

Hectare Cultuur

Een verkenning van de mogelijkheden

Patrick van Mil

Jan-Willem van Giessen (Berenschot)



Gemeente Almere



COLOFON

Uitgave
mei 2013

Samenstelling
Patrick van Mil
Jan-Willem van Giessen (Berenschot)

Vormgeving
Gemeente Almere, afdeling Communicatie

Beeld
Gemeente Almere

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding voor de opdracht	4
1.2	De opdracht	4
1.3	Uitvoering van het onderzoek	5
1.4	Leeswijzer	5
2	Kern van het advies	6
3	Context van de Hectare Cultuur	7
3.1	Ambities van de stad	7
3.2	Ontwikkelingen in de cultuursector	7
3.3	Investeren in cultuur	8
3.4	Observaties met betrekking tot cultuur in Almere	11
4	Concept voor de Hectare Cultuur	13
4.1	Totstandkoming concept	13
4.2	Beschrijving concept	13
4.3	Programmering als hart van het concept	17
4.4	Merk, missie en publieksbereik	19
4.5	Hectare Cultuur biedt nieuwe kansen	20
5	Organisatorische uitwerking	22
5.1	Bestuurlijke en organisatorische stappen	22
5.2	De organisatie op hoofdlijnen	23
6	Het gebouw	25
6.1	Markante locatie	25
6.2	Algemene eisen vanuit het concept	25
6.3	Aanpassingen aan het gebouw	25
6.4	Kosten en planning aanpassingen gebouw	26
7	Exploitatie Hectare Cultuur	27
7.1	Haalbaarheid	27
7.2	Uitgangspunten bij exploitatieopzet	27
7.3	Exploitatieopzet	28
7.4	Conclusies en aanbevelingen exploitatie	30
8	Vervolgstappen	31
Bijlage 1	Gesprekspartners	32
Bijlage 2	Vergelijking organisaties	33
Bijlage 3	Formatieplan Hectare Cultuur	34
Bijlage 4	Vlekkenplan	35

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor de opdracht

De gemeente Almere wil een nieuw concept voor het gebouw De Kunstlinie (Cultuurbrief 2013-2016). De exploitatie van het gebouw staat onder druk, zeker na vertrek van Kunstencentrum De Kunstlinie. Het gebouw wordt meer potentie toegedacht dan alleen het onderdak bieden aan Schouwburg Almere.

De vormgeving, de locatie en het formaat van honderd bij honderd meter - één hectare - maken het gebouw per definitie een bovenlokaal fenomeen. Het gebouw heeft de potentie een plek te worden waar publiek heen gaat om te genieten van cultuur in vele verschijningsvormen, elke dag, zowel overdag als 's avonds, het jaar rond.

Met dit concept, dat de naam 'Hectare Cultuur' heeft gekregen, beoogt de gemeente het huidige culturele veld een nieuwe impuls te geven. Het plan is een nieuwe organisatie in te richten waarin drie functies bijeenkomen:

- **presentatie** (van beeldende kunst, landschapskunst, architectuur en stedenbouw);
- **productie** (van festivals, theater, muziek, talentklassen);
- **programmering** (van muziek, cabaret, toneel, dans, festivals).

De bedoeling is dat de drie instellingen die op dit moment deze functies uitvoeren, fysiek en programmatisch opgaan in deze nieuwe organisatie. De nieuwe organisatie vult niet het gehele gebouw, dus er wordt gezocht naar huurders die een aanvulling vormen op het concept.

De gemeente erkent dat het nieuwe concept om aanpassingen van het gebouw vraagt. Daarom hebben Patrick van Mil en Jan-Willem van Giessen (Berenschot) de opdracht gekregen om een nieuw concept voor gebouw De Kunstlinie te ontwikkelen en vervolgens de financiële haalbaarheid van dit concept te toetsen.

1.2 De opdracht

Onze opdracht luidde als volgt:

- Geef aan hoe een nieuwe organisatie die ontstaat uit Schouwburg Almere, cASLa en De Paviljoens invulling kan geven aan een innovatieve programmering van kunst en cultuur. Een programmering die aansluit op de voorkeuren van de bevolking van Almere, die 25% meer publieksbereik realiseert en die ervoor zorgt dat het gebouw niet alleen 's avonds, maar ook overdag een levendige (ontmoetings)plek is.
- Geef aan hoe voldoende geschikte ruimte kan worden gecreëerd voor multidisciplinaire activiteiten en de presentatie van beeldende kunst en architectuur in een gebouw waarin de traditionele schouwburgfunctie ruimtelijk overheersend is.
- Geef aan hoe de nieuwe organisatie moet worden ingericht en bestuurd, opdat deze enerzijds vernieuwend, discipline- en grensoverschrijdend opereert en anderzijds garant staat voor een efficiënte bedrijfsvoering.
- Geef aan of de ambities van het nieuwe concept 'Hectare Cultuur' realistisch zijn, gelet op het feit dat de investeringsmogelijkheden van de gemeente Almere beperkt zijn en dat de basissubsidie voor programmering en exploitatie in het beste geval gelijk blijft, maar ook kan verminderen.

De uitdaging van deze opdracht is om een nieuw, uniek concept te ontwikkelen, met landelijke allure, maar geschoeid op Almeerse leest, fysiek ondergebracht in een bestaand, architectonisch hoogwaardig (schouwburg)gebouw. Een concept dat financieel haalbaar is in tijden van krimpende budgetten voor cultuur en vastgoed.

Ons advies dient als input voor een voorstel van het college van B en W aan de gemeenteraad voor de ontwikkeling en realisatie van het concept Hectare Cultuur in het gebouw De Kunstlinie.

1.3 Uitvoering van het onderzoek

Na een grondige analyse van het dossier Hectare Cultuur en een verkenning van inspirerende nationale en internationale cultuurclusters hebben wij een groot aantal gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van organisaties in Almere die op een of andere manier gezien kunnen worden als (toekomstige) partner van de Hectare Cultuur. Daarnaast hebben wij gesprekken gevoerd met diverse landelijke experts en vertegenwoordigers van toonaangevende culturele organisaties buiten Almere. Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage 1.

Wij zijn onze gesprekspartners zeer erkentelijk voor hun bereidheid om, zonder uitzondering, op een constructieve wijze hun visie te geven op de contouren van de Hectare Cultuur. De gesprekken zijn voor ons een belangrijke inspiratiebron en toetssteen geweest bij het vormgeven van het concept Hectare Cultuur.

Tijdens het onderzoek hebben wij met genoegen samengewerkt met de ingestelde begeleidingscommissie die bestond uit de wethouder Cultuur (Ben Scholten), de voorzitters van de raden van toezicht van Schouwburg

Almere en De Paviljoens (Ralph Pans en Wim Trieller), de strategisch beleidsadviseur (Janica Kleiman) en de waarnemend directeur van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (Tanja van Nieuwenhuizen) van de gemeente Almere. Met de genoemde medewerkers van de gemeente hebben wij tijdens het onderzoek intensief contact onderhouden.

De begeleidingscommissie is driemaal bijeen geweest om de opdracht en conceptversies van deze rapportage te bespreken.

1.4 Leeswijzer

De belangrijkste bevindingen uit ons onderzoek en de kern van ons voorstel zijn samengevat in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 schetsen wij de context van het plan Hectare Cultuur. Deze context is breder dan alleen de situatie in Almere. We kijken ook naar nationale ontwikkelingen. In hoofdstuk 4 werken we het concept voor de Hectare Cultuur uit. In de hoofdstukken die daarop volgen, gaan wij in op de consequenties van het concept voor de organisatie, het gebouw en de exploitatie. Het rapport sluit af met hoofdstuk 8 waarin we een voorstel doen voor een aantal vervolgstappen die in onze ogen op korte termijn gezet moeten worden.



2 Kern van het advies

De kern van ons advies is:

- Het meest kansrijke concept voor de Hectare Cultuur is een combinatie van schouwburg, kunsthall en stadsforum. Met dit unieke concept dat podiumkunsten, beeldende kunst en architectuur in een nieuwe samenhang programmeert, kan Almere zich regionaal en landelijk positioneren en profileren.
- Door een aantrekkelijke programmering van podiumkunsten, in combinatie met aansprekende exposities, themafestivals, crossovers en een levendig activiteitenprogramma kan de Hectare Cultuur 25% meer publieksbereik realiseren. Een volwaardig aanbod van educatieve activiteiten en een extra festivalimpuls zijn daarbij essentieel.
- Door inhuizing van theatergezelschappen (Suburbia, BonteHond) en door een passende retail- en horeca-invulling kan de Hectare Cultuur uitgroeien tot een dynamische en levendige plek.
- De Hectare Cultuur is een vanzelfsprekend bruggenhoofd voor de Floriade en een uitstekende locatie voor het informatiecentrum en het laboratorium van *Growing Green Cities*.
- Een fusie tussen cASLa, De Paviljoens en Schouwburg Almere is niet nodig voor de Hectare Cultuur. Verbreding van de opdracht van Schouwburg Almere volstaat. Een deel van de subsidie aan cASLa zou moeten worden aangewend voor architectuurprogrammering in de Hectare Cultuur.
- Wij adviseren direct een algemeen directeur en een artistiek leider aan te stellen. De artistiek leider heeft als eerste opdracht kwartier te maken voor de programmering. De verantwoordelijkheid voor de start en uitvoering van de Hectare Cultuur wordt belegd bij de algemeen directeur.
- Het gebouw de Kunstlinie is geschikt te maken voor het programma van de Hectare Cultuur. De investering voor aanpassingen aan het gebouw wordt geraamd op 1,4 miljoen euro inclusief btw.
- Na invulling met culturele functies komt naar verwachting 3.000 m², ofwel bijna de helft van het voormalige Kunstencentrumdeel, beschikbaar voor commerciële verhuur van kantoor- en bedrijfsruimten. De invulling daarvan is een opdracht aan de gemeente.
- Om het concept van de Hectare Cultuur volledig te kunnen realiseren is een subsidieverhoging nodig van circa 3,5 ton per jaar ten opzichte van de subsidie die de gemeente Almere voor de Hectare Cultuur heeft gereserveerd. Met een subsidieverhoging van twee ton kan het concept nog steeds worden gerealiseerd, zij het in een schralere variant. Indien er nog meer op de activiteitenlasten moet worden ingeleverd, verdunt het concept te zeer en is de Hectare Cultuur niet haalbaar. In dat geval is hoogstens een 'Schouwburg-plus-variant' mogelijk, zonder kunsthall van betekenis.



3

Context van de Hectare Cultuur

3.1 Ambities van de stad

Het nieuwe concept voor de Hectare Cultuur dient in onze ogen een bijdrage te leveren aan de volgende ambities van Almere:

- Versterken van de culturele infrastructuur in Almere door:
 - het uitbreiden/vernieuwen van het aanbod door nieuwe combinaties en dwarsverbanden;
 - het bundelen van organisaties en functies;
 - het beter benutten van gebouw De Kunstlinie (vergroten rendement);
 - het vergroten van het publieksbereik;
 - het vergroten van de zichtbaarheid en betekenis van culturele functies;
 - het creëren van meer mogelijkheden voor eigen inkomsten (cultureel ondernemerschap);
- Vergroten van de aantrekkingskracht en levendigheid van de binnenstad;
- Stimuleren van toerisme en bezoek van buiten Almere;
- Creëren van een brandpunt voor festivals en manifestaties op de Esplanade aan het water;
- Realiseren van een bruggenhoofd voor de Floriade 2022;
- Vergroten van de regionale impact en van het draagvlak onder de Almeerse bevolking.

3.2 Ontwikkelingen in de cultuursector

Overal in Nederland zijn theaters en musea bezig zich te vernieuwen. De directe aanleiding en de oplossingen verschillen, maar alle culturele instellingen voelen en zien de noodzaak in te spelen op de ontwikkelingen in hun omgeving. Zo ook in Almere:

- Het aanbod is onbegrensd en altijd in ontwikkeling.
- Het publiek is gefragmenteerd en grillig in voorkeuren en gedrag.
- Er zijn nieuwe parameters in de vrijetijdsmarkt.
- De maatschappelijke legitimatie van subsidies staat onder druk.

- Samenwerking in de cultuursector is geen natuurlijke reflex.
- Veel prachtige cultuurtempels kampen met een wankel exploitatie.
- De concurrentie tussen steden neemt toe.
- Er woedt een economische crisis, met gevolgen voor bezoek, sponsoring, fondsenwerving en commerciële activiteiten.
- Het publiek heeft behoefte aan bijzondere verblijfsplekken (om te eten, drinken, werken, lezen, vrienden te ontmoeten).

De behoeften van het publiek voor kunst en cultuur zijn voortdurend in beweging

Niet elk bezoek begint (of hoeft te beginnen) met een vooraf bepaalde activiteit. Het publiek denkt niet altijd doelgericht, maar laat zich ter plekke verleiden, of vindt het soms prettig te komen met de gedachte: 'er valt altijd iets te beleven'.

Een deel van het publiek consumeert film, theater en beeldende kunst door elkaar heen. Een deel is ook geïnteresseerd in crossovers, waar film, theater en beeldende kunst in elkaar overvloeien. Voor een deel van het publiek is interactie een belangrijk ingrediënt om betrokken en enthousiast te raken. De Hectare Cultuur kan hieraan beantwoorden door ook activiteiten en mogelijkheden te bieden voor publiek om mee te doen, of om feedback te geven.

Het publiek is (steeds meer) geïnteresseerd in wat er achter de schermen van een cultuurgebouw gebeurt. Diverse trendanalisten signaleren dit als de trend 'transparantie'. In de retail en de horeca zien we de opkomst van de 'open keuken' en de toepassing van meer transparante wanden en minder 'harde' afscheidingen. Het gebouw De Kunstlinie biedt mogelijkheden om in te spelen op deze trend, met name in het interieur.

De (potentiële) bezoeker heeft in de communicatie steeds meer behoefte aan eenvoud en helderheid. Complexe boodschappen en meervoudige identiteiten werken verwarrend en maken een cultuurinstelling ontoegankelijker. 'Eenvoudige' merken en boodschappen hebben meer kans van

slagen dan complexe meervoudige communicatie. Dit is een argument om het inmiddels gevestigde merk 'Schouwburg Almere' - beoogd onderdeel van de Hectare Cultuur - als merknaam te continueren.

Culturele programmering is in ontwikkeling

De meerwaarde van een cultuurcluster wordt mede bepaald door de mate waarin er inter- en multidisciplinair wordt geprogrammeerd. Bij crossovers tussen film, beeldende kunst, vormgeving, muziek en podiumkunsten gebeurt momenteel veel interessants. Het zou een gemiste kans zijn als de Hectare Cultuur die dwarsverbanden niet legt en alleen een bedrijfsverzamelgebouw is.

Er zijn steeds meer activiteiten (denkbaar) die niet, of minder, afhankelijk zijn van een specifiek tijdstip of een locatie in het gebouw (de zaal). Deze 'gebouwactiviteiten' vormen een aanvulling op de reguliere programmering in de zalen. Ze verhogen de betrokkenheid van het publiek, leveren meer interactie op, verlevendigen het gebouw en maken het gebouw interessant gedurende de hele dag. Kortom, gebouw-activiteiten zorgen voor een veelzijdiger totaal-aanbod.

Activiteiten en publiek in de directe omgeving dragen bij aan de herkenbaarheid, levendigheid (verspreid over de dag) en aantrekkingskracht van een cultuurinstelling. Ze vormen bovendien de marketing voor andere programmering en kunnen een groter en ander publiek trekken. Om als cultuurcluster actueel en relevant te zijn, dient de programmering geregeld aan te sluiten op de actualiteit en op wat er speelt in de stad, de regio of het land. Dit betekent dat een deel van de programmering altijd flexibel moet zijn en dat activiteiten op korte termijn moeten kunnen worden ingepland en georganiseerd.

Door aan te sluiten op de actualiteit en in te haken op landelijke en lokale manifestaties (bijvoorbeeld het Museumweekend en lokale festivals en evenementen) bereiken culturele instellingen een breder en ander publiek.

Aansprekend gebouw is belangrijke troef bij de programmering

Het in elkaars nabijheid gevestigd zijn van meerdere cultuurfuncties zorgt voor concentratie van publiek en biedt kansen voor cross-selling.

- Een zo openbaar en toegankelijk mogelijk gebouw draagt sterk bij aan de (door het publiek gepercipieerde) laagdrempeligheid van de cultuurinstelling.
- Een karakteristiek, spraakmakend en iconisch gebouw draagt sterk bij aan zichtbaarheid en bekendheid van de cultuurinstelling.
- Het zichtbaar maken van wat er achter de schermen van het gebouw gebeurt, draagt bij aan de levendigheid, diversiteit en aantrekkingskracht van de cultuurinstelling. Het publiek bewust maken wat er komt kijken bij het produceren en presenteren van cultuur, vergroot hun begrip en bewondering.

3.3 Investeren in cultuur

Voordat wij nader ingaan op de situatie in Almere, willen wij eerst wat meer in algemene zin zeggen over de motieven voor overheden om te investeren in cultuur.

- Kunst en cultuur zijn van cruciaal belang voor de aantrekkingskracht van een stad. Investeren in culturele gebouwen en activiteiten is voor een gemeente een van de weinige knoppen waaraan gedraaid kan worden om met lokaal beleid de stad aantrekkelijk te maken en de lokale economie te stimuleren.
- Cultuur speelt een prominente rol in de concurrentiepositie van steden. Steden die een groot en gevarieerd cultureel aanbod hebben, zijn over het algemeen ook populaire woon-, werk- en studiesteden. Omgekeerd is het gebrek aan historisch erfgoed en cultureel aanbod een reden dat de aantrekkingskracht van nieuwe steden en groeigemeenten fors is verminderd, terwijl de opmars van historische steden zoals Zwolle, Maastricht, Arnhem, Breda en Groningen

juist voor een deel is toe te schrijven aan het culturele aanbod in die steden. De meest aantrekkelijke woonsteden van Nederland zijn over het algemeen steden waar veel te kiezen valt. Het zijn de steden waarvan de inwoners op loop- of fietsafstand van hun huis een gevarieerd aanbod van cultuur, horeca en andere voorzieningen kunnen bereiken in een historische, esthetische, gelaagde en gevarieerde binnenstad. Als nieuwe stad beschikt Almere niet over een aantal van deze elementen. De Hectare Cultuur zal de aantrekkingskracht van het centrum van Almere groter moeten maken.

- Investeren in cultuur heeft naast individuele (bijvoorbeeld genot/plezier individuele cultuurconsumptie, trots op de stad, meer kennis) en sociale (bijvoorbeeld collectieve identiteit, leefbaarheid in de wijk) effecten, vooral ook economische effecten. Deze zijn zeer uiteenlopend. Culturele instellingen en culturele programma's:
 - creëren (directe) werkgelegenheid;
 - stimuleren bezoek aan de stad (frequentie en verblijfsduur) en daarmee de bestedingen;
 - trekken bedrijven aan (cultuur als vestigingsfactor, woonklimaat voor werknemers);
 - trekken mensen aan (menselijk kapitaal);
 - vergroten menselijk kapitaal door scholing;
 - vergroten menselijk kapitaal door kennisuitwisseling (cultuur als ontmoetingsplaats en broedplaats voor nieuwe ideeën).Een succesvolle Hectare Cultuur draagt ongetwijfeld bij aan dergelijke positieve effecten, al is het lastig (en wellicht zelfs onmogelijk) om deze effecten hard te maken en te 'annexeren' als direct gevolg van de investeringen in de Hectare Cultuur.
- Naast de directe werkgelegenheid bij cultuurinstellingen is cultuur van belang voor het aantrekken van toeristen. De bezoekers van een theater, museum of festival geven niet alleen geld uit bij de kassa van die culturele instelling, maar ook in de

plaatselijke horeca en, als ze van ver komen, de hotels. Op die manier stimuleren ze de stedelijke economie en de lokale werkgelegenheid. Er zijn overigens, zowel in binnen- als buitenland, zeer uiteenlopende schattingen over dit type economische baten van cultuur, maar dat er baten zijn, is evident.

- De economische effecten van toerisme en extra bestedingen blijken vooral van musea en cultureel erfgoed verwacht te mogen worden. Want daar komen bezoekers van buiten de stad of provincie op af. Vooral interessante musea (bijvoorbeeld Groninger Museum, De Fundatie Zwolle) en monumenten (bijvoorbeeld Maastricht) kunnen toeristen naar een stad lokken. Dat geldt in mindere mate voor theaters en vrijwel niet of nauwelijks voor cultuur in de buurt, zoals bibliotheken. Maar ook tussen die musea en monumenten zijn grote verschillen te verwachten. Het succesverhaal van het Guggenheim in Bilbao, verantwoordelijk voor een toename van het aantal toeristen in Bilbao met meer dan 50 % in drie jaar, zal voor weinig andere musea gelden. Het gaat al helemaal niet op voor kleine musea die gericht zijn op de lokale of regionale cultuur en geschiedenis. De bestedingseffecten van deze instellingen zullen eerder in de buurt van nul liggen. In de programmering van de Hectare Cultuur moet dus niet alleen worden gemikt op aanbod voor de lokale bevolking. Met het oog op economische structuurversterking zullen onderdelen van de programmering ook landelijke uitstraling moeten hebben en publiek van buiten Almere moeten aantrekken.
- De veelheid aan effecten die aan cultuur wordt toegeschreven, leidt gemakkelijk tot de conclusie dat overheidsinvesteringen in cultuur maatschappelijk zinvol zijn. Toch hoeft dat niet altijd zo te zijn. In de eerste plaats levert cultuur niet alleen langs veel verschillende kanalen iets op. Ze kost ook veel. De bouw van theaters en musea vergt forse investeringen en ook gaan er jaarlijks aanzienlijke subsidies naar de exploitatie van culturele organisaties. Het is op voorhand

dus niet zeker dat de baten groter zijn dan de kosten. Wie kwantitatief grip wil krijgen op de maatschappelijke baten van cultuur, kan zijn thermometer op verschillende plaatsen in de economie steken. Het optellen van alle thermometeruitslagen levert echter al gauw een enorme overschatting van de baten op als gevolg van dubbeltellingen. Een ander probleem is dat veel van de opgesomde effecten lastig in geld zijn uit te drukken. Hoe meet je de waarde van cultuur als vestigingsfactor voor bedrijven? En als dat al kan, doen zich zeker causaliteitsproblemen voor. Zorgt cultuur voor meer bedrijven in de stad? Of vestigen bedrijven zich vooral in een stad als de verbindingen over de weg en het spoor uitstekend zijn?

- Lokale investeringen in cultuur worden naast de werkgelegenheidseffecten en de bestedingen door toeristen vaak gelegitimeerd met de claim dat cultuur in de stad bedrijven zou aantrekken. De bewijsvoering voor deze claim door onderzoek is nog niet overtuigend geleverd. Bedrijven geven aan dat de aanwezigheid van culturele voorzieningen ergens onderaan het lijstje met vestigingsfactoren staat. Cultuur doet de omzet en winst niet groeien. Maar wat je wel ziet, is dat bedrijven in hun vestigingsgedrag anticiperen op het woonklimaat in een stad of regio waar hun potentiële werknemers op afkomen. Want juist de link tussen cultuur en de aantrekkingskracht van een stad op een hoogopgeleide, creatieve bevolking is overtuigend in onderzoek aangetoond.
- Cultuur in de stad kan behalve via het aantrekken van hoogopgeleide, creatieve mensen in theorie nog op een andere manier de voorraad menselijk kapitaal vergroten. De aanwezigheid van culturele instellingen (theaters, musea), maar bijvoorbeeld ook horeca in de esthetische aantrekkelijke omgeving van een historische binnenstad, aangevuld met markante moderne architectuur, zijn de plekken waar creatieve, hoogopgeleide mensen elkaar ontmoeten, ideeën uitwisselen en zo elkaars kennis en creativiteit en het onderlinge vertrouwen vergroten. Cultuur is in die visie een ontmoetingsplaats en een broedplaats voor nieuwe ideeën en economische activiteiten. De Hectare Cultuur dient in onze ogen nadrukkelijk op dit verschijnsel in te spelen.
- Bij het kijken naar het maatschappelijk rendement van cultuur is de regionale invalshoek onontbeerlijk. Uit onderzoek blijkt dat het maatschappelijk rendement van investeringen in musea vooral wordt bepaald door de bestedingen van toeristen. En die van theaters en filmhuizen juist door de attractiviteit van een stad voor hoogopgeleide mensen. Voor de Hectare Cultuur moet worden gestreefd naar een combinatie van beide effecten, al moet daarbij wel een kanttekening worden gemaakt. Investerings in beeldendekunstmusea in bijvoorbeeld Amsterdam lijken via het toerisme een flink rendement op te kunnen leveren. Maar geldt dat ook voor musea in meer perifere regio's als Almere? Hoewel de succesverhalen van het Groninger Museum en het Guggenheim in Bilbao anders zouden doen vermoeden, zijn de meeste ervaringen wat dat betreft negatief. Een museum brengt meestal geen stroom toeristen op gang, als die toeristen niet ook om een andere reden graag in zo'n stad of regio willen zijn. En als de toeristen wegblijven, lijken investeringen in musea moeilijk maatschappelijk rendabel te krijgen. Dan blijven de maatschappelijke baten over die gericht zijn op de eigen bevolking: de aantrekkingskracht van de stad op hoogopgeleiden en cultuur als ontmoetingsplaats. De Hectare Cultuur zal zich dus nadrukkelijk moeten willen en kunnen manifesteren als een aantrekkelijke bestemming voor cultuurliefhebbers van buiten Almere.
- Uit onderzoek blijkt dat investeringen in cultuur de aantrekkingskracht van een stad alleen kunnen vergroten als ze worden ingezet op culturele activiteiten die:
 - divers zijn;
 - op een uitgekende locatie in de stad liggen;
 - continu beschikbaar zijn;
 - gericht zijn op de plaatselijke bevolking.
 Het concept voor de Hectare Cultuur dient rekening te houden met deze voorwaarden.

- De aantrekkingskracht van een stad wordt niet vergroot als investeren in cultuur wordt opgevat als een herhuisvestingsvraagstuk. Het gaat er juist om op basis van de sterke punten van de bestaande culturele infrastructuur van een stad unieke dwarsverbanden in beeld te brengen die aanknopingspunten bieden voor de ontwikkeling van nieuwe concepten. De concurrentie op de vrijetijdsmarkt vereist namelijk actualisering van bestaande culturele concepten. Fysieke clustering van culturele organisaties, zoals in de Hectare Cultuur de bedoeling is, vormt een unieke kans om nieuwe concepten toe te voegen aan het bestaande (culturele) aanbod van de stad.
- Culturele organisaties en inmiddels veel gemeenten zien meerwaarde in de clustering van culturele organisaties. De argumenten zijn:
 - inhoudelijke synergie onder meer door de mogelijkheid om het programma te verbreden en te verdiepen;
 - stedelijke synergie door invulling te geven aan de culturele *place to be* (de hotspot van de stad);
 - organisatorische synergie door het bundelen van ondersteunende functies;
 - ruimtelijke synergie door het bieden van multifunctionele ruimten in één gebouw.
 De Hectare Cultuur moet in staat worden geacht deze meerwaarde voor Almere te bieden.
- Naast deze cultuurgedreven missie komen er door clustering nieuwe doelstellingen in beeld die te maken hebben met allianties met commerciële partijen. De door ondernemerschap gedreven missie komt bij culturele organisaties voort uit:
 - de wens om zich meer naar buiten, op het publiek, de omgeving en partners te richten;
 - de wens om de openbaarheid van de culturele voorzieningen te vergroten (ontmoetingsfunctie);
 - de wens om de verblijfsduur van de bezoeker te vergroten (aantrekkelijke horeca en winkels leveren een bijdrage aan de omzet);
 - de wens om de culturele belevenis te laten beklijven (via permanente festivalsfeer, verrassende activiteiten en kwaliteit van programmering frequentie bezoek stimuleren).
 Deze ambities dienen herkenbaar te zijn in het concept voor de Hectare Cultuur.
- Een clustering van culturele organisaties met bovenstaande ambities kan een belangrijke katalysator zijn voor stedelijke vernieuwing. Culturele voorzieningen zijn dan een instrument om een gebied imago, prestige en levendigheid te geven. Ze zijn een teken van vertrouwen en ambitie en stimuleren private partijen om ook in het gebied te investeren. En de culturele voorzieningen leveren een belangrijke bijdrage aan de recreatieve aantrekkingskracht, de verhoging van de bezoekfrequentie, de verlenging van de verblijfsduur en vergroting en verbreding van het publieksbereik van een gebied. De economische spin-off voor commerciële functies, in termen van omzet en werkgelegenheid en de waarde van het vastgoed, is groot.

3.4 Observaties met betrekking tot cultuur in Almere

In het kader van deze adviesopdracht hebben wij behalve dossieronderzoek verscheidene interviews gehouden met betrokkenen en cultuurdragers in en buiten Almere. Daaruit komen de volgende observaties voort wat betreft de kansen en (on)mogelijkheden voor de culturele ontwikkeling van Almere in het algemeen en het plan voor de Hectare Cultuur in het bijzonder.

- Veel gesprekspartners benadrukken dat Almere scherper dan voorheen onder ogen moet durven zien dat het cultuurbeleid en het cultuuraanbod onderdeel zijn van de (noordelijke) Randstad en geen op zichzelf staande grootstedelijke opgaven zijn. Almere heeft zich in dit opzicht nadrukkelijk te verhouden tot Utrecht, het Gooi en met name Amsterdam.
- De gemeente Almere heeft in haar cultuurbeleid in het verleden te weinig ruimte en

ondersteuning gegeven aan lokale initiatieven en ontwikkelingen. Mede vanuit de maakbaarheidsgedachte was de gemeente te eenzijdig gericht op het streven culturele instituten van elders naar Almere te halen en op het neerzetten van cultuurgebouwen die vervolgens niet exploitabel bleken.

- Meer dan de helft van de cultuurbezoeken van de Almeerse bevolking, te weten 53%, vindt buiten Almere plaats. Dit percentage is in de afgelopen jaren toegenomen. Als redenen worden onder andere genoemd het ontbreken van passend aanbod en het ontbreken van ambiance en sfeer.
- Films en festivals zijn de meestbezochte cultuurdisciplines in Almere. Dat duidt erop dat de Almeerse bevolking een relatief groot aantal incidentele amusementszoekers kent (Motivation) die niet zo snel een toneelvoorstelling of kunstmuseum zullen bezoeken. Deze bezoekers zijn wel te verleiden tot cultuurbezoek als er sprake is van een levendig evenementkarakter met hoge attractiviteit en herkenbare elementen (combinaties van hoge en lage cultuur). Succesvolle voorbeelden: het Internationaal Filmfestival Rotterdam, de Culturele Zondagen in Utrecht, De Parade).
- Met het verdwijnen van De Paviljoens verliest Almere een museum dat misschien (te) weinig bezoekers trekt, maar dat in het landelijke culturele veld wel goed stond aangeschreven.
- Om voor beeldende kunst in Almere een groter publiek te bereiken moet je breed en 'populair' durven programmeren (zoals De Fundatie in Zwolle en De Kunsthal in Rotterdam) en veel aandacht moeten geven aan marketing en publiciteit en aan het toegankelijk maken van de gepresenteerde onderwerpen.
- Gezien de bevolkingssamenstelling en -ontwikkeling liggen er voor Almere goede kansen op het gebied van cultuureducatie. Het cultuuraanbod in Almere zou structureel plaats moeten inruimen voor thema's die jongeren aanspreken.
- Bij de culturele organisaties in Almere bestaat over het algemeen grote bereidheid tot samenwerking. In de praktijk komt daar veel minder van terecht door beperkte slagkracht van organisaties, het ontbreken van een structureel raamwerk voor samenwerking (bijvoorbeeld multidisciplinaire festivals) en weinig prikkels (bijvoorbeeld programmasubsidies). Het culturele veld in Almere opereert daardoor meer gefragmenteerd dan wenselijk wordt geacht.
- Bij veel gesprekspartners bestaat het beeld dat het idee voor de Hectare Cultuur vooral is ingegeven door de wens van de gemeente om de exploitatieproblemen van het gebouw De Kunstlinie op te lossen en inkrimping van cultuurmiddelen door herstructurering en fusie op te vangen.
- De relatief geïsoleerde ligging van het gebouw De Kunstlinie, het ontbreken van (verbindingen met) een levendige stedelijke omgeving en de modernistische, minimalistische vormgeving van het gebouw worden als serieuze belemmeringen genoemd om een geliefde bestemming van de Almeerse bevolking te worden die zowel overdag als 's avonds druk bezocht wordt.
- De Schouwburg-organisatie is recent afgeslankt en cASLa en De Paviljoens zijn kleine organisaties waar weinig handen veel werk verrichten. Wij stellen vast dat van het fuseren van De Paviljoens, cASLa en de Schouwburg betrekkelijk weinig efficiencyvoordelen te verwachten zijn.
- Met uitzondering van cASLa is de bereidheid tot samengaan in één gebouw bij de daarvoor in aanmerking komende instellingen vrij groot. Voor theatergezelschappen Suburbia en BonteHond zijn flexibiliteit en betaalbare huur minimale voorwaarden.

4

Concept voor de Hectare Cultuur

4.1 Totstandkoming concept

Op basis van de gesprekken met partijen binnen en buiten Almere, onze analyse van multidisciplinaire cultuurconcepten in één gebouw in Nederland en in het buitenland en onze eigen kennis en ervaring hebben wij de bestaande contouren van de Hectare Cultuur vertaald in een concept dat in onze ogen past bij de ambities van Almere. In dit hoofdstuk presenteren wij dit concept.

4.2 Beschrijving concept

De Hectare Cultuur is een nieuwe culturele instelling zoals er in Nederland niet een bestaat. De Hectare Cultuur is een combinatie van een hoogwaardige kunsthall met verrassende tentoonstellingen, een fraaie, moderne schouwburg met een brede programmering en een stadsforum dat de architectuur, de stedenbouw en de landschapskunst van Almere en Flevoland op aantrekkelijk wijze presenteert.

Hectare Cultuur is een geheel waar de schotten tussen de disciplines regelmatig worden weggetrokken en het gehele gebouw en het plein ervoor wordt bespeeld met festivalthema's en cross-overprogramma's.

In de Hectare Cultuur wordt cultuur gemaakt en gedeeld. De Hectare Cultuur biedt een gevarieerd programma van lezingen, performances, debat-

ten en filmvoorstellingen. In de Hectare Cultuur kan de bezoeker meedoen met rondleidingen en workshops, met discussies en Pecha Kucha-avonden, met kunst- en theaterlessen, met talentenjachten en repetities. In de Hectare Cultuur is altijd wat te zien en te beleven, 's avonds en overdag.

4.2.1 De pijlers van de Hectare Cultuur

Het concept voor de Hectare Cultuur bestaat uit drie pijlers (de drie A-merken van de Hectare Cultuur): de Kunsthall Almere, Schouwburg Almere en Stadsforum Almere.

De Kunsthall

De Kunsthall Almere is een kunsthall zoals we die kennen in verschillende Duitse steden en in Rotterdam: een hoogwaardige expositieruimte waar kunst, fotografie, mode en designtentoonstellingen van museale kwaliteit worden gepresenteerd. De Hectare Cultuur kent een middelgrote kunsthall van 800 m² waar twee tot drie tentoonstellingen per jaar worden gehouden en daarnaast incidenteel kleinschalige exposities. De kern van het programma bestaat uit thematentoonstellingen die worden samengesteld uit Nederlandse topcollecties, zoals het Stedelijk Museum Amsterdam, Boijmans van Beuningen, het Nederlands fotomuseum, het Groninger Museum en de Rijksdienst Cultureel Erfgoed. De tentoonstellingen kennen, passend bij Almere, een focus op de twintigste en eenen-



twintigste eeuw, met ruime aandacht voor niet-traditionele terreinen zoals videokunst, games en *street culture*. De Kunsthal van de Hectare Cultuur durft populair, laagdrempelig en aantrekkelijk te programmeren zonder daarbij aan kwaliteit in te boeten. De tentoonstellingen worden voorbereid in nauwe samenwerking met, en veelal samengesteld door, een curator van de partnermusea.

Directeuren van verschillende musea en rijkscolleges hebben hun belangstelling en bereidheid voor een dergelijke samenwerking met Almere geuit. Voorbeelden van thema's:

- de hipste videoclips;
- naakt in de Nederlandse fotografie;
- *street fashion*;
- tijdgenoten van Picasso en Matisse uit de collectie van het Stedelijk Museum;
- de beste designstoelen van 1900 tot 2014;
- graffitikunst.

Schouwburg Almere

De schouwburg van de Hectare Cultuur continueert in grote lijnen de huidige programmering met een breed aanbod van theater, cabaret, musical, dans en muziek en een mix van populaire en minder bekende artiesten en gezelschappen. Nog meer dan voorheen zal de schouwburg zich profileren als het thuispodium voor Almeerse gezelschappen als Suburbia en BonteHond. In de programmering wordt regelmatig aangehaakt op thema's die in de Kunsthal worden geëxposeerd of die centraal staan in het programma van het Stadsforum.

Stadsforum

In het vrij toegankelijke entreegebied van de Hectare Cultuur bevindt zich het Stadsforum. Een aantrekkelijke expositie waarin de bijzondere kwaliteit van de architectuur en stedenbouw van Almere en omgeving wordt getoond, de wijze waarop die is ontstaan, de recente ontwikkelingen en de plannen voor de toekomst. Deze vaste presentatie met maquettes, foto's, tekeningen, renderings en interactieve elementen

(vergelijkbaar met *Making Almere*) wordt een of twee keer per jaar aangevuld met een wisseltonstelling die is gewijd aan actuele thema's of onderwerpen die met Almere en Flevoland verbonden zijn (Floriade, landschapskunst in Flevoland, *new towns* over de hele wereld, nieuw land en *new towns* in film en fotografie). Deze tentoonstellingen worden gemaakt door cASLa, het International New Town Institute en/of in nauwe samenwerking met organisaties als ARCAM, IABR en het Nieuwe Instituut (voorheen Nationaal Architectuurinstituut). Het Stadsforum van de Hectare Cultuur is enigszins te vergelijken met *City Information Centers* zoals je die in grote wereldsteden als Shanghai aantreft.

4.2.2 Een rijk activiteitenprogramma als verbindend element tussen de pijlers

Naast de drie kernfuncties, of beter gezegd: dwars daar doorheen, biedt de Hectare Cultuur een breed en gevarieerd cultureel activiteitenprogramma, dat soms door de Hectare Cultuur zelf, dan weer door externe partners, dan weer in coproductie met partnerinstellingen wordt georganiseerd. Dit activiteitenprogramma bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een rijk geschakeerd '*public program*' met lezingen, debatten, performances, talkhows en screenings. Dit programma, dat voor een belangrijk deel in series op vaste tijdstippen plaatsvindt, is in de eerste plaats gerelateerd aan de thema's die in de programmering van de pijlers van de Hectare Cultuur centraal staan. Daarnaast is er ruimte voor onderwerpen uit de (Almeerse) actualiteit. Delen van het programma kunnen worden ingevuld door andere partijen zoals debatcentrum Avanti, hogeschool Windesheim Flevoland en het Filmhuis. De activiteiten van het *public program* kunnen zich op alle mogelijke plekken van het gebouw afspelen, maar zullen zich vooral concentreren in en rond de kleine zaal die nu nog door het Kunstencentrum wordt gebruikt.

- Een aantal jaarlijkse festivals en themaweken waarin alle onderdelen van de Hectare Cultuur meedoen, met cross-overs tussen disciplines, waarbij in samenhangende themaprogramma's het hele gebouw en de ruimtes daaromheen worden bespeeld. Voorbeelden van thema's zijn:
 - Growing Green Festival;
 - Urban Screens (film in en buiten het gebouw);
 - Young Roots Festival (folk, hiphop en rap van jongeren uit *new towns*);
 - *street fashion*.
 Naast festivals en themaprogramma's die de Hectare Cultuur zelf of in coproductie organiseert, biedt het gastvrij onderdak aan bestaande en nieuwe festivals, zoals Twee Turven Hoog en het Kamermuziekfestival.
- De Hectare Cultuur biedt in samenwerking met organisaties en bedrijven in en buiten Almere enkele malen per jaar onderdak aan een publieksevenement dat niet per se tot het domein van de kunst of cultuur behoort, maar wel een cultureel aspect bezit, zoals een culinair weekend, boekenmarkt, salon-amateurkunst, duurzaamheidsmarkt of een modenacht met modeshows. Deze evenementen zorgen voor verlevendiging van het gebouw en de Esplanade en trekken - minstens zo belangrijk - vaak een ander en nieuw publiek.
- De Hectare Cultuur ontplooit een breed palet aan educatieve activiteiten, zowel gericht op het onderwijs (formeel leren) als op individuele bezoekers (informeel leren). Daarbij kan het gaan om museumlessen voor volwassenen, theaterworkshops voor kinderen, lunchlezingen door kunstenaars, kijken naar kunst, kinderrondleidingen, openbare repetities of workshops stadsontwikkeling door INTI. Door de breedte van het aanbod (podiumkunsten, beeldende kunsten, design en architectuur) is de Hectare Cultuur in staat interessante programmapakketten aan te bieden aan het primair en voortgezet onderwijs. Daarnaast biedt de Hectare Cultuur elke zondag gezinsactiviteiten aan en zijn er in de schoolvakanties speciale activiteiten voor kinderen.

4.2.3 Informatiecentrum

Cultuurtoeristisch informatiepunt

In de Hectare Cultuur kan men uiteraard kaarten kopen voor voorstellingen en tentoonstellingen. Maar de Hectare Cultuur biedt meer dan dat. In samenhang met het vrij toegankelijke Stadsforum is het ook het loket waar cultuurtoeristen en inwoners van Almere informatie kunnen verkrijgen over de architectuur en kunst van Almere en de landschapskunst in Flevoland. De Hectare Cultuur is het natuurlijke vertrekpunt van kunst- en architectuurroutes in Almere en Flevoland, verkoopt gidsen, wandelroutes en speurtochten en organiseert stadsrondleidingen en excursies in de provincie. Het is goed denkbaar dat de Hectare Cultuur op termijn ook de functie van Uitbureau en algehele culturele kaartverkoop vervult. De context, de voorzieningen en de organisatie zijn er geschikt voor. Dit moet nader worden onderzocht samen met de VVV.

Optie: Informatiecentrum Floriade en laboratorium Growing Green Cities

Vanaf volgend jaar gaan de publieksactiviteiten ter voorbereiding op de Floriade 2022 van start. In combinatie met de maquette van de Floriade, die een natuurlijke plek op het Stadsforum krijgt, is de Hectare Cultuur in onze ogen een uitstekende locatie voor het informatiecentrum van de Floriade. Inwoners van Almere en Flevoland, nationale en internationale gasten en bezoekers kunnen daar zien hoe de plannen zich ontwikkelen, wat men in 2022 kan verwachten en wat er in de aanloop daarnaartoe allemaal gebeurt. De ligging aan het Weerwater en het publieke karakter van het toekomstige entreegebied maken het gebouw van de Hectare Cultuur bij uitstek geschikt om als bruggenhoofd voor de Floriade te fungeren, waar stad en manifestatie met elkaar worden verbonden. Dat kan zelfs letterlijk door het creëren van een bootverbinding tussen Almere Centrum en het toekomstige Floriadeterrein, waarbij een aan de Esplanade aan te leggen steiger als opstapplaats fungeert. Op die manier krijgen de Floriade-activiteiten op vanzelfsprekende wijze een plaats in de stad en blijft de zichtbaarheid niet beperkt tot een geïsoleerd reservaat aan de snelweg.

In de plannen voor de Floriade 2022 bestaan ideeën om vanaf 2014 te starten met laboratoriumachtige workshops waarin publiek en professionals zich samen buigen over een groene toekomst van de stad. In combinatie met het informatiecentrum van de Floriade en het Stadsforum zou de Hectare Cultuur zich uitstekend kunnen lenen voor een dergelijk (informeel) laboratorium.

4.2.4 Huis voor cultuurproducenten

Naast eigen activiteiten biedt de Hectare Cultuur als verhuurder onderdak aan enkele culturele organisaties in Almere die opereren in dezelfde domeinen als de pijlers van de Hectare Cultuur. Wij denken daarbij concreet aan:

- Suburbia;
- BonteHond;
- het International New Town Institute (INTI).

Suburbia en BonteHond profileren zich nadrukkelijk als stads- en provinciegezelschappen met Almere als thuisbasis. Er ligt een natuurlijke relatie met de schouwburgfunctie van de Hectare Cultuur, waar beide gezelschappen ook regelmatig optredens verzorgen. Vestiging in de Hectare Cultuur versterkt de positie van BonteHond en Suburbia als stads- en provinciegezelschappen, in het bijzonder wanneer première's ook in Schouwburg Almere worden opgevoerd.

Zowel Suburbia als BonteHond richten zich nadrukkelijk op jeugd, jongeren en talentontwikkeling (SubSuburbia). Dat sluit aan op de ambities en de profilering van de Hectare Cultuur. Het gebouw van de Hectare Cultuur biedt uitstekende faciliteiten voor beide theatergezelschappen met kantoren, repetitieruimtes en technische voorzieningen die noodzakelijk zijn bij het monteren van voorstellingen. Beide gezelschappen zijn nu gevestigd in het gebouw De Voetnoot.

Het International New Town Institute (INTI) is een onderwijs- en onderzoeksinstituut die incidenteel publieksactiviteiten ontwikkelt. Er liggen natuurlijke verbindingen met de stadsforumfunctie en ook met het project *Growing Green Cities* in het kader van de Floriade. Behalve kantoorruimte kan het INTI ruimtes in de Hectare Cultuur gebruiken voor lezingen, debatten en workshops.

Optie: Projectbureau Floriade

Binnen niet al te lange tijd wordt er een projectbureau voor de Floriade in het leven geroepen. Wij kunnen ons voorstellen dat deze organisatie kantoorruimte huurt in het gebouw van de Hectare Cultuur, nabij het informatiecentrum, nabij het Stadscentrum en met uitzicht op het Weerwater en het toekomstige Floriadeterrein. Over de kansen van deze huisvestingsgedachte is op dit moment nog geen inschatting te maken.



4.2.5 Winkel en grand café

De laatste hier te benoemen onderdelen van het concept zijn een winkel en een grand café. Beide zijn belangrijk voor de verblijfskwaliteit, de uitstraling, de sfeer en uiteindelijk ook voor het ondernemerschap van de Hectare Cultuur.

Winkel

Gepositioneerd in het vrij toegankelijke entreegebied, nabij het grand café en de informatiebalie biedt de winkel van de Hectare Cultuur een bijzonder assortiment van boeken, kleding, accessoires, duurzaamheidsproducten, Nederlands design, film, muziek, speelgoed en souvenirs die passen bij de disciplines en de thema's van de programmering. Dat alles in een bijzonder vormgegeven omgeving met huiskamerachtige uitstraling (vergelijkbaar met Hutsport in Amsterdam). Een onderscheidend en tegelijkertijd uitnodigend retailconcept levert een belangrijke bijdrage aan de uitstraling, de aantrekkelijkheid en de levendigheid van het cultuurgebouw. Wij adviseren dit concept te ontwikkelen in partnership met een ondernemer die op dit vlak bewezen talent heeft.

Grand café

Het feit dat er overdag in de Hectare Cultuur publieksactiviteiten zijn (onder andere exposities), betekent dat er exploitatiekansen zijn voor een passend horecaconcept. Dit is essentieel om de Hectare Cultuur tot een levendige (ontmoetings-) plek te ontwikkelen. Conform succesvolle nieuwe concepten in steden als Amsterdam en Antwerpen is het daarbij van belang om winkel, expositie (Stadsforum) en horeca als een geïntegreerd concept te benaderen. De nieuwe bibliotheek toont aan dat er in Almere wel degelijk behoefte is aan informele ontmoetings- en werkplekken (Wifi!) in een onderscheidende omgeving. Ook voor het grand café adviseren we dit in partnership met een externe ondernemer te ontwikkelen en te exploiteren.

4.3 Programmering als hart van het concept

In het bovenstaande hebben we de bestanddelen van de Hectare Cultuur op een rij gezet. Om de nieuwe instelling tot een succes te maken en te ontwikkelen tot een levendige plek waar voor bezoekers van alles te doen is, is echter meer nodig. Daarvoor is de programmering essentieel. Voor die programmering dienen de volgende uitgangspunten te worden gehanteerd:

- In de zalen én in het gebouw - de Hectare Cultuur programmeert theater, moderne kunst, architectuur en crossovers in zalen, maar ook in alle andere publieksruimten van het gebouw.
- Binnen én buiten - de Hectare Cultuur programmeert niet alleen in het gebouw, maar ook in de directe omgeving (plein en kades) en soms zelfs op andere locaties in de stad.
- Reguliere én bijzondere formats - de Hectare Cultuur programmeert 'reguliere' theatervoorstellingen en moderne kunsttentoonstellingen, maar er komen ook bijzondere formats aan bod (projecties, voorvertoningen, performances, *do-it*-avonden).
- Kijken én meedoen - de Hectare Cultuur programmeert activiteiten waarnaar je kunt kijken en luisteren, maar ook activiteiten waaraan je zelf kunt meedoen.
- Voor én achter de schermen - bij de Hectare Cultuur zie je niet alleen wat zich voor de schermen afspeelt, maar je krijgt ook mee wat er achter de schermen gebeurt.
- *Heavy* én *light* - bij de Hectare Cultuur kun je terecht voor een verdiepend cultuurbezoek, maar je kunt er ook in een culturele context eten, drinken, werken, ontmoeten, winkelen en uitgaan.
- Rust én reuring - bij Hectare Cultuur kun je terecht voor een rustgevend cultuurbezoek, maar er zijn ook spectaculaire activiteiten.
- In tijd verspreid - er is bij de Hectare Cultuur steeds wat anders te doen: 's ochtends, 's middags en 's avonds.
- In én buiten het seizoen - Hectare Cultuur programmeert het hele jaar door, dus ook in de zomerperiode en de schoolvakanties.

Tabel 1: Kernprogramma Hectare Cultuur

Theater	Kunsthall	Stadsforum
<ul style="list-style-type: none"> • reguliere voorstellingen toneel, dans, muziek, cabaret; • evenementen en feesten; • losse performances en previews; • films en livestreaming van topconcerten; • festivals. 	<ul style="list-style-type: none"> • reguliere tentoonstellingen; • installaties en performances; • lezingen en inleidingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • tentoonstellingen architectuur, stedenbouw, landschapskunst; • informatiecentrum; • Floriade en laboratorium <i>Growing Green Cities</i>; • verhalen van Almeren; • lezingen en debatten; • workshops.

Tabel 2: Het programma is ingebed in 'beleving en context'

Kijken in de keuken	Festiviteiten/culinair	Forum/educatie
<ul style="list-style-type: none"> • tijdelijke en permanente rondleidingen en audiotours; • logeren in een kunstinstallatie; • open repetities; • op- en afbouw; • deels open ateliers en <i>artists-in-residence</i>; • deels open werkplaatsen (waar gewerkt wordt aan kostuums, decors). 	<ul style="list-style-type: none"> • clubavonden; • evenementen; • voorstellingen en tentoonstellingen in combinatie met ontbijt, lunch, brunch of diner; • themafeesten. 	<ul style="list-style-type: none"> • inleidingen en nagesprekken; • ontmoetingen; • lezingen, debatten en discussies; • cursussen en workshops; • colleges en lessen; • educatieve programma's; • kinderactiviteiten.

Tabel 3: Het programma wordt ondersteund door 'service en gemak'

Verblijven	Horeca/winkelen	Verhuur
<ul style="list-style-type: none"> • ontspannen en ontmoeten; • werken; • recreëren; • eventueel kinderopvang. 	<ul style="list-style-type: none"> • koffie drinken; • ontbijten, lunchen, dineren; • borrelen en uitgaan; • winkel met 'culturele producten' (catalogi, kunst, design, mode, boeken, magazines, cd's, dvd's). 	<ul style="list-style-type: none"> • presentaties; • congressen en seminars; • bedrijfsuitjes; • vergaderingen; • recepties; • (kinder)feesten.



4.4 Merk, missie en publieksbereik

Merk

Als titel voor de nieuw te vormen culturele instelling in het gebouw De Kunstlinie is tot nu toe de benaming Hectare Cultuur gehanteerd. Tijdens het werk aan deze opdracht is ons vermoeden bevestigd dat dit geen sterke merknaam is. De titel roept amper positieve of uitnodigende associaties op. De titel dekt de lading die het concept nu heeft gekregen ook niet goed. Wij adviseren dan ook voor de Hectare Cultuur een andere naam te zoeken. Bijvoorbeeld via een openbare prijsvraag of via een opdracht aan een gespecialiseerd bureau. Voor een heldere communicatie van het concept adviseren wij onder de vlag van de Hectare Cultuur (of de nieuwe benaming daarvoor) drie A-merken te positioneren: Schouwburg Almere, Kunsthal Almere en Stadsforum Almere. Dat schept duidelijkheid over wat de Hectare Cultuur inhoudt en heeft als bijkomend voordeel dat er kan worden voortgebouwd op de inmiddels gevestigde merknaam van de Schouwburg Almere.

Missie en belofte

Bij een nieuwe culturele instelling hoort een nieuwe missie. Het is ons inziens aan de nieuwe directie om die missie uiteindelijk vast te stellen, maar wij geven in het kader van dit advies graag een passende voorzet: 'De Hectare Cultuur verbindt mensen met verrassende cultuur'.

De belofte die de Hectare Cultuur oproept en uitdraagt is dan: 'In de Hectare Cultuur is altijd iets te zien en te beleven dat inspireert'. De Hectare Cultuur vult die belofte als volgt in:

- De Hectare Cultuur biedt een breed palet aan theater, beeldende kunst en architectuur. Zowel populair als experimenteel. Zowel actuele als tijdloze thema's.
- Theater, beeldende kunst en architectuur worden 'puur' aangeboden, maar ook in alle mogelijke mengvormen en combinaties.
- Naast reguliere voorstellingen en tentoonstellingen is de Hectare Cultuur ook

geïnteresseerd in formats waarmee het publiek cultuur gratis, korter, gemakkelijker en op elk moment van de dag kan ervaren.

- De Hectare Cultuur presenteert, maar initieert en coproduceert ook en geeft graag ruimte aan makers en culturele partners in en buiten Almere die het concept versterken.
- Educatie is een speerpunt van de Hectare Cultuur: discipline-overstijgend aanbod, zowel gericht op formeel onderwijs, als op informeel leren (individueel, gezinsbezoek).
- Bij de Hectare Cultuur kom je niet alleen om te kijken. Voor wie dat wil, zijn er volop mogelijkheden om te reageren, mee te praten en mee te doen.
- De Hectare Cultuur richt zich op een breed publiek van cultuurliefhebbers uit de stad en de regio. Het publiek van nu, de huidige bezoekers en het publiek voor de komende tien jaar. Bepaalde activiteiten zijn zo bijzonder dat ze soms ook een nationaal publiek en landelijke aandacht trekken.
- De bezoekers ervaren de Hectare Cultuur als laagdrempelig (gastvrij), levendig, inspirerend, vermakelijk (*serious fun*) en vernieuwend (grensvervagend).
- De Hectare Cultuur ademt theater en beeldende kunst en is van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat open.
- Alle activiteiten vinden in en rondom de zalen, in en om het gebouw plaats. Bij de Hectare Cultuur krijg je ook mee hoe kunst en cultuur worden gemaakt.

Doelgroepen en publieksbereik

Een van de opdrachten voor de Hectare Cultuur is om 25% meer publiek te bereiken dan cASLa, Museum De Paviljoens en de Schouwburg in 2011 in totaal realiseerden (zie ook bijlage 2). Met het voorgestelde concept is deze doelstelling te realiseren, op voorwaarde dat de programmering conform de uitgangspunten wordt ingevuld, op voorwaarde dat:

- er extra budget voor marketing in de begroting wordt vrijgemaakt (verwerkt in de exploitatieopzet);

- de Hectare Cultuur erin slaagt ieder jaar enkele aansprekende festivals en publieks-evenementen te organiseren.

Een belangrijke groei kan worden gerealiseerd met de kunsthallprogrammering. Met toegankelijke tentoonstellingsonderwerpen samengesteld met collecties van hoge kwaliteit kan de Hectare Cultuur niet alleen meer inwoners uit Almere bereiken, maar ook meer bezoek van regionale en nationale cultuurtoeristen genereren (Museumjaarkaarthouders). Zeker wanneer de tentoonstellingen landelijk aandacht krijgen. Met de Kunsthall Almere verwachten wij een verdubbeling te realiseren van het bezoekersaantal dat De Paviljoens in de afgelopen jaren bereikte (30.000 in plaats van 15.000 bezoekers).

Groeiopotentie schuilt ook in de programmering van themaprogramma's, festivals en publieks-evenementen. Deze bieden de mogelijkheid om nieuwe publieksgroepen te bereiken, met name onder inwoners van Almere die niet primair in theater- of museumbezoek geïnteresseerd zijn, maar wel afkomen op evenementen met amusement, beleving en ontmoeting. Met een uitgekende festival- en evenementenprogrammering en gerichte PR/marketing achten wij het mogelijk voor de Hectare Cultuur hiermee 10.000 tot 15.000 extra bezoekers te bereiken. In dit licht adviseren wij om de Hectare Cultuur bij de lancering op een overtuigende manier in de markt te zetten en te zorgen voor een sterke openings-campagne. De *relaunch* dient zorgvuldig voorbereid te worden en moet kunnen beschikken over een substantieel budget.

Het aanbod van de Schouwburg is vooral gericht op lokaal en regionaal publiek. Door de verdere doorontwikkeling van product-marktcombinaties en direct marketing, zoals in gang gezet met het strategisch beleidsplan 2013-2015 van de Schouwburg, is daar zeker nog enige groei mogelijk. Die groei zal zich echter eerder gestaag dan sprongsgewijs voltrekken.

Met het Stadsforum en het activiteitenprogramma van lezingen, debatten en performances zal de Hectare Cultuur het bezoekersaantal van cASLa zeker kunnen evenaren. De ervaringen met *Making Almere* (in een winkelpand) wijzen uit dat een laagdrempelige presentatie in een uitnodigende omgeving leidt tot de nodige aanloop.

Aansprekende presentaties in het Stadsforum in combinatie met een informatiecentrum en loket voor architectuur en kunst in Almere/Flevoland en een vertrekpunt voor routes, rondleidingen en excursies vergroot de aantrekkelijkheid voor architectuur- en kunsttoeristen die Almere vanuit binnen- en buitenland bezoeken. Zeker wanneer dit gecombineerd wordt met activiteiten en informatie over de Floriade 2022.

Ten slotte ligt er op het gebied van educatief bezoek een belangrijke uitdaging voor de Hectare Cultuur. Het educatieve bezoek dat De Paviljoens realiseerde met zijn programma's (onder andere voor landschapskunst in Flevoland) moet in ieder geval worden gecontinueerd. Daarnaast liggen er kansen voor uitbreiding van het educatieve bereik door voor het primair en voortgezet onderwijs brede pakketten met onder andere podiumkunsten en beeldende disciplines te ontwikkelen en te vermarkten. Voorwaarde daarbij is dat de educatieve functie in de Hectare Cultuur adequaat wordt ingevuld.

4.5 Hectare Cultuur biedt nieuwe kansen

Tot slot van dit hoofdstuk benoemen wij puntsgewijs de kansen die het voorgestelde concept Hectare Cultuur voor Almere biedt, waar het gaat om landelijke positionering, fondsenwerving en ondernemerschap. Deze argumenten hebben een belangrijke rol gespeeld bij onze afweging en de keuze voor dit concept.

- De combinatie van Schouwburg, Kunsthall en Stadsforum/architectuur is uniek in Nederland.

- Door samenwerking met Nederlandse top-collecties en curatoren/tentoonstellings-makers krijgt de kunsthallprogrammering van de Hectare Cultuur landelijke uitstraling met in potentie een stevig publieksbereik in stad en regio.
- De Hectare Cultuur kan zich landelijk sterk positioneren door een aanjaag- en voorbeeld-functie te vervullen voor collectiemobiliteit, conform de adviezen van de Raad voor Cultuur, de Nederlandse Museumvereniging en de Vereniging voor Rijksmusea. Nederlandse musea kunnen zich als coöperatieve partners profileren door collecties en expertise beschikbaar te stellen. De Hectare Cultuur wordt daardoor een interessante partij voor publieke fondsen (Mondriaan, Cultuurparticipatie), vermogensfondsen (SNS Reaal, Ammodo) en goededoelengelden (BankGiroLoterij).
- Het inhuizen van theatergroepen als Suburbia en BonteHond geeft ziel aan de schouwburg-functie, zorgt voor levendigheid en 'reuring', stimuleert interdisciplinaire samenwerking met andere functies in de Hectare Cultuur en is belangrijk voor de landelijke positionering.
- Door een flexibele en open structuur van het gebouw en de programmering kan de Hectare Cultuur zich ontwikkelen tot platform voor uiteenlopende culturele initiatieven in Almere (van debatcentrum tot festival, van filmhuis tot jeugdtheater). Deze faciliterende en tot samenwerking stimulerende functie van de Hectare Cultuur, in aansluiting op wat elders ontstaat, is belangrijk voor een duurzame ontwikkeling van het cultuuraanbod in Almere.
- De combinatie van schouwburg, toneelgezelschappen en op jeugd/jongeren gerichte programma's en festivals biedt uitstekende mogelijkheden om de Hectare Cultuur te profileren als broedplaats voor talent en springplank voor jonge theatermakers in combinatie met verjonging van het publiek. Daarmee kan de Hectare Cultuur een relevante positie verwerven in het landelijke culturele veld (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Raad voor Cultuur, fondsen) en een interessante partner worden voor private fondsen en sponsors (bijvoorbeeld de VandenEnde Foundation).
- De combinatie van uiteenlopende culturele ruimtes onder één dak, in combinatie met aantrekkelijke voorzieningen biedt uitstekende mogelijkheden voor commercieel verhuur en arrangementen ten behoeve van symposia, evenementen en workshops.
- Het onder één directie brengen van het gebouw De Kunstlinie levert zowel intern (beheer) als extern (identiteit, uitstraling) belangrijke winst op.



5

Organisatorische uitwerking

5.1 Bestuurlijke en organisatorische stappen

Geen noodzaak fusie

In de opdracht voor een ondernemingsplan voor de Hectare Cultuur gaat de gemeente Almere uit van een fusie tussen Schouwborg Almere, cASLa en De Paviljoens. Om het concept Hectare Cultuur te kunnen realiseren, is een fusie tussen de drie instelling niet nodig. Een samenvoeging van functies volstaat. Ons advies beargumenteren wij als volgt:

- Van de drie direct betrokken organisaties volgt cASLa een eigen strategie gericht op bewonersparticipatie, online activiteiten en groene thema's. Een fusie met de Stichting Stad & Natuur ligt veel meer voor de hand. Volledige integratie van cASLa in de Hectare Cultuur voegt aan het concept niets toe. Wel zou cASLa (als uitvoerder van de opdracht) programma-activiteiten in de Hectare Cultuur moeten organiseren ten behoeve van het Stadsforum (architectuurtentoonstellingen), het cultuurtoeristische informatiecentrum (gidsen, excursies, routes) en het flankerende activiteitenprogramma (lezingen).
- De Paviljoens houdt als organisatie feitelijk op te bestaan na het mislopen van landelijke subsidies en het vertrek uit het huidige gebouw. De organisatie geeft haar opdracht, inclusief subsidiebudgetten terug. Deze komen beschikbaar voor de Hectare Cultuur. Dit betekent dat realisatie van de Hectare Cultuur volledig bij Schouwborg Almere komt te liggen. In essentie komt het erop neer dat de opdracht aan de Schouwborg wordt uitgebreid met twee culturele functies: de Kunsthal en het Stadsforum.

Uiteraard moet de Schouwborg deze opdracht willen aanvaarden. Indien de raad van toezicht van Schouwborg Almere daartoe bereid is, kunnen vervolgstappen worden

gezet. Uiteraard heeft verbreding van de opdracht consequenties voor de statuten van de stichting en voor de gewenste samenstelling van de raad van toezicht. Aanpassing van de statuten moet als een van de vervolgstappen op termijn zeker gebeuren, maar heeft ons inziens niet de hoogste prioriteit. De eerste stap van de stichting moet de aanstelling van een nieuwe directeur en artistiek leider voor de Hectare Cultuur zijn.

Aanstelling directeur en artistiek leider

In het plan van aanpak voor de Hectare Cultuur dat de gemeente heeft opgesteld, wordt het voornemen uitgesproken om na de ontwerpfase eerst een kwartiermaker voor realisatie van de nieuwe instelling te benoemen. In onze ogen is dat een onnodige tussenstap. Wij adviseren direct een algemeen directeur en een artistiek leider aan te stellen. De artistiek leider heeft als eerste opdracht kwartier te maken voor de programmering. De verantwoordelijkheid voor start en uitvoering van de Hectare Cultuur wordt belegd bij de algemeen directeur.

Zowel voor schouwborg- en festivalprogramma's als voor bruikleententoonstellingen gelden voorbereidingstermijnen van een tot twee jaar. Voor het welslagen van de Hectare Cultuur is het dus van groot belang om tijdig te starten met het voorbereiden van de programmering.

Een spoedige aanstelling van directie en artistiek leider heeft als voordeel dat de uitbreiding en noodzakelijke aanpassingen van organisatie en gebouw kunnen worden begeleid door degenen die er uiteindelijk verantwoordelijk voor zijn. Directe en gelijktijdige werving van de algemeen directeur en de artistiek leider heeft als bijkomend voordeel dat criteria als complementariteit van competenties en kansen op effectieve samenwerking bij de selectie van kandidaten voor de twee functies kunnen worden meegewogen.

5.2 De organisatie op hoofdlijnen

De organisatie die de Hectare Cultuur moet gaan realiseren wordt gevormd door drie elementen:

- een nieuwe directie en nieuwe artistieke leiding die koers en gezicht van de nieuwe instelling bepalen;
- een aantal nieuwe functies, nodig om de Kunsthall, het Stadsforum en de ambities voor randprogrammering van het 'public program' en educatie te realiseren;
- het aanpassen en versterken van de Schouwburgorganisatie om de bredere opdracht voor de Hectare Cultuur te kunnen uitvoeren.

Profiel directeur en artistiek leider

De directeur en de artistiek leider van de Hectare Cultuur zijn beeld- en koersbepalend. Een tijdige en goede invulling van deze functies is essentieel voor het welslagen van de Hectare Cultuur

De algemeen directeur

- directeur-bestuurder met ervaring;
- verantwoordelijk voor algehele leiding en beleid;
- verantwoordelijk voor organisatie en bedrijfsvoering;
- ervaren cultuurmanager met schouwburg- en theaterervaring;
- affiniteit en bij voorkeur ervaring met andere kunstvormen;
- gedegen directeur-bestuurder, die de weg weet te vinden in politiek bestuur;
- bewezen kwaliteiten op het gebied van bedrijfsvoering en gebouwexploitatie, inclusief horeca, verhuur en retail;
- ondernemend en bewezen successen als het gaat om vergroting van publieksbereik;
- bewezen kwaliteiten op het gebied van marketing, PR, sponsoring en publiciteit.

De artistiek leider

- verantwoordelijk voor artistieke programmering van de Hectare Cultuur;
- direct verantwoordelijk voor tentoonstellings- en activiteitenprogrammering;
- geeft leiding aan programmteam met onder andere programmeur Schouwburg;
- enige ervaring als curator, programmeur en/of samensteller van tentoonstellingen;
- bij voorkeur ervaring met programmering *crossovers*, *public program*;
- netwerk in kunst- en museumwereld;
- affiniteit met podiumkunsten, festivals;
- gaat verbindingen aan met andere organisaties en initiatieven;
- ambitieus met betrekking tot publieksbereik, (durft populair te programmeren);
- ideeënrijk;
- talent, drive, durf en artistieke persoonlijkheid wegen zwaarder dan ervaring.

Nieuwe functies

Voor de Kunsthall wordt de organisatie behalve met een artistiek leider en een projectleider programmering uitgebreid met een bescheiden beveiligingsstaf (hoofdsuppoost/floormanager) van 1,5 fte. Bij bijzondere tentoonstellingen worden in aanvulling op de elektronische beveiligingssystemen professionele beveiligers ingehuurd.

Voor publieksontvangst en –begeleiding zet de Hectare Cultuur een poule van vrijwilligers in die deze taken onder professionele begeleiding uitvoeren.

Met het oog op de educatieve ambities wordt de organisatie versterkt met ten minste twee educatiemedewerkers en een poule van rondleiders en docenten op inhuurbasis.

Aanpassing en versterking bestaande schouwburgorganisatie

Voor de Hectare Cultuur wordt in totaal 7 fte aan de huidige schouwburgformatie toegevoegd. De schouwburgorganisatie zelf zal met het oog op de transformatie naar de Hectare Cultuur op onderdelen te maken krijgen met nieuwe werkzaamheden en een accentverschuiving binnen de taken.

De programmastaf van Schouwburg Almere, nu aangestuurd door de artistiek leider en de facilitaire en technische afdeling, krijgt er een nieuw werkterrein bij, zoals tentoonstellingen en kunst- en architectuurmanifestaties.

De afdeling marketing wordt versterkt, ook om de nieuwe instelling met zijn bijzondere profiel goed in de markt te kunnen zetten en zal zijn netwerk en focus moeten verbreden. Wij adviseren verder een medewerker aan te trekken voor fondsenwerving en sponsoring.

Over het algemeen kan worden gesteld dat een belangrijk deel van de taken die de huidige schouwburgorganisatie vervult, in de Hectare Cultuur vrijwel ongewijzigd kunnen worden voortgezet. Dat geldt zowel voor de hospitality-afdeling en de afdeling publiekscontacten, als voor de marketing en de sales. De kaartverkoop voor de Kunsthall, boekingen voor lezingen en educatie en de kaartverkoop voor de Schouwburg kunnen door een en dezelfde afdeling worden uitgevoerd.

Voor de ondersteunende afdelingen (secretariaat, financiën, personeel, gebouwbeheer) verandert er weinig. De technische en facilitaire ondersteuning die voor tentoonstellingen en activiteitenprogramma's moet worden geleverd, verschilt niet wezenlijk van de ondersteuning voor schouwburgactiviteiten.

Wat wellicht nog belangrijker is: de cultuur en de dynamiek van een schouwburgorganisatie sluiten - met uitzondering van het omgaan met collecties - over het algemeen goed aan op de eisen die museale tentoonstellingstaken aan een organisatie stellen (omgekeerd is dat vaak problematischer).

Flexibele schil

Naast de vaste formatie zal de Hectare Cultuur werken met een flexibele schil van projectmedewerkers, freelance- en oproepkrachten die worden ingezet voor speciale projecten (gastcurator, productie) en voor tijdelijke of specifieke taken (theatertechniek en tentoonstellingsopbouw, beveiliging, rondleidingen). In de exploitatieopzet is een bescheiden vast budget voor tijdelijke inhuur opgenomen. Door de bank genomen moeten deze flexibele werkzaamheden echter kostendekkend zijn (bijvoorbeeld rondleidingen) of worden gedekt uit de projectbegroting (bijvoorbeeld evenementenproductie, tentoonstellingsopbouw, beveiliging). Een volledig overzicht van het formatieplan is te vinden in bijlage 3.



6 Het gebouw

6.1 Markante locatie

Het gebouw De Kunstlinie van SANAA-architecten waarin de Hectare Cultuur moet worden gevestigd, is een markant bouwwerk. Het manifesteert zich als een kubistisch, minimalistisch vormgegeven volume aan het Weerwater. Het gebouw drukt van zichzelf van buiten weinig uit. Het is in zijn verschijning niet herkenbaar als schouwburg. Een deel van het gebouw is specifiek ontworpen voor de schouwburgfunctie, een ander deel van het gebouw bestaat uit een opeenvolging van open en gesloten ruimtes die qua voorzieningen, techniek en interieurafwerking speciaal voor het Kunstencentrum zijn ingericht. Na het vertrek van het Kunstencentrum aan het eind van het jaar komt dit deel van het gebouw vrij voor de Hectare Cultuur.

Om te bepalen of het gebouw geschikt te maken is voor de Hectare Cultuur, moeten we eerst vaststellen aan welke eisen het gebouw daarvoor moet voldoen.

6.2 Algemene eisen vanuit het concept

Het gebouw speelt een belangrijke rol in het tot uitdrukking brengen en mogelijk maken van het concept van de Hectare Cultuur. We onderscheiden zes eigenschappen die het gebouw heeft om het concept te kunnen realiseren:

1. Open huis: het gebouw is (grotendeels) voor iedereen toegankelijk en kent ruime openingstijden. Je krijgt er als bezoeker en als passant mee wat er in het gebouw gebeurt en je ziet binnen wat de stad en omgeving van de Hectare Cultuur biedt.
2. Slow stay: het gebouw biedt mogelijkheden om er langer (en zonder cultuurbezoek) te verblijven. Het gebouw biedt daarvoor diverse plekken (verschillend van opzet).
3. Achter de schermen: het gebouw is zo ontworpen dat je als bezoeker en als passant zo veel mogelijk meekrijgt van wat er achter de schermen gebeurt (met inachtneming van de beperkingen die hierbij gelden). Naast het gebouw dragen ook de

activiteiten (zoals theatrale rondleidingen en audiotours) hieraan bij.

4. Uiterlijk vertoon: het gebouw is duidelijk in de stad zichtbaar en heeft een culturele uitstraling (herkenbaar als cultuurgebouw). Het gebouw biedt (bijvoorbeeld via de gevel of vitrines) mogelijkheden om 24 uur per dag cultuur aan de omgeving te presenteren. Het gebouw heeft één totaalidentiteit.
5. Binnenstebuiten: de omgeving van de Hectare Cultuur wordt als onderdeel van het gebouw benut en sluit aan bij de culturele functie van de Hectare Cultuur. De buitenkant van het gebouw en de directe omgeving zijn ontworpen op het mogelijk maken van buitenprogrammering (activiteiten in de buitenlucht).
6. Formats: het gebouw kan als geheel en de gehele dag worden gebruikt voor uiteenlopende activiteiten. De zalen lenen zich zo veel mogelijk voor multifunctioneel gebruik, zodat ze geschikt zijn voor verschillende disciplines en typen activiteiten. Het gebouw biedt plekken en mogelijkheden voor spontane activiteiten en voor activiteiten waaraan het publiek kan meedoen of waarvan het resultaat ter plaatse zichtbaar is.

Het gebouw De Kunstlinie voldoet in grote lijnen aan deze algemene eisen. Met zijn afwisseling van open en gesloten ruimtes en de minimalistische 'kamerschermarchitectuur' is het gebouw in principe ook geschikt te maken voor moderne kunst en –designexposities. Om het Kunstliniegebouw in zijn totaliteit geschikt te maken voor het specifieke programma van de Hectare Cultuur moet er wel een aantal aanpassingen worden aangebracht.

6.3 Aanpassingen aan het gebouw

Wanneer we het concept voor de Hectare Cultuur en de daarmee samenhangende activiteiten vertalen naar een ruimtelijk programma en dit projecteren op het bestaande gebouw, wordt het globale programma van eisen voor aanpassingen van het gebouw duidelijk.

- Een vrij toegankelijke publieke ruimte in het entreegebied (noord- en oostzijde) met:
 - ontvangst, kaartverkoop, informatiebalie;
 - Stadsforum met architectuurtentoonstelling, Floriade, landschapskunst en wisselpresentaties;
 - winkel;
 - grand café, waarschijnlijk opnieuw te positioneren in het gebouw.
- De kleine zaal (voorheen van het Kunsten-centrum) en het gebied daaromheen geschikt maken voor flexibel gebruik:
 - publieksactiviteiten (lezingen, debatten, performances, filmvoorstellingen);
 - repetitie- en montageruimte theatergezelschappen;
 - expositieruimte als onderdeel Kunsthal-tentoonstellingen.

Dit gedeelte dient vanaf het entreegebied apart toegankelijk te zijn (onder andere vanwege gelijktijdigheid activiteiten en kaartcontrole) en mogelijkheden voor publieksontvangst te omvatten.
- Het kunsthalgedeelte geschikt maken voor exposities (800 m², oost- en zuidzijde) met adequate beveiliging en klimaatbeheersing voor museale collecties. Het kunsthalgedeelte moet eenvoudig en goed toegankelijk zijn via het entreegebied.
- Het schouwburggedeelte van het gebouw behoeft amper aanpassingen. De zalen en voorzieningen zijn up-to-date.
- Het gebouw openen naar zijn omgeving en geschikt maken voor (relatie met) buitenactiviteiten, onder andere door steigers rondom het gebouw. Dit laatste is ook belangrijk met het oog op (zomer)horeca, recreatie (aanlegplaats) en de bruggenhoofd functie naar het Floriadeterrein.
- De nieuwe Hectare Cultuur-functies en de culturele huurders zullen van het voormalige Kunstencentrumdeel (6.850 m²) naar schatting respectievelijk 3.000 m² en 700 m² in gebruik nemen. Dat betekent dat er circa 3.000 m² in het achterdeel van het gebouw overblijft en daarmee beschikbaar komt voor commerciële verhuur van kantoor- en bedrijfsruimte. Om dit mogelijk te maken dient dit deel van het gebouw te worden gecompartmenteerd en apart toegankelijk en afsluitbaar worden gemaakt.

6.4 Kosten en planning aanpassingen gebouw

Het functionele programma van de Hectare Cultuur hebben wij ruimtelijk vertaald naar een vlekkenplan (zie bijlage 4). Op basis van dit vlekkenplan en de specifieke eisen voor klimaatbeheersing en beveiliging van het kunsthalgedeelte heeft de gemeente Almere een raming gemaakt van de kosten voor het aanpassen van het gebouw. Deze raming komt uit op € 1,4 miljoen inclusief btw. Daarbij zijn inbegrepen de kosten voor:

- aanpassingen van het gebouw die nodig zijn om de nieuwe onderdelen van het concept (Kunsthal en Stadsforum) mogelijk te maken;
- het aanbrengen c.q. aanpassen van installaties voor klimaat en beveiliging;
- ontwerp, advies en begeleiding;

In de raming zijn niet meegenomen:

- kosten voor permanente inrichtingselementen (tentoonstellingswanden, inrichting Stadsforum, winkel). Deze ramen wij op 100.000 euro;
- het aanleggen van een steiger rondom het gebouw;
- jaarlijkse kapitaallasten (€ 135.000 per jaar) gebaseerd op een gemiddelde afschrijvings-termijn van vijftien jaar. Deze kapitaallasten zijn conform de afgesproken systematiek van de gemeente Almere niet in de exploitatie-opzet van de Hectare Cultuur opgenomen.

De gemeente berekent dat de aanpassingen aan het gebouw op zijn vroegst eind mei 2014 opgeleverd kunnen worden. Dat betekent dat de Hectare Cultuur in zijn volle breedte niet eerder dan in de zomer van 2014 van start kan gaan.

Wij adviseren om op korte termijn door de architect een schetsontwerp te laten maken, gebaseerd op een meer gedetailleerd programma van eisen, zodat tijdig een meer precieze en steviger onderbouwde berekening van de verbouwkosten op tafel ligt. Het is ook om andere redenen van belang dit tijdig te doen. De architect moet ook nog toestemming geven voor wijzigingen in het gebouw.

7 Exploitatie Hectare Cultuur

7.1 Haalbaarheid

De haalbaarheid van het concept voor de Hectare Cultuur wordt behalve door de marktkansen, de positionering en de huisvestingsaspecten voor een belangrijk deel bepaald door de exploitatiemogelijkheden. In dit hoofdstuk worden het concept vertaald naar een exploitatieopzet, waarbij de lasten en baten van de Hectare Cultuur zo realistisch mogelijk zijn begroot.

7.2 Uitgangspunten bij exploitatieopzet

- Ten aanzien van de subsidie-inkomsten zijn we uitgegaan van de subsidies die door de gemeente Almere in het plan van aanpak voor de Hectare Cultuur zijn gereserveerd (nu Schouwburg, cASLa, De Paviljoens).
- De provincie Flevoland ondersteunt het concept. De subsidie die de provincie aan De Paviljoens verstrekt voor publieks- en educatieve activiteiten voor landschapskunst, worden ook in de toekomst gecontinueerd.
- In het voorgestelde concept is cASLa niet opgenomen als fusiepartner van de Hectare Cultuur. We gaan er in de exploitatieopzet wel van uit dat een deel van het budget voor architectuur dat bij cASLa is belegd, wordt ingezet voor het Stadsforum. Verder is het uitgangspunt dat in het programmeringsbudget van de Schouwburg ruimte wordt gemaakt voor themaprogramma's, cross-overs en festivals.
- Voor wat betreft het schouwburgdeel van de Hectare Cultuur zijn we uitgegaan van de exploitatiecijfers die door de directie van de Schouwburg zijn aangeleverd.
- In de exploitatieopzet wordt uitgegaan van een stevige, maar absoluut haalbare ambitie in het verwerven van eigen inkomsten voor de Hectare Cultuur uit entreegelden, sponsoring en commerciële activiteiten. Behalve door eigen kennis en ervaring en informatie van deskundigen in het veld zijn de ramingen ook getoetst en als realistisch gekenschetst door de directie van de Schouwburg Almere.
- In de eerste jaren is het niet realistisch te verwachten dat retail en horeca hoge eigen inkomsten genereren.
- De personele lasten zijn gebaseerd op samenstelling en omvang van de organisatie zoals in het formatieplan (bijlage 3) omschreven. De begroting van overige personele lasten, inhuur uitzendkrachten en dergelijke is ontleend aan cijfers die door de Schouwburg zijn aangeleverd.
- De huurlasten zijn gebaseerd op een voorsnog ruwe schatting van het aantal vierkante meters gebruiksoppervlak. Pas na een volledig overzicht van het ruimtegebruik door alle huurders, vertaald in een schetsontwerp, kan een meer precieze begroting van de huisvestingslasten voor de Hectare Cultuur worden gemaakt.
- De huuropbrengsten van commerciële verhuur van kantoor- en bedrijfsruimtes (circa 3.000 m²) zijn niet in het exploitatieoverzicht meegenomen, omdat deze rechtstreeks terugvloeien naar de gemeente.



7.3 Exploitatieopzet

Tabel 4: Overzicht kosten

Kosten	Bedrag	Toelichting
Programmering Schouwburg	€ 1.355.000	Inclusief themaprogramma's, TheaterPlus
Exposities Kunsthal	€ 500.000	Inclusief landschapskunst
Architectuur Stadsforum	€ 100.000	Exposities, lezingen
Festivals	€ 100.000	Inclusief zomerprogrammering
Educatie	€ 40.000	
Activiteitenlasten totaal	€ 2.095.000	
Marketing en sales	€ 250.000	€ 50.000 meer dan Schouwburg
Kosten commerciële zaalverhuur	€ 85.000	
Marketing en commerciële activiteiten totaal	€ 335.000	
Kantoorkosten	€ 150.000	Inclusief representatie
Bestuurskosten, accountant, adviseurs	€ 70.000	
Kantoorkosten en algemene kosten totaal	€ 220.000	
Salarislasten	€ 1.309.000	
Sociale lasten en werkgeverslasten	€ 393.000	
Uitzendkrachten	€ 145.000	
Overige personeelskosten	€ 145.000	Inclusief vrijwilligerskosten
Personele lasten totaal	€ 1.992.000	
Huur	€ 471.000	
Vaste gebouwlasten	€ 92.000	Ozb, verzekering, precario
Onderhoudskosten	€ 359.000	
Energie en water	€ 203.000	
Schoonmaakkosten	€ 215.000	
Huisvestingslasten totaal	€ 1.340.000	
Kosten totaal	€ 5.982.000	

Tabel 5: Overzicht inkomsten

Inkomsten	Bedrag	Toelichting
Subsidie gemeente Almere voor Schouwburg	€ 2.840.000	
Subsidie gemeen Almere voor De Paviljoens	€ 370.000	
Programmabijdrage cASLa	€ 100.000	
Subsidie provincie Flevoland	€ 100.000	Landschapskunst
Subsidies totaal	€ 3.410.000	
Entree-inkomsten Schouwburg	€ 1.350.000	
Entree-inkomsten Kunsthal	€ 120.000	30.000 bezoekers, gemiddeld € 4 per bezoeker
Opbrengsten festivals	€ 30.000	
Opbrengsten educatie	€ 20.000	Inclusief rondleidingen
Overige opbrengsten	€ 40.000	Onder andere marketing, TheaterPlus
Entree-inkomsten totaal	€ 1.560.000	
Sponsoring	€ 50.000	
Fondsenwerving	€ 100.000	Publieke en private fondsen
Sponsoring en fondsenwerving totaal	€ 150.000	
Zaalverhuur en evenementen	€ 400.000	€ 80.000 meer dan Schouwburg
Winkel	€ 0	Opbrengsten dekken kosten
Grand café	€ 30.000	Huur en percentage omzet exploitant
Inkomsten commerciële activiteiten totaal	€ 430.000	
Verhuur ruimten	€ 80.000	Suburbia, BonteHond, INTI
Huuropbrengst totaal	€ 80.000	
Inkomsten totaal	€ 5.630.000	

7.4 Conclusies en aanbevelingen exploitatie

- Een realistische begroting van enerzijds de inkomsten en anderzijds de kosten die gemaakt moeten worden om het concept Hectare Cultuur in het gebouw De Kunstlinie te realiseren, inclusief alle huisvestingslasten, leidt tot een negatief exploitatieresultaat van ruim 3,5 ton per jaar. Anders gezegd: om het unieke concept Hectare Cultuur te kunnen realiseren, zou jaarlijks 3,5 ton meer subsidie nodig zijn dan nu in de plannen is voorzien.
- Dit tekort zou wel iets teruggebracht kunnen worden, zonder het concept in essentie aan te tasten. Dat kan met een besparing van 150.000 euro op de activiteitenlasten, bestaande uit 100.000 euro uit het tentoonstellingsbudget en 50.000 euro uit de festivalprogrammering. Het is dan nog steeds mogelijk het Hectare Cultuur-concept in de breedte te realiseren, zij het in een schralere variant.
- Op het moment dat er meer dan 150.000 euro gesneden moet worden in de activiteitenlasten, is de Hectare Cultuur in deze opzet niet meer haalbaar. Dan verdunt het concept te zeer. Een kunsthallprogrammering van enige omvang, kwaliteit en frequentie is dan niet meer te realiseren. Daarmee zou een fundamentele pijler onder het concept wegvallen en blijft niet meer over dan een 'Schouwburg plus'. Dat is niet het innovatieve en verlevendige culturele concept dat Almere nastreeft. Bovendien heeft een dergelijke besparing een negatief effect op de eigen inkomsten.
- De Hectare Cultuur kan alleen een goede start hebben wanneer de Schouwburg gezond is, eventueel achterstallig onderhoud in organisatie en exploitatie heeft weggewerkt en wanneer exploitatieproblemen met de horeca in het kader van de Hectare Cultuur worden opgelost.
- Doorlichting van de schouwburgexploitatie behoorde niet tot het kader van deze opdracht. Wij kunnen derhalve niet beoordelen of er in de exploitatiebegroting van het schouwburgdeel ruimte is te vinden voor activiteiten van de Hectare Cultuur als geheel.
- Het nieuwe concept moet de tijd krijgen zich te bewijzen. De opdracht en de bijbehorende subsidiebudgetten zouden stabiel moeten zijn voor een periode van minimaal drie jaar.



8

Vervolgstappen

In vervolg op onze opdracht stellen wij voor op korte termijn de volgende stappen te zetten:

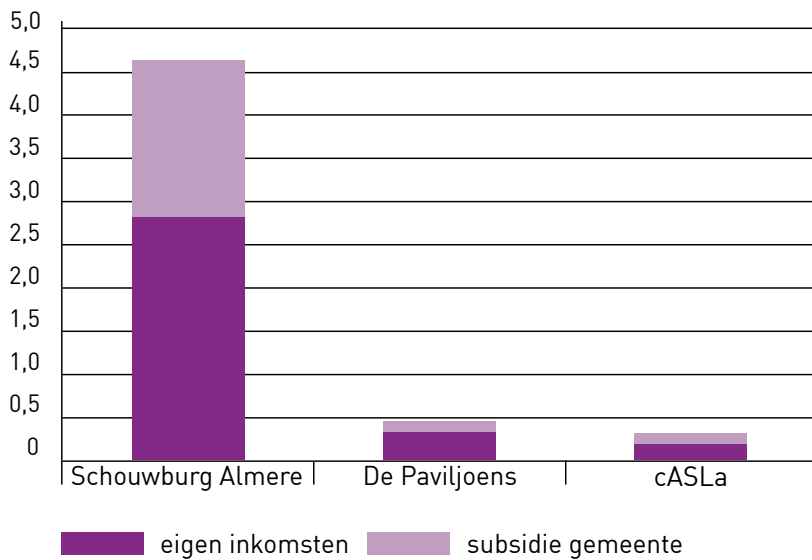
- De globale raming van de kosten van aanpassing van het gebouw is gemaakt op basis van een door ons gemaakt vlekkenplan en globaal programma van eisen. Om de definitieve kosten te kunnen ramen, is het in onze ogen noodzakelijk tijdig de architect in te schakelen die een schetsontwerp en voorlopig ontwerp maakt voor de verbouwing. Vervolgens kan er een programma van eisen worden gemaakt. Pas dan kan er een nauwkeurige raming van de verbouwingskosten worden gemaakt.
- Wij stellen voor de integrale exploitatie van de Hectare Cultuur onder te brengen bij de Schouwburg. De opdracht van de gemeente Almere aan de Schouwburg wordt verbreed met een aantal taken in het kader van de Kunsthal en het Stadsforum. Dit zal gevolgen hebben voor de statuten, de organisatiestructuur en de samenstelling van de directie en de raad van toezicht. Als de Schouwburg deze nieuwe opdracht aanvaardt, ligt het voor de hand dat de organisatie een nieuw ondernemingsplan maakt, waarin het concept van Hectare Cultuur langs de lijnen van ons advies, programmatisch, organisatorisch en financieel wordt uitgewerkt. Een eerste stap in dit proces is dat de Schouwburg een nieuwe directie formeert, die wat ons betreft bestaat uit een algemeen directeur die eindverantwoordelijk is voor de resultaten van de Hectare Cultuur en een artistiek leider die verantwoordelijk is voor de programmering.
- Het kunsthallconcept biedt geen ruimte aan de museumfunctie. Voor de door De Paviljoens beheerde collecties dient op een zorgvuldige wijze een nieuwe bestemming te worden gevonden. Het plan van De Paviljoens voor de collecties biedt in onze ogen een goed uitgangspunt voor herbestemming en ontzaming. Wij geven in overweging een deel van de collectie te verkopen aan andere musea in Nederland, uiteraard rekening houdend met alle gangbare regelgeving en afspraken. Wij hebben signalen gekregen dat musea belangstelling hebben om tegen betaling werken uit de collecties van De Paviljoens over te nemen. Met de opbrengsten uit verkoop van een deel van de collectie (met inachtneming van alle voorwaarden) zou een fonds gevormd kunnen worden voor de programmering van de Kunsthal van de Hectare Cultuur. De omvang van een dergelijk fonds is in dit stadium moeilijk in te schatten. De overdracht van de collecties dient zorgvuldig te gebeuren. Ook na de sluiting van De Paviljoens deze zomer blijft de stichting hiervoor verantwoordelijk. De overdracht van eventuele verkoopopbrengsten aan het programmeringsfonds Hectare Cultuur verdient nadere juridische voorbereiding.
- Twee belangrijke onderdelen van het concept Hectare Cultuur zijn de horeca en de winkel. Wij adviseren om het horecaconcept en het winkelconcept uit te werken samen met risicodragende partners die hun sporen op dit vlak hebben verdiend.

Bijlage 1: gesprekspartners

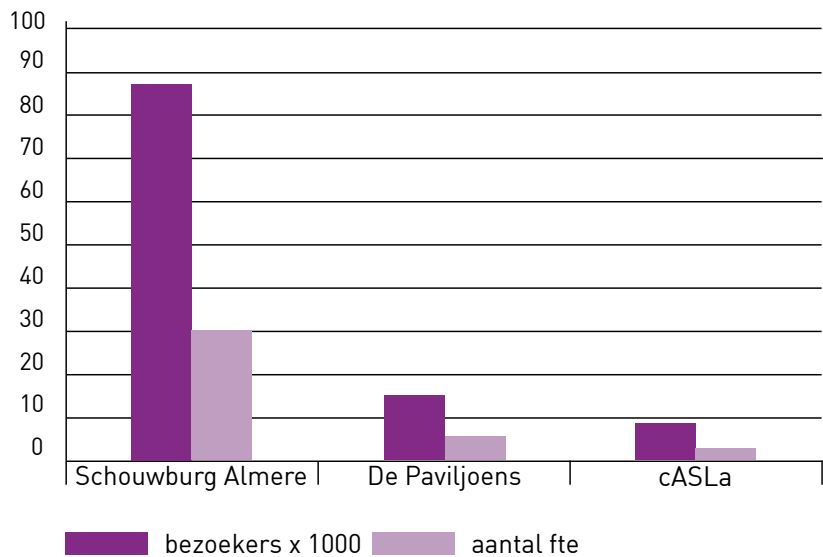
Ann Goldstein en Karin van Gilst	directie Stedelijk Museum Amsterdam
Ans van Berkum en Jan van de Schaar	directeur en voorzitter cASLa
Cees van 't Veen	directeur Rijksdienst Cultureel Erfgoed
Frans Meijer	programmamanager gemeente Almere
Gaby Waakhuijzen	directeur Jeugdtheaterschool
Hans Kraaijeveld	directeur a.i. Schouwburg Almere
Henk Meijer	projectdirecteur Floriade 2022
Jaap-Jan Berg	Making Almere
Jan Bartels	directeur Theater de Veste, Delft
Jan Wachtmeester	directeur Stad & Natuur Almere
Jort Vlam en Albert Lubbers	directie theatergroep Suburbia
Karel Schampers	directeur Frans Hals Museum, Haarlem
Macha Roesink	directeur De Paviljoens
Margreet Ramaker	provincie Flevoland
Melle Daamen	directeur Schouwburg Amsterdam
Mels Crouwel	architect, voormalig Rijksbouwmeester
Michelle Provoost en Marit Geluk	directeur en coördinator INTI
Nicole Delissen en Bart Rutten	hoofd collecties en presentaties
	Stedelijk Museum Amsterdam
Peter Broer	platform creatieve industrie Almere
Peter Pennenkamp	programmamanager gemeente Almere
Roeland Dekkers	zakelijk directeur BonteHond
Ruud Visschedijk	directeur Nederlands fotomuseum, Rotterdam
Sjarel Ex en Patty Wagemans	directie Boijmans van Beuningen
Stijn Huits	directeur Bonnefantenmuseum, Maastricht
Walter Spangenberg	directeur ABT

Bijlage 2: Vergelijking organisaties

Figuur 6: Eigen inkomsten en subsidies (bedragen in miljoenen euro's)



Figuur 7: Aantal bezoekers en formatie



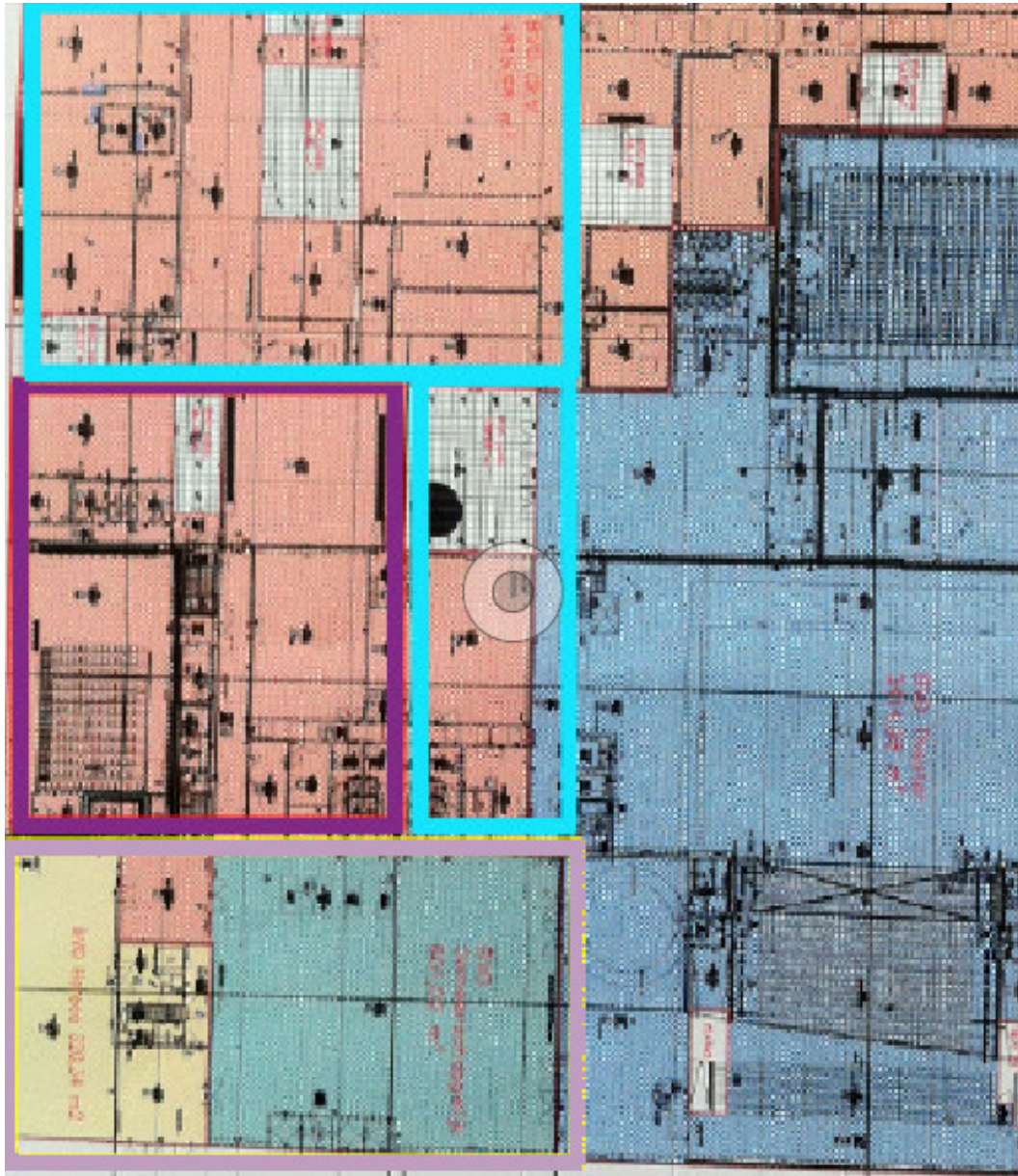
Bijlage 3: Formatieplan Hectare Cultuur




Tabel 8: Formatieplan

1	Directie en staf	7,5 fte
1.1	Algemeen directeur	1,0 fte
1.2	Artistiek leider (tentoonstellingen, themaprogramma's, activiteitenprogramma)	0,8 fte
1.3	Programmeur (schouwburg, festivals)	0,6 fte
1.4	Projectleider programma (<i>public program</i> , manifestaties, randprogrammering)	0,6 fte
1.5	Managementassistent/secretariaat	1,0 fte
1.6	Financiën/administratie	2,75 fte
1.7	P&O	0,75 fte
2	Marketing en communicatie	8,5 fte
2.1	Hoofd Marketing	1,0 fte
2.2	Medewerkers marketing en communicatie, inclusief persvoorlichting	3,7 fte
2.3	Medewerkers sales	1,6 fte
2.4	Fondsen- en sponsorwerving	0,6 fte
2.5	Medewerkers educatie	1,6 fte
3	Publiekscontacten/ontvangst	4,3 fte
3.1	Kassamedewerkers	3,5 fte
3.2	Receptie/telefoon	0,8 fte
4	Hospitality/verhuur	1,8 fte
4.1	Hoofd hospitality/coördinatie horeca	1,0 fte
4.2	Assistent hospitality	0,8 fte
5	Facilitaire zaken/techniek	11,8 fte
5.1	Hoofd theatertechniek	1,0 fte
5.2	Medewerkers theater- en tentoonstellingstechniek	6,0 fte
5.3	Beveiliger Kunsthal (inclusief coördinatie inhuur beveiligers)	1,5 fte
5.4	Medewerkers gebouwonderhoud/facilitair	3,3 fte
Totaal		33,9 fte*
	* = huidige formatie Schouwburg 26,29 fte	

Bijlage 4: Vlekkenplan

Figuur 9: Vlekkenplan



-  Vrij toegankelijk entreegebied met receptie, kaartverkoop, Stadsforum, cultuurtoeristisch informatiecentrum, grand café en winkel
-  Kleine zaal met ontvangstruimte voor lezingen, debatten, performances, screenings, clubavonden. Repetitieruimten BonteHond, Suburbia
-  Kunsthal met doorgang vanuit entreegebied

