

Eindrapport

Een zekere toekomst voor Haarlem Jazzstad

Stichting Haarlem Jazzstad

3 maart 2010

Theo Miedema en Peter Koppen

Per adres Peter Koppen

Popelingstraat 17

2011 ZL Haarlem

T +31 (0)23 5341289

M +31 (0)6 29010389

peterkoppen@xs4all.nl



Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Het festival kort beschreven	4
1.2	Aanleiding onderzoek	4
1.3	Vraagstelling	5
1.4	De uitvoering van het onderzoek	5
1.5	Risico's en verantwoordelijkheden	5
2	Interne analyse; de status quo van Haarlem Jazzstad	6
2.1	Beleid	6
2.2	Het inhoudelijk concept	6
2.3	Productie	9
2.4	Bestuur en organisatie	10
2.5	Horeca	12
2.6	Belangrijke partners	13
2.7	De financiën	16
3	Externe analyse; de context van Haarlem Jazzstad	19
3.1	De jazzsector in het kort	19
3.2	Een benchmark met Breda Jazz	20
3.3	Het beleid van de gemeente Haarlem	21
3.4	Wat betekent Haarlem Jazzstad voor de stad Haarlem	22
3.5	De regelgeving van de overheid	23
3.6	Trends en ontwikkelingen	23
4	SWOT-analyse	28
4.1	Sterkten	28
4.2	Zwakten	28
4.3	Kansen	29
4.4	Bedreigingen	29
4.5	De issues om op te pakken	30
5	Het toekomstige Haarlem Jazzstad	31
5.1	Om te beginnen de noodzaak van aanpassingen en enige uitgangspunten voor uitvoering	31
5.2	Bestuur en organisatie eerst omvormen	31
5.3	Het inhoudelijk concept op een ander en hoger plan	34
5.4	De productie professionaliseren en uitbesteden	38
5.5	De horeca geheel uitbesteden en de opbrengsten moeten reëler en rechtvaardiger verdeeld worden	39
5.6	Andere onderwerpen	42
5.7	De financiën meer evenwichtig	45

6	Samenvatting/conclusies en aanbevelingen	49
6.1	Samenvatting/conclusies	49
6.2	Procedurele aanbevelingen	52
b1	Geraadpleegde personen en informatie	54
b2	Nadere specificatie en onderbouwing begroting toekomstig Haarlem Jazzstad	56
b3	Het adviesteam	59

1

Inleiding

1.1 Het festival kort beschreven



Haarlem Jazzstad is een jaarlijks terugkerend meerdaags festival dat in augustus in het centrum van Haarlem plaatsheeft. Over meerdere locaties verspreid staan op loopafstand podia opgesteld waar vele tientallen bekende en minder bekende, nationale en internationale artiesten en bands optreden. Het hoofdpodium en de centrale locatie van Haarlem Jazzstad bevindt zich in een tent op de Grote Markt en wordt geëxploiteerd door de Stichting Haarlem Jazzstad. Ieder van de andere podia wordt geprogrammeerd en geproduceerd door één of meerdere horecabedrijven in de nabijheid, waarbij de Stichting Haarlem Jazzstad een soort centrale coördinerende rol heeft. Het festival heeft jaarlijks over alle dagen gemeten een publieksbereik met zes getallen en is daarmee één van de grootste publieksfestivals van Haarlem.

Stichting Haarlem Jazzstad is de initiator en hoofdorganisator van het festival. De stichting wordt geleid door een achtkoppig bestuur, dat tevens en vooral de uitvoerende (coördinerende) taken voor haar rekening neemt. In de voorbereiding van en tijdens het festival wordt het bestuur ondersteund door een tachtigtal tijdelijke en uitvoerende arbeidskrachten, waarvan een klein aantal vrijwilliger is.

1.2 Aanleiding onderzoek

Het festival wordt voor het overgrote deel gefinancierd door sponsorbijdragen en de (eigen) horeca-exploitatie. De stichting is zelf uitbater van de horeca in de tent op de Grote Markt. De horecaondernemers van de andere podia exploiteren de buitenhoreca bij die podia, waarmee zij de programmering en productie van 'hun' podium mee financieren. Andere horecabedrijven in de nabijheid zijn niet verplicht tot een bijdrage aan Haarlem Jazzstad.

De voornoemde wijze van financiering van het festival heeft er de afgelopen jaren voor gezorgd dat er problemen met de dekking waren. Het wordt steeds moeilijker de begroting sluitend te krijgen. Dit financieringsknelpunt is dit jaar 2009 behoorlijk en continuïteitsbedreigend toegenomen, waarschijnlijk mede als gevolg van de financiële en economische crisis die met name sponsors doet besluiten hun bijdrage te heroverwegen, waarmee één van de belangrijkste inkomstenbronnen onder zware druk staat.

In 2009 bedroeg het aanvankelijke tekort bij de Stichting Haarlem Jazzstad zo'n € 70.000 op een totaalbegroting van om en nabij de € 250.000. Dat tekort is vooral gedekt met eenmalige subsidiebijdragen van de gemeente Haarlem en (via de gemeente) de Provincie

Noord-Holland en in mindere mate met extra sponsortoezeggingen. Het structurele financieringsprobleem is hiermee echter geenszins van de baan.



Theo Miedema en Peter Koppen hebben zich via de gemeente Haarlem gemeld met een helpende hand om oplossingen te zoeken voor de knelpunten en zo (meer) continuïteit voor Haarlem Jazzstad te bewerkstelligen. Dat doen zij onbezoldigd gezien het belang van het festival, met name ook voor de stad Haarlem, en als betrokken burgers van Haarlem, bekend met het culturele en horecaleven in Haarlem en met het uitvoeren van vergelijkbare onderzoeken.

1.3 Vraagstelling

In ons voorstel voor het onderzoek van 21 juli 2009 is de opdracht als volgt geformuleerd en door de Stichting Haarlem jazzstad onderschreven.

Geef op basis van gedegen onderzoek en studie een advies over een op continuïteit gericht toekomstscenario voor het jaarlijkse festival Haarlem Jazzstad. Besteed daarbij met name aandacht aan de financiering en de organisatie van het festival, en als nodig in hoofdlijnen ook aan het inhoudelijk concept van het festival. Vervat de resultaten van het onderzoek in een gedegen rapportage met aanbevelingen waarover besluitvorming kan plaatsvinden.

1.4 De uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd volgens het plan van aanpak uit ons onderzoeksvoorstel van 21 juli 2009.

1.5 Risico's en verantwoordelijkheden

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

De financiële verkenningen zijn naar beste kennis en inzicht tot stand gekomen. De uiteindelijke financiële resultaten zijn sterk afhankelijk van de in het rapport gepresenteerde factoren. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. Wij kunnen logischerwijze niet garanderen dat de geprojecteerde resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

2

Interne analyse; de status quo van Haarlem Jazzstad

We beginnen onze bevindingen van het onderzoek met een beschrijving van de status quo van Haarlem Jazzstad. Daarin komen de huidige positie op de verschillende relevante onderdelen aan de orde en beoordelen we hoe de Stichting Haarlem Jazzstad er momenteel voor staat op die verschillende onderdelen. De bevindingen van deze interne analyse vormt een onderbouwing voor de aanbevelingen voor een toekomstig Haarlem Jazzstad verderop in deze rapportage.

2.1 Beleid



Het is binnen de stichting geen gebruik periodiek een beleidsplan op te stellen. Er is daarom geen actueel beleidsplan waarin het formele beleid van de stichting op de relevante onderdelen is vastgelegd als leidraad voor de uitvoering van haar doelstelling en als richting voor de (uitvoerende) organisatie. Wat er aan beleid gemaakt wordt en is, wordt doorgaans ingegeven als zich op een specifiek onderdeel een knelpunt voor doet dat om een oplossing vraagt. De beleidsvorming binnen de stichting is dus te kenmerken als informeel, ad hoc en ingegeven door zich acuut voordoende knelpunten. Omdat dit beleid vervolgens niet altijd wordt vastgelegd en gecommuniceerd, is het risico groot dat het de (uitvoerende) organisatie niet bereikt. Daardoor ontstaat er verschil in uitvoering en schiet (zelfs) de beperkte beleidsvorming haar doel voorbij.

2.2 Het inhoudelijk concept



Onder het inhoudelijk concept verstaan we hier het profiel en de programmering van het festival, hoe de infrastructuur eruit ziet en het publieksbereik. Bij de inleiding uit hoofdstuk 1 van dit rapport hebben we al een algemene beschrijving van (de aard van) het festival gegeven.

2.2.1 Profiel en programmering



Voor de muziekprofilering is Jazz het uitgangspunt volgens de naamgeving van het festival. In de praktijk is de 'pure' jazzprogrammering in de minderheid van de meest dicht bij de jazz gelegen popmuziekgenres als blues, soul, funk, wereldmuziek en combinaties van (deze) stijlen. Alhoewel men terecht een dergelijke bredere programmering nastreeft, ontbreekt echter een duidelijk beleid over de genres die men op het festival wil en over het gewenste kwaliteitsniveau. Er is slechts informeel afgesproken dat er vóór 21.00 uur jazz en kwaliteitsprogrammering

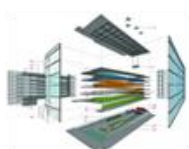
plaatsvindt en na 21.00 uur bredere mainstream en toegankelijke programmering. Mede door het ontbreken van een formeel en daarmee duidelijk beleid wordt regelmatig interne discussie gevoerd. Echter zonder een duidelijk en communiceerbaar profiel als uitkomst en richtinggevend voor de programmering. In de praktijk bepaalt de programmeur, die geen deel uitmaakt van het bestuur, (daardoor) in hoge mate en volgens eigen interpretatie de daadwerkelijke programmering en de kwaliteit daarvan op het hoofdpodium. Sedert enige jaren is onder zijn invloed een onderling (steeds) meer samenhangende programmering tot stand gekomen. Daarnaast is (buiten prime time tijden om) een kwaliteit(jazz)programmering ingevoerd binnen het totale aanbod van zo'n 40 optredens (2009). Deze ontwikkelingen hebben het kwaliteitsniveau van de programmering van het festival in zijn geheel verhoogd. De toegenomen aandacht van de (serieuze en soms ook landelijke) muziekers is daar een getuige van. De kwaliteitsprogrammering is in tegenstelling tot het mainstream-aanbod ook potentieel subsidiabel bij de fondsen en daardoor in potentie financieel beter budgettair neutraal te realiseren.

Op de programmering van de buitenpodia heeft de Stichting Haarlem Jazzstad nagenoeg geen grip. Die wordt namelijk verzorgd (en betaald) door de horeca-exploitanten van deze buitenpodia. Met hen is wel overleg, maar dat heeft een te beperkt of nauwelijks effect op een programmering zoals de stichting die zou zien. Dat komt ook omdat deze horeca-exploitanten een ander primair doel hebben; hun commerciële aard schrijft hen maximalisatie van de horeca-inkomsten voor, wat ze zal sturen richting een bepaalde (vooral commerciële) programmering.

Een belangrijke conclusie ten aanzien van de programmering is dat Haarlem Jazzstad weliswaar het muziekfestival exploiteert en 'verkoopt', maar op het belangrijke inhoudelijke onderdeel muziekprogrammering niet de volledige grip heeft. Zij slaag er ook niet in dat, ondanks een gerichte poging daartoe voor de editie 2008, ten gunste van haarzelf te veranderen.

Overigens zal wanneer voor een volledige 'pure' jazzprogrammering gekozen zou worden, een in aard en omvang ander en veel kleiner festival ontstaan, waar ook een andere infrastructuur bij hoort.

2.2.2 Infrastructuur



De programmering vindt plaats op het hoofdpodium op de Grote Markt gedurende vijf dagen van woensdag tot en met zondag, en (in 2009) op drie zogenaamde buitenpodia (Klokhuisplein, Oude Groenmarkt en Proveniershof op vrijdag en zaterdag).

Het hoofdpodium is opgesteld in een langwerpige lage tent. De nadelen van deze opstelling zijn met name slechte zichtlijnen en, afgezien van de mindere kwaliteit van de gehuurde apparatuur, een mindere geluidskwaliteit in het grootste deel van de tent. Er is

door de tentopstelling zeer beperkte backstageruimte met, ook kwalitatief, ontoereikende artiestenvoorzieningen. Daarnaast komt de historische omgeving als aantrekkelijk onderdeel van het festival in de tent niet tot uiting. Bovendien heeft de tent die de stichting huurt, weinig uitstraling en flexibiliteit voor onder meer voor de opstelling van andere voorzieningen en belemmert een effectieve logistiek op het plein. Budgettaire beperkingen zouden een rol spelen bij de keuze van deze infrastructuur. Een tent met een overdekt podium en publieksruimte heeft natuurlijk wel een voordeel bij slecht weer, maar wij vinden dat bij lange na niet opwegen tegen de genoemde nadelen.

De infrastructuur van de buitenpodia, inclusief de daarbij behorende horecavoorzieningen, wordt net als de programmering van de buitenpodia verzorgd (en betaald) door de horecabedrijven die deze buitenpodia exploiteren. En net als bij de programmering heeft de Haarlem Jazzstad bij de buitenpodia beperkt of geen grip op de infrastructuur. Daarmee heeft zij beperkt of geen grip op de kwaliteit en uitstraling van de buitenpodia en het geluid en licht. Die kwaliteit laat dan ook bij sommige buitenpodia te wensen over, waarbij financiële overwegingen bij de uitbaters waarschijnlijk een rol speelt. Tijdens voorgaande edities zijn er meer buitenpodia geweest dan de drie van 2009 (onder meer destijds ook op de Botermarkt, de Nieuwe Groenmarkt en in de Damstraat). De stichting wil wel weer meer buitenpodia, en daarmee een groter festival en meer spreiding over het directe centrum. Maar zij slaagt er niet in om dit van de grond te krijgen c.q. daarover tot overeenstemming te komen met (horeca)uitbaters die volgens de huidige beleidslijn van uitbesteding van de buitenpodia, de programmering en productie voor hun rekening zouden moeten nemen.

Net als bij de programmering is opgemerkt, is ook hier een belangrijke conclusie dat de stichting binnen haar eigen festival niet voldoende grip heeft op met name vorm en kwaliteit van de infrastructuur. Blijkbaar is zij ook hier niet in staat om daarin de door henzelf gewenste verandering in aan te brengen. Naar de buitenpodia kan alleen worden opgetreden als de vergunningen van de gemeente daartoe aanleiding geeft. Het gaat dan echter alleen om formaliteiten, niet om de belangrijke inhoudelijke aspecten.

2.2.3 Publieksbereik



Het festival trekt jaarlijks over alle dagen gemeten minimaal 100.000 **extra** bezoeken naar de binnenstad van Haarlem. **Extra**, want gemeten is aanvullend op het toch al aanwezige uitgaanspubliek (bron: rapport 'Haarlem beleeft het!', de evenementenmonitor 2008 van de Kamer van Koophandel en de gemeente Haarlem). Bij deze 100.000 **extra** moet worden aangetekend, dat de meting van de editie 2008 dateert, toen er op woensdag en donderdag veel minder publiek was dan gebruikelijk. Dat kwam omdat door het slechte weer de tent op de Grote Markt onbruikbaar was geworden en het festival die dagen verplaatst werd naar de Philharmonie, met (veel) minder publiek tot gevolg. Het gemiddelde werkelijke aantal bezoeken aan het festival ligt dus flink hoger dan de geraamde 100.000. Haarlem Jazzstad

zelf schat zo'n 200.000 bezoeken gemiddeld.

Het zwaartepunt van bezoek (en van de programmering) ligt op de vrijdag en de zaterdag. Het publieksbereik is niet alleen lokaal, maar zeker ook grootregionaal georiënteerd.

Uit de genoemde evenementenmonitor 2008 blijkt verder nog voor Haarlem Jazzstad:

- verhouding man-vrouw ongeveer gelijk;
- waarderingscijfer bezoekers: 7,7;
- relatief veel bezoekers jonger dan 30 jaar;
- meer dan de helft van de bezoekers hoogopgeleid;
- ruim 40% van de bezoekers komt van buiten Haarlem;

Het is waarschijnlijk dat het grootste deel van de bezoekers het festival zelf -de entourage, zomers buiten met mooi weer, reuring en drukte, gezelligheid- als de belangrijkste reden van hun komst beschouwen en veel minder de specifieke programmering. Dat is een belangrijk gegeven voor de benadering van het profiel van het festival, de programmering en de marketing en publiciteit.

Haarlem Jazzstad is met deze bezoekcijfers één van de grootste, zo niet het grootste (en één van de breedste) publieksfestivals van Haarlem. Dat is niet alleen van groot belang voor (de aantrekkelijkheid en uitstraling van) de stad Haarlem zelf en haar streven een evenementenstad te zijn, maar heeft ook een culturele en economische betekenis die past binnen het Haarlemse streven naar toeristische en culturele wervingskracht.

2.3

Productie



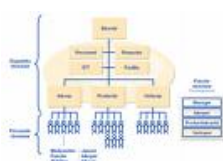
Onder productie wordt op hoofdlijn verstaan de voor- en nabereiding en het opbouwen (en afbreken) van de infrastructuur en de operationele uitvoering en exploitatie daarvan.

Haarlem Jazzstad heeft de gehele productie van het festival in eigen beheer, op de buitenpodia en de horeca die daarbij hoort na. Die productie wordt door de horeca-exploitanten verzorgd. Haarlem Jazzstad huurt voor haar deel de tenten, het podium, de apparatuur (met bedienend personeel), de overige huisvestingsbenodigdheden en alle overige zaken. Ze bouwt die zelf op en af en doet het horeca-, publieks-, stage- en backstagemanagement. Daarnaast voert Haarlem Jazzstad onder eigen beheer ook de veiligheids- en verkeersmaatregelen uit. Het gaat hier in toenemende mate om complexe zaken die steeds meer specialismen, kennis en verantwoordelijkheden vereisen. Dat wordt enerzijds autonoom veroorzaakt door de steeds verdergaande (technische) ontwikkelingen. Anderzijds zijn er specifieke oorzaken als de grootte van het festival en de toenemende eisen van met name overheid, artiesten en publiek. De vraag is, afgezien van de enorme inzet van de medewerkers van Haarlem Jazzstad, of deze vrijwilligersorganisatie het nog wel aan kan om de kwantiteit en kwaliteit te leveren die in toenemende mate verlangd en vereist wordt. En of zij als

amateurorganisatie de grote en toenemende verantwoordelijkheden nog wel kan (en zou moeten willen) dragen. Wij denken van niet.

2.4 Bestuur en organisatie

2.4.1 Personele structuur organisatie



Haarlem Jazzstad wordt geleid door het bestuur. Daarnaast zijn er enige 'vaste' (vrijwillige) medewerkers actief. Rond en op de festivaldata in augustus wordt de organisatie aangevuld met een groot aantal tijdelijke medewerkers.

De organisatiestructuur is informeel en plat; direct onder het bestuur zijn alle andere medewerkers gepositioneerd.

2.4.2 Bestuur



Het bestuur bestaat uit een zevental leden met ieder één of meer aandachtsgebieden. Daarbij valt op dat de horeca als belangrijk item bij niemand als aandachtsgebied in de portefeuille is opgenomen. Het bestuur is onbezoldigd. Zij bestuurt niet alleen de stichting, maar doet (gedurende het hele jaar) ook alle voor- en nabereidingen van het festival, heeft de operationele leiding tijdens het festival en werkt voorts mee aan het front. Ofwel er is sprake van een uitvoerend bestuur, dat daarom bestaat uit vooral leden met een uitvoerend specialisme. De (kwantitatieve) uitvoerende inzet van het bestuur verdient veel bewondering en waardering. Maar door de gekozen opzet van een uitvoerend bestuur is er niet voldoende kennis en ervaring voor bestuurlijke inzet en slagkracht, nog afgezien van de vraag of daar wel genoeg tijd voor resteert. Dat is vooral ook de reden waarom het ontbreekt aan toereikende bestuurlijke visie, strategie en beleid en een passende organisatie- en communicatiestructuur met bijbehorende vaardigheden. Wij vinden dat dit bovendien de belangrijkste oorzaak is van de verschillende manco's die we bij deze status quo constateren.

Doordat het bestuur wel bergen (uitvoerend) werk verzet, heeft zij zich in het algemeen, en voor een aantal leden in het bijzonder, op het uitvoerend vlak nogal onmisbaar hebben gemaakt. Die inzet verdient natuurlijk veel waardering zoals we al eerder hebben uitgesproken. Maar het maakt de organisatie extra kwetsbaar en is bestuurlijk en vanuit oogpunten van continuïteit, taakverdeling en vervangbaarheid, niet wenselijk. De (persoon van) voorzitter van het bestuur is mede in dit kader een veelomvattende spin het in Haarlem Jazzstadweb. Hij is zeer nadrukkelijk op vele fronten aanwezig, regelt heel veel zaken en is daarmee van grote waarde voor de organisatie. Afgezien van de factor vervangbaarheid/kwetsbaarheid die we hiervoor aan de orde hebben gesteld, hebben wij echter herhaaldelijk moeten vernemen en constateren dat hij daarbij de usances van taakafbakening en -verdeling en van overleg en communicatie, over het hoofd ziet, met negatieve gevolgen van dien.

Verschillende bestuursleden zijn al langer verbonden aan Haarlem Jazzstad, variërend van

15 tot 20 jaar.

2.4.3 Uitvoerende organisatie



De functies, taken en werkzaamheden van de (uitvoerende) organisatie van Haarlem Jazzstad zijn vooral informeel geregeld. Het risico hiervan is dat de uitvoerende medewerkers niet voldoende weten wat de werkzaamheden zijn en hoe deze zouden moeten worden uitgevoerd. Zo kunnen tekortkomingen in de uitvoering van de werkzaamheden ontstaan.

Naast het bestuur zijn er nog enige medewerkers min of meer het hele jaar actief binnen de stichting. Daaronder de programmeur, die op de festivaldagen ook het artiestenmanagement verzorgt. Hij ontvangt als enige van de vaste medewerkers een salarisvergoeding voor zijn werkzaamheden. De andere vaste medewerkers zijn net als het bestuur vrijwilligers.

De overige medewerkers die uitvoerend actief zijn rond en op de festivalperiode in augustus, zo'n tachtig in totaal, worden jaarlijks op tijdelijke basis gecontracteerd en op uurbasis tegen het minimumloon beloond. Deze medewerkers worden ingezet bij de op- en afbouw van de infrastructuur en in de uitvoering op de festivaldagen zelf in horeca- en andere (publieks-, techniek- of artiesten-) functies. De organisatie heeft ieder jaar grote moeite om voldoende van deze medewerkers te contracteren. Daardoor heeft men ook beperkte mogelijkheden om op kwaliteit te selecteren en kan men zich afwijzingen nauwelijks permitteren. Kwantiteit moet dan, ten onrechte, voor kwaliteit gaan. Herhaaldelijk moeten wij daarom ook horen en in de praktijk constateren, dat er ontevredenheid heerst over de kwaliteit van de uitvoerende werkzaamheden, waaronder de zo belangrijke horeca op de Grote Markt. Het verloop onder deze categorie medewerkers is bovendien met 50% groot, waardoor ook aan de opbouw van ervaring en kundigheid slechts moeizaam kan worden gewerkt.

De inzet van de organisatie van Haarlem Jazzstad rond deze categorie medewerkers is nogal omvattend. Er moet, zeker gezien de korte periode dat men actief is, veel worden geïnvesteerd in aanname, opleiding, instructie, administratie enzovoort. De vraag is of dit alles bij elkaar wel loont. Wij denken van niet.

2.4.4 De totale organisatie overziend

De organisatie van Haarlem Jazzstad is feitelijk nog steeds hetzelfde ingericht als altijd; een uitvoerende amateurorganisatie met vooral vrijwilligers. In het verleden kon men daarmee uit de voeten. Maar de organisatie is niet meegegroeid met de ontwikkelingen die zich binnen en buiten al jaren afspelen en is feitelijk niet meer voldoende in staat om het festival van nu adequaat te organiseren. Ondanks de zeer grote inzet van het uitvoerende bestuur en verschillende andere vrijwilligers. Wij denken dat bijna alle manco's die wij in dit rapport op de verschillende onderdelen optekenen, het gevolg zijn van deze voor het festival van vandaag ontoereikende en stilstaande organisatie. Een klassiek verhaal overigens voor een festival of andere voorziening die ontstaat vanuit een

vrijwilligersinitiatief dat het op een gegeven moment niet meer kan bijbenen, maar het wel hoog tijd is voor relevante veranderingen om de organisatie en het festival op een ander en hoger plan te tillen, zoals ook in die klassieke verhalen dan meestal gebeurt.

2.5 Horeca



Haarlem Jazzstad is ooit ontstaan en jarenlang geëxploiteerd als horeca-initiatief, totdat het evenement werd ondergebracht in de Stichting Haarlem Jazzstad. Sedertdien wordt de horeca op de Grote Markt voor eigen rekening en risico door de stichting geëxploiteerd. De horeca bij de buitenpodia op vrijdag en zaterdag is in handen van de horeca-exploitanten die de buitenpodia voor hun rekening nemen. Op basis van de afgegeven gemeentelijke vergunning die alle locaties als festivalterrein van de stichting aanmerkt, heft de stichting pacht voor de exploitatie van de horeca bij de buitenpodia. Die pacht vinden wij wel heel erg aan de zeer magere kant (€ 1.000 voor een tapeiland bij de buitenpodia en € 400 voor een tappunt elders, tarief 2009), ondanks dat de buitenpodia de kosten van de programmering en infrastructuur van hun buitenpodia zelf betalen. Die pacht valt bovendien geheel in het niet in vergelijking tot de geëquëteerde bestedingen van € 25 per persoon bij de speciaal voor het evenement geplaatste horeca van het festival en € 42 voor bezoekers die ook de 'gewone' horecagelegenheden hebben bezocht¹. Weliswaar zijn de bestedingsbedragen een schatting van de bezoekers zelf en die hebben de neiging te hoog te schatten, maar bij 100.000 extra bezoeken zoals uit dat onderzoek blijkt, zou de totale horecaomzet vele tonnen euro's moeten zijn. Alle kosten eraf moeten de netto-opbrengsten van alle horeca bij elkaar zeer behoorlijk zijn. De financiële bijdrage van de horecabedrijven aan het festival is dus eigenlijk te verwaarlozen. Zelfs voor de editie 2009, toen financiële tekorten zich aandienen door de terugtrekking van de twee grotere sponsors en er een kans was dat het festival niet door zou gaan, heeft de (aanliggende) horeca slechts totaal € 4.000 aan (vrijwillige) sponsorbijdragen geleverd.

Buiten de hiervoor genoemde categorie horecabedrijven die relatief te verwaarlozen, maar nog wel financieel bijdragen aan Haarlem Jazzstad, zijn er vele andere (ook aanliggende) horecabedrijven die financieel in het geheel niets bijdragen aan Haarlem Jazzstad, terwijl zij toch (soms flinke en wellicht forse) extra winsten aan het festival overhouden. Dat zijn de zogenaamde free riders.

Onze voornoemde analyse naar de scheve verdeling van de geschatte totale horecawinsten in het nadeel van Haarlem Jazzstad, is gebaseerd op alle horeca tezamen. Er kan echter wel een onderscheid worden gemaakt naar de mate waarin categorieën horecabedrijven profiteren van Haarlem Jazzstad, bijvoorbeeld:

- free riders onder de aanliggende horecabedrijven;
- horeca-exploitanten van de buitenpodia;
- horecabedrijven in de omgeving van de festivallocatie;
- horecabedrijven op de Grote Markt die geen buiten horeca-exploitatie kunnen doen.

¹ rapport onderzoek 'Haarlem beleeft het!', evenementenmonitor Haarlem 2008 van de gemeente en de Kamer van Koophandel.

Het lukt dus niet om een reëel en flink groter deel van de horecawinsten die in totaal door het festival worden gegenereerd, ten gunste van het festival zelf te laten komen. Dat zou echter wel alleszins reëel en rechtvaardig zijn. Want de (extra) winsten worden immers gegenereerd bij de gratie van het door Haarlem Jazzstad georganiseerde festival. Die moet daarvoor hoge kosten maken en het is alleszins logisch en reëel die kosten primair uit de opbrengsten van het totale festival zelf te dekken. Dat een dergelijke reële verdeling niet lukt, zal enerzijds te maken hebben met de niet al te beste relatie tussen Haarlem Jazzstad en de horeca en met een horeca die bovendien zelf verdeelt is in kampen. Anderzijds lijkt de gezamenlijke horeca niet te willen bewegen en tegen beter weten in vast te blijven houden aan haar geachte hoge extra winsten die het festival voor hen verdient. Tenslotte, een rechtvaardige verdeling moet natuurlijk primair tot stand komen binnen een goede relatie tussen partijen. Maar als dat niet lukt, dan heeft Haarlem Jazzstad geen stok achter de deur c.q. niet in staat gesteld om een reële verdeling van de winsten af te dwingen.

2.6 Belangrijke partners

In deze paragraaf behandelen we (de relatie met) enige voor Haarlem Jazzstad belangrijke instanties, instellingen of bedrijven. De horeca bespraken we al apart in paragraaf 2.4 hiervoor.

2.6.1 Gemeente Haarlem



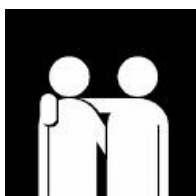
De relatie met de gemeente Haarlem is er vanuit verschillende invalshoeken. Inhoudelijk als het gaat om cultuur- en evenementenbeleid. Technisch voor vergunningen. Financieel zijn subsidies aan de orde en voorts is er een relatie vanuit veiligheid, politie en brandweer, etc. Er kan worden gesteld dat de gemeente Haarlem een belangrijke, zo niet de belangrijkste relatie is van Haarlem Jazzstad. Wij verwijzen ook naar hoofdstuk 3, waar we bij de externe analyse ingaan op de meer exogene factoren van deze relatie. In deze paragraaf gaan we nader in op de financiële verhouding.

Financieel is de relatie op structurele basis relatief beperkt. De structurele subsidie van de gemeente voor Haarlem Jazzstad bedraagt slechts € 7.800 per jaar ofwel circa 3% van het exploitatietotaal. En dan is deze subsidie ook nog ontstaan als compensatie omdat de gemeente jaren geleden de verantwoordelijkheid en kosten voor de schoonmaak van haarzelf naar de evenementen heeft overgeheveld. Vanuit historisch perspectief heeft Haarlem Jazzstad dus geen structurele exploitatiesubsidie van de gemeente Haarlem (het compensatiebedrag buiten beschouwing latende). Wel doet Haarlem Jazzstad sedert enige jaren voor de kwaliteitsprogrammering met succes een beroep op het Cultuurstimuleringsfonds van de gemeente. In 2009 werd daaruit, evenals in 2008, € 10.000 ontvangen. Voorts werd in 2008 op verzoek van en betaald door de gemeente eenmalig een speciaal programmaonderdeel geboekt ter waarde van een kleine € 16.000 (Harlem Blues and Jazz Band uit New York).

De financiële relatie met de gemeente is de afgelopen jaren op een ander vlak wel veel

groter geworden, maar helaas vanuit een negatieve invalshoek. Vanaf 2008 zijn er tekorten bij Haarlem Jazzstad (die inmiddels structureel lijken) en daarvoor werd steeds een extra beroep gedaan op de gemeente. Die heeft ter lediging van die tekorten in 2008 € 12.200, en in 2009 € 17.200 extra subsidie verstrekt, waarbij in 2009 van de provincie Noord-Holland (met bemiddeling van de gemeente) ook een eenmalige tekortsubsidie van € 25.000 werd ontvangen. Met het verstrekken van de extra bijdragen over 2008 zouden er volgens de gemeente mondelinge afspraken zijn gemaakt met Haarlem Jazzstad om te komen tot een visie op de toekomst en verbetering van de positie van het festival. Volgens informatie van de gemeente Haarlem zijn deze afspraken niet nagekomen. Maar Haarlem Jazzstad is zich niet bewust dat deze afspraken zijn gemaakt. En de gemeente heeft die vermeende afspraken niet geformaliseerd c.q. verzuimd om ze op te nemen in haar subsidiebeschikkingen, waardoor ze niet te verifiëren, laat staan af te dwingen zijn. Het is niet te verwachten dat de financiële positie van Haarlem Jazzstad bij onveranderde positie voor de editie 2010 (relevant) zal zijn verbeterd. En mochten de aanbevelingen uit dit rapport worden opgevolgd, dan zullen daarvan bij de editie van 2010 slechts beperkt resultaten zichtbaar kunnen zijn. Het is daarom wel zeker dat er in 2010 opnieuw een incidenteel financieel beroep op de gemeente gedaan zal moeten worden. Misschien wel voor een hoger bedrag. Bijvoorbeeld omdat de realisatie van extra kosten en dito baten van onze aanbevelingen mogelijk niet parallel lopen in een jaar. Of sommige kosten voor de baat uitgaan. Maar vooral omdat de extra kosten en extra baten pas in evenwicht komen nadat alle aanbevelingen zijn geïmplementeerd. En dat duurt langer dan één editie. Een verzoek voor extra subsidie 2010 is kortgeleden door Haarlem Jazzstad bij de gemeente ingediend. De uitkomst is onzeker, maar wij verwachten dat de een visie en verbetering van de positie die in 2008 al ter sprake zou zijn geweest, opnieuw een cruciale rol zal spelen. Onze aanbevelingen leveren deze visie en kansen voor (de noodzakelijke) verbetering van de positie op een breed front.

2.6.2 Business Friends



De Business Friends is zo'n vier jaar geleden opgericht als een netwerkclub van sponsors. Het is een vehikel van Haarlem Jazzstad. Het doel van de Business Friends is de sponsors meer te betrekken bij het festival en (via zichzelf) nieuwe sponsors aan te trekken.

Afgesproken is dat de Business Friends exclusief de sponsors benaderen en een (sponsor)voorstel formuleren. Waarna Haarlem Jazzstad het stokje overneemt om te proberen het sponsorvoorstel te effectueren. Daarnaast organiseren de Business Friends activiteiten voor sponsors en adviseert men Haarlem Jazzstad gevraagd en ongevraagd, onder meer over voorzieningen voor sponsors op en tijdens het festival. De voorzitter van Haarlem Jazzstad en de voorzitter van de Business Friends zijn de linkpin tussen de Business Friends en Haarlem Jazzstad. Wij vinden de constructie met de Business Friends een goede zet die zeker toegevoegde waarde kan bieden. Uit gesprekken maken wij echter op dat de relatie en samenwerking tussen de Business Friends en Haarlem Jazzstad stroef verloopt. Hetzelfde geldt voor de communicatie. De Business Friends vinden dat Haarlem Jazzstad afspraken niet nakomt en hen teveel voor

de voeten loopt. Verder laat de ondersteuning vanuit en opvolging van adviezen door Haarlem Jazzstad te wensen over. Het gevolg daarvan is dat de sponsorwerving en het onderhouden van sponsorrelaties verre van optimaal verloopt, en het risico groter is dat zelfs sponsordeals afketsen. De Business Friends, die de afgelopen tijd steeds minder leden kent, zijn naar eigen zeggen niet meer voldoende gemotiveerd.

2.6.3 Sponsors



De sponsorgelden zijn de grootste inkomstenbron voor Haarlem Jazzstad. In 2009 bedroegen deze zo'n € 76.000, in 2008 nog € 116.000 (hier inclusief € 17.500 brouwerij, zie paragraaf hierna). Ofwel uitgedrukt in percentages van de totale kosten in 2009 42%, en in 2008 61%. Sponsoring in natura is hier niet meegeteld.

De bijdragen komen vooral van kleinere goodwill-sponsors. Zij zijn, meestal jaarlijks te bezien, door een persoonlijke band met iemand van de Business Friends of van Haarlem Jazzstad zelf bereid om per jaar een (meestal beperkte) bijdrage te verstrekken. In 2009 waren er 24 van dergelijke sponsors voor gemiddeld € 2.250.

Bij zogenaamde marketingsponsors, vaak met meerjarige contracten en waar het doorgaans om hogere bedragen gaat, is de (hoge) kwaliteit tegenprestaties van primair belang. Deze voor financieel volume en naamsverbinding belangrijke sponsors vragen meer dan andere sponsors een professionele benadering. Dergelijke marketingsponsors zijn er echter altijd slechts beperkt geweest. In 2009 stopten de enige twee marketingsponsors Corus en Holland Casino.

Het moet als een verdienste worden gezien dat Haarlem Jazzstad toch altijd relatief veel sponsorgelden heeft weten te genereren. Aan de andere kant legt de hiervoor genoemde ontwikkeling van de sponsorgelden ook een belangrijke problematiek bloot; het risico van een (te) grote afhankelijkheid van sponsors ofwel een onevenwichtige financiering van het festival. In 2009 is duidelijk geworden wat dit risico in de praktijk betekent: met € 40.000 ofwel 35% sterk gedaalde sponsorgelden door met name het stoppen van de twee genoemde marketingsponsors, is er direct een flink begrotingstekort ontstaan. De economische crisis zal een belangrijke oorzaak zijn van de dalende sponsoropbrengsten, want juist de grotere marketingsponsors zijn weggelopen. Maar ook de situatie rond de sponsorwerving en de Business Friends zoals in de vorige paragraaf beschreven, kan een rol hebben gespeeld.

Het moet als een verdienste worden gezien dat Haarlem Jazzstad toch altijd relatief veel sponsorgelden heeft weten te genereren. Aan de andere kant legt de hiervoor genoemde ontwikkeling van de sponsorgelden ook een belangrijke problematiek bloot; het risico van een (te) grote afhankelijkheid van sponsors ofwel een onevenwichtige financiering van het festival. In 2009 is duidelijk geworden wat dit risico in de praktijk betekent: met € 40.000 ofwel 35% sterk gedaalde sponsorgelden door met name het stoppen van de twee genoemde marketingsponsors, is er direct een flink begrotingstekort ontstaan. De economische crisis zal een belangrijke oorzaak zijn van de dalende sponsoropbrengsten, want juist de grotere marketingsponsors zijn weggelopen. Maar ook de situatie rond de sponsorwerving en de Business Friends zoals in de vorige paragraaf beschreven, kan een rol hebben gespeeld.

De te grote afhankelijkheid van sponsors blijft daarnaast een structureel belangrijk risico.

De sponsors wordt een bepaalde tegenprestatie geboden afhankelijk van de omvang van hun partnership. Een onderdeel daarvan is toegang tot de Vip-ruimte op het festivalterrein. In die Vip-ruimte komen naast sponsors met hun relaties, ook andere relaties van Haarlem Jazzstad. Wij vinden een dergelijke Vipfaciliteit goed en nodig, maar het huidige onbeperkt drinken voor iedereen zou moeten worden beperkt. Niet alleen vanwege het financiële aspect, maar vooral uit imago-overwegingen en profilering; wie er in de Vip-ruimte komt, is niet beheersbaar omdat de (aan sponsors en relaties)

uitgegeven toegangskaarten overal terecht kunnen komen en er daardoor een ongewenst beeld ontstaat van een 'gratis drankfestijn voor iedereen'. Overigens is ook het financiële aspect niet te verwaarlozen. In 2009 werd aan inkoop horeca ruim € 4.000 toegerekend aan de Vipfaciliteit. Omgerekend naar (gemiste) verkoopomzet is dit een kleine € 14.000.

2.6.4 De brouwerij



Momenteel is AB-Inbev de bierleverancier voor de eigen horeca van Haarlem Jazzstad op de Grote Markt. AB-Inbev is tevens meerjarig sponsor voor € 17.500 per jaar. Ze is een zogenaamde economische sponsor, want heeft aan het festival ook een direct inverdienbelang met de (winst op de) levering van bier. Naast dit geldelijke belang

levert en betaalt AB-Inbev de horeca-infrastructuur op de Grote Markt. Het contract met AB-Inbev is in 2009 afgelopen.

Wij vinden de overeenkomst met AB-Inbev wat het sponsorbedrag betreft matig. Een hoger bedrag en eventueel additioneel een korting op de bierleveranties, zou wat ons betreft een reëel verzoek zijn aan AB-Inbev en/of een andere brouwerij.

Aan de andere kant wordt in de huidige constructie de waarde van de brouwerijsponsoring beperkt omdat de buitenpodia niet onder de overeenkomst vallen. De buitenpodia worden immers zonder invloed en zeggenschap van Haarlem Jazzstad door de betreffende horeca-exploitanten uitgebaat en zij onderhandelen apart met hun eigen brouwerij over een afzonderlijke bijdrage. Macro gezien is dat niet handig. Er is immers een veel betere onderhandelingspositie als de totale 'bierplas', Grote Markt en buitenpodia, kan worden aangeboden aan één brouwerij, met zonder twijfel een (ook macro gezien) hogere financiële bijdrage van een brouwerij voor het festival tot gevolg.

2.7 De financiën



In de voorgaande paragrafen zijn we bij verschillende onderwerpen al ingegaan op de financiële aspecten. Het totaaloverzicht van inkomsten en uitgaven van Haarlem Jazzstad hebben we voor de afgelopen jaren in de volgende figuur geplaatst. Na de figuur volgen wat voetnoten en een algemene analyse. Voor een nadere toelichting en specificatie van de cijfers verwijzen wij naar bijlage 2 van dit rapport.

Figuur 1 Exploitatierekeningen Stichting Haarlem Jazzstad over 2007, 2008 en voorlopig 2009 ¹⁾

Exploitatierekening Haarlem Jazzstad			
Bedragen in €, afgerond op € 1.000			
	voorlopig 2009	2008 2)	2007
Sponsoring			
Sponsoring algemeen	54.000		
Sponsoring horeca	4.000		
Sponsoring brouwerij	18.000		
Totaal sponsoring bruto	76.000	116.000	92.000
Subsidies			
Exploitatiesubsidie gemeente structureel	8.000	8.000	
Programmasubsidies	10.000	31.000	
Totaal subsidies	18.000	39.000	18.000
Horeca			
Omzet eigen horeca	126.000	78.000	116.000
Inkoop- (ook Vip) en personeelskosten horeca	70.000	57.000	65.000
Netto resultaat horeca	56.000	21.000	51.000
In % van de omzet	44%	27%	44%
Andere opbrengsten			
Pachtopbrengsten horeca (begroting incl. prod./progr.vergoeding)	9.000	17.000	12.000
Overige opbrengsten	0	0	0
Totaal andere opbrengsten	9.000	17.000	12.000
Totaal netto opbrengsten	159.000	193.000	173.000
Kosten			
Directe kosten programmering	69.000	94.000	67.000
Andere personeelskosten	20.000		
Productiekosten	70.000	71.000	64.000
Algemene kosten	9.000	26.000	30.000
Overige lasten	7.000	12.000	0
Totaal kosten	175.000	203.000	161.000
Resultaat vóór eenmalige bijdragen en Vpb	-16.000	-10.000	12.000
Eenmalige subsidiebijdragen	42.000	12.000	0
Vennootschapsbelasting	5.000	0	2.000
Exploitatieresultaat/reserve	21.000	2.000	10.000

Bron: Stichting Haarlem Jazzstad

Bewerkt en begroting: Theo Miedema en Peter Koppen

februari-10

- 1) Wij hebben deze exploitatierekeningen opgemaakt met een eigen schema gemaakt van opbrengsten- en kostenposten, ook omdat de door Haarlem Jazzstad aangeleverde informatie van de verschillende jaren niet eenduidig is. De bedragen van 2009 hebben wij meer kunnen specificeren omdat over dat jaar meer informatie kon worden opgeleverd. De bedragen van 2008 en 2007 hebben wij niet nader kunnen specificeren en daarom ook niet altijd kunnen herindelen naar ons eigen schema van opbrengsten- en kostenposten. Daarom zijn die bedragen van 2008 en 2007 niet altijd vergelijkbaar met die van 2009.
- 2) Enige posten uit 2008 zijn beïnvloed door de stormschade aan de infrastructuur en de daarop volgende verplaatsing van het programma van woensdag en donderdag naar de binnenlocatie Philharmonie. Daardoor is met name het resultaat op de eigen horeca-exploitatie lager en zijn de kosten hoger geweest. Voorts zijn de directe programmakosten en de daaraan verbonden programmasubsidies incidenteel

€ 16.000 hoger door een door de gemeente Haarlem aangeboden en betaald speciaal programma-aanbod (zie ook paragraaf 2.5.1).

In 2009 zijn de gemeente en de provincie uit 'nood' te hulp geschoten door € 42.000 eenmalige extra subsidies te verstrekken om het geschatte begrotingstekort van € 70.000 mede te dekken. Ook bood zich, mede onder invloed van het ontstane tekort, voor vier jaar de nieuwe sponsor Vinites aan (€ 12.500 per jaar). Uiteindelijk heeft Haarlem jazzstad het aanvankelijke begrotingstekort weten om te buigen in het positieve (voorlopige) exploitatieresultaat van € 21.000. Met name de nieuwe sponsorgelden, de eenmalige extra subsidies en ook een beter horecaresultaat zorgden voor deze positieve wending van het resultaat.

Als we de eenmalige extra subsidiebijdragen buiten beschouwing laten, dan blijkt dat Haarlem Jazzstad de afgelopen twee jaar niet kostendekkend heeft afgesloten. Dat tekort lijkt structureel bij de huidige opzet van Haarlem Jazzstad en gezien de ontwikkelingen van de kosten en opbrengsten de afgelopen jaren. Ook blijkt uit de cijfers de eerder geconstateerde onevenwichtige inkomstenverdeling, zeker in relatie tot elkaar:

- de (in ieder geval voorheen) hoge relatieve afhankelijkheid van sponsors;
- de minimale structurele subsidie;
- de absoluut en zeker relatief uiterst beperkte bijdrage uit horeca bij zoveel bezoekers op het hele festival.

Haarlem Jazzstad voert zelf de financiële administratie. De financiële rapportages binnen Haarlem Jazzstad zijn over de jaren heen niet eenduidig en niet goed vergelijkbaar met voorgaande jaren en begrotingen. Het plotseling overlijden in het voorjaar van 2009 van de penningmeester heeft voorts de overdracht van de financiële taak bemoeilijkt.

3

Externe analyse; de context van Haarlem Jazzstad

Met de interne analyse van het vorige hoofdstuk hebben we de huidige positie van Haarlem Jazzstad gekwalificeerd op relevante onderdelen. In dit hoofdstuk gaan we in op enkele omgevingsfactoren en de context van Haarlem Jazzstad; de externe analyse. Net als de interne analyse vormt deze externe analyse een onderbouwing voor onze voorstellen verderop in het rapport.

3.1 De jazzsector in het kort



De jazzsector is de afgelopen decennia in toenemende mate een nichebranche geworden, zowel wat betreft de vraag als het aanbod. Dat komt enerzijds omdat de vraag van het publiek gestaag is gedaald onder invloed van een dalende populariteit van de jazz (weinig instroom van jongeren). Anderzijds trekt het (jonge) publiek massaal richting de vele andere nieuwe muziekgenres, met name de popmuziek in al haar gedaanten. Die dalende vraag heeft natuurlijk ook gevolgen gehad voor het aanbod; er zijn steeds minder ('pure') jazzgezelschappen en -bands. Dit laatste is overigens ook veroorzaakt omdat jazzmuzikanten en -bands steeds meer de grenzen en randen opzoeken van andere muziekgenres, ook hier weer vooral richting de brede popmuziek, en daardoor meer en meer tot die andere muziekgenres gerekend worden.

Deze ontwikkelingen hebben er ook toe geleid dat het circuit van jazzpodia in Nederland tot een beperkte omvang is gekrompen. Ook in Haarlem is vele jaren geleden de Haarlemse Jazzclub ter ziele gegaan. Alleen in de grootse steden zijn nog serieuze jazzclubs die met een relevante frequentie programmeren.

In tegenstelling tot de gedaalde vraag naar jazzmuziek op de steeds minder aantallen jazzpodia, is er wel veel en toenemende belangstelling bij jazzfestivals. Bekend is natuurlijk het succes van het North Sea Jazzfestival als vaandeldrager van de presentatie van kwalitatieve (nationale en internationale) jazzmuziek in Nederland. Maar ook de vele andere, veelal gratis toegankelijke jazzfestivals in het land getuigen van populariteit. Die festivals variëren van braderieachtige kleinschalige activiteiten tot de grote jazzfestivals als Breda Jazz en Haarlem Jazzstad. Belangrijke reden voor deze populariteit van de jazzfestivals is enerzijds een breder aanbod dan alleen 'pure' jazz. Vooral popgerelateerde mainstreamgenre's als soul, funk, blues of combinaties daarvan worden geboden en daar is een groter/groot potentieel publiek voor. Anderzijds worden deze jazzfestivals vaak op mooie (binnen)stadslocaties gehouden in de zomermaanden, waardoor een groot deel van het publiek niet zozeer of alleen specifiek voor de muziek komt, maar vooral voor het evenement zelf. Ook bij Haarlem Jazzstad spelen beide argumenten een belangrijke rol voor de grote publiek belangstelling.

3.2 Een benchmark met Breda Jazz



In onderstaande tabel vergelijken we enige kerngegevens van Haarlem Jazzstad met het festival Breda Jazz.



Een benchmark heeft als doel een beeld te geven van, in dit geval, de twee festivals in vergelijking met elkaar. Daarbij gaat het niet om de (verschillen tussen de) individuele kerngegevens, maar om een totaalbeeld van alle kerngegevens bij elkaar. Een voorbeeld: op basis van het individuele kerngegeven 'aantal optredens' kan niet worden geconcludeerd dat Breda Jazz een groter festival is. Een kwalificatie van de grootte van beide festivals kan alleen worden gegeven op basis van alle kerngegevens bij elkaar.

Kerngegevens	Haarlem Jazzstad	Breda Jazz
Periode	augustus	mei
Aantal dagen	5	4
Aantal optredens	40	180
Aantal podia	5	20
Gratis toegang	ja	ja, 7 optredens betaald
Aantal bezoekers	minimaal >100.000	250.000
Professionele organisatie	nee	deels
Productie en horeca uitbesteed	nee	ja
Aantal vrijwilligers	< 10	125
Omvang huidige begroting in €	270.000	437.000
Structurele subsidie gemeente in €	7.800	75.000 + natura
Pacht horecasector in €	9.000	81.000
Winst uit eigen exploitatie horeca	56.000	0
Bijdrage sponsors in € (excl. natura)	76.000	138.000
Economische spin-off in €	1.25 miljoen	13 miljoen

Bron: Haarlem Jazzstad en Breda Jazz

Op basis van deze benchmark en het gesprek met Breda Jazz kan worden geconcludeerd dat Breda Jazz groter en professioneler is en meer evenwichtig en uitgebreider gefinancierd.

3.3 Het beleid van de gemeente Haarlem

3.3.1 Het cultuurbeleid

In de Cultuurnota 2009-2012 van de gemeente is niets opgenomen over het cultuurggenre jazz. Ook aan culturele festivals is in deze cultuurnota geen aandacht besteed. Geen aanknopingspunten dus vanuit deze invalshoek.

3.3.2 Het evenementenbeleid



In 2007 heeft de gemeente de notitie 'Evenementen in Haarlem 2008-2010' vastgesteld. Daarin ligt het beleid van de gemeente rond evenementen vast. Het profiel dat de gemeente voor evenementen heeft vastgesteld is 'cultuurhistorie, sport en bloemen'. Dit profiel biedt niet direct een aanknopingspunt voor Haarlem Jazzstad. Maar Haarlem Jazzstad sluit op andere onderdelen wel aan bij het gemeentelijk evenementenbeleid. Wij noemen onder meer het volgende.

- de gemeente vindt evenementen belangrijk voor Haarlem;
- een belangrijke graadmeter bij de afweging om evenementen te subsidiëren is bijvoorbeeld de populariteit van het evenement bij de Haarlemse bevolking. Het grote en diverse publieksbereik van Haarlem Jazzstad is op dit vlak een belangrijk raakvlak;
- de gemeente kijkt bij subsidiëring ook naar de professionaliteit van de evenementenorganisatoren. Zoals uit ons onderzoek blijkt, zal verbetering van de professionaliteit ook vanuit dit oogpunt voor Haarlem Jazzstad een speerpunt moeten worden;
- Haarlem Jazzstad behoort bij de evenementen die gedurende de beleidsperiode op een waarderingssubsidie kunnen rekenen;
- de gemeente vindt het van belang dat er een goede balans is tussen de gemeentelijke bijdrage en de bijdrage van het bedrijfsleven.

Dit huidige evenementenbeleid van de gemeente loopt in 2010 af.

3.3.3 Beleid City Marketing Haarlem



City Marketing Haarlem is in 2009 ontstaan uit een fusie tussen de VVV en Haarlem Promotie. Haar missie is het merk Haarlem zodanig te versterken dat de toeristische groei van Haarlem boven het landelijke gemiddelde uitstijgt. City Marketing Haarlem coördineert, initieert en activeert de afstemming tussen vraag en aanbod van bezoekers, bewoners en bedrijven en de organisatoren van evenementen en congressen. Haar doel is meer mensen naar Haarlem trekken, die vaker terugkomen en langer in de stad blijven.

Bij de presentatie van haar beleid eind 2009 is aandacht besteed aan de grote Haarlemse evenementen, waaronder Haarlem Jazzstad. Zij dienen als middel om de doelstellingen van City Marketing Haarlem te bereiken en zijn (economisch) van belang gezien de

additionele bestedingen in de stad die deze evenementen genereren.

City Marketing Haarlem ontvangt naast subsidie van de gemeente, jaarlijks € 100.000 uit het nieuwe Ondernemersfonds, waarmee zij vooral algemene promotieactiviteiten financiert.

City Marketing Haarlem kan een waardevolle partner voor Haarlem Jazzstad zijn.

3.4 Wat betekent Haarlem Jazzstad voor de stad Haarlem



Cultureel belang

De programmering op het hoofdpodium van Haarlem Jazzstad is over het algemeen als cultureel aan te merken en heeft daarmee toevoegde waarde voor het culturele klimaat van de stad. Een deel van het aanbod is niet elders in Haarlem te zien en te beluisteren. Met name de sinds een paar jaar gebruikelijke kwalitatieve programmering aan het einde van de middag en begin van de avond heeft een belangrijk cultureel gehalte waar geïnteresseerd publiek gericht op af komt en waar meer dan gemiddelde (soms landelijke) pers aandacht voor is.

Draagt bij aan realisatie van gemeentelijk beleid

Gezien de aard en omvang van het festival is Haarlem Jazzstad één van de belangrijkste evenementen voor de stad en daarmee een belangrijke invulling van het evenementen- en citymarketingbeleid van de stad.

Economisch belang

Maar niet alleen is Haarlem Jazzstad cultureel en voor het evenementenbeleid een belangrijk festival. Ook economisch is de bijdrage nadrukkelijk. Volgens de Evenementenmonitor 2008 van de gemeente en de Kamer van Koophandel zijn de additionele bestedingen van bezoekers van het festival bij horeca en detailhandel om en nabij € 1.250.000. Daarmee neemt Haarlem Jazzstad zo'n 45% van het totaal van de additionele bestedingen van de onderzochte grote evenementen voor haar rekening. Haarlem Jazzstad genereert daarmee van alle festivals de grootste economische toegevoegde waarde.

Woon aantrekkelijkheid van de stad

De omvang en aard van het festival levert, net als culturele voorzieningen, een bijdrage aan de woon aantrekkelijkheid van de stad voor met name hoog opgeleide mensen. De aanwezigheid van veel hoger opgeleide trekt op haar beurt bedrijven aan. Die vestigen zich in toenemende mate in een stad met een grote woon aantrekkelijkheid. Wij verwijzen hiervoor nader naar de trends en ontwikkelingen in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

3.5 De regelgeving van de overheid



De regelgeving spitst zich met name toe op de openbare orde, de veiligheid, de verkeersmaatregelen en de horeca. Het festival moet voldoen aan de voorwaarden en eisen die de gemeente Haarlem in haar vergunningen aangeeft. Deze regelgeving is in de afgelopen decennia aanzienlijk toegenomen, mede onder invloed van (negatieve gebeurtenissen uit) de landelijke evenementenpraktijk. Daarbovenop verschuiven de overheid, politie en brandweer steeds meer taken naar de festivalorganisaties. Het gevolg is dat festivalorganisaties een toenemende en zware verantwoordelijkheid op hun schouders hebben (gekregen). Het is inmiddels zeer de vraag of de overheid een dergelijke zware verantwoordelijkheid wel bij de minder professionele c.q. amateurorganisaties (als Haarlem Jazzstad) kan en mag neerleggen. Vraagt de overheid niet teveel van dergelijke veelal voornamelijk vrijwilligersorganisaties? Daarnaast zijn er in toenemende mate geluiden te beluisteren dat de regelgeving te ver is doorgeschoten, met name op het gebied van veiligheid. Het lijkt erop dat overheden zich in toenemende mate maximaal, vaak onnodig, willen indekken onder invloed van evenementen waar iets fout is gegaan. Een voorbeeld hiervan is de doorgeschoten en onnodige veiligheidsmaatregelen bij het Zomerpodium 2008 van de gemeente zelf. Een ander voorbeeld is het popfeestje ter opening van het nieuwe provinciehuis in de Hout, zomer 2009, waar eveneens onevenredig veel beveiligers en politie rondliepen. In ieder geval werkt deze sterk toegenomen regelgeving en niet te vergeten de daarmee gepaard gaande flinke extra kosten waarmee festivalorganisaties worden opgezadeld, niet stimulerend en motiverend voor het organiseren van (nieuwe) evenementen. Het is zelfs niet uitgesloten dat evenementen daardoor onmogelijk worden gemaakt. In Rotterdam zijn onlangs al tien evenementen geschrapt onder druk van te hoge veiligheidseisen waaraan niet kon worden voldaan. Het verdient gezien het voornoemde, serieus de aandacht of verantwoordelijkheden nog wel gedragen kunnen worden door minder professionele c.q. amateurfestivalorganisaties en of met name veiligheidseisen niet te ver doorschieten. Maar bovenal is het de vraag of we maatschappelijk deze kant van toenemende regelzucht op willen! Haarlem Jazzstad heeft bij haar regelmatige overleg met de gemeente steeds aangegeven dat zij vindt dat er teveel taken bij haar wordt neergelegd.

3.6 Trends en ontwikkelingen

Een selectie uit verschillende (algemene) trends en ontwikkelingen die zich in de maatschappij voordoen en waarvan er sommige een positieve, anderen een negatieve invloed kunnen hebben op (cultuur buiten en op) festivals in het algemeen en Haarlem Jazzstad in het bijzonder.

De betekenis van cultuur en evenementen voor de stad

Cultuurvoorzieningen is het op één na belangrijkste criterium op de woonaantrekkelijkheidsgraadmeter.



Cultuur en evenementen met culturele aspecten zouden mensen moeten verbinden en inspireren en moeten bijdragen aan de sociale samenhang en een vitale economie. Cultuur moet een bron zijn van creativiteit, moet het vestigingsklimaat versterken en moet samen met evenementen essentieel zijn voor het

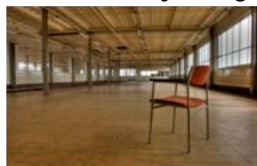
creëren van trots en gemeenschapsgevoel. Aan cultuur en evenementen worden dus, naast de hier buiten beschouwing gelaten primaire intrinsieke (- culturele) waarde, ook individuele, sociale en economische effecten toegeschreven. Cultuur en evenementen worden niet alleen gezien als doel, maar dus ook als middel. De vraag is welke van de genoemde zegeningen van cultuur en evenementen van belang zijn voor de stad. Uit onderzoek van Motivaction blijkt dat meer dan 90% van de stedelijke inwoners het belangrijk vindt dat er cultuur en evenementen in de stad zijn, ondanks dat maar ongeveer de helft daarvan gebruik zou willen maken en gemiddeld slechts een kwart ook daadwerkelijk activiteiten bezoekt. Cultuur en evenementen hebben dus een soort optiewaarde, waarmee een stad met veel culturele voorzieningen en evenementen een aantrekkingskracht heeft op (potentiële) inwoners. Deze aantrekkingskracht is het sterkst bij de creatieve hoogopgeleide bevolking. Niet alleen komen de directe economische effecten van de aanwezigheid van cultuur en evenementen de stad ten goede, in de vorm van werkgelegenheid, extra bezoeken en horeca-, hotel- en winkelbestedingen in de stad. Indirect bevordert de aanwezigheid van (veel) cultuur en evenementen in positieve zin de bevolkingssamenstelling, het inwonersaantal en het opleidingsniveau. Ook heeft (veel) cultureel en evenementenaanbod indirect een positieve invloed op de huizenprijzen, het vestigingsklimaat van bedrijven (die immers de aanwezigheid van geschikte werknemers als belangrijk vestigingscriterium hebben) en op de aanwezigheid van de creatieve industrie. En zo is de cirkel rond, want het resultaat van die aantrekkingskracht, de (nieuwe en extra) inwoners, lokken ook weer extra vraag uit naar cultuur en evenementen, wat weer vraagt om meer cultureel aanbod, et cetera, et cetera.

Kortom, het is inmiddels uit vele studies wel duidelijk geworden dat de betekenis van cultuur en evenementen voor een stad groot is (en nog sterker in combinatie met een historische binnenstad en goede horeca). Daarmee wordt ook de maatschappelijke kosten-batenanalyse van overheidsinvesteringen in cultuur en evenementen op macro-stadniveau breder en in een positiever daglicht geplaatst.

Haarlem heeft relatief veel cultuur en verschillende evenementen, en prijkt mede daardoor al jaren achtereen bovenaan de ladder van woonaantrekkelijkheid van steden.

Individualisering

Mensen kunnen zich profileren met kunst en cultuur. Cultuurinstellingen, festivals en evenementen zijn een goede ontmoetingsplek



Individualisering beïnvloedt het gedrag van de consument en laat mensen hun leven meer en meer naar eigen goeddunken inrichten. Anderzijds worden (mede daardoor) sociale netwerken belangrijker. Ondanks of misschien zelfs dankzij de

individualisering hebben mensen meer behoefte aan ontmoeting met gelijkgestemden of peers. De technologische ontwikkelingen met name op het gebied van communicatie maken dit steeds beter mogelijk. Internet en mobiele telefonie zorgen ervoor dat je altijd in contact kunt zijn met je vrienden of peers. Virtuele ontmoetingen worden vanzelf échte ontmoetingen; een mens is en blijft een sociaal dier. Voor culturele instellingen biedt deze ontwikkeling kansen. De toenemende behoefte aan échte ontmoetingen is een ontwikkeling waar culturele instellingen op in kunnen spelen.

Spectacularisering & festivalisering

De 'menselijke maat' wordt juist belangrijker, met daardoor kansen voor kleine activiteiten op regionaal niveau



De concurrentie om de gunst van de (vrije tijd van de) consument wordt groter en groter. Mede daarom worden evenementen groter en groter en steeds spectaculairder. De 'houdbaarheid', de aandacht van de consument, wordt echter steeds korter want de moderne mens zoekt onder druk van een enorm aanbod, steeds sneller en vaker naar nieuwe 'kicks'. De andere kant hiervan is dat diezelfde consumenten ook, en misschien onder invloed van deze ontwikkeling misschien wel meer de 'menselijke maat' opzoekt. Dat biedt kansen aan plaatselijke en kleinere activiteiten, met name voor de eigen inwoners.

Dematerialisering

Er liggen kansen voor de 'softere' sectoren: presentatie, maar vooral beleving wordt belangrijker



Prestatiegerichtheid, toenemend consumentisme en materialisme zijn enige kernwoorden van de moderne westerse maatschappij. De tegenbeweging is zoeken naar warmte, beleving en gevoel. Kansen dus voor de culturele en evenementensector.

Hypermediation

Consumenten willen ontsnappen aan de drukte van hun agenda en de drukte in de diverse media. Consument wordt overladen met informatie en wordt daardoor minder goed bereikbaar.



Medialisering en technologisering beïnvloeden het gedrag van de consument. De individualisering leidt tot een minder homogeen publiek. Hierdoor moet je als aanbieder van een product steeds meer rekening houden met de wensen van het individu. Dit leidt tot verdergaande medialisering van de maatschappij. Overal duiken boodschappen van commerciële aanbieders op om de potentiële klant te bereiken. De publieke ruimtes worden geclaimd door de commercie en mensen hebben behoefte dit te ontvluchten. Voor de culturele sector bieden deze ontwikkelingen overwegend kansen. De toenemende behoefte aan ontsnapping uit de overgemedialiseerde wereld, maar ook de behoefte aan authentieke ervaringen en belevenissen zijn zaken waar de culturele en evenementensector op in kan spelen. Tegelijkertijd zal zij zich wel zorgvuldig moeten positioneren en zal het daarin moeten concurreren met steeds meer aanbieders.

Cultuurhistorie

Meer interesse, zowel bij binnenlandse als buitenlandse bezoekers



Mede onder invloed van de vergrijzing onder de bevolking neemt de aandacht voor cultuurhistorie duidelijk toe. Dit is een sterke troef voor steden met een historische kern. Die historische kern is, samen met onder meer de culturele infrastructuur, evenementen en de horeca, van groot belang voor het vestigingsklimaat voor creatievelingen, jongeren, cultuuradepten en hoogopgeleiden.

Vergrijzing

Biedt kansen en is tegelijk ook een bedreiging



Er komen steeds meer ouderen met goede gezondheid en relatief veel tijd én geld. Aan de ene kant is dit een groeiend potentieel publiek voor de culturele en evenementensector. Aan de andere kant leiden (toenemende) fysieke beperkingen en een (relatief) afnemend aantal 'niet grijzen' tot een lager publiekspotentieel. Voorlopig overheersen de kansen.

Verkleuring van de maatschappij

Toenemende diversiteit aan culturele achtergronden stelt hogere eisen aan sector. Culturele en evenementensector is dé sector om een brug te slaan tussen verschillende culturen.



De samenstelling van de bevolking is in de afgelopen decennia sterk veranderd onder invloed van een grote migratiegolf. Er is een grote diversiteit aan culturele achtergronden en dat zal in de toekomst alleen maar sterker worden. De culturele en evenementensector lijkt bij uitstek dé sector om een brug te slaan tussen de verschillende culturen. Aan de andere kant stelt de toenemende diversiteit aan culturele achtergronden steeds hogere eisen aan de culturele en evenementensector, met name op het gebied van aanbod en marketing. De toenemende verkleuring van de maatschappij leidt bij overheden wel tot aangepast beleid, maar in de financiering door diezelfde overheid van interculturele instellingen dringt dat niet door.

Meer aandacht voor creativiteit

Meer aandacht voor creativiteit en de uiting daarvan. Mensen zijn meer bezig met creatieve expressie en productie (cultuurparticipatie).



Behoeft en aandacht voor creativiteit is ook een tegenhanger van de eerder genoemde toenemende prestatiegerichtheid, consumentisme en materialisme. Ook de verandering van een industriële, naar een kennis en creatieve economie bevordert en stimuleert, ook in opleiding en beroepsmatig, de aandacht voor creativiteit. Mensen zijn daarom in toenemende mate bezig met creatieve expressie en productie. Cultuur, en met name cultuurparticipatie en cultuureducatie, past naadloos in deze trend, die ook het amateurleven stimuleert.

Toenemende concurrentie op de vrijetijdsmarkt

De culturele en evenementensector moeten concurreren met TV, internet, sport, winkelen, bioscoop, et cetera. De vrijetijdsmarkt is een verdringingsmarkt.



De grenzen tussen cultuur, evenementen en vrije tijd zijn de afgelopen tijd sterk vervaagd, met name vanuit de visie van het publiek. De culturele en evenementensector moet (in toenemende mate) concurreren met TV, internet, sport, winkelen, bioscoop en de sterk toegenomen recreatieve (dag)voorzieningen. De vrijetijdsmarkt, inclusief cultuur en evenementen, is een verdringingsmarkt. Bovendien is er vele malen meer aanbod van cultuur, festivals en vrije tijdsvoorzieningen gekomen en is de 'netto' vrije tijd van mensen alleen maar kleiner geworden; een dubbel toenemende concurrentie dus.

Mobiliteit

Consumenten gaan gemakkelijk naar andere steden of zelfs landen, wat de cultuur- en zeker de evenementenconsumptie stimuleert. De loyaliteit is (mede daardoor) sterk verminderd.



De mobiliteit van consumenten is aanmerkelijk toegenomen. De cultuur- en evenementenconsumptie is makkelijk elders te halen. Zij gaan daarvoor tegenwoordig ook daadwerkelijk veel makkelijker naar andere steden of zelfs andere landen. De loyaliteit is ook daardoor sterk verminderd en het vergt meer inspanning van de culturele instellingen en festivals rond aanbod en marketing om 'hun' publiek binnenshuis te houden.

Citymarketing

Steden beconcurreren elkaar meer en meer met citymarketing ten behoeve van toerisme en het vestigingsklimaat



Door het toegenomen belang van cultuur en evenementen in de citymarketing worden culturele faciliteiten meer en meer opgewaardeerd en meer festivals georganiseerd. Uit recent Motivaction onderzoek blijken echter ook beperkingen ten aanzien van de inzet van culturele infrastructuur voor citymarketing. Podiumkunsten en kleine festivals zijn vooral voor en van de eigen inwoners, die trekken op zich geen toeristen. Musea, grote festivals, een oude stad en goede en uitgebreide horeca wel.

4

SWOT-analyse



Uit de interne en de externe analyse van de vorige hoofdstukken stellen we een zogenaamde SWOT-analyse op (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). In deze SWOT-analyse worden de sterkten en zwakten uit de eigen organisatie afgeleid. De externe analyse genereert de kansen en bedreigingen. Het combineren van individuele sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen die een relatie met elkaar hebben, geeft de issues. Dat zijn de zaken die

primair om een oplossing vragen. De SWOT-analyse en de issues voor Haarlem Jazzstad behandelen we in dit hoofdstuk.

4.1 Sterkten

- toegenomen kwaliteitsprogrammering gekoppeld aan toegankelijk en evenwichtig samengesteld aanbod van mainstreamprogramma's (hoofdpodium);
- het festival zelf; een heel groot en divers publieksbereik komt vooral voor het festival zelf en de sfeer ervan;
- hoge horecabestedingen van de bezoekers wat veel extra inkomsten op het festival en in de stad genereert;
- de constructie met de Business Friends als sponsorvehikel van Haarlem Jazzstad kan zeker toegevoegde waarde hebben;
- de behoorlijke sponsoropbrengsten.

4.2 Zwakten

- geen gestructureerde beleidsvorming en -uitvoering;
- geen grip op de (kwaliteit van de) programmering en de infrastructuur van de buitenpodia. Breder, Haarlem Jazzstad organiseert zijn festival terwijl zij voor een belangrijk deel geen of niet voldoende grip heeft op relevante onderdelen daarvan;
- de infrastructuur heeft weinig uitstraling, is outdated en belangrijke (ook kwalitatieve) aspecten laten te wensen over;
- de omvangrijke en complexe productie van het festival is niet of nauwelijks geprofessionaliseerd;
- de uitvoerende organisatie is informeel geregeld en de kwaliteit van de (uitvoerende werkzaamheden van de) medewerkers laat, ondanks beloning, te wensen over. Er is een groot verloop onder de medewerkers en de werving verloopt moeizaam;
- de totale geachte horeca-inkomsten die het festival direct en indirect genereert, komt naar evenredigheid ten onrechte maar zeer beperkt terecht bij Haarlem Jazzstad. Ook de bijdrage van de aanliggende horeca staat (relatief en absoluut) in geen enkele verhouding tot die geachte totale horecaopbrengsten en er zijn daarbij zelfs veel free riders;

- de relatie tussen Haarlem Jazzstad en de aanliggende horeca is al langer niet al te best en het lukt niet om tot een meer reële en rechtvaardige (financiële) relatie te komen ten gunste van Haarlem Jazzstad;
- het voortbestaan van Haarlem Jazzstad hangt op de korte termijn feitelijk af van de bereidwilligheid van de gemeente Haarlem om extra te subsidiëren totdat er structurele oplossingen en daarbij behorende financiering bereikt zijn;
- de samenwerking tussen Haarlem Jazzstad en haar sponsorwerver Business Friends is niet best. Ook de sponsorwerving en het relatiebeheer met sponsors is mede hierdoor niet optimaal;
- er zijn te weinig relevante meerjarige marketingsponsors;
- een onevenwichtige financiering van het festival met een (relatief) te grote afhankelijkheid van sponsors, een minimale structurele bijdrage van de gemeente en relatief veel te beperkt toekomstige horecaopbrengsten van het gehele festival;
- een inmiddels structureel tekort op de financiële exploitatie;
- de amateurorganisatie die Haarlem Jazzstad is en ook het festival zelf, staan feitelijk al jaren stil, bewegen niet voldoende mee met interne en externe ontwikkelingen en zijn niet voldoende in staat noodzakelijke aanpassingen door te voeren;
- de bestuurlijke inzet en slagkracht is niet voldoende en dit is de belangrijkste oorzaak van de vele manco's die er zijn geconstateerd op verschillende relevante onderdelen van de organisatie en het festival zelf.

4.3 Kansen

- de grote en brede belangstelling die er is voor festivals als Haarlem Jazzstad;
- cultuur en evenementen worden steeds belangrijker voor de aantrekkelijkheid van steden, zowel voor haar (potentiële) bewoners als voor bezoekers en bedrijven;
- Haarlem Jazzstad is een belangrijk festival voor de stad Haarlem en het gemeentelijke evenementen- en city marketingbeleid biedt aanknopingspunten;
- Haarlem Jazzstad geeft toegevoegde waarde voor het culturele klimaat in de stad;
- Haarlem Jazzstad genereert van alle evenementen economisch de hoogste additionele bestedingen in de stad;
- de positieve kant van de toenemende individualisering in de maatschappij is dat mensen zich willen profileren met cultuur en evenementen;
- in reactie op het consumentisme, materialisme en de dagelijkse druk als maatschappelijke ontwikkelingen zoeken de mensen toenemend naar warmte, belevenis en gevoel;
- cultuur en evenementen zijn bij uitstek geschikt om bruggen te slaan tussen de vele bevolkingsgroepen met hun verschillende culturele achtergronden;
- de toegenomen mobiliteit biedt kansen voor publieksbereik buiten de directe regio.

4.4 Bedreigingen

- Haarlem Jazzstad voldoet niet aan de vermeende voorwaarden van de gemeente. Die

vraagt verbeteringen op verschillende relevante onderdelen, zowel in het kader van de extra subsidiëring als ten aanzien van de gewenste professionaliteit uit het evenementenbeleid;

- het uitblijven van voldoende en meer structurele externe financiële bijdragen is continuïteitsbedreigend;
- de regelgeving van de overheid/gemeente;
- de aanliggende horeca is verdeeld;
- de ontwikkeling van 'groter en groter' neigt consumenten naar de menselijke maat;
- het aanbod van vrijetijdsbesteding is explosief gegroeid ten opzichte van de beschikbare vrije tijd, waardoor de concurrentie steeds groter wordt;

4.5 De issues om op te pakken

De issues zijn onderwerpen die primair om een oplossing vragen en ontstaan door het koppelen van bepaalde sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen die een relatie met elkaar hebben. De meest relevante issues uit de bovengenoemde SWOT-analyse zijn.

Organisatie past niet meer

De amateur-organisatie die Haarlem Jazzstad is en die vooral alles zelf ter hand neemt/wil nemen, past niet meer bij een omvangrijk evenement dat permanent moet reageren op interne en externe ontwikkelingen en permanent aan hoge(re) eisen van deze tijd, bezoekers, relaties en vergunninggevers moet voldoen.

Huidige organisatie kan het niet oplossen

De zwakten en bedreigingen van het festival zijn dermate veelomvattend en relevant, dat de huidige amateurorganisatie met haar beperkte bestuurlijke inzet en slagkracht deze niet zal kunnen oplossen. Die organisatie vormt ook een onoverkomelijke belemmering om de sterkten van de organisatie en de kansen optimaal uit te nutten.

Concept van het festival niet op niveau

Een festival als Haarlem Jazzstad kan tegemoet komen aan publieke behoeften, is in potentie in staat om beleidsvoornemens van overheid en city marketing te realiseren en kan daarmee op verschillende aspecten goed zijn voor de stad. Voorwaarde om deze kansen te benutten, maar ook om bedreigingen te keren, is een festivalconcept dat ontwikkelingen absorbeert, waar de partners en de omgeving zich in kunnen vinden en dat past bij (de uiteenlopende eisen) van deze tijd. Het huidige festivalconcept van Haarlem Jazzstad moet daartoe op verschillende onderdelen op een hoger en actueler plan gebracht worden.

Financiële onevenwichtigheid en structureel tekort

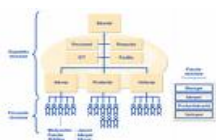
De financiële sterkten en dito kansen worden niet genoeg benut om een passende en evenwichtige financiële exploitatie te krijgen. Het huidige structurele tekort is continuïteitsbedreigend.

5

5.1 Om te beginnen de noodzaak van aanpassingen en enige uitgangspunten voor uitvoering

De veranderingen op een breed front van het festivalconcept en van de organisatie zijn niet alleen nodig om uit de huidige continuïteitbedreigende (financiële) positie te komen, maar vooral ook om het festivalconcept en de organisatie een noodzakelijke update te kunnen geven, daarmee op een breed front meer kwaliteit te kunnen genereren en een stabielere toekomst mogelijk te maken. Absolute voorwaarde hiervoor en startpunt voor het veranderingsproces, is een volledig andere en meer geprofessionaliseerde organisatie. De veranderingen die wij voorstellen, zullen niet in één keer kunnen plaatshebben en zullen enige jaren/edities vergen. Het is belangrijk dat gedurende de omvorming van het festival en van de organisatie een juiste volgorde van stappen in acht wordt genomen gezien de aard, omvangrijkheid en complexiteit van onze voorstellen. De eerste stap is zonder twijfel het verbeteren van de bestuurlijke slagkracht en de kwaliteit van het bestuur, alsmede het aanpassen van hun functie en taken. Een relevante omvorming tot een nieuw bestuur is dus eerst nodig. Want dat bestuurlijk kwalitatieve nieuwe bestuur moet immers in staat zijn om het complexe veranderingsproces te trekken en te (doen) implementeren. Tenslotte is van groot belang dat de door onze voorstellen, die individueel vaak een relatie met elkaar hebben, integraal zullen worden uitgevoerd. Met de belangrijkste relaties van Haarlem Jazzstad is daarover commitment te krijgen omdat hun medewerking onvermijdelijk is.

5.2 Bestuur en organisatie eerst omvormen



Een onderzoek en rapport van Theo Miedema en Peter Koppen

5.2.1 Bestuur



We hebben aan het begin van dit hoofdstuk aangegeven dat het proces van veranderingen zal moeten beginnen met de omvorming/vernieuwing van het bestuur. Het festival kon in het verleden met een uitvoerend bestuur en een beperkt bestuurlijke capaciteit en kwaliteit uit de voeten om het min of meer steeds gelijke festival jaar in jaar te laten plaatsvinden. Inmiddels kan het niet langer worden uitgesteld om de vele relevante knelpunten en bedreigingen het hoofd te (kunnen) bieden en om interne en externe ontwikkelingen te (kunnen) volgen en waar nodig te implementeren. Maar vooral is het hoog tijd het festival en de organisatie (inhoudelijk en kwalitatief) op een ander en hoger plan te tillen. Om deze nogal ingrijpende en complexe veranderingen aan te kunnen, is een professionele structuur nodig met bestuurlijke en kwalitatieve slagkracht. Het huidige bestuur is niet in staat om dat complexe proces te trekken. Zij is daartoe niet in staat gezien de huidige amateurstructuur en de bestuurssamenstelling die is ingericht op basis van uitvoerende specialismen. Voordat met de (planvorming tot) implementatie van onze voorstellen wordt begonnen, is het daarom allereerst nodig dat het bestuur van Haarlem Jazzstad zich omvormt en vernieuwd tot een vooral bestuurlijk kwalitatief orgaan. Dat met nieuwe leden in staat moet zijn om het proces van de vele relevante veranderingen die nodig zijn voor het voortbestaan van het festival, te trekken, nader vorm te geven, te sturen en te (doen) implementeren. De huidige (uitvoerend gerichte) bestuursleden kunnen dan een plaats innemen die recht doet aan hun uitvoerende specialisme; een plaats als vrijwillig segment-/teamleider in de nieuwe uitvoerende organisatie (zie paragraaf 5.2.2 hierna). Voor de continuïteit van de uitvoerende werkzaamheden op de kortere termijn is het zeer belangrijk dat de huidige uitvoerende bestuursleden deze herpositionering aanvaarden.

Ondanks dat het toekomstige nieuwe bestuur vooral een bestuurlijke taak krijgt, zullen zij in de dagelijkse praktijk met name buiten en in mindere mate binnen de festivalperiode natuurlijk ook wel uitvoerende taken op zich (kunnen) nemen. Binnen de festivalperiode zal dat vooral representatief zijn. Want de uitvoerende organisatie zal immers zodanig worden ingericht dat die zelfstandig alle uitvoerende werkzaamheden die direct aan het festival zelf zijn gerelateerd, kan coördineren en (doen) uitvoeren.

Wij denken aan een nieuw bestuur met een formatie van vijf leden. De nieuwe bestuursleden zijn bestuurlijk ervaren generalisten met aandachtsgebieden, en één is financieel specialist. Wij vinden het voorts van belang voor de relatie met en draagvlak van de horeca, dat een afvaardiging van de horeca (die voldoet aan het gewenste profiel met bestuurlijke ervaring) in het nieuwe bestuur van de Stichting Haarlem Jazzstad zitting neemt.

Voor de inrichting van de formele bestuurlijke aspecten adviseren wij waar mogelijk en van toepassing, onderdelen van de Code Cultural Governance te implementeren. De Code Cultural Governance is een in opdracht van het Ministerie van OCW ontwikkeld pakket voor goed bestuur en toezicht.

5.2.2 De uitvoerende organisatie



De Haarlem Jazzstadorganisatie voert in de huidige situatie bijna alle taken in eigen beheer uit. Verderop in dit hoofdstuk stellen wij voor dat bepaalde relevante en omvangrijke onderdelen van het festival beter uitbesteed kunnen worden. Met name de productie en de totale horeca. Daarmee kan de huidige organisatie niet alleen kwantitatief aanmerkelijk worden ingekrompen. Ook kwalitatief verschuift het accent van de uitvoerende organisatie naar een meer sturende structuur, die meer professionaliteit vereist. Een kleinere, kwalitatief professionele romporganisatie resteert dan. Een nieuw bestuurlijk bestuur hebben wij in de vorige paragraaf al geadviseerd. Door de uitbesteding, een vorm van professionalisering, kan het matig functionerende systeem vervallen van de circa tachtig tijdelijke betaalde medewerkers die voor uitvoeringstaken tijdens het festival ieder jaar weer worden gecontracteerd. Verreweg de meeste werkzaamheden die zij nu verrichten zullen immers in de nieuwe opzet van uitbesteding niet meer terugkeren.

De nieuwe eigen uitvoerende organisatie en de uitbesteding van relevante onderdelen vragen met name om een kwalitatieve en permanente sturing, verdere professionalisering, een 'dagelijkse' leiding en een constante factor.

Wij vinden dat aan het hoofd van de nieuwe uitvoerende organisatie en rechtstreeks onder het (nieuwe) bestuur, een festivalcoördinator in loondienst of ingehuurd/freelance moet worden aangesteld. De nieuwe festivalcoördinator heeft de leiding over en directe verantwoordelijkheid voor alle uitvoerende functies, taken en werkzaamheden, en is uiteraard ook zelf uitvoerend werkzaam. Hij/zij is het hele jaar actief, rond en tijdens de festivalperiode meer, daarbuiten minder, en dus gemiddeld over het hele jaar genomen een parttime aantal uren per week. Wij zijn er vooralsnog van uitgegaan dat hij/zij gemiddeld 14 uur per week betaald krijgt, totaal zo'n 700 uur per jaar.

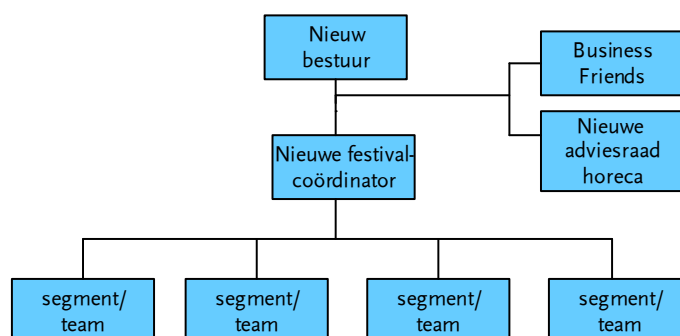
Onder de nieuwe festivalcoördinator zijn vervolgens naar werkgebieden verschillende uitvoerende segmenten/teams in te richten, zoals voor productie/(back)stage/techniek, artiestenservice, logistiek, publieksservice, representatie etc. Voor ieder segment/team wordt een vrijwillige teamleider benoemd, die rechtstreeks onder festivalcoördinator werkt en door hem/haar wordt aangestuurd. Deze vrijwillige teamleiders kunnen bijvoorbeeld huidige bestuursleden zijn met hun uitvoerend specialisme, dan wel nieuwe medewerkers die tenminste dat niveau hebben.

Uiteraard zal er binnen de nieuwe segmenten/teams nog uitvoerende kracht nodig zijn voor de verschillende taken als artiestenservice, publieksassistentie, backstagehulp, representatie, etc. etc. Daarvoor kunnen vrijwilligers worden gevraagd, die primair gemotiveerd zijn als vrijwilligers en voor Haarlems Jazzstad, en die niet betaald (willen) worden, ook niet met een kostenvergoeding. Om dat type vrijwilligers (meerjarig) aan Haarlems Jazzstad te binden, mag het beroep dat op hen wordt gedaan, niet te zwaar zijn. Een beperkte en in tijd overzichtelijke taak met duidelijke instructies binnen een goed geoliede organisatie voldoet hieraan. Verder moet de organisatie voor de vrijwilligers een klimaat scheppen waarin zij zich betrokken en verantwoordelijk kunnen voelen, wat vooral een immaterieel karakter zal moeten hebben. Het werken met vrijwilligers heeft buiten het

directe resultaat van taakinfilling en de lage(re) kosten, ook het voordeel van maatschappelijk draagvlak en motivatiebevordering binnen de hele organisatie.

De bovenstaande beschrijving van de nieuwe organisatie ziet er wat de structuur en hiërarchie betreft schematisch dan als volgt uit.

organisatiestructuur toekomstig Haarlem Jazzstad



Op de Business Friends en de nieuwe Adviesraad horeca komen we later in dit hoofdstuk terug.

5.3 Het inhoudelijk concept op een ander en hoger plan



5.3.1 Ook de buitenpodia worden door Haarlem Jazzstad geëxploiteerd en uitgebreid

Haarlem Jazzstad heeft in de huidige positie geen grip op de programmering en de infrastructuur van de buitenpodia. Het is niet alleen inhoudelijk een belangrijk manco dat zij daarmee niet voldoende invloed heeft op een relevant onderdeel van haar eigen festival. Ook formeel omdat zij volgens de vergunningen wel verantwoordelijk is voor diezelfde buitenpodia. Haarlem Jazzstad kan door deze manco's niet één concept met één gezicht en één profiel uitstralen, waardoor ze ook haar imago niet voldoende kan beïnvloeden. Verder kan het festival aan de 'harde' (financiële) kant niet collectief en als

één geheel worden vermarkt. Daardoor worden, macro gezien, aan de inkoopkant waarschijnlijk onnodig extra kosten gemaakt. Aan de verkoopkant is er het risico dat inkomsten worden misgelopen omdat bijvoorbeeld sponsoring in de 'afzonderlijke' situatie minder interessant is.

Om deze redenen en mede omdat de huidige aard, profiel en kwaliteit van programmering en infrastructuur van de buitenpodia ook daadwerkelijk afwijken, vinden wij dat Haarlem Jazzstad de exploitatie van de buitenpodia zelf moet gaan doen (inclusief de horeca-infrastructuur maar exclusief de horeca-exploitatie). Nadere en aanvullende overwegingen voor deze verandering geven wij hierna. Zij vormen tevens argumenten in de gesprekken daarover met de (aanliggende) horeca c.q. huidige exploitanten, met wie dit uiteraard in goed overleg en voor draagvlak geregeld moet worden.

- deze verandering (en overigens alle) moet richting de horeca-exploitanten (en overigens iedereen) nadrukkelijk en steeds als één geheel worden gebracht met het (verderop in paragraaf 5.5 te bespreken) aanbod om de totale horeca voor het hele festival, ook op de Grote Markt, aan de (aanliggende) horeca te gunnen;
- 'schoenmaker hou je bij je leest'; ieder doet waar hij goed in is, doet zijn core business. Haarlems Jazzstad programmeert, (laat) produceren en verkoopt, de (aanliggende) horeca verkoopt drank;
- kostenvoordelen voor Haarlem Jazzstad door bijvoorbeeld kwantumkortingen bij inkoop infrastructuur (podia, geluid, licht, stagemanagement). Of extra inkomsten van hogere sponsorinkomsten omdat het festival nu als één geheel verkocht kan worden. Deze mogelijke lagere kosten en hogere inkomsten betekent indirect dat Haarlem Jazzstad financieel beter uitkomt en de totale bijdrage die van de horeca wordt gevraagd, ook minder zou kunnen zijn;
- de huidige (horeca)exploitanten van de buitenpodia geven in de nieuwe situatie geen kosten meer uit aan programmering en infrastructuur van de buitenpodia. Die besparing kunnen zij aanwenden ter financiering van de verhoogde financiële bijdrage die Haarlem Jazzstad aan de horeca gaat vragen (onder meer om de kosten van programmering en productie die zij straks gaat betalen, te dekken);
- de programmering van de buitenpodia wordt festivalbreed meer evenwichtig. Daarbij zou aan ieder van de buitenpodia een bepaald programmeringsprofiel gekoppeld kunnen worden. Dat profiel kan bijvoorbeeld in de lijn liggen van de locatie en de aard van de daar gevestigde horeca. Tussen het bestuur en de (aanliggende) horeca wordt over dit profiel en de programmering in ons voorstel periodiek gesproken. De horeca kan dan hun wensen kenbaar maakt en Haarlem Jazzstad adviseren. Hiervoor wordt een formeel orgaan ingesteld, mede gezien het belang van de noodzakelijke verbetering van en een goede relatie met de horeca; dat wordt de Adviesraad Horeca met daarin een afvaardiging van de betrokken horeca (niet het bestuurslid dat namens de horeca in het bestuur van Haarlem Jazzstad zitting heeft). In die Adviesraad Horeca zullen overigens ook andere aspecten en met name de horecazaken aan de orde kunnen komen (zie de paragraaf over horeca verderop in dit hoofdstuk);
- de kwaliteit van de infrastructuur van de buitenpodia in het bijzonder en die van het

- festival in het geheel, wordt verbeterd;
- en wat de relatie en motivatie betreft niet onbelangrijk: het 'hullie en zullie'-gevoel dat overheerst in de huidige relatie tussen Haarlem Jazzstad en de horeca, zou met deze veel duidelijkere taakverdeling en (financiële) afbakening, hopelijk tot het verleden gaan behoren.

Tenslotte denken wij dat er aanleiding kan zijn om het aantal buitenpodia beperkt uit te breiden. Dat biedt een kwaliteitsperspectief omdat aan de profilering van de buitenpodia meer inhoud kan worden gegeven. Ook is het een argument om de zo belangrijke samenwerking met de horeca te verbeteren en uit te breiden; voor de horecaverkopen van het 'nieuwe' buitenpodium worden immers aanvullende/nieuwe relaties met de (aanliggende) horeca aangegaan. Verder kan uitbreiding van het aantal buitenpodia meer publiek aantrekken en het 'bestaande' publiek, dat op sommige plekken nu dicht op elkaar staat, beter spreiden.

Voor de (uitbreiding van) buitenpodia vinden wij dat minimaal de volgende uitgangspunten moeten worden gehanteerd.

- de buitenpodialocaties niet te verspreid maar 'dicht' bij elkaar;
- de buitenpodia situeren bij (een concentratie van) bestaande horecagelegenheden;
- alle buitenpodia liggen tezamen en ten opzichte van elkaar in een bepaalde loop c.q. in elkaars verlengde.

Wij denken aan uitbreiding met één of twee buitenpodia, bijvoorbeeld in de Damstraat aan de Spaarnekant, (nieuwe) Verwulft/Koningstraat en/of de Botermarkt. De huidige locatie Proveniersplein is gegeven de voornoemde uitgangspunten, eigenlijk al teveel in de periferie gesitueerd.

Overigens zal de uitbreiding met meer buitenpodia vooral ook een financieel verhaal zijn. Wij denken dat een extra buitenpodium in het algemeen meer kost dan het aan directe horecapacht zal kunnen opbrengen, vandaar een advies voor slechts een beperkte uitbreiding.

5.3.2 Het huidige inhoudelijk profiel en de programmering kunnen worden verbreed naar de buitenpodia



Het huidige profiel en daarbinnen de aard van de programmering voldoet en daaraan hoeft dus niet gesleuteld te worden. Het huidige brede aanbod van niet alleen jazz maar ook dicht bij de jazz gelegen popmuziekgenres past bij een festival als Haarlem Jazzstad. Zo ook het gemiddelde kwaliteitsniveau, met mainstreamaanbod voor een groot en breed publiek op prime-time, en kwaliteitsprogramma's voor de

liefhebbers op de meer 'incourante' tijden.

Wel kan dit profiel en het programmeringbeleid in de nieuwe situatie worden doorgetrokken naar de buitenpodia, die nu 'afwijkend' programmeren. Met de nieuwe Adviesraad Horeca wordt zoals al vermeld over het profiel en programmabeleid op de buitenpodia periodiek overlegd. Er wordt daarbij echter niet gepraat op het niveau van de daadwerkelijke programmering van bands. Dat is, binnen het afgesproken profiel en

beleid, voorbehouden aan Haarlem Jazzstad.

Tenslotte vinden wij dat het nu ongeschreven programmabeleid moet worden vastgelegd en vastgesteld, waaronder het profiel, de genres, de gewenste kwaliteit etc. Niet in de laatste plaats om de communicatie en overeenstemming met de Adviesraad Horeca te bevorderen.

Tenslotte is het wellicht interessant om op bepaalde bijzondere plekken in het centrum van Haarlem dicht bij de festivallocatie zelf, bij die locatie passende incidentele optredens te verzorgen in genres die op het festival niet aan bod komen. Daarbij moeten de infrastructurele en productionele maatregelen zeer beperkt blijven, omdat anders de extra kosten te hoog zullen oplopen.

5.3.3 Meer kwaliteit en beleving voor de infrastructuur



Bij de interne analyse uit hoofdstuk 2 komen we tot de conclusie dat de daar genoemde nadelen van de huidige tentopstelling op de Grote Markt groter zijn dan de weinige voordelen. De huidige tentopstelling die al heel erg lang bestaat, heeft daarom naar onze mening zijn langste tijd gehad. Wij vinden dat de infrastructuur op de Grote Markt 'open' gemaakt moet worden. Dat betekent het inwisselen van de tent voor een open kwaliteitspodium. Een podium met uitstraling, van een 'menselijke' maat en geschikt voor een groot en beperkter aanwezig publiek en voor grote en kleine bands. Zo'n podium zou aan de kant van het stadhuis opgesteld moeten worden, de backstage daarachter met in- en uitgang aan de Zijlstraatkant. Het publieksgedeelte op de Grote Markt moet 'aangekleed' worden met horecaopstellingen en andere publieksfaciliteiten. En wel zodanig, dat bij een beperkt publiek er toch sprake is van intimiteit en er bij een groot publiek zoveel mogelijk ruimte voor zoveel mogelijk mensen is.

Tegelijk zal de kwaliteit van de geluid- en lichtfaciliteiten op een hoger niveau getild moeten worden, nog afgezien van het feit dat er voor het nieuwe buitenpodium andere systemen nodig zijn dan voor 'binnen' in de tent.

De 'nieuwe' buitenpodia hebben wij aan het begin van deze paragraaf al uitgebreid besproken. In het kader van de infrastructuur verdient de kwaliteit van buitenpodia en de geluid- en lichtapparatuur duidelijk verbetering en aanpassing aan de (nieuwe) standaards van het hoofdpodium.

Het is vanuit financieel en beheersmatig oogpunt van groot belang dat de (buiten)podia, geluid- en lichtapparatuur en alle andere infrastructurele zaken voor alle locaties in concurrentie bij dezelfde leverancier(s) worden gehuurd en bediend. Dat zal door het kwantum aanzienlijke kostenbesparingen opleveren.

Bij de keuze voor een leverancier vinden wij het zinvol om bijstand en advies te vragen van een niet betrokken deskundige.

5.3-4 De duur van het festival onveranderd, maar daarbinnen aanpassingen

De afsluitende zondag, de jamsession, is weliswaar inhoudelijk en educatief interessant en goed voor het draagvlak, maar financieel onvoordelig. De 'dure' infrastructuur op de Grote Markt moet immers een dag langer gehuurd moet worden voor een in tijd beperkte activiteit. Daarnaast is het wellicht voor alle betrokkenen (inhoudelijk en financieel) interessant om de afsluiting van het festival te laten plaatsvinden aan het einde van de zondagmiddag en begin avond met live-optredens in alle deelnemende horecazaken. Dat is tevens nog een handreiking om de horeca meer bij het festival te betrekken. De huidige zondagmiddag jamsession kan dan wellicht verplaatst worden naar de vrijdag- of zaterdagmiddag.

Verder geven wij in overweging om een extra dag buitenpodia in te stellen. Dat zou dan de donderdagavond moeten zijn. Uiteraard is het van belang dat de betrokken horeca dit plan omarmt en via een hogere pachtbijdrage bereid is de meerkosten van een dag extra infrastructuur van de buitenpodia te betalen. Dat zal vooral afhangen of die donderdagavond genoeg extra publiek trekt en daarmee extra horecaomzet genereert. De slaagkans is moeilijk in te schatten. Wellicht is het een gezamenlijk experiment waard met open boeken. Uiteraard zal ook de gemeente in het kader van de vergunningverlening haar fiat moeten geven. Wij hebben begrepen dat de gemeente hiertoe momenteel niet zo geneigd is. Maar zij zal een verzoek daartoe op zijn minst zeer serieus moeten nemen gezien het belang van Haarlem Jazzstad voor de stad Haarlem voor het gemeentelijke evenementen- en city marketingbeleid.

Mochten de bovenstaande suggesties gerealiseerd kunnen worden, dan wordt het totale programma flink uitgebreid. Het is daarbij wel de vraag of daarvoor genoeg 'publieksmarkt' is. Wij adviseren een nader onderzoek samen met de horeca uit te voeren naar de haalbaarheid van deze festivaluitbreidingen. Daarbij kan in de overwegingen worden meegenomen om als nodig en gewenst, de woensdag op te geven. Een financiële analyse ook naar de kosten en opbrengsten van deze woensdag is dan van belang.

De bovengenoemde suggesties voor duur en onderdelen van het festival zijn vooral ingegeven door een verwacht financieel voordeel, om het draagvlak van de horeca te vergroten en het festival inhoudelijk in zijn totaliteit op z'n minst onveranderd blijft, maar liefst beter.

5.4 De productie professionaliseren en uitbesteden



Bij de interne analyse in hoofdstuk 2 hebben wij de vraag gesteld of Haarlem Jazzstad met de huidige amateurorganisatie de productie nog wel in eigen beheer kan en moet willen blijven doen. De huidige productiekwaliteit is immers beperkt en opwaardering zal men niet zo snel zelf kunnen. In het verlengde daarvan is het ook de vraag of zij de grote en toenemende verantwoordelijkheden nog wel

kan en zou moeten willen dragen met deze 'dunne' organisatiebasis. Wij vinden voor beide aspecten van niet. Maar vinden vooral dat er ook om andere redenen gekozen moet worden voor het uitbesteden van productiezaken. Het uitbesteden van productieaspecten aan daarin gespecialiseerde bedrijven is ten eerste prijstechnisch (ten opzichte van eigen beheer) steeds interessanter geworden. Bovendien verhoogt uitbesteding de professionaliteit van het festival en brengt de kwaliteit die er nu niet is. Tenslotte ontlast het de organisatie, die zich daarom meer en beter op andere zaken kan concentreren. Er zijn de afgelopen decennia steeds meer evenementen in Nederland (en Europa) bijgekomen. In het kielzog daarvan zijn er meer aanbieders van dit soort diensten gekomen. Deze schaalvergroting en toenemende concurrentie verhoogt de kwaliteit en verlaagt de prijzen.

Bij de voorgaande paragraaf over de infrastructuur hebben wij aangegeven dat alles in concurrentie bij één leverancier afgenomen zou moeten worden. De hiervoor besproken productieaspecten vallen ten overvloede ook onder deze leverantie. Dus zowel de hele infrastructuur als de productie afnemen bij één en dezelfde leverancier.

5.5 De horeca geheel uitbesteden en de opbrengsten moeten reëler en rechtvaardiger verdeeld worden



Eén van de ongetwijfeld meerdere redenen dat de relatie met de horeca al langer niet al te best is, zal zijn dat Haarlem Jazzstad op de Grote Markt de horeca zelf exploiteert. Een andere reden zal zijn dat de horeca in relatie met haar behoorlijk geachte totaalwinst nauwelijks financieel bijdraagt aan het festival en het

lijkt alsof zij dit een verworven recht vindt. Beide ten onrechte overigens. Wij vinden het de hoogste tijd dat de relatie met de horeca (sterk) gaat verbeteren. Nog afgezien van het feit dat men elkaar eenvoudigweg nodig heeft, is er immers een belangrijk gezamenlijk belang dat voorop staat en nooit uit het oog verloren mag worden. En dat is niet alleen dat het festival (ook buiten de festivalperiode) goed is voor de stad, maar vooral ook de (zeer forse) extra horecaomzet die alleen maar behaald wordt en ook de horeca ten goede komt omdat het festival er is. Voor een betere relatie zijn uiteraard beide partijen nodig. In de voorstellen die wij doen voor het toekomstige Haarlem Jazzstad gaat zij de (aanliggende) horeca verregaand tegemoet komen op allerlei (kleine en grotere) fronten. Daar moet de



horeca dan weliswaar een hogere bijdrage voor betalen, maar wij denken dat wij met het pakket voorstellen ten gunste van de horeca een meer dan goede balans hebben gevonden die draagvlak en overeenstemming moeten kunnen bewerkstelligen.

Om met een belangrijke handreiking aan de horeca te vervolgen, wij vinden dat de totale horeca van het festival door de horecabranche zou moeten worden geëxploiteerd i.c. aan de horeca moet worden verpacht. Nadere overwegingen zijn als volgt.

- er moet een nieuw systeem komen om een reële en rechtvaardige verdeling van de door het festival gegenereerde horecaopbrengsten. Die verdeling is nu zeer scheef ten koste van Haarlem Jazzstad;

- ook hier, 'schoenmaker hou je bij je leest', ieder zijn core business;
- draagt bij aan (het doel van) de professionalisering van het festival;
- het is te verwachten, dat de horeca door haar professionaliteit, de financiële opbrengsten autonoom zal weten te vergroten;
- de professionaliteit van de horeca zal ook uitstralen op de sponsors, Vips en artiesten, voor wie de horeca ook de catering zal gaan verzorgen. Het is daarbij aan te raden de ontmoetingsplaatsen voor sponsors, Vips, relaties en artiesten, en ook aparte faciliteiten voor de artiesten, waar mogelijk te situeren in (representatieve) ruimten van de betrokken horecabedrijven. Ook hier snijdt het mes aan twee, waarschijnlijk wel drie kanten: meer representatieve voorzieningen voor deze belangrijke relaties, extra draagvlak bij de horeca en kostenbesparing aan inhuur van specifieke voorzieningen;
- als een goed systeem van exploitatie wordt gekozen dan zijn ook de afspraken en kansen voor de horecaondernemers helder, beter en minder aanleiding voor onderlinge verdeeldheid zoals nu. Verderop in deze paragraaf doen we een voorzet voor zo'n systeem.

Dit aanbod zal, samen met de andere handreikingen, moeten leiden tot een goede relatie met de horeca. Die kan nu immers de totale horeca van het festival doen waar ze al langer om vraagt. Ze worden daarnaast ontlast van de hun branchevreemde programma- en productietaken voor de buitenpodia, en krijgen met de in te stellen Adviesraad en een afvaardiging in het bestuur van Haarlems Jazzstad, formele inspraak. Bovendien hebben ze maximalisatie van de horecaopbrengsten nu beter in de hand en zouden ze met deze heldere afspraken en taakverdeling nu ook onderling beter met elkaar door één deur moeten kunnen. Tenslotte wordt de Haarlem Jazzstadorganisatie geprofessionaliseerd waardoor te verwachten is dat er minder vingerwijzigingen nodig zullen zijn, etc. etc. Ten overvloede, ook hier is het van belang dat dit voorstel om de totale horeca te gunnen aan de branche wordt gebracht samen met alle andere voorstellen die de horeca aangaat. Ze staan immers niet los van elkaar. Met name het voorstel voor de exploitatie van de buitenpodia door Haarlem Jazzstad zelf, en daarmee kostenbesparing bij de horeca, is verwant met deze, overigens meest ingrijpende verandering.

Tegenover dit aanbod zal zoals al aangehaald, uiteraard een hogere (pacht)bijdrage van de horeca gevraagd worden. Niet alleen omdat er voor de horeca een groot en objectief vast te stellen opbrengstpotentieel bijkomt (de horeca op de Grote Markt en de catering aan sponsors, vips en artiesten) en zij geen kosten meer maakt voor de buitenpodia. Maar vooral ook omdat er een meer reële en rechtvaardige verdeling ten gunste van Haarlem Jazzstad moet komen. Voor de toetsing van de hoogte van de pachtsom stellen wij voor om na het eerste paar jaar met open boeken met elkaar te overleggen en de pachtsom op basis van realiteit eventueel bij te stellen. En dit vervolgens om de drie jaar te herhalen.

Het spreekt voor zich dat unanieme medewerking en overeenstemming van de horeca vereist is, ook onderling overigens. Het systeem van exploitatie dat gekozen wordt, vinden wij hierbij van cruciaal belang. Immers een 'slecht' systeem zal geen duidelijkheid geven

en zorgen voor constante discussie en onenigheid tussen partijen. Wij stellen voor een uitvoeringsscenario te kiezen, waarvan de hoofdlijnen als volgt zijn:

- de horeca-exploitatie door de horeca onderbrengen in een stichting horeca (die overigens ook voor andere evenementen kan worden gebruikt);
- bestuur en exploitatie van de stichting voor en door de betrokken gezamenlijke horeca;
- in het bestuur van de stichting is één zetel voor Haarlem Jazzstad. Net als het voorstel om de horeca met 'een zetel te vertegenwoordigen in het bestuur van Haarlem Jazzstad. Hierdoor ontstaat een 'dubbele' linkin pin tussen Haarlem Jazzstad en de horeca, hetgeen draagvlak en communicatie bevordert;
- de stichting horeca betaalt aan Haarlem Jazzstad de pachtbijdrage. Die bijdrage haalt de stichting horeca uit het inleg-/investeringsgeld dat ieder betrokken en geïnteresseerd horecabedrijf (bij inschrijving) stort voor een deel dat hij wil en/of kan. Vervolgens deelt ieder horecabedrijf dat heeft ingelegd naar rato in de nettowinst (of -verlies) die de stichting met de horeca-exploitatie van Haarlem Jazzstad behaalt. En wel voor het deel van zijn inleg afgezet tegen de totaal af te dragen pachtbijdrage. Een zeer eenvoudig, maar helder en effectief systeem, waar iedere horecaondernemer ook voor zichzelf kan bepalen hoe groot zijn bijdrage zal zijn, en hoe groot of klein daarmee zijn/haar kansen op winst en risico op verlies;
- alle buitentaps en horeca-eilanden voeren hetzelfde assortiment aan drank. Haarlem Jazzstad gaat in samenwerking met de stichting horeca een relatie aan met één



brouwerij, die alle drank en infrastructuur levert. De sponsoropbrengst die de overeenkomst met de brouwerij zal generen, komt ten gunste van Haarlem Jazzstad. Die hoeft daardoor minder bijdragen van derden te vragen, ook van de horeca. Die brouwerijsponsoring zal overigens flink

- hoger moeten kunnen liggen dan de huidige opbrengst omdat het nu gaat om de gehele buitenhoreca in plaats van alleen de Grote Markt tot nu toe. Idem een regeling voor frisdrank en wijn;
- door het model van een aparte exploitatiestichting zelf zullen de deelnemende horecabedrijven ook geen problemen hoeven te verwachten met de brouwerijcontracten die zij voor hun afzonderlijke cafés en restaurants hebben afgesloten;
 - het personeel voor de exploitatie van de buitenhoreca wordt door de stichting horeca ingehuurd van de deelnemende horecaondernemingen (goed voor het draagvlak), mogelijk aangevuld met externen.

Uiteraard zijn vele andere zaken nog te regelen in de statuten en nadere reglementen. Bijvoorbeeld welke horecabedrijven kunnen deelnemen in de stichting horeca. Ook is nader te regelen dat Haarlem Jazzstad een bepaalde invloed en zeggenschap heeft bij de horeca-exploitatie. Het is immers haar festival waar zij voldoende grip op moet hebben en dat zij als een geheel kan vermarkten.

Het kan niet genoeg worden benadrukt dat het van cruciaal belang is dat er onderlinge en

unanieme overeenstemming is tussen de horeca en Haarlem Jazzstad en de horeca onderling en met dit totale pakket moet dat kunnen lukken. Voor het geval die overeenstemming onverhoopt niet of ten dele of niet voldoende tot stand komen, is het absoluut noodzakelijk dat de gemeente binnen het vergunningstelsel voorwaarden schept dat er toch een reële en rechtvaardige verdeling van de extra omzetten gerealiseerd kan worden. In ieder geval door de mogelijkheid te bieden dat freeriders de pas wordt afgesneden. Wij denken dat het Nijmeegse model voor de Vierdaagse, waar de gemeente verregaande voorwaarden heeft geschapen, als studieobject en uitgangspunt kan dienen om een op Haarlem Jazzstad (en mogelijk andere evenementen) passende regeling te ontwerpen. Het is overigens ook in het belang van de gemeente dat de horeca reëel en rechtvaardig bijdraagt aan het festival. Al is het alleen maar omdat Haarlem Jazzstad dan minder subsidie nodig heeft. Een reële bijdrage van het bedrijfsleven/horeca is bovendien ook een toetspunt voor ondersteuning in het kader van het evenementenbeleid van de gemeente. Redenen genoeg om medewerking te vragen aan gemeente om voorwaarden te scheppen een reële verdeling af te kunnen dwingen als dat nodig mocht blijken. Nogmaals, wij vinden het cruciaal dat Haarlem Jazzstad een dergelijke 'stok achter de deur' in handen krijgt van de gemeente, anders zal haar onderhandelingskracht aan waarde inboeten en komt er mogelijk nog steeds geen goede overeenkomst met de horeca. Daarmee valt dan een groot deel van de hier aanbevolen toekomst van Haarlem Jazzstad in het water.

Mocht het helemaal niet lukken om een toereikende en reële overeenkomst te sluiten met de (aanliggende) horeca, dan kan in het uiterste geval de buitenhoreca verpacht worden aan een cateraar die daartoe in staat is. Met de nieuwe voorwaardenscheppende vergunning van de gemeente in de hand kan dan worden voorkomen dat de aanliggende horeca ten onrechte financieel profiteert van het festival.

5.6 Andere onderwerpen

Voordat we aan het slot van dit hoofdstuk overgaan op de financiële consequenties van onze voorstellen, eerst nog enige andere onderwerpen die van belang zijn.

5.6.1 Ook de gemeente Haarlem zal meer moeten bijdragen



De structurele financiële bijdrage van de gemeente is met € 7.800 per jaar minimaal. Feitelijk zelfs nihil als er rekening mee wordt gehouden dat deze subsidie is ontstaan als compensatie voor schoonmaakkosten die in 2005 verschoven zijn van de gemeente naar de evenementenorganisaties. Voor de financiering van het nieuwe Haarlem Jazzstad zal ook aan de gemeente een hogere financiële bijdrage gevraagd moeten worden. Niet alleen om te voorkomen dat er steeds weer 'eenmalige' noodbedragen moeten worden verstrekt om het festival overeind te houden. Maar vooral ook omdat Haarlem Jazzstad van relevant belang is voor het cultuur-, evenementen- en city marketingbeleid van de stad en het festival een nieuwe

toekomst nodig heeft om te kunnen blijven bestaan.

Voor Haarlem Jazzstad is in ieder geval het tijdstip gekomen om haar toekomst veilig te stellen en daarom de onvermijdelijke en noodzakelijke stap te zetten van amateur- naar (meer) professionele organisatie. Dat is ook nodig om andere noodzakelijke veranderingen te kunnen doorvoeren. De extra kosten die dit structureel met zich meebrengt moeten met hogere bijdragen van de belangrijkste spelers, horeca, sponsors en de gemeente in een meer evenwichtige verdeling worden opgebracht. Die evenwichtige verdeling heeft de gemeente overigens in haar evenementenbeleid als toets opgenomen.

5.6.2 De regelgeving en medewerking gemeente versoepelen waar nodig en mogelijk

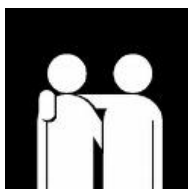


In paragraaf 3.5 hebben wij een en ander vermeld over de zorgwekkende ontwikkelingen rond regelgeving van evenementen. Met de veranderingen die wij voorstellen kan de dan meer geprofessionaliseerde organisatie de verantwoordelijkheden en de uitvoering van regelgeving beter aan. Desondanks vinden wij het van

belang dat zeer kritisch wordt gekeken of de huidige eisen voor met name veiligheid, verkeer en openbare orde niet overtrokken en onnodig zijn. Daarbij is de praktijkervaring van de afgelopen jaren waar er naar wij weten nauwelijks incidenten waren, een goede toetswaarde.

Verder is het van belang dat het festival letterlijk de ruimte krijgt die zij nodig heeft. Weliswaar worden in de huidige situatie de markten op de Grote Markt verplaatst, maar helaas zodanig dat Haarlem Jazzstad daar toch nog hinder van ondervindt bij hun poging een efficiënte en effectieve infrastructuur en logistiek te maken. Wij denken dat de gemeente meer heldere keuzes kan maken op dit vlak. Wat ook geldt voor verkeersafsluitingen om het verkeer te weren op de (looproutes van de) festivallocaties. Verder hebben wij vernomen dat de elektravoorziening op de Grote Markt niet optimaal is. Dat lijkt ons niet bevorderlijk voor de primaire evenementenlocatie die de Grote Markt is.

5.6.3 Meer voorwaarden scheppen voor de Business Friends



Wij hebben reeds geconstateerd dat de Business Friends een goede constructie is voor sponsorwerving, alleen dat de uitvoering ervan en de relatie met Haarlem Jazzstad niet best loopt. Wij vinden dat als je een adviesorgaan benoemd binnen je organisatie, haar adviezen in principe moeten worden gevolgd. Komt het teveel tot botsingen, zoals

hier het geval is, dan zijn er maar twee opties: het adviesorgaan opheffen of -in dit geval zeker beter- alsnog (voorwaarden scheppen om te) volgen. Basisvoorwaarde is dat ieders taken en verantwoordelijkheden wederzijds beter gerespecteerd moeten worden.

Daarnaast moet en kan de nakoming van de vastgestelde processen met daarbinnen de gemaakte afspraken, veel beter. Het is bovendien nuttig voor de duidelijkheid van uitvoering om het proces en de afspraken schriftelijk op en vast te stellen, voor zover dat nog niet is gebeurd. Met name moet duidelijk zijn waar de taak van de Business Friends ophoudt en waar die van Haarlem Jazzstad begint. Uitbreiding van het aantal leden van de

Business Friends, vooral personen met een groot netwerk, lijkt ons effectief. Een 'verzoeningsgesprek' om de start van een nieuwe periode af te bakenen, lijkt ons eveneens niet alleen nuttig, maar ook noodzakelijk. Ondanks dat het bestuur van Haarlem Jazzstad heeft gemeld dat zij zich altijd heeft ingespannen om alles goed te laten verlopen, ligt hier een zeer belangrijke taak voor het (nieuwe) bestuur.

5.6.4 Sponsoring terugbrengen op het oude niveau



Een goed functionerende sponsorwerving en -relatiebeheer is een basisvoorwaarde om in continuïteit resultaten te boeken. Verbetering van deze basisvoorwaarde verdient nadrukkelijk de aandacht van de (nieuwe) Haarlem Jazzstadorganisatie. Het verbeteren van de relatie met en uitvoering van de taken door de Business Friends als één van de onderdelen van die noodzakelijke verbetering, hebben wij hiervoor al gememoreerd.

De aandacht bij sponsorwerving zal zich in de toekomst vooral moeten richten op het afsluiten van meerjarige contracten met sponsors die een relevant bedrag kunnen en willen uitgeven. Dat zijn vooral de marketingsponsors waarvoor (meer) maatwerk geleverd moet worden. Dat zal niet eenvoudig zijn in deze tijden van crisis, maar toch is het nodig om de sponsoropbrengsten minimaal op het 'oude' peil te brengen. Uiteraard zijn ook de kleinere goodwill-sponsors van groot belang, niet zozeer individueel maar vooral gezien de totale financiële massa en het draagvlak dat zij genereren. Een breed samengestelde Business Friends met leden met een groot netwerk, kan hier mogelijk nog toegevoegde waarde (letterlijk, in geld) bieden.

Het risico van grote afhankelijkheid van sponsors zal niet moeten worden opgelost door met lagere sponsorbedragen rekening te houden. Integendeel, het voor 2009 hogere bedrag is streven. De afhankelijkheid van sponsors wordt wel ('automatisch') verminderd als de bijdragen van andere spelers worden verhoogd en de totaalfinanciering meer in evenwicht is. Onze andere voorstellen voorzien daarin.

De huidige regeling van onbeperkt drinken voor de sponsors, Vips en relaties, moet worden afgeschaft vanuit de meerdere overwegingen die we hebben genoemd bij de interne analyse (paragraaf 2.5.3). Een oplossing voor de huidige potentiële imagoschade, voor een betere profilering en die derving van (onnodig veel) inkomsten tegengaat waar niemand naar wij verwachten problemen mee zal hebben, zou kunnen zijn de uitgifte van een maximaal aantal gratis consumpties aan sponsors en relaties. Een elders zeer gebruikelijke en geaccepteerde constructie. Daarnaast lijkt het ons van belang om onderscheid te maken tussen sponsors en andere Viprelaties, en bijvoorbeeld gasten van de medewerkers.

5.7 De financiën meer evenwichtig



Om Haarlem Jazzstad ook financieel een meer zekere toekomst te geven, zal de financiële structuur aangepast en meer evenwichtig moeten worden, mede om schommelingen beter te kunnen opvangen. Daar is echter niet alleen een kwestie van zomaar meer en ander geld. Zoals eerder uit de interne analyse van hoofdstuk 2 is gebleken, moet eerst de positie van het festival en de organisatie op verschillende onderdelen relevant veranderen en verbeteren. Zonder dat geen betere financiering. Onze voorstellen die dit moeten bewerkstelligen, zijn ingrijpend en hebben grote consequenties voor het festival en de organisatie Haarlem Jazzstad. Inherent daaraan zal ook de financiële huishouding ingrijpend veranderen. Er zullen meer kosten moeten worden gemaakt, waardoor ook meer opbrengsten nodig zijn. Daarnaast zijn de voorstellen gericht op een meer evenwichtige financiering van het festival. De opbrengstkant zal in de nieuwe situatie gedragen worden door drie belangrijke financiers: de sponsors, de horeca en subsidies van de gemeente.

De begroting na het implementeren van al onze voorstellen hebben we in de figuur hierna vermeld. En ook hier geldt dat realisatie van deze begroting niet in één keer mogelijk is, maar analoog aan de voorstellen zelf, een kwestie is meer tijd. Na de figuur volgt een toelichting op hoofdlijn. Voor een nadere toelichting en specificaties van de cijfers verwijzen wij naar bijlage 2 van dit rapport.

Figuur 2 Begroting Stichting Haarlem Jazzstad na realisatie aanbevelingen en vergeleken met de cijfers over 2007, 2008 en voorlopig 2009 ¹⁾

Exploitatierkening Haarlem Jazzstad				
Bedragen in €, afgerond op € 1.000				
	voorlopig			
	begroting	2009	2008 ²⁾	2007
Sponsoring				
Sponsoring algemeen	75.000	54.000		
Sponsoring horeca	0	4.000		
Sponsoring brouwerij	30.000	18.000		
Totaal sponsoring bruto	105.000	76.000	116.000	92.000
Subsidies				
Exploitatiesubsidie gemeente structureel	50.000	8.000	8.000	
Programmasubsidies	15.000	10.000	31.000	
Totaal subsidies	65.000	18.000	39.000	18.000
Horeca				
Omzet eigen horeca	0	126.000	78.000	116.000
Inkoop- (ook Vip) en personeelskosten horeca	0	70.000	57.000	65.000
Netto resultaat horeca	0	56.000	21.000	51.000
In % van de omzet		44%	27%	44%
Andere opbrengsten				
Pachtopbrengsten horeca (begroting incl. prod./progr.vergoeding)	110.000	9.000	17.000	12.000
Overige opbrengsten	0	0	0	0
Totaal andere opbrengsten	110.000	9.000	17.000	12.000
Totaal netto opbrengsten	280.000	159.000	193.000	173.000
Kosten				
Directe kosten programmering	95.000	69.000	94.000	67.000
Andere personeelskosten	38.000	20.000		
Productiekosten	100.000	70.000	71.000	64.000
Algemene kosten	12.000	9.000	26.000	30.000
Overige lasten	10.000	7.000	12.000	0
Totaal kosten	255.000	175.000	203.000	161.000
Resultaat vóór eenmalige bijdragen en Vpb	25.000	-16.000	-10.000	12.000
Eenmalige subsidiebijdragen		42.000	12.000	0
Vennootschapsbelasting	5.000	5.000	0	2.000
Exploitatieresultaat/reserve(vorming)	20.000	21.000	2.000	10.000

Bron: Stichting Haarlem Jazzstad

Bewerkt en begroting: Theo Miedema en Peter Koppen

februari-10

- 1) Wij hebben deze exploitatiereningen/begroting opgesteld volgens een eigen schema van opbrengsten- en kostenposten, mede omdat de door Haarlem Jazzstad aangeleverde informatie van de verschillende jaren in dit kader niet uniform is. De bedragen van 2009 hebben wij meer kunnen specificeren omdat over dat jaar meer informatie kon worden opgeleverd. De bedragen van de individuele posten van 2009 zijn daarom vergelijkbaar met die van de begroting. De bedragen van 2008 en 2007 hebben wij niet nader kunnen specificeren en daarom ook niet altijd kunnen herindelen naar ons eigen schema van opbrengsten- en kostenposten. Daarom zijn die bedragen van 2008 en 2007 niet altijd vergelijkbaar met die van 2009 en de

begroting.

- 2) Enige posten uit 2008 zijn beïnvloed door de stormschade aan de infrastructuur en de daarop volgende verplaatsing van het programma van woensdag en donderdag naar de binnenlocatie Philharmonie. Daardoor is met name het resultaat op de eigen horeca-exploitatie lager en zijn de kosten hoger geweest. Voorts zijn de directe programmakosten en de daaraan verbonden programmasubsidies incidenteel € 16.000 hoger als gevolg van een door de gemeente Haarlem aangeboden en betaald speciaal programma-aanbod (zie ook paragraaf 2.5.1).

Een toelichting op enkele posten van de begroting in hoofdlijnen is als volgt, waarbij wij voor de (verdere) inhoudelijke onderbouwing verwijzen naar de betreffende voorstellen eerder in dit hoofdstuk 5. Die zijn immers de primaire aanleiding voor veranderende kosten en opbrengsten. Ook hier wordt benadrukt dat ervan is uitgegaan dat al onze voorstellen worden gevolgd. Wanneer slechts een deel wordt geïmplementeerd, dan zal de financiële huishouding er ook anders uitzien.

Sponsoring

Wij gaan ervan uit dat de algemene sponsoring opnieuw richting het niveau van vóór 2009 gebracht kan worden.

Het huidige sponsorcontract met de brouwerij AB-Inbev liep tot en met de editie 2009. Dat contract was gebaseerd op alleen de bierleveranties aan de horeca van Haarlem Jazzstad zelf op de Grote Markt. Als de gehele bieromzet van het festival vermarkt kan worden, waar onze horecavoorstellen in voorzien, dan moet het mogelijk zijn het sponsorbedrag in concurrentie te verhogen van de huidige € 18.000 naar de in de begroting opgenomen € 30.000 per jaar.

Wij adviseren voor de editie 2010 een eenmalig contract met een brouwerij te sluiten (met vooruitzicht op een toekomstig contract) totdat ingaande de editie 2011 alle voorstellen zijn ingevoerd en de gehele bieromzet op het festivalterrein aangeboden kan worden.

Subsidies

Het is noodzakelijk dat ook de gemeente Haarlem het professionalisering- en continuïteitsproces ondersteunt. Wij hebben een structurele exploitatiesubsidie van € 50.000 ingeboekt in de begroting. Daarmee neemt de gemeente globaal zo'n 1/5 van de financiering voor haar rekening, de horeca en sponsoring ieder 2/5.

De programmasubsidies betreffen de huidige € 10.000 van het Cultuurstimuleringsfonds en € 5.000 overige fondsen

Pachtopbrengsten horeca

Het in de begroting opgenomen bedrag van € 110.000 is het bedrag aan pacht dat de nieuwe stichting horeca van horeca-exploitanten die de totale buiten- en VIP-horeca gaan uitnuttten, moeten gaan betalen aan Haarlem Jazzstad. Dit bedrag is voor zo'n 80% gebaseerd op huidige inkomsten en kostenbesparingen (zijnde hetgeen thans al aan de horeca door Haarlem Jazzstad zelf wordt verdiend en aan pacht wordt afgedragen, en besparingen omdat de huidige exploitanten van de buitenpodia in de toekomstige situatie

de kosten voor productie en programmering niet meer hoeven te betalen). Dat 'bestaande' bedrag hebben we voorts verhoogd met een bedrag dat de horeca extra zal moeten opbrengen om een meer reële en evenwichtige verdeling te krijgen van de totale horeca-opbrengsten die het festival genereert.

Kosten programmering

Die hebben we voor de toekomstige situatie verhoogd met circa € 25.000. Enerzijds om de programmering van de buitenpodia over te nemen en om de programmering van eventuele extra buitenpodia te financieren. Anderzijds om in het algemeen een extra stimulans te geven aan de kwaliteit van de programmering.

Andere personeelskosten

Bestaand is de beloning van de programmeur. Nieuw budget is in de begroting opgenomen voor de festivalcoördinator die aangetrokken moet worden. Verder is er (nieuw) budget voor de inhuur van eventuele andere functies rond/tijdens de festivaldagen.

Productiekosten

Het budget is in de begroting voor de toekomstige situatie verhoogd met € 30.000. Dat is nodig om de productie van de buitenpodia over te nemen, eventuele extra buitenpodia te financieren en op de Grote Markt met een andere infrastructuur te werken. Verder zijn schoonmaak- en beveiligingskosten enigszins verhoogd voor eventuele extra buitenpodia. Het budget is aan de andere kant verlaagd omdat er een potentie is om flinke kortingen te krijgen als de gehele infrastructuur en de productie van het festival in concurrentie wordt ondergebracht bij één leverancier.

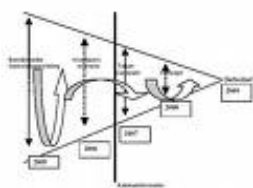
Met het voorstel van een extra dag buitenpodia is geen rekening gehouden. Dit zal additioneel gefinancierd moeten worden wanneer hiertoe wordt besloten.

Exploitatieresultaat/reservevorming

Het bedrag dat resteert onder de streep van de begroting dient om reserves te kweken voor eventuele mindere tijden of onverwachte tegenvallers. Ook kan dit resterend budget worden ingezet als begrote opbrengst- en/of kostenposten uit de begroting zijn helemaal realiseerbaar mochten blijken (een post onvoorzien).

Zoals al aan het begin van deze paragraaf vermeld, voor verdere (cijfermatige) onderbouwing verwijzen wij naar de onderdelen eerder in dit hoofdstuk 5 en naar de bijlage 2 bij dit rapport.

Samenvatting/conclusies en aanbevelingen



In dit slothoofdstuk geven wij een samenvatting en bijbehorende conclusies in hoofdlijnen. Daarna doen wij, ook in hoofdlijnen, procedurele aanbevelingen bij onze voorstellen om te komen tot een meer zekere toekomst van Haarlem Jazzstad. De basis voor en nadere informatie over (onderdelen van) de samenvatting en conclusie zijn uiteraard te vinden in de voorgaande hoofdstukken van dit rapport.

6.1 Samenvatting/conclusies

6.1.1 De status quo

De vrijwilligers- of amateurorganisatie die Haarlem Jazzstad is, heeft het festival jarenlang in eigen beheer en met veel (uitvoerende) inzet georganiseerd. Dat verdient bewondering en waardering. Het heeft het festival gebracht tot wat het nu is; een vijfdaags gratis toegankelijk, breed en sfeervol muziekevenement in het hart van de stad met tussen de 100.000 en 200.000 bezoeken, een sterk merk, van groot belang voor de stad vanuit het oogpunt van cultuur, economie, evenementenbeleid en woonaantrekkelijkheid en voor de realisatie van gemeentelijk beleid op die verschillende terreinen. Maar het festival en vooral ook haar organisatie staan al jaren min of meer stil. Ze zijn niet meegegroeid met allerlei ontwikkelingen die zich binnen en buiten al jaren afspelen. Daardoor is men niet (voldoende) in staat om relevante knelpunten het hoofd te bieden, aan de steeds hogere en andere eisen van uiteenlopende partijen te voldoen en noodzakelijke veranderingen door te voeren. Feitelijk is men niet meer voldoende in staat om een festival van nu adequaat te organiseren. De belangrijkste oorzaak hiervan is, met alle respect voor hun grote inzet, de huidige vrijwillige-/amateurorganisatiestructuur met te weinig (kennis en ervaring voor de wel noodzakelijke) bestuurlijke inzet en slagkracht. Een organisatie die vooral alles zelf ter hand wil en moet nemen en mede daardoor (te) weinig professionaliseert. Een dergelijke organisatie past al langer niet meer bij de aard en omvang van een festival als dit en de eisen die daaraan in de huidige tijd gesteld worden. Verder doorgedacht is deze positie als amateurorganisatie feitelijk ook de oorzaak van de geconstateerde vele relevante manco's in de opzet en uitvoering van het festival. Wij noemen hier de belangrijkste, in hoofdlijnen.

- geen gestructureerde beleidsvorming en -uitvoering, mede waardoor visie, strategie, beleid en een adequate organisatie ontbreken met alle gevolgen voor de uitvoering;
- Haarlem Jazzstad exploiteert en 'verkoopt' het festival, maar heeft op relevante onderdelen zoals (een deel van) de programmering en (kwaliteit van) de infrastructuur geen of niet voldoende grip;
- de productie van het festival gebeurt geheel in eigen beheer door de huidige amateurorganisatie en is niet of nauwelijks geprofessionaliseerd. Daardoor heeft onder meer de infrastructuur weinig uitstraling, is outdated en laten belangrijke andere

- aspecten van het festival (kwalitatief) te wensen over;
- de financiering van het festival is onevenwichtig en risicovol. Enerzijds is men te afhankelijk van (conjunctuur gevoelige) sponsors. Anderzijds slaagt men er niet in van de totale horeca-opbrengst die het festival genereert een reëel en rechtvaardig deel ten goede te laten komen aan het festival. Daardoor profiteert vooral de horeca in de omgeving onevenredig. Tenslotte ontbreekt feitelijk een structurele subsidie van de gemeente;
- de relatie met belangrijke partners als de horeca en de Business Friends zijn niet al te best.

Vanuit de omgeving van Haarlem jazzstad zijn er voorts nog bedreigingen, waaronder een verdeelde horeca en de toenemende en te ver doorschietende regelgeving.

Deze manco's vormen, zeker alles bij elkaar, in ultieme vorm een bedreiging voor de continuïteit van het festival.

De bovenstaande ontwikkelingen bij en de daaruit ontstane wankelende positie van Haarlem Jazzstad is overigens een klassieke verhaal. Van een festival dat ontstaat vanuit een vrijwilligersinitiatief, het op een gegeven moment niet meer kan bijbenen, maar het wel hoog tijd is voor relevante veranderingen om de organisatie en het festival op een ander en hoger plan te tillen. Wat in die klassieke verhalen dan ook meestal gebeurt. Het is dus ook bij Haarlem Jazzstad noodzakelijk en de hoogste tijd om het roer relevant om te gooien.

6.1.2 Naar een meer zekere toekomst

De status quo laat zien dat aanzienlijke veranderingen niet alleen mogelijk, maar vooral ook noodzakelijk zijn. Die veranderingen zijn niet alleen nodig om uit de huidige continuïteitsbedreigende (financiële) positie te komen. Maar vooral ook om het festivalconcept en de organisatie een update te kunnen geven om het op een noodzakelijk ander, hoger en actueel plan te tillen. Waarmee vervolgens op een breed front meer kwaliteit kan worden gegenereerd en waardoor een stabielere toekomst mogelijk is. In dat kader doen wij voorstellen om het festival en de organisatie ingrijpend te veranderen. Absolute voorwaarde om deze voorstellen te kunnen implementeren, en startpunt voor het veranderingsproces, is een andere en meer geprofessionaliseerde organisatie. Het huidige uitvoerend gekwalificeerde en opererende bestuur is echter niet in staat om voldoende bestuurlijke en kwalitatieve slagkracht te genereren om dit ingrijpende proces te trekken en te (doen) implementeren. Daarom moet voordat met het aanpakken van onze veranderingsvoorstellen begonnen wordt, eerst het huidige bestuur worden omgevormd/vervangen door het aanstellen van nieuwe ervaren en generalistische bestuurders. Dat nieuwe bestuur moet de leiding nemen over realisatie van onze veranderingsvoorstellen, die alle als één geheel en verbonden met elkaar moeten worden gezien. Onze belangrijkste voorstellen schetsen wij in hoofdlijnen puntsgewijs hierna. De overwegingen daarvoor en effecten ervan staan ook hier in de betreffende hoofdstukken eerder dit rapport.

- de organisatiefiguur die past bij het toekomstige Haarlem Jazzstad is een kleinere, kwalitatief hoge en professionele romporganisatie die bovendien ter (verdere)

professionalisering van het festival een aantal relevante onderdelen uitbesteed aan professionele bedrijven. Deze organisatie wordt aangevoerd door een nieuw bestuurlijk kwalitatief bestuur, ondersteund door een nieuwe betaalde functie van festivalcoördinator als constante factor en door ervaren vrijwillige segment-/teamleiders (bijvoorbeeld de huidige uitvoerende bestuursleden) en andere vrijwillige (of betaalde) medewerkers;

- de totale horeca-exploitatie, van Grote Markt, Vip- en artiestencatering tot buitenpodia, wordt aan de professionele horeca uitbesteed in een eenvoudige doch heldere en effectieve uitvoeringsconstructie binnen een nieuwe door de horeca gedreven 'stichting horeca'. Daaraan kunnen alle betrokken horecabedrijven deelnemen en naar rato van hun financiële inbreng beloond worden;
- de gemeente moet voor Haarlem Jazzstad formele voorwaarden scheppen om een reële en rechtvaardige verdeling van de horecaopbrengsten ten gunste van het festival te ondersteunen, desnoods af te dwingen, maar in ieder geval om freeriders de pas af te snijden. Dit is van cruciaal belang voor het welslagen van de noodzakelijke overeenstemming met de horeca en een passende financiering van het festival;
- aan de horeca worden voorts nog verschillende andere handreikingen gedaan. Zo krijgt zij onder meer nog een zetel in het nieuwe bestuur en in een nieuwe Adviesraad Horeca overleggen het bestuur en de horeca over uiteenlopende aspecten van het festival;
- de infrastructuur op de Grote Markt wordt omgevormd van een gesloten tent met zijn vele nadelen, tot een structuur met een open kwaliteitspodium en betere horeca-, publieks- en logistieke faciliteiten;
- de programmering en de productie (inclusief de horeca-infrastructuur) van de buitenpodia wordt door Haarlem Jazzstad overgenomen van de horeca-exploitanten;
- onder geformuleerde uniforme uitgangspunten het aantal buitenpodia beperkt uitbreiden als daarvoor financiële dekking is;
- de gehele infrastructuur en productie van het festival van hoofdlocatie Grote Markt tot aan de buitenpodia, wordt mede ter professionalisering in concurrentie uitbesteed aan één leverancier;
- binnen de huidige vijfdaagse duur van het festival worden aanpassingen van het activiteitenformat voorgesteld. Aanvullend onderzoek moet aantonen of dit financieel haalbaar is en draagvlak heeft. Onze voorstellen lopen uiteen van het verplaatsen van de huidige afsluitende activiteit op de 'dure' zondag naar een andere dag, deze zondag in te ruimen voor een afsluitend festival voor en in de horeca, tot aan een extra dag buitenpodia op donderdag;
- de regelgeving kan met de professionele organisatie beter geïmplementeerd worden, maar een kritische toets of de eisen op met name het gebied van veiligheid, verkeer en fysieke ruimte voor het festival versoepeld kunnen worden;
- onder het beter respecteren van ieders functie, taken en de gemaakte duidelijke afspraken, samen met de Business Friends de sponsoring weer brengen richting het niveau van vóór 2009 en zich daarbij met name te richten op marketingsponsors en meerjarige overeenkomsten;

- naast de beoogde betere financiële effecten van de voorstellen, zal ook de gemeente Haarlem een structureel hogere subsidie moeten verstrekken om een meer evenwichtige en minder risicovolle financiering te krijgen van globaal 2/5 horeca, 2/5 sponsoring en 1/5 gemeente.

In het nieuwe Haarlem Jazzstad wint het festival aan inhoud, kwaliteit, professionaliteit en aan draagvlak en commitment. De taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijker geworden en belegd bij de organisaties voor wie het hun core business is. Mede daardoor zal de kwaliteit van de opzet en de uitvoering verbeteren. En dat is weer van belang om knelpunten beter het hoofd te kunnen bieden en verzilvering van ontwikkelingen en kansen mogelijk te maken. Dat alles is gunstig voor Haarlem Jazzstad zelf én voor alle partners, met name ook de horeca. Het is bovendien een noodzakelijke basis om het



festival beter (en meer collectief) te vermarkten en mede daarmee de financiële mogelijkheden beter en verder uit te nutten. Dat alles omdat het de hoogste tijd is voor een meer zekere toekomst met continuïteit voor Haarlem Jazzstad .

Wij denken dat wij met het pakket voorstellen ten gunste van de horeca veel en goede handreikingen aan de horeca doen en een meer dan goede balans hebben gevonden die draagvlak en overeenstemming moeten kunnen bewerkstelligen. Die overeenstemming is eveneens een basisvoorwaarde voor de toekomst. Van belang voor veel zaken, maar in het bijzonder voor het cruciale aspect van een meer reële en rechtvaardige toedeling ten gunste van Haarlem Jazzstad van de totale horecaopbrengsten die het festival genereert.

De voorstellen zullen enerzijds niet alleen meer kosten voor Haarlem Jazzstad met zich meebrengen, ook zullen besparingen ingeboekt kunnen worden, onder meer door kwantumkortingen en de soms (relatief) goedkopere uitbesteding aan professionele bedrijven. Anderzijds zullen er ook meer opbrengsten verzilverd kunnen worden als effect van onze voorstellen. Bijvoorbeeld op het gebied van het in één geheel kunnen 'vermarkten' van een beter festival aan bijvoorbeeld sponsors en horeca. De begroting die wij hebben opgesteld, is met hogere kosten en dito opbrengsten in evenwicht, inclusief een resultaat voor onvoorzien en reservevorming om mindere tijden en onverwachte tegenvallers te kunnen opvangen.

6.2 Procedurele aanbevelingen

In deze paragraaf geven wij enige aanbevelingen om het proces van aanpak, besluit en implementatie van onze voorstellen te begeleiden.

Het is van cruciaal belang dat onze voorstellen, die individueel een relatie met elkaar hebben, steeds integraal en collectief aan alle betrokkenen zullen worden gepresenteerd en integraal worden ingevoerd. Verder is het van belang dat de betrokken belangrijkste relaties van Haarlem Jazzstad zich daaraan in hoofdlijn committeren. Hun medewerking is immers onvermijdelijk en de integrale en collectieve benadering van de voorstellen is

cruciaal voor en bevordert de slaagkans.

De voorstellen die wij doen, zullen niet allemaal in één keer gerealiseerd kunnen worden, maar kunnen wel worden geïmplementeerd in de tijd van twee edities.

Het is zeer belangrijk dat gedurende de implementatieperiode een juiste volgorde in acht wordt genomen gezien de aard, omvangrijkheid en complexiteit van onze voorstellen. De organisatie moet bovendien gedurende die periode extra alert zijn op continuïteit van uitvoering. De eerste stap die gezet moet worden voordat met de voorstellen aan de gang gegaan wordt, is zoals al voorgesteld het instellen van een nieuw bestuurlijke bestuur. Wij vinden het cruciaal dat daarmee wordt begonnen.

Voor daarna doen wij de volgende procesmatige aanbevelingen.

- te vervolgen met een bestuursbesluit over het (in principe) opvolgen van alle voorstellen tezamen;
- op de korte termijn en gedurende de omvorming is het voortbestaan van Haarlem Jazzstad vooral in handen van de bereidwilligheid van de gemeente Haarlem. Zij moet ter overbrugging tekortsubsidies verstrekken totdat alle voorstellen zijn geïmplementeerd en daarmee de financiering in evenwicht wordt gebracht en meer structureel geregeld. In eerste instantie zijn daarom nadere afspraken nodig met de gemeente als één van de belangrijkste partners van Haarlem Jazzstad;
- ons integrale rapport te geven aan alle betrokken relaties en diegene die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Dat is van belang voor het draagvlak en bevordering van de slaagkans. De onderbouwingen en beoogde effecten die wij in dit rapport hebben opgenomen, kunnen immers prima dienen om tot overeenstemming en commitment te komen met deze relaties;
- in de overgangsperiode en totdat de voorgestelde organisatiefiguur gerealiseerd is, de nieuwe segmenten/teams rechtstreeks onder het nieuwe bestuur te plaatsen en de operationele leiding van die segmenten/teams in handen te geven van de uitvoerende huidige bestuursleden (tot de nieuwe festivalcoördinator is benoemd en die operationele leiding overneemt). Dit is van groot belang voor de continuïteit van uitvoering tijdens het veranderingsproces;
- een uitvoeringsplan met tijdpad opstellen en vaststellen. Het is daarbij van groot belang dat gekozen wordt voor de juiste volgorde van implementatie van de voorstellen;
- met dit uitvoeringsplan in de hand per voorstel (als nodig) nader onderzoek uitvoeren. Op basis van notities met nadere informatie, resultaten van het eventuele nadere onderzoek en een meer specifieke ramingen van de financiële effecten, kan dan nadere en definitieve besluitvorming plaatsvinden;
- alternatieven te ontwikkelen en (nader) te onderzoeken indien een voorstel bij de nadere studie als hiervoor vermeld, onhaalbaar mochten blijken dan wel daarover geen of niet voldoende overeenstemming bereikt kan worden met betrokken externe instellingen;
- als een voorstel niet haalbaar blijkt, ook de eventuele (financiële) consequenties voor andere voorstellen in beeld brengen en oplossingen/compensatie onderzoeken.

Geraadpleegde personen en informatie

b1.1 Geraadpleegde personen

De volgende personen hebben wij, afzonderlijk dan wel in een verband met anderen gesproken.

Naam	Functie en instelling/onderneming
Van Haarlem Jazzstad	
Cees Cramer	voorzitter bestuur
Laura de Graaf	penningmeester a.i. bestuur
Marcel Groonheim	bestuurslid operationeel en techniek
Peter Jansen	bestuurslid operationeel en techniek
Gerrit Ligtenberg	bestuurslid buitenpodia
Jannes Smitskamp	bestuurslid personeel
José van den Haak	secretaris bestuur en marketing
Sjef Huurdeman	programmeur
Van de Business Friends Haarlem Jazzstad/sponsors	
Anita Willems	voorzitter
Fred Postma	lid
Herman Opmeer	lid
Paul Feldbrugge	lid
Van de gemeente Haarlem	
Chris van Velzen	wethouder cultuur
Michael Struis	evenementenmanager
Enige stakeholders	
Henrico van Lammeren	hoofdsponsor Vinites
Michiel van Wijk	hoofdsponsor Vinites
Henny Leeftang	evenementenorganisator
Marcel Sukel	voorzitter bestuur Bevrijdingspop
Esther Brasser	directeur City Marketing Haarlem
verhinderd waren Jaap Lampe (directeur Philharmonie en Stadsschouwburg) en Dick Kol, sponsor	
In een sessie met de horeca	
Richard Roeland	Studio
Freek Kamp	XO
Jorg de Groot	Brinkmann
Hans van Nieuwenburg	Ludic
Frans van Capelle, Martijn Franssen en Marcel Heus	Stempels

Paul van Riek	Gouverneur, Hotel Joops en voorzitter Horeca Nederland afdeling Haarlem
Verhinderd waren: Doria en De Uiver	
Een andere sessie met de horeca	
Rolf Erkens	Koops
Ted Manneveld	Ted's Eetcafé
Niels Weijers	Café de Vijfhoek
John Castenmiller	De Drie Muskietiers
Gerwin Oudhaarlem	Madame Marlie en Murphy's Law
Michel Gruts	De Karmeliet
Hans Nobel	Nobel
Rob Alphenaar	Briljant
Mike Cowley	Ma Brown's
en bij die bespreking was anders dan horeca-ondernemers, ook aanwezig:	
Jur Visser	
Voorts	
Jack Lous	Breda Jazz Festival

b1.2 Geraadpleegde informatie

Voor ons onderzoek hebben wij naast de gesprekken die we hebben gevoerd, verschillende informatie geraadpleegd. De belangrijkste noemen we hierna, in willekeurige volgorde.

- organisatieschema Haarlem Jazzstad;
- communicatieplan 2009 Haarlem Jazzstad;
- inhoudelijk verslag Haarlem Jazzstad 2008;
- subsidieaanvraag Haarlem Jazzstad bij Cultuurstimuleringsfonds van de gemeente Haarlem;
- prognose per 2-12-2009 van de werkelijk financiële cijfers 2009;
- specificatie horecaomzet 2009 Haarlem Jazzstad;
- notitie werkelijke cijfers 2007, 2008 en begroting 2009, alle op hoofdlijn;
- sponsoroverzicht 2009 Haarlem Jazzstad;
- sponsorbroschure 2009 Haarlem Jazzstad;
- specificatie directe programmakosten 2009 Haarlem Jazzstad;
- diverse financiële overzichten Haarlem Jazzstad;
- nota 'Evenementen in Haarlem 2008-2010' van de gemeente Haarlem uit 2007 waarin het evenementenbeleid van de gemeente voor die periode is vastgelegd;
- Cultuurnota 2009-2012 gemeente Haarlem
- rapport 'Haarlem beleeft het! Evenementenmonitor Haarlem 2008' van oktober 2008;
- presentatie van en over City Marketing Haarlem van november 2009;
- diverse informatie van Breda Jazz Festival;
- verschillende websites.

Nadere specificatie en onderbouwing begroting toekomstig Haarlem Jazzstad

In paragraaf 5.7 van dit rapport is onze begroting behandeld waarin al onze aanbevelingen zijn verwerkt die eerder in dat hoofdstuk 5 zijn gedaan. Eerst volgt hierna de begroting nog een keer, in de paragraaf daarna volgt de specificatie en onderbouwing van de individuele opbrengsten- en kostenposten.

b2.1 Begroting toekomstig Haarlem Jazzstad

Exploitatierkening Haarlem Jazzstad				
Bedragen in €, afgerond op € 1.000				
Sponsoring	voorlopig			
	begroting	2009	2008 2)	2007
Sponsoring algemeen	75.000	54.000		
Sponsoring horeca	0	4.000		
Sponsoring brouwerij	30.000	18.000		
Totaal sponsoring bruto	105.000	76.000	116.000	92.000
Subsidies				
Exploitatiesubsidie gemeente structureel	50.000	8.000	8.000	
Programmasubsidies	15.000	10.000	31.000	
Totaal subsidies	65.000	18.000	39.000	18.000
Horeca				
Omzet eigen horeca	0	126.000	78.000	116.000
Inkoop-(ook Vip) en personeelskosten horeca	0	70.000	57.000	65.000
Netto resultaat horeca	0	56.000	21.000	51.000
In % van de omzet		44%	27%	44%
Andere opbrengsten				
Pachtopbrengsten horeca (begroting incl.prod./progr.vergoeding)	110.000	9.000	17.000	12.000
Overige opbrengsten	0	0	0	0
Totaal andere opbrengsten	110.000	9.000	17.000	12.000
Totaal netto opbrengsten	280.000	159.000	193.000	173.000
Kosten				
Directe kosten programmering	95.000	69.000	94.000	67.000
Andere personeelskosten	38.000	20.000		
Productiekosten	100.000	70.000	71.000	64.000
Algemene kosten	12.000	9.000	26.000	30.000
Overige lasten	10.000	7.000	12.000	0
Totaal kosten	255.000	175.000	203.000	161.000
Resultaat vóór eenmalige bijdragen en Vpb				
	25.000	-16.000	-10.000	12.000
Eenmalige subsidiebijdragen		42.000	12.000	0
Vennootschapsbelasting	5.000	5.000	0	2.000
Exploitatieresultaat/reserve(vorming)	20.000	21.000	2.000	10.000

Bron: Stichting Haarlem Jazzstad

Bewerkt en begroting: Theo Miedema en Peter Koppen

februari-10

b2.2 Nadere specificatie en onderbouwing individuele posten

In paragraaf 5.7 zijn de belangrijkste individuele posten in hoofdlijnen al nader verklaard en soms gespecificeerd. In deze bijlage waar nog relevant een nadere specificatie en onderbouwing.

Pachtopbrengsten horeca

Het geraamde en reële pachtbedrag van € 110.000 dat de exploitanten van de totale horeca van het festival moeten gaan betalen hebben wij als volgt benaderd.

Herkomst	Bedrag in €
Netto-winst 2009 horeca-exploitatie Grote Markt door Haarlem Jazzstad zelf	56.000
Pacht 2009 van exploitanten buitenpodia	9.000
Sponsoring 2009 horeca	4.000
Besparing door huidige exploitanten buitenpodia omdat productie en programmering in aanbevelingen voor rekening van Haarlem Jazzstad komen: drie podia à stel € 7.000 per podium	21.000
Omgerekend bedraagt het 'winstbudget' dat er in 2009 al was	90.000
Extra door de horeca-exploitanten van het toekomstig Haarlem Jazzstad af te dragen pacht, minimaal	20.000
Totaal pachtsom, minimaal	110.000

Zoals al in hoofdstuk 5.7 vermeld, bestaat zo'n 80% van het gevraagde bedrag uit bestaande winsten, afdrachten en niet meer te maken kosten.

Andere personeelskosten

De specificatie van deze post is als volgt.

kostenpost	2009 in €	begroting in €
Divers ingehuurd of loondienstpersoneel productie of algemene ondersteuning	5.900	7.500
Vergoedingen bestuur	5.600	0
Personeelskosten programmering	8.500	8.500
Personeelskosten festivalcoördinator	0	22.000
Totaal	20.000	38.000

Productiekosten

De opbouw van deze begrotingspost is als in de tabel hierna vermeld. De infrastructuur en de productie worden in onze aanbevelingen in concurrentie uitbesteed aan een professioneel bedrijf. Omdat Haarlem Jazzstad dat tot heden volledig in eigen beheer had, is deze kostenpost voor 2009 niet vergelijkbaar met het begrotingsbudget. Daarom hebben we 2009 alleen enige wel vergelijkbare subposten en het totaalbedrag

opgenomen.

Wij hebben voor de kosten van het uitbesteden van de infrastructuur en de productie een globale prijsraming laten opstellen door een professioneel bedrijf in de productiesector.

Daarbij is uitgegaan van onder meer de volgende uitgangspunten:

- één overkapt hoofdpodium Grote Markt (circa 10 x 10 m), inclusief FOH-tent, 5 dagen, inclusief (personeel) op- en afbouw;
- vier overkapte buitenpodia (circa 6 x 4 m), inclusief FOH-tent, 2 dagen, inclusief (personeel) op- en afbouw;
- techniek, showcrew, stagemanagement, transport etc. inbegrepen;
- alles in concurrentie afgenomen bij één leverancier, en daarmee flinke kwantumkortingen.

Kostenpost	2009 in €	begroting in €
Productie-uitgaven algemeen 2009	49.000	
Uitbesteding gehele productie (podia, apparatuur,personeel) aan professioneel bedrijf		65.000
schoonmaakkosten	10.300	15.000
beveiligingskosten	2.300	5.000
Vip-tent (begroting gaat uit van aanbeveling de Vipfaciliteiten te laten verzorgen door de horecapartners)	8.600	0
overige kosten/onvoorzien		15.000
Totaal (2009 afgerond)	70.000	100.000

Het adviesteam

Het onderzoek en de rapportage zijn op onbezoldigde basis gerealiseerd door Peter Koppen en Theo Miedema als privépersonen. Hieronder in het kort hun CV's.

Peter Koppen



Peter (1957) heeft tot 1996 gewerkt bij de Rabobankorganisatie, laatstelijk in de organisatiebeoordeling, advisering en zakelijke kredietverlening. In 1996 is hij overgestapt naar poppodium Patronaat in Haarlem, waarvan hij in 1984 oprichter/bestuurder was en in 1996 directeur werd. Onder zijn leiding is Patronaat geprofessionaliseerd en gegroeid, en is de nieuwbouw in 2005 gerealiseerd, per welke datum hij afscheid heeft genomen. Na een jaar sabbatical en een paar maanden directeurswaarneming bij de Vereniging Nederlandse Poppodia en

Festivals (waarvan hij medeoprichter en jarenlang bestuurslid en voorzitter was), is hij in dienst getreden bij LAGroup, een adviesbureau in de culturele sector uit Amsterdam, waar hij als senior adviseur kunst en cultuur allerlei culturele instellingen als theaters, musea en andere podia adviseert over hun uiteenlopende plannen op het gebied van inhoud, huisvesting en dergelijke. Peter heeft daarnaast zitting in diverse besturen en commissies. Zo is hij onder meer voorzitter van de adviescommissie van het Cultuurstimuleringsfonds van de gemeente Haarlem, bestuurlijk betrokken bij de Federatie Industrieel Erfgoed Nederland (FIEN), juryvoorzitter van de jaarlijkse poppodiumprijzen van de VNPF (branchevereniging van poppodia), en lid van de (voorheen Rijkscommissie) Raad van Advies voor de Bouw van Podia.

Theo Miedema

Theo (1960) is vanaf 1978 werkzaam in de Haarlemse horeca. Na onder meer een aantal jaren als bedrijfsleider te hebben gewerkt in een café op de Botermarkt, verlegde hij zijn werkterrein in 1984 naar het toen nieuwe Café Studio, waar hij een paar jaar later mede-eigenaar en eind 2005 alleen eigenaar werd. Een paar jaar geleden verkocht Theo zijn Café Studio. Na een jaar rustig aan gedaan te hebben houdt hij zich nu met diverse projecten en evenementen in Haarlem bezig (onder meer de Kerstzang voor de binnenstad behouden door verplaatsing naar de Grote Markt). Naast deze werkzaamheden is Theo ook anderszins (bestuurlijk) actief (geweest). In eerste instantie veelal in het jongerenwerk, later onder meer als bestuurslid van Horeca Nederland afdeling Haarlem, bestuurslid van de winkeliersvereniging City Haarlem, afgezant in de Horeca Centrum Management Groep en diverse adviesfuncties. In die hoedanigheden heeft hij kennis van (de knelpunten bij) de verschillende belangengroepen.