 2026 pas operationeel zal zijn, kijkt de Schuur aan tegen een aantal jaren met een negatief exploitatieresultaat. Om deze tekorten op te vangen, doet de Schuur een beroep op de gemeente voor een tijdelijke verhoging van de exploitatiesubsidie. Hoe eerder gemeente kan besluiten over de beoogde uitbreiding, hoe korter in geval van een positief besluit de overbrugging zal zijn.

In voorliggend scenario, zijn de kosten zover als mogelijk teruggebracht zonder in te grijpen op de kernactiviteiten van de Schuur. Verder terugdringen van de kosten heeft impact op deze kernactiviteiten en is in opmaat naar de uitbreiding onverstandig. Door bezuinigingen zou de Schuur positie verliezen in het veld, naar landelijke subsidiegevers, naar fondsen en niet in de laatste plaats naar het Haarlemse publiek. Ook de verhouding tot Toneelschuur Producties komt dan onder de druk te staan. De verwachte publieksopbouw en daarmee gepaard gaande inkomsten komen dan onmiddellijk in gevaar. Dit is voor de continuïteit onwenselijk en zal tot een neerwaartse spiraal leiden: > minder publieksinkomsten > minder bijdragen uit fondsen > minder activiteiten > minder betekenis voor de stad.

4.5. BTW

De Schuur is op dit moment Btw-plichtig. Ondanks een toename van het aantal (van Btw-vrijgestelde) educatieve activiteiten vanaf 2026 zal de Schuur ook in dit scenario Btw-plichtig blijven. Verhoudingsgewijs stijgt het aantal met Btw-belaste activiteiten mee, waardoor de verhouding van minimaal 90% belaste activiteiten ruimschoots behouden blijft. De inkomsten uit educatie zijn met ruim € 12.000 per jaar 1,4% van de geprognostiseerde extra omzet en daarmee ruim binnen de marge.

4.6. Risicoanalyse

Bij de scenario-ontwikkeling en daarmee een blik in de toekomst, hebben we een aantal aannames gedaan, die we waarschijnlijk achten, maar die geen zekerheden zijn. Om die reden geven we onderstaand een analyse van de risico's die we signaleren.

Risico's inkomsten

Herstel en groei bezoekersaantallen

We gaan uit van een zich herstellende markt en daarmee stijgende bezoekersaantallen. Daarbij hebben we geen rekening gehouden met nieuwe coronagolven, of pandemieën die tot bezoekbeperkingen leiden. Wel is een conservatief scenario in de begrotingen verwerkt, wat een mogelijk risico inzichtelijk maakt.

Risico-inschatting: middel

Verlenging lopende subsidies

De bijdrage aan Toneelschuur Producties vanuit OCW loopt tot en met 2024. Naar verwachting wordt deze (structurele) financiering vanuit de landelijke BIS verlengd. Voor de periode 2025-2028 heeft OCW aangekondigd, slechts een lichte toets te zullen doen op de huidige instellingen, omdat velen nog nauwelijks de kans hebben gekregen zich in deze jaren te bewijzen. Uiteraard is een meerjarige BIS-subsidie niet in beton gegoten, maar gaat wel uit van een continuering waar de inhoudelijke beoordeling daar aanleiding toe geeft. Een recente toewijzing van het Fonds Podiumkunsten voor een 2-jarige programmasubsidie beoordeelde de inhoudelijke kwaliteit van de Schuur als zeer goed.

De filmeducatiehubs zijn structureel opgenomen in de begroting van OCW maar worden via een tweejarige regeling uitgevoerd onder het Filmfonds omdat die geen vierjarige regeling uitvoert. Inzet is om in de toekomst aan te sluiten op de vierjarige systematiek in directe subsidierelatie met OCW.

Risico-inschatting: laag

Inkomsten uit fondsenwerving

De Schuur is succesvol in het verwerven van extra inkomsten uit private fondsen. We realiseren ons dat dit soms meerjarige bijdragen zijn, maar dat deze niet tot structurele inkomsten kunnen worden gerekend. Op dit moment ontvangt de Schuur van het VSBfonds een bijdrage van € 135.000 per jaar tot en met 2023. In de meerjarenbegroting is ervan uitgegaan dat deze bijdrage voor nog eens drie jaar zal worden verlengd (2024 – 2027). Gesprekken met het fonds daarover lopen momenteel en zijn positief.

Daarnaast wordt er vanaf 2023 gerekend op nog eens € 100.000 per jaar aan inkomsten uit diverse fondsenwerving. We achten de kans groot dat dit gaat lukken. De inzet van de Schuur voor educatie, contextprogramma's en bereik van een divers publiek, leent die zich bij uitstek voor ondersteuning door externe fondsen. Om de kansen op externe financiering te toetsen is een fondsenscan gedaan (zie bijlage 4). De Schuur heeft bewezen ervaring en expertise in huis, specifiek gericht op het werven van externe gelden (fondsen en sponsoring).

Risico-inschatting: laag

Toename bedrijfssponsoring en naamgeving zalen

De Schuur zet op dit moment nog nauwelijks is op het verwerven van bedrijfs-sponsoring. Toch liggen hier wel kansen. Een benchmark bij een aantal vergelijkbare vlakkevloertheaters en filmtheaters laat zien dat er gemiddeld bij collega's in het land tussen de € 50.000 en € 100.000 bedrijfssponsoring per jaar wordt geworven. Voor de Schuur is dit een nieuwe tak van sport, en de Haarlemse markt moet nog worden verkend, om die reden is de prognose op inkomsten uit sponsoring ingezet oplopend van € 40.000 naar € 60.000.

Risico-inschatting: middel

Toenemende inkomsten uit zaalverhuur

De Schuur krijgt wekelijks aanvragen voor de huur van zowel de filmzalen als de theaterzalen, wat uiteenloopt van privé vertoning van een lievelingsfilm, tot een presentatie/bijeenkomst van politieke partijen in Haarlem. Nu moet de Schuur vaak nee verkopen, omdat de huidige zalen niet beschikbaar zijn binnen de openingstijden (film) dan wel de zalen geprogrammeerd staan voor theatervoorstellingen of de opbouw hiervan. Verhuur gaat dan meteen ten koste van het programma en publieksbereik. De verwachting is dat de vraag nog verder zal oplopen wanneer hier een sales pakket voor wordt ontwikkeld en de markt actief wordt benaderd. De Schuur ziet mogelijkheden om hierin samen te werken met bijvoorbeeld Philharmonie Haarlem en Teylers Museum en door gebruik te maken van evenementen platformen als locaties.nl en toplocaties.nl. Daarnaast overweegt de Schuur om de programmering van de theaterzalen meer te clusteren van donderdag tot en met zondag, waardoor er meer ruimte en dagen beschikbaar komen om de zalen en soms zelfs de hele Schuur beschikbaar te stellen voor bijvoorbeeld congressen. Met deze ingrepen en extra inzet is een stijging van jaarlijks € 90.000 euro aan verhuur haalbaar.

Risico-inschatting: laag

4.6.1. Risico's lasten

Naast stijgende inkomsten is er ook rekening gehouden met toenemende beheers- en activiteitenlasten.

	1a	1b conservatief
Extra beheerslasten materieel	€ 139.236	€ 139.236
Extra beheerslasten personeel	€ 6.000	€ 6.000
Extra activiteitenlasten materieel	€ 398.861	€ 217.005
Extra activiteitenlasten personeel	€ 144.669	€ 123.056

Onderstaand een inschatting van de belangrijkste risico's t.a.v. de lastenontwikkeling.

Stijging loonkosten

Er is sprake van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Met name het vinden van technisch personeel en specialisten zoals marketeers en fondsenwervers wordt steeds moeilijker. De Schuur is aangesloten bij de CAO Toneel en Dans, loonstijgingen worden gekoppeld aan de CAO. De loonstijging per 2023 is 2,5%, dit bedrag is jaarlijks begroot. Het valt niet uit te sluiten dat toekomstige CAO-onderhandelingen nog verdere loonstijgingen zullen opleveren. Het is aannemelijk dat deze loonstijgingen (grotendeels) opgevangen worden door hogere indexering van de subsidies.

Risico-inschatting: middel

Werken met vrijwilligers

De Schuur heeft in een kort tijdbestek een vrijwilligerspool van 41 mensen opgebouwd. Deze pool blijft groeien met mensen met een hart voor de Schuur. Hun taken zijn voornamelijk het begeleiden en controleren van publiek naar en van voorstellingen. Aangezien 65% van de activiteiten van de Schuur filmvertoningen betreft, waarvoor met name het openstellen van de zalen nodig is, is het heel realistisch dat de vrijwilligers dit kunnen doen. De ervaringen van de afgelopen periode zijn zeer positief, waardoor er voldoende vertrouwen is voor de (groeierende) inzet van vrijwilligers in de toekomst. Dit leidt ertoe dat de begrote stijging voor personeelslasten bij uitbreiding beperkt kan worden tot 1,6 fte die ingezet wordt op voorbereiding en begeleiding van de extra activiteiten.

Risico-inschatting: laag

Stijging energiekosten

Vanaf 2024 is rekening gehouden met extra energielasten van € 30.000 per jaar. In de daaropvolgende jaren is dit bedrag zekerheidshalve verhoogd met 20% per jaar.

Risico-inschatting: middel

Overige risico's

Verder is er sprake van de gebruikelijke risico's bij een bouwproject, waaronder stijging van loonkosten, materiaalkosten en energieprijzen. Ook zijn er risico voor vertraging bij de bouw (bijvoorbeeld vergunningentraject, de bewoonde staat van Pandje 12) waardoor de overbrugging tot opening langer duurt. Zie businesscase Deelrapport 'Ruimtelijke inpassing en investering'.

4.7. Eigen bijdrage investering uitbreiding

De verbouwkosten voor de uitbreiding bedragen € 2,5 miljoen (zie businesscase Deelrapport 'Ruimtelijke inpassing en investering'). Voor deze investering doet de Schuur een beroep op de gemeente. De Schuur verwacht zelf additionele financiering uit de markt te kunnen halen voor overige inrichtingskosten (denk aan werkstations voor het Medialab, voorzieningen voor invaliden, kantoorinrichting, etc.). Te denken valt aan de volgende bronnen:

- Eenmalige extra bijdrage vanuit Stichting Steunfonds Toneelschuur
- Fondsen (zie fondsenscan, bijlage 4)
- Bijdragen uit eenmalige giften van particulieren (niet zijnde vrienden) door middel van een crowdfundingcampagne, sponsoring (ook in natura), het uitgeven obligaties (naar onder meer voorbeeld van Belvédère Rotterdam)

5. Scenario 2: Geen uitbreiding Schuur

Dit scenario gaat ervan uit dat de gemeente besluit niet te investeren in uitbreiding van het pand van de Schuur, zoals door de Schuur voorgesteld in Deelrapport 'Ruimtelijke inpassing en investering' van deze businesscase. In dit scenario is er sprake van een structureel exploitatietekort, waarbij de vraag aan de gemeente voorligt om dit tekort op te vangen.

Bij ongewijzigd beleid t.o.v. 2019, is de Schuur in 2023 niet meer in staat om de begroting sluitend te maken (en zal dan reserves aan moeten spreken). De Schuur kent achterblijvende inkomsten uit filmrecettes door concurrentie van de Filmkoepel en de onmogelijkheid om met het filmaanbod te groeien. Gecombineerd met stijgende lasten levert dit een structureel tekort op. In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat de gemeente het tekort opvangt.

5.1. Impact van status quo op programma, activiteiten en betekenis voor de stad

Wanneer het ontstane structurele tekort wordt opgevangen door de gemeente kan de Schuur het huidige programma voortzetten. De subsidie per bezoeker is in dit scenario aanzienlijk hoger, dan in scenario 1. Op termijn zullen de maatschappelijk belangrijke, maar kosten intensieve projecten zoals educatie en sociaal-artistische projecten onder druk komen te staan. Het ingezette verbrede profiel kan in dit scenario, door gebrek aan ruimte en de beperkingen van het huidige gebouw niet verder worden uitgebouwd.

Impact van status quo op de financiën

Om het verloop in kosten en baten inzichtelijk te maken is een begroting voor 2023-2028 opgesteld. In bijlage 2 is een gedetailleerde begroting en bijlage 3 een toelichting opgenomen, waarin het tekort inzichtelijk wordt gemaakt.

Op hoofdlijnen ziet deze begroting er als volgt uit:

	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Totaal directe inkomsten (1+2)	1.766.441	1.846.361	1.975.538	2.055.181	2.247.965	2.301.209
Totaal Indirecte inkomsten	302.889	313.433	329.505	341.130	358.337	371.154
Totale bijdragen private middelen	495.000	495.000	435.000	435.000	435.000	435.000
Totaal structureel Gemeente	2.385.000	2.461.320	2.540.082	2.629.031	2.705.248	2.791.816
Totaal publieke subsidies	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250
Totale baten	5.325.580	5.492.364	5.656.375	5.836.593	6.122.800	6.275.429
Beheerslasten totaal (1+2)	2.564.598	2.683.235	2.797.410	2.916.782	3.039.101	3.167.130
Totaal activiteitenlasten materieel (4+5)	1.484.661	1.493.938	1.564.660	1.629.535	3.689.873	1.763.927
Totaal activiteitenlasten personeel	1.783.335	1.827.918	1.873.616	1.931.466	1.968.468	2.017.680
Totale lasten	5.832.594	6.005.091	6.235.687	6.477.782	6.728.974	6.948.737
EXPLOITATIERESULTAAT	-507.014	-512.727	-579.311	-641.190	-606.174	-673.307

Belangrijkste aannames

In de periode 2023 tot en met 2026 zijn dezelfde ingrepen gedaan als in het conservatieve scenario bij uitbreiding. Het verschil zit in de jaren 2027 en 2028 waarin de directe inkomsten achterblijven, doordat inkomsten uit filmrecettes, zaalverhuur en horeca minder stijgen door beperktere ruimte en door de doorstijgende lasten.

5.2. Risicoanalyse

In scenario 2 gelden voor de Schuur dezelfde risico's als beschreven in scenario 1. Deze risico's zijn gekoppeld aan toenemende inkomsten en stijgende lasten. Met dien verstande dat de stijging van inkomsten uit recettes en zaalverhuur vanaf 2027 beduidend minder hoog zijn, door een beperktere zaalcapaciteit voor programmering en verhuur.

Wanneer er geen uitbreiding wordt gerealiseerd, betekent dit ook dat er geen extra ruimte beschikbaar komt voor de Filmeducatiehub. Mogelijk komt deze functie hierdoor op termijn op losse schroeven te staan, door gebrek aan workshopruimtes en filmzalen.

Het ontstane exploitatietekort kan door de Schuur niet worden opgevangen, tenzij er zware ingrepen worden gedaan die de kerntaken van de Schuur raken. Dit scenario leidt tot een structureel hogere subsidievraag aan gemeente Haarlem, of tot pijnlijke keuzes over de werking en de betekenis van de Schuur voor de stad.

Wanneer er geen extra subsidiebijdragen komen en de Schuur door bezuinigingen gedwongen wordt om activiteiten te schrappen komt onmiddellijk het voortbestaan van de Schuur in gevaar. Er zijn reeds een groot aantal bezuinigingen doorgevoerd. Schrappen van activiteiten leidt meteen tot minder inkomsten en dus een grotere toename van het exploitatietekort. Bovendien verkleint daarmee onmiddellijk de kans op het behouden en verwerven van externe financiering. Dit heeft impact op de begrote indirecte inkomsten en daarmee ook op het geschatte exploitatietekort. Dit betekent dat de Schuur in een negatieve spiraal terecht komt.

6. Tot slot

Blueyard heeft voor het uitwerken van de businesscase en voor de afweging van de scenario's gekeken naar de voorliggende scenario's: 'Uitbreiding Schuur per 2026' en 'Geen uitbreiding Schuur met continuering bedrijfsvoering bij ongewijzigd beleid'.

Blueyard adviseert om in te zetten op het scenario 'Uitbreiding van de Schuur', wil gemeente de Schuur, in al zijn facetten, met landelijk erkende excellentie en betekenis voor de stad behouden. Bijna twintig jaar na opening van het huidige pand en opererend in een heel ander tijdsgewricht is opnieuw investeren in de Schuur voor de hand liggend en noodzakelijk.

Met de uitbreiding worden legio mogelijkheden gecreëerd om de ingezette koers van de Schuur verder te versterken. De Schuur is als theater- en filmhuis van groot (artistiek) belang, goed verankerd in de stad en voor alle Haarlemmers van betekenis.

Naast het vergroten van het culturele belang, biedt de uitbreiding de mogelijkheid om het eigen verdienvermogen te vergroten en het ondernemerschap van de Schuur te stimuleren. Broodnodig om de huidige exploitatietekorten op te vangen. De uitbreiding vraagt om een eenmalige investering en tijdelijke overbrugging, die op termijn een duurzaam effect hebben.

Ook voor Toneelschuurproducties (TSP) is een gezond huis voorwaarde voor voortbestaan. Wanneer de Schuur in haar voegen kraakt, loopt Haarlem het risico de enige producerende en landelijke erkende ontwikkelinstelling kwijt te raken. In 2023 moet de landelijke BIS-aanvraag voor TSP uitgewerkt worden.

In een nul scenario, waarbij er geen sprake zou zijn van enige tekortoverbrugging of extra subsidie per 2024 zijn de vooruitzichten grimmig. Met een vooruitzicht van een verlies dat oploopt naar boven de € 600.000 kan de Schuur de huidige functie van vlakke vloertheater en filmhuis niet langer vervullen. Er zal geen budgettaire ruimte meer zijn voor nieuwe film- en theatermakers. Het vlakke vloer theater, dans en jeugd aanbod van tientallen makers zal niet meer in Haarlem te zien zijn. Er zijn geen andere zalen die deze maat aanbod kunnen faciliteren, de Haarlemmer zal voor dit aanbod naar een andere stad moeten. Ook zal Toneelschuur Producties haar speelplek verliezen en op zoek moeten naar een andere stad, met wel een vlakke vloer functie om zich te vestigen. En een deel van het filmaanbod wat alleen in de Schuur te zien is, zal niet langer in Haarlem vertoond worden. Scholen verliezen de plek waar hun leerlingen theater en film leren kijken. De Schuur moet dan afscheid nemen van het educatieprogramma en de filmeducatiehub.

Duidelijk is dat de urgentie voor de Schuur voor besluitvorming door gemeente over wel/niet uitbreiden en de dekking van het exploitatietekort zeer hoog is. De Schuur moet op zo kort mogelijke termijn, maar uiterlijk bij de kadernotabehandeling in het voorjaar van 2023 weten waar ze aan toe is, om de bedrijfsvoering hierop in te kunnen richten en waar nodig keuzes te maken.

Bijlage 1: Uitgebreide Begroting scenario 1a en 1b

Bijlage 2: Uitgebreide Begroting scenario 2

Bijlage 3: Toelichting op de begroting

Bijlage 4: Fondsenscan

Bijlage 5: Brief G8

BIJLAGE I

Schuur begroting 2023-2027: Scenario 1a						
	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
BATEN						
1 Publieksinkomsten						
Theater	427.680	431.798	460.173	481.547	528.216	537.720
Film	839.168	926.996	1.011.269	1.067.450	1.767.988	1.808.971
Pid	8.000	8.500	9.000	9.000	9.500	9.500
Totale publieksinkomsten	1.274.848	1.367.295	1.480.442	1.557.998	2.305.704	2.356.191
2 Overige inkomsten						
Inkomsten horeca	362.593	398.014	429.393	451.723	679.134	700.067
Educatie	12.000	12.000	14.000	16.000	30.382	38.572
Verhuur zalen	-	-	10.000	10.000	100.000	110.000
Sponsoring zalen	-	-	30.000	30.000	50.000	60.000
Baten coproductie Filmhub	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000
Totaal overige inkomsten	491.593	527.014	600.393	624.723	976.516	1.025.639
3 Totaal directe inkomsten (1+2)	1.766.441	1.894.308	2.080.835	2.182.721	3.282.220	3.381.831
Detachering medewerkers	210.889	221.433	232.505	244.130	256.337	269.154
Teruggave huisvesting	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Doorverhuur ruimtes en materiaal	60.000	60.000	60.000	60.000	115.000	115.000
4 Totaal Indirecte inkomsten	302.889	313.433	324.505	336.130	403.337	416.154
5 Private middelen - particulieren incl. vriendenver.	260.000	260.000	200.000	200.000	285.000	285.000
VSB fonds	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000
Privaat fonds educatie/breder programma	100.000	100.000	110.000	130.000	175.000	175.000
6 Private middelen - private fondsen	235.000	235.000	245.000	265.000	310.000	310.000
7 Totale bijdragen private middelen	495.000	495.000	445.000	465.000	595.000	595.000
8 Totaal eigen inkomsten (3+4+7)	2.564.330	2.702.742	2.850.340	2.983.851	4.280.556	4.392.984
9 Subsidies						
Gemeente Haarlem Exploitatie	1.099.961	1.135.160	1.171.485	1.208.973	1.247.660	1.287.585
Gemeente Haarlem Huur	1.053.987	1.087.715	1.122.521	1.158.442	1.273.029	1.313.766
Gemeente Haarlem Huurdersonderhoud	105.563	108.941	112.427	123.691	127.404	131.480
Gemeente Haarlem Servicekosten	65.686	67.788	69.957	72.195	79.244	81.780
Gemeente Haarlem Dagelijks onderhoud	17.816	18.386	18.975	19.582	21.494	22.182
Gemeente Haarlem Planmatig onderhoud	34.667	35.776	36.921	38.102	41.823	43.161
Gemeente Haarlem Beheer onderhoud	7.320	7.554	7.796	8.046	8.831	9.114
Totaal structureel Gemeente	2.385.000	2.461.320	2.540.082	2.629.031	2.799.484	2.889.068
10 Publieke subsidies						
Fonds Podiumkunsten projectsubsidies	41.250	41.250	41.250	41.250	41.250	41.250
Europese subsidie - Creative Europe	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Covid subsidies	0	0	0	0	0	0
Filmfonds	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
Overige subsidies publieke middelen	0	0	0	0	0	0
11 Totaal publieke subsidies	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250
12 Totaal subsidies (9+11)	2.761.250	2.837.570	2.916.332	3.005.281	3.175.734	3.265.318
TOTALE BATEN (8+12)	5.325.580	5.540.312	5.766.672	5.989.132	7.456.291	7.658.302
INKOMSTENQUOTES						
Berekende Eigen Inkomensquote	48%	49%	49%	50%	57%	57%
LASTEN						
1 Totaal beheerslasten materieel	1.868.603	1.987.033	2.081.385	2.180.454	2.413.713	2.529.398
2 Totaal beheerslasten personeel	685.995	706.202	726.025	746.328	770.624	789.429
3 Beheerslasten totaal (1+2)	2.554.598	2.693.235	2.807.410	2.926.782	3.184.337	3.318.828
4 Activiteitenlasten materieel uitvoering						
Theaterprogramming	491.832	469.022	488.981	518.918	538.877	563.939
Filmprogramming	332.467	381.600	417.600	450.000	695.948	712.004
Programmakosten breed	75.000	75.000	85.000	100.000	155.000	155.000
Programmakosten Filmhub	333.325	333.325	333.325	333.325	333.325	333.325
Inkoop horeca	145.037	160.950	175.436	189.470	265.116	275.348
Totaal uitvoeringskosten	1.377.661	1.419.897	1.500.341	1.591.714	1.988.265	2.039.616
5 Marketing						
Publiciteit	100.000	100.000	100.000	100.000	115.000	100.000
Publiciteit Filmhub	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Totaal marketing	117.000	117.000	117.000	117.000	132.000	117.000
6 Totaal activiteitenlasten materieel (4+5)	1.494.661	1.536.897	1.617.341	1.708.714	2.120.265	2.156.616
7 Activiteitenlasten personeel						
Programmeurs / programmamakers	263.739	270.332	277.091	284.018	324.145	332.249
Techniek	445.756	456.900	468.322	480.030	525.058	538.184
Publiciteit	307.020	314.696	322.563	330.627	338.893	347.365
Educatie	115.970	118.869	121.841	135.896	139.018	142.493
Publieksdienst	337.003	345.428	354.064	362.915	382.997	392.572
Horeca	211.922	217.220	222.651	228.217	290.520	297.783
Medewerkers Film Hub	101.925	104.473	107.085	109.762	112.506	115.319
Totaal activiteitenlasten personeel	1.783.335	1.827.918	1.873.616	1.931.466	2.113.137	2.165.965
8 Activiteitenlasten totaal (3+6)	3.277.996	3.364.816	3.490.958	3.640.179	4.233.402	4.322.581
TOTALE LASTEN (3+8)	5.832.594	6.058.050	6.298.368	6.566.961	7.417.739	7.641.409
EXPLOITATIERESULTAAT	-507.014	-517.739	-531.696	-577.829	38.552	16.893

Schuur begroting 2023-2027: Scenario 1b conservatief						
BATEN	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
1 Publieksinkomsten						
Theater	427.680	431.798	460.173	481.547	528.216	537.720
Film	839.168	891.000	945.000	981.000	1.437.597	1.480.725
Picl	8.000	8.500	9.000	9.000	9.500	9.500
Totale publieksinkomsten	1.274.848	1.331.298	1.414.173	1.471.547	1.975.313	2.027.945
2 Overige inkomsten						
Inkomsten horeca	362.593	386.063	405.366	425.634	595.650	607.563
Educatie	12.000	12.000	14.000	16.000	30.382	28.232
Verhuur zalen	-	-	5.000	5.000	100.000	97.000
Sponsoring zalen	-	-	20.000	20.000	60.000	45.000
Baten coproductie Filmhub	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000
Totaal overige inkomsten	491.593	515.063	561.366	583.634	903.032	894.795
3 Totaal directe inkomsten (1+2)	1.766.441	1.846.361	1.975.538	2.055.181	2.878.345	2.922.740
Detachering medewerkers	210.889	221.433	232.505	244.130	256.337	269.154
Teruggave huisvesting	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Doorverhuur ruimtes en materiaal	60.000	60.000	65.000	65.000	100.000	115.000
4 Totaal Indirecte inkomsten	302.889	313.433	329.505	341.130	388.337	416.154
5 Private middelen - particulieren incl. vriendenver.	260.000	260.000	200.000	200.000	285.000	285.000
VSF fonds	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000
Privaat fonds educatie/breder programma	100.000	100.000	100.000	100.000	175.000	175.000
6 Private middelen - private fondsen	235.000	235.000	235.000	235.000	310.000	310.000
7 Totale bijdragen private middelen	495.000	495.000	435.000	435.000	595.000	595.000
8 Totaal eigen inkomsten (3+4+7)	2.564.330	2.654.794	2.740.044	2.831.311	3.861.682	3.933.894
9 Subsidies						
Gemeente Haarlem Exploitatie	1.099.961	1.135.160	1.171.485	1.208.973	1.247.660	1.287.585
Gemeente Haarlem Huur	1.053.987	1.087.715	1.122.521	1.158.442	1.273.029	1.313.766
Gemeente Haarlem Huurdersonderhoud	105.563	108.941	112.427	123.691	127.404	131.480
Gemeente Haarlem Servicekosten	65.686	67.788	69.957	72.195	79.244	81.780
Gemeente Haarlem Dagelijks onderhoud	17.816	18.386	18.975	19.582	21.494	22.182
Gemeente Haarlem Planmatig onderhoud	34.667	35.776	36.921	38.102	41.823	43.161
Gemeente Haarlem Beheer onderhoud	7.320	7.554	7.796	8.046	8.831	9.114
Totaal structureel Gemeente	2.385.000	2.461.320	2.540.082	2.629.031	2.799.484	2.889.068
10 Publieke subsidies						
Fonds Podiumkunsten projectsubsidies	41.250	41.250	41.250	41.250	41.250	41.250
Europese subsidie - Creative Europe	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Covid subsidies	0	0	0	0	0	0
Filmfonds	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
Overige subsidies publieke middelen	0	0	0	0	0	0
11 Totaal publieke subsidies	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250
12 Totaal subsidies (9+11)	2.761.250	2.837.570	2.916.332	3.005.281	3.175.734	3.265.318
TOTALE BATEN (8+12)	5.325.580	5.492.364	5.656.375	5.836.593	7.037.416	7.199.211
INKOMSTENQUOTES						
Berekende Eigen Inkomensquote	48%	48%	48%	49%	55%	55%
LASTEN						
1 Totaal beheerslasten materieel	1.878.603	1.987.033	2.081.385	2.180.454	2.413.713	2.529.398
Beheerslasten materieel						
Huisvesting	1.520.915	1.626.961	1.708.309	1.793.724	1.997.646	2.097.529
Bureaunkosten	247.688	260.072	273.076	286.730	316.066	331.870
Algemene publiciteit	110.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	0	0	0	0	0	0
2 Totaal beheerslasten personeel	685.995	706.202	726.025	746.328	770.624	789.429
3 Beheerslasten totaal (1+2)	2.564.598	2.693.235	2.807.410	2.926.782	3.184.337	3.318.828
4 Activiteitenlasten materieel uitvoering						
Theaterprogrammering	491.832	453.388	472.681	491.975	538.780	564.606
Filmprogrammering	332.467	370.800	404.508	426.982	575.039	592.290
Programmakosten breed	75.000	75.000	85.000	100.000	155.000	155.000
Programmakosten Filmhub	333.325	333.325	333.325	333.325	333.325	333.325
Inkoop horeca	145.037	154.425	162.146	170.254	224.266	228.751
Totaal uitvoeringskosten	1.377.661	1.386.938	1.457.660	1.522.535	1.826.410	1.873.972
5 Marketing						
Publiciteit	90.000	90.000	90.000	90.000	95.000	100.000
Publiciteit Filmhub	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Totaal marketing	107.000	107.000	107.000	107.000	112.000	117.000
6 Totaal activiteitenlasten materieel (4+5)	1.484.661	1.493.938	1.564.660	1.629.535	1.938.410	1.990.972
7 Activiteitenlasten personeel						
Programmeurs / programmamakers	263.739	270.332	277.091	284.018	324.145	332.249
Techniek	445.756	456.900	468.322	480.030	525.058	538.184
Publiciteit	307.020	314.696	322.563	330.627	338.893	347.365
Educatie	115.970	118.869	121.841	135.896	139.018	142.493
Publieksdienst	337.003	345.428	354.064	362.915	382.997	392.572
Horeca	211.922	217.220	222.651	228.217	268.908	275.630
Medewerkers Film Hub	101.925	104.473	107.085	109.762	112.506	115.319
Totaal activiteitenlasten personeel	1.783.335	1.827.918	1.873.616	1.931.466	2.091.524	2.143.812
8 Activiteitenlasten totaal (3+6)	3.267.996	3.321.857	3.438.277	3.561.000	4.029.934	4.134.784
TOTALE LASTEN (3+8)	5.832.594	6.015.091	6.245.687	6.487.782	7.214.271	7.453.612
EXPLOITATIERESULTAAT	-507.014	-522.727	-589.311	-651.190	-176.855	-254.401

BIJLAGE II

Schuur Begroting 2023-2027: Scenario 2						
BATEN	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
1 Publieksinkomsten						
Theater	427.680	431.798	460.173	481.547	528.216	537.720
Film	839.168	891.000	945.000	981.000	1.087.541	1.120.167
Picl	8.000	8.500	9.000	9.000	9.500	9.500
Totale publieksinkomsten	1.274.848	1.331.298	1.414.173	1.471.547	1.625.257	1.667.387
2 Overige inkomsten						
Inkomsten horeca	362.593	386.063	405.366	425.634	455.708	464.822
Educatie	12.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000
Verhuur zalen	-	-	5.000	5.000	7.000	7.000
Sponsoring zalen	-	-	20.000	20.000	25.000	25.000
Baten coproductie Filmhub	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000
Totaal overige inkomsten	491.593	515.063	561.366	583.634	622.708	633.822
3 Totaal directe inkomsten (1+2)	1.766.441	1.846.361	1.975.538	2.055.181	2.247.965	2.301.209
Detachering medewerkers	210.889	221.433	232.505	244.130	256.337	269.154
Teruggave huisvesting	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Doorverhuur ruimtes en materiaal	60.000	60.000	65.000	65.000	70.000	70.000
4 Totaal Indirecte inkomsten	302.889	313.433	329.505	341.130	358.337	371.154
5 Private middelen - particulieren incl. vriendenver.	260.000	260.000	200.000	200.000	200.000	200.000
VSB fonds	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000
Privaat fonds educatie/breder programma	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
6 Private middelen - private fondsen	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
7 Totale bijdragen private middelen	495.000	495.000	435.000	435.000	435.000	435.000
8 Totaal eigen inkomsten (3+4+7)	2.564.330	2.654.794	2.740.044	2.831.311	3.041.302	3.107.363
9 Subsidies						
Gemeente Haarlem Exploitatie	1.099.961	1.135.160	1.171.485	1.208.973	1.247.660	1.287.585
Gemeente Haarlem Huur	1.053.987	1.087.715	1.122.521	1.158.442	1.195.512	1.233.769
Gemeente Haarlem Huurdersonderhoud	105.563	108.941	112.427	123.691	119.737	123.569
Gemeente Haarlem Servicekosten	65.686	67.788	69.957	72.195	74.506	76.890
Gemeente Haarlem Dagelijks onderhoud	17.816	18.386	18.975	19.582	20.208	20.855
Gemeente Haarlem Planmatig onderhoud	34.667	35.776	36.921	38.102	39.322	40.580
Gemeente Haarlem Beheer onderhoud	7.320	7.554	7.796	8.046	8.303	8.569
Totaal structureel Gemeente	2.385.000	2.461.320	2.540.082	2.629.031	2.705.248	2.791.816
10 Publieke subsidies						
Fonds Podiumkunsten projectsubsidies	41.250	41.250	41.250	41.250	41.250	41.250
Europese subsidie - Creative Europe	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Covid subsidies	-	-	-	-	-	-
Filmfonds	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
11 Totaal publieke subsidies	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250	376.250
12 Totaal subsidies (9+11)	2.761.250	2.837.570	2.916.332	3.005.281	3.081.498	3.168.066
TOTALE BATEN (8+12)	5.325.580	5.492.364	5.656.375	5.836.593	6.122.800	6.275.429
INKOMSTENQUOTES						
Berekende Eigen Inkomensquote	48%	48%	48%	49%	50%	50%
LASTEN	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Beheerslasten materieel						
Huisvesting	1.520.915	1.626.961	1.708.309	1.793.724	1.883.410	1.977.581
Bureaunkosten	247.688	260.072	273.076	286.730	301.066	316.120
Algemene publiciteit	110.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
1 Totaal beheerslasten materieel	1.878.603	1.977.033	2.071.385	2.170.454	2.274.477	2.383.700
2 Totaal beheerslasten personeel	685.995	706.202	726.025	746.328	764.624	783.429
3 Beheerslasten totaal (1+2)	2.564.598	2.683.235	2.797.410	2.916.782	3.039.101	3.167.130
4 Activiteitenlasten materieel uitvoering						
Theaterprogrammering	491.832	453.388	472.681	491.975	538.780	564.606
Filmprogrammering	332.467	370.800	404.508	426.982	435.016	448.067
Programmakosten breed	75.000	75.000	85.000	100.000	125.000	125.000
Programmakosten Filmhub	333.325	333.325	333.325	333.325	333.325	333.325
Inkoop horeca	145.037	154.425	162.146	170.254	182.283	185.929
Totaal uitvoeringskosten	1.377.661	1.386.938	1.457.660	1.522.535	1.614.405	1.656.927
5 Marketing						
Publiciteit	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Publiciteit Filmhub	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Totaal marketing	107.000	107.000	107.000	107.000	107.000	107.000
6 Totaal activiteitenlasten materieel (4+5)	1.484.661	1.493.938	1.564.660	1.629.535	1.721.405	1.763.927
7 Activiteitenlasten personeel						
Programmeurs / programmamakers	263.739	270.332	277.091	284.018	291.119	298.396
Techniek	445.756	456.900	468.322	480.030	492.031	504.332
Publiciteit	307.020	314.696	322.563	330.627	338.893	347.365
Educatie	115.970	118.869	121.841	135.896	128.009	131.209
Publieksdienst	337.003	345.428	354.064	362.915	371.988	381.288
Horeca	211.922	217.220	222.651	228.217	233.922	239.770
Medewerkers Film Hub	101.925	104.473	107.085	109.762	112.506	115.319
Totaal activiteitenlasten personeel	1.783.335	1.827.918	1.873.616	1.931.466	1.968.468	2.017.680
8 Activiteitenlasten totaal (3+6)	3.267.996	3.321.857	3.438.277	3.561.000	3.689.873	3.781.607
TOTALE LASTEN (3+8)	5.832.594	6.005.091	6.235.687	6.477.782	6.728.974	6.948.737
EXPLOITATIERESULTAAT	-507.014	-512.727	-579.311	-641.190	-606.174	-673.307

BIJLAGE III

TOELICHTING OP DE MEERJARENBEGROTING

BATEN

Publieksinkomsten

- De Schuur verwacht voor de theaterprogrammering een bezetting van 45% in 2023, stijgend naar 54% in 2027 (en daarmee naar het bezettingsniveau van 2019).
- Jaarlijks verwacht de Schuur voor de film een stijging van 15% op publiekopkomst en recette, van 30% in 2023 tot aan 40% in 2026 (2019: bezetting 48%) In 2027 verwacht de Schuur bij de uitbreiding van de zalen dat de twee zalen een gemiddelde bezetting zullen genereren van 30% en de twee grote zalen op 40% blijven. Door de extra stoelen in de twee zalen stijgt het aantal bezoekers naar 186.000 bezoekers in 2027, per stoel komt de Schuur dan op 652 bezoeken per stoel, waar in 2019 voor de komst van de Koepel en corona, 843 bezoeken per stoel genereerd werd.

Overige directe en indirecte inkomsten

- De inkomsten horeca stijgen mee met het aantal stijgende bezoekers, de gemiddelde besteding stijgt jaarlijks met 5% door een gemiddelde toename van de verkoopprijzen.
- De Filmhubbeschikking van het Filmfonds loopt tot en met medio 2024, een verlenging van wederom 2 jaar is zeer aannemelijk, gezien het feit dat OCW reeds heeft uitgesproken het door te willen zetten. De begroting van de Filmhub is dan ook 1 op 1 doorgezet in de komende jaren.
- De Schuur verwacht in de inkomsten voor educatie geen stijging in de komende jaren binnen de huidige exploitatie. Met de komst van de twee extra filmzalen kan de Schuur 40 weken lang (schoolseizoen) gemiddeld twee extra vertoningen aan scholen aanbieden waardoor de educatie inkomsten meer dan verdubbeld zal worden. De extra educatie inkomsten van € 12.382 vallen buiten de BTW-berekening (0% tarief). Omdat dit bedrag maar 1,4% van de totale (btw-gerelateerde) inkomsten zal zijn, blijft de verhouding van minimaal 90% belaste activiteiten ruimschoots behouden.
- De verhuur van ruimtes en materialen verwacht de Schuur in 2024 op het niveau van 2019 terug te brengen, temeer daar vanaf seizoen 2023-2024 de theaterprogrammering meer op donderdag tot en met zondag geboekt zal worden, waardoor de maandag tot en met woensdag meer beschikbaar is voor verhuur. Met de komst van de twee extra zalen kan er meer op de zakelijke verhuur gericht worden. Naar verwachting kan de extra multifunctionele zaal minimaal 1x per week verhuurd worden voor presentaties, exclusieve filmvertoningen, feestjes en partijen.

Private middelen

- In de jaren 2023/2024 ontvangt de Schuur een dubbele steun van het Steunfonds (waar 2020 en 2021 geen steun is ontvangen), vanaf 2025 wordt er een bijdrage van € 200.000 begroot (dit heeft wel invloed op de steun vanuit het Steunfonds aan Toneelschuur Producties, wat met de huidige inkomsten van het Steunfonds minder zal zijn dan de jaarlijkse 100.000 euro). Vanaf 2027 verwacht de Schuur € 285.000 per jaar van het Steunfonds te kunnen ontvangen (het Steunfonds ontvangt anno 2022 jaarlijks circa € 300.000 per jaar van vrienden). Het Steunfonds heeft de ambitie om terug te keren naar het oude niveau aan steun (om en nabij € 300.000) gezien het huidige profiel en de activiteiten van de Schuur. De groei wordt verwacht vanuit de inzet van een betrokken bestuur op nalatenschap campagnes, maar ook het inzetten van ambassadeurs, *friends get friends*-acties, etc). De hogere bijdrage van het Steunfonds is afgestemd tussen beide Raden van Toezicht, te meer daar het behouden van de Schuur als speelplek voor Toneelschuur Producties van groot belang is.
- De bijdrage van het VSBfonds loopt tot en met 2023. In de meerjarenbegroting wordt dit opnieuw begroot met de gedachte dat deze bijdrage door een ander institutioneel fonds wordt overgenomen.

- De Schuur begroot een jaarlijkse steun van € 100.000 voor bijdragen vanuit institutionele fondsen inzake educatie/breder programma, welke na uitbreiding wordt verhoogd met € 75.000 in 2027.

Subsidies

- Voor 2023 is de indexering van de gemeente als volgt toegepast:

Huur	2,5%
Exploitatiesubsidie	3,8%
Huurdersonderhoud	3,8%
Dagelijks onderhoud	4,5%
Planmatig onderhoud	4,5%
Beheerskosten	4,5%
Servicekosten	4,5%

- In de jaren 2017-2022 is er een gemiddelde indexering van 3,2% door gemeente Haarlem toegepast, dit gemiddelde hebben we in de komende jaren doorgevoerd op alle gemeentelijke subsidies.
- De subsidie voor de vervangingsinvesteringen is voor de periode van 2022-2024 gemiddeld vastgesteld op € 457.258 per jaar. Deze is in de begroting niet meegenomen omdat het feitelijk direct jaarlijks wegloopt in de lasten en het ons inziens de begroting vertroebelt. In de uiteindelijke vastlegging van de jaarcijfers en het jaarverslag zal het wel meegenomen worden, conform afspraken met de gemeente.
- De publieke subsidies, zoals van het Filmfonds, zijn niet geïndexeerd in de meerjarenbegroting.

LASTEN

Beheerslasten

- De huisvestingslasten stijgen in de meerjarenbegroting jaarlijks met 5%. Hierbinnen stijgen de huur en onderhoudskosten mee met de gemiddelde indexering van de gemeente, de kosten voor energie/afval/schoonmaak stijgen jaarlijks met 25%. De huur- en onderhoudslasten zijn gekoppeld aan de huur- en onderhoudssubsidie en gaan uit van een stijging van het aantal vierkante meters, gebaseerd op de berekeningen van ToornendPartners.
- In 2024 verwachten we ten opzichte van 2023 een extra stijging van € 30.000 in de energielasten door de dan verhoogde energieprijzen (het risico bestaat dat deze nog hoger uit gaan vallen).
- De bureaunkosten stijgen jaarlijks met 5%.
- Het budget marketing blijft gelijk (dit betekent wel inkringing van budget; met de groei van publieksaantallen, kunnen deze kosten genivelleerd worden).
- De personele lasten stijgen jaarlijks met 2,5% (cf: cao-loonstijging 2023).

Activiteitenlasten

- De voorstellingskosten van theater en film stijgen mee met de stijging van publieksstromen.
- De personele lasten op activiteitsniveau stijgen ook hier jaarlijks met 2,5% (cf: cao-loonstijging 2023).
- De horeca lasten stijgen jaarlijks percentueel mee door verhoging lonen, niet door een hogere personele bezetting (2023 is het nog break-even, vanaf 2024 zal het meer een verdienmodel worden).

Toelichting op de lasten in de uitbreiding

- De huurlasten zijn gekoppeld aan de huursubsidie.
- Er is een stijging van de personeelsbezetting geprognoseerd van 1,6 fte.
- Stijging horecapersoneel met ca 2,0 fte: de stijging van de horeca personeelskosten zijn gekoppeld aan de extra horecaomzet van de uitbreiding.

Bijlage 4:

Fondscanscan De Schuur

<i>Fonds/regeling</i>	<i>Bandbreedte</i>		<i>Kans</i>
<i>Deel 1</i>	<i>van</i>	<i>tot</i>	
<i>Verbouwing en uitbreiding theater en filmzaal Haarlem, NH</i>			
VSBfonds	€ 20.000	€ 75.000	hoog
BPD Cultuurfonds	€ 25.000	€ 60.000	hoog
Prins Bernhard Cultuurfonds	€ 25.000	€ 45.000	hoog
J.C. Ruigrok Stichting	€ 10.000	€ 10.000	hoog
NUTfonds	€ 5.000	€ 5.000	hoog
Zabawas	€ 5.000	€ 25.000	redelijk
Dr. Hendrik Muller's Vaderlandsch Fonds	€ 5.000	€ 15.000	klein
Stichting Sint Nicolaas Gasthuis	€ 1.000	€ 25.000	klein
Conclusie haalbaar bedrag uitbreiding tussen		€ 96.000	€ 260.000
<i>Deel 2</i>			
<i>Projecten o.h.g.v. podiumkunsten, film- en theatereducatie, talentontwikkeling, nieuwe makers Haarlem, NH</i>			
<i>* reeds bekende instituitonele fondsen, zoals gepubliceerd op de website van de Schuur, zijn buiten beschouwing gelaten.</i>			
Lira Fonds		€ 30.000	hoog
Norma Fonds		€ 10.000	hoog
BNG Cultuurfonds		€ 15.000	hoog
Amarte		€ 5.000	hoog
De Kattendijke/Drucker Stichting		€ 1.500	hoog
Gravin Van Bylandt Stichting		€ 15.000	redelijk
Ars Donandi		€ 10.000	redelijk
Mr. August Fentener van Vlissingenfonds		€ 5.000	redelijk
Conclusie haalbaar additioneel bedrag projecten		€ 91.500	

College van Burgemeester & Wethouders
Van de Gemeente Haarlem
Postbus 511
2003 PB Haarlem

Haarlem, 3 april 2019.

Betreft: toekomst Toneelschuur, Filmschuur en Toneelschuurproducties

Geacht College,

Met deze brief vragen zeven grote Haarlemse culturele instellingen aandacht voor rol die de Stichting Toneelschuur, Filmschuur en Toneelschuurproducties speelt in de culturele infrastructuur in de stad en de wezenlijke risico's voor die infrastructuur als de nieuwe filmplannen van Stichting Panopticon met het Amsterdamse De Filmhallen/The Movies in de Koepel doorgang vinden.

De partners zijn verrast dat bij een eerdere presentatie van Stichting Panopticon aan de G8 de filmplannen met De Filmhallen/The Movies niet zijn benoemd, maar kort daarop in de plannen wel een feit waren. Dat samenwerking binnen de stad niet is onderzocht met als meest logische gesprekspartner de Filmschuur, staat haaks op hoe de Haarlemse culturele instellingen collegiaal samenwerken en complementair beogen te zijn. Wij hadden gehoopt dat de gemeente het mogelijk concurrerende effect op Stichting de Toneelschuur (en anderen) en daarmee het risico voor de eigen investeringen van de Gemeente, als voorwaarde had meegegeven aan de Stichting Panopticon.

De komst van zes arthouse filmzalen in de Koepel geëxploiteerd door De Filmhallen/The Movies, in hetzelfde artistieke profiel als de Filmschuur, zullen grote gevolgen hebben voor de exploitatie van de Toneelschuur, Filmschuur en Toneelschuurproducties. Zeker in het geval dat De Stichting De Toneelschuur niet zelf in staat gesteld wordt uit te breiden van 2 naar 4 filmzalen. Niet voor niks zoekt de Filmschuur zelf al langer naar uitbreiding van het aantal filmzalen om aan de vraag van het publiek te kunnen voldoen. Inkomsten uit de film herinvesteert de Toneelschuur als stichting zonder winstoogmerk in haar theater en dans aanbod en eigen producties. Dat is een wezenlijke bijdrage aan het culturele aanbod in de stad.

De G8 onderschrijft dan ook het belang dat De Toneelschuur kan blijven zorgdragen voor dit brede aanbod en het maakklimaat in Haarlem. Wij hopen dat de gemeente zich inspant om de Filmschuur alsnog te betrekken bij de exploitatie van de filmdoeken in De Koepel.

Met vriendelijke groeten,



Jaap Lampe,
Algemeen Directeur Stadsschouwburg & Philharmonie Haarlem.

Mede namens:

Frans Hals Museum
Teylers Museum
Patronaat
Noord Hollands Archief
Bibliotheek Zuid Kennemerland
HART

Cc De Gemeenteraad van Haarlem