

Exploitatieonderzoek naar Goudse Schouwburg en Cinema Gouda voor de gemeente Gouda

Toelichting op een inventarisatie en verkenning van varianten

15 OKTOBER 2024

Exploitatieonderzoek naar Schouwburgcomplex Gouda

Begin oktober heeft de gemeente Gouda aan Berenschot om advies gevraagd over het verbeteren van het financiële toekomstperspectief van de Stichting Schouwburgcomplex Gouda. Deze stichting kent met de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda uitdagingen, zowel in de huidige exploitatie als in het realiseren van benodigde investeringen.

In het gesprek tussen beleidsadviseurs van de gemeente Gouda met adviseurs van Berenschot op het gebied van kunst & cultuur hebben jullie de aanleiding en de vraagstelling toegelicht. De gemeente heeft behoefte aan *inzicht* en een onafhankelijk expertoordeel over het verdienmodel van de stichting en haar onderdelen. Bovendien wil de gemeente, samen met de stichting, oplossingsrichtingen verkennen voor een duurzame toekomst van (in elk geval) de schouwburg. De gemeente heeft daarom in de uitvraag al enkele opties benoemd voor de omgang met het vastgoed van Cinema en (her)financiering daarvan, die leiden tot diverse varianten voor de stichting als geheel.

Berenschot heeft veel ervaring met bedrijfsvoering van culturele organisaties, in het bijzonder van schouwburgen. We beschikken over een passend model en veel vergelijkingsmateriaal om een inzichtelijk en adequaat beeld te geven en om perspectieven voor de toekomst te ontwikkelen.

We geven in dit document een toelichting op onze visie en aanpak op dit vraagstuk. De gemeente kan de Stichting Schouwburgcomplex Gouda hiermee nader informeren.

Onderwerpen in dit voorstel

	Pagina
• Exploitatieonderzoek: aanleiding en onderwerpen	2
• Onze visie op culturele exploitatie: waardenperspectief	3
• Analyse van bedrijfsvoering met het Iglo-model	4
• Specifiek Iglo-model voor Schouwburgcomplex Gouda	5
• Oplossingsrichtingen binnen strategische varianten	6
• Uitwerken en vergelijken van varianten en opties	7
• Plan van aanpak, samenwerking en planning	8
• Referenties van onderzoek naar gecombineerde functies	9

Onze toegevoegde waarde is in het bijzonder gelegen in:

- Kennis van bedrijfsvoering van schouwburgen en bioscopen
- Begrip van de complexiteit van cultureel ondernemen
- Ervaring met gemeentelijk cultuurbeleid en publieke financiering
- Financiële, fiscale en juridische expertise
- Strategisch advies op maat voor gemeente en stichting samen
- Zorgvuldig en onafhankelijk opereren in gevoelige processen
- Leveren van leesbare, overtuigende rapportages

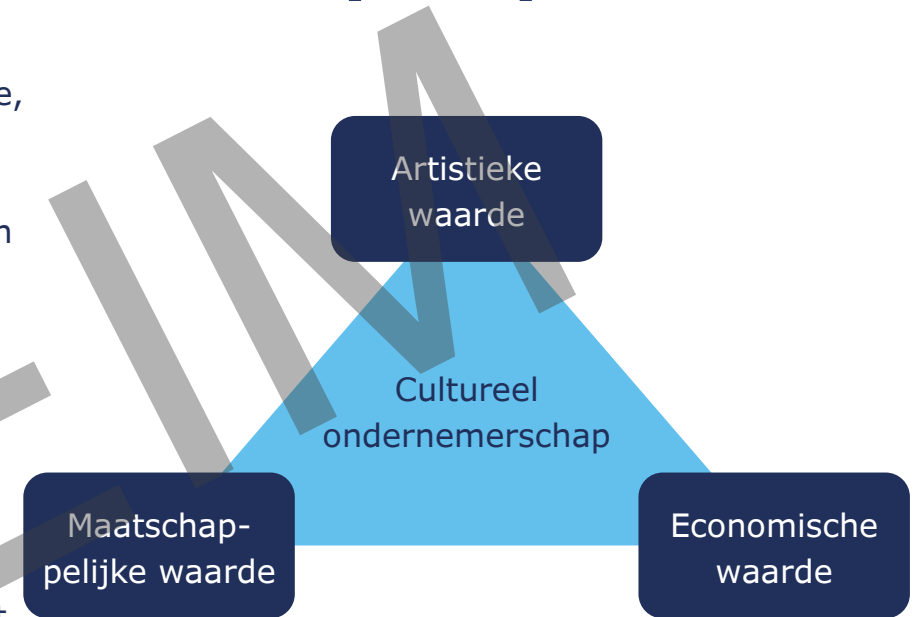
Onze visie op culturele exploitatie: waardenperspectief

Culturele organisaties zoals theaters en bioscopen leveren waarde, namelijk artistieke, economische en maatschappelijke waarde. Juist het realiseren van maatschappelijke waarde draagt meer dan ooit tevoren bij aan de legitimatie van de besteding van gemeentelijke middelen aan kunst & cultuur. Culturele organisaties moeten midden in de samenleving staan. Dat is de hedendaagse invulling van cultureel ondernemerschap en dit wordt des te urgenter in tijden van schaarste.

Organisaties die zich primair richten op het presenteren van cultureel aanbod binnen een regionaal cultureel ecosysteem, zoals theaters en bioscopen, zijn altijd op zoek naar de balans tussen artistieke waarde en zakelijk rendement. Volle, drukke zalen zijn beter voor de inkomsten (entree en horeca) maar daar ligt steeds een risico van overmaat aan amusement en een gebrek aan vernieuwing. Ambitieuze organisaties bieden ook graag ruimte aan jonge talenten en lokale initiatieven, ook al verdient dat aanbod zich niet terug. Daar komt nog bij dat de drempel graag laag wordt gehouden, voor bijvoorbeeld jeugd en minima, vanuit een grote maatschappelijke gedrevenheid of zelfs bezorgdheid rond diversiteit en kansenongelijkheid.

Het duurzaam exploiteren van culturele organisaties is een steeds grotere uitdaging, ook gezien het kostbare vastgoed. De cultuursector is op aarde om artistieke en maatschappelijke activiteiten te ontplooiën maar daar moet structureel publiek geld bij. Het goedkoopste theater is immers een dicht theater. Zodra de deuren open gaan en er wordt geprogrammeerd, geproduceerd en gepresenteerd, gaan de kosten oplopen. Juist in de uitvoering van de culturele producties zit echter de economische waarde: hiermee wordt ook verdienpotentieel aangeboord. Denk aan directe inkomsten uit publiek en zaalverhuur, en indirect uit donaties, fondsen en dergelijke. Bioscopen hebben vaak een goed rendement vanwege het eigen verdienmodel, maar moeten ook investeren. De stad als geheel wordt door dit aanbod aantrekkelijker voor bewoners en bezoekers. Lokale bedrijven zoals horeca en retail profiteren van de spin-off hiervan.

Vanuit dit waardenperspectief geven wij inzicht in de huidige en toekomstige exploitaties van culturele organisaties



Analyse van bedrijfsvoering met het Iglo-model

Om de bedrijfsvoering van de culturele organisaties inzichtelijk te maken, structureren we de exploitatie met behulp van het door Berenschot ontwikkelde en regelmatig gehanteerde **Iglo-model**. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie, vaak in de vorm van varianten, en het resulterende exploitatiesaldo in een beleidsmatig kader. Dit levert een goede basis voor een gesprek tussen een gemeente en organisaties over de wijze van financiering én over het realiseren van huidige en toekomstige prestaties en verdienmodellen.

Wij kunnen met behulp van het Iglo-model en in samenspraak met de directie van de schouwburg de huidige bedrijfsvoering ende eigendoms- en vastgoedstructuur in kaart brengen. We kunnen vergelijken met andere schouwburgen en varianten voor toekomstige bedrijfsvoering beoordelen. We verwerken de jaarrekening, de prognose, de meerjarenbegroting en in dit geval ook de balans. We voegen gegevens over formatie toe, waartoe we samen met de organisatie de werkzaamheden van personeelsleden en inhuur ten behoeve van de organisatieonderdelen verdelen binnen het Iglo-model. De uitkomsten toetsen we met landelijke trends.

Het Iglo-model van Berenschot

Het door ons ontwikkelde Iglo-model is al in vele gemeenten gebruikt, vaak voor schouwburgen en bioscopen. Zie de referenties op slide 12. De hiernaast weergegeven basisversie sluit aan bij schouwburgen. Op de volgende pagina staat een specifiek model voor de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda.

Het Iglo-model draait in de kern om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie hoofdonderdelen, te weten A, B en C, en wel als volgt:

B. Subsidiabele culturele en maatschappelijke activiteiten
Deels gedekt door eigen inkomsten, deels gesubsidieerd



C. Overige culturele en commerciële activiteiten
Geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering, zonder subsidie



A. Voorziening: huisvesting, infrastructuur en beheersorganisatie
(In principe) geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten
Dit kan per organisatiedeel variëren



Het Iglo-model voor Schouwburg en Cinema in Gouda

Wij stellen voor een specifiek Iglo-model te hanteren om de huidige bedrijfsvoering van de Stichting Schouwburgcomplex inzichtelijk te maken. We gaan hiertoe in fase 1 van het onderzoek alle baten en lasten vanuit de laatste jaarrekening 2023, evenals de (meerjaren)begroting en wellicht ook de prognose van het lopende jaar verdelen over de delen A, B en C en daarbinnen over de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda. Alle personele lasten worden hierbij toegerekend aan deze verschillende bedrijfsonderdelen, ook bij functionarissen die voor meer bedrijfsonderdelen worden ingezet zoals directie.

Hiermee wordt het saldo, dat wil zeggen het rendement dan wel het tekort per bedrijfsonderdeel duidelijk, vóór toekenning van subsidie. In principe is subsidie van de gemeente Gouda wel bedoeld voor de Schouwburg maar niet voor de Cinema.

Dit model maakt de knelpunten zichtbaar en biedt handvatten aan welke knoppen gedraaid kan worden in verschillende varianten. Daarbij houden wij, op basis van de meegegeven vraagstelling, rekening met (toekomstige) bestedingen aan en reserveringen voor vervanging en andere investeringen in de verschillende gebouwen en functies. In de figuur hiernaast geven wij een mogelijke verdeling weer voor de Stichting Schouwburgcomplex, maar uiteraard willen wij het model in overleg met de stichting zelf precies op maat snijden.

Deel A: Voorziening: huisvesting, infrastructuur en beheersorganisatie

A1: Huisvesting & infrastructuur
Goudse Schouwburg

A3: Huisvesting & infrastructuur
Cinema Gouda

A2: Beheersorganisatie
Goudse Schouwburg

A4: Beheersorganisatie
Cinema Gouda

Deel B: Subsidiabele culturele en maatschappelijke activiteiten

B1: Culturele programmering
Goudse Schouwburg

B3: Culturele programmering
Cinema Gouda

B2: Maatschappelijke programmering
Goudse Schouwburg

B4: Overige activiteiten (educatie etc)
Goudse Schouwburg & Cinema Gouda

Deel C: Overige culturele en commerciële activiteiten

C1: Commerciële activiteiten
Goudse Schouwburg

C3: Commerciële programmering
Cinema Gouda

C2: Horeca
Goudse Schouwburg

C4: Horeca
Cinema Gouda

Oplossingsrichtingen binnen strategische varianten

In de uitvraag die jullie ons hebben voorgelegd zijn verschillende *oplossingsrichtingen* genoemd en jullie vragen ons om deze een plek te geven in het onderzoek. Jullie gebruiken ook de term *scenario's*. Op basis van ons conceptvoorstel hebben jullie ons om een nadere toelichting gevraagd van het abstractieniveau in onze aanpak. Wij vinden het daarom nuttig het volgende onderscheid te maken:

Varianten: strategische keuzes, samengevat in scenario's

Varianten zijn mogelijke uitkomsten op beleidsmatig niveau, rekening houdend met een brede set van criteria. Elke variant bevat de koers en de vorm van de Stichting Schouwburgcomplex, op korte maar ook op lange termijn, dus over 10 jaar en verder.

Een voorbeeld van een variant is het behoud van alle functies van de schouwburg en de cinema. Een andere variant is het volledig afstoten van de cinema. Elke variant heeft zijn eigen bedrijfsmodel en dito exploitatie, doordat keuzes worden gemaakt in functies, organisatie, formatie, maar ook voor het vastgoed. Ook de balans wisselt per variant. We nemen de waardering van de Cinema mee.

Dit onderzoek gaat zicht bieden op deze varianten en de gevolgen daarvan. Op de volgende pagina laten wij zien hoe de varianten met elkaar kunnen worden vergeleken. De keuze voor een variant komt uiteindelijk tot stand in samenspraak tussen de gemeente als beleidsmaker en subsidiegever en de Stichting Schouwburgcomplex als zelfstandige culturele organisatie en eigenaar van het gebouw van Cinema.

Oplossingsrichtingen: opties voor het vastgoed van Cinema

De oplossingsrichtingen die jullie in de uitvraag hebben meegestuurd en ook aan ons hebben toegelicht in het eerste gesprek, betreffen in onze ogen opties voor omgaan met het eigendom van het vastgoed van Cinema, plus de financiering van het gebouw in zijn geheel en de vervangingsinvesteringen. Dit zijn jullie oplossingsrichtingen, en deze zijn verweven met, dan wel uitwerking van de strategische varianten:

- Behoud cinema met externe financiering (herfinancieringsopties, funding, huidige hypothecaire lening bij huidige of een andere bank, etc)
- Herfinanciering van de cinema door de gemeente (overname lening en consequenties)
- Afstoten van de cinema aan een externe partij met opbrengstperspectief en langetermijnconsequenties voor exploitatie schouwburg
- (Tijdelijk) overnemen van het pand cinema door gemeente en terugverhuur aan de stichting. incl. waardebeoordeling in de huidige markt

Uitwerken en vergelijken van varianten en opties

Fase 2 van het onderzoek is gericht op het creëren van *uitzicht*. Dat betekent dat we diverse varianten (de strategische scenario's) onder de loep nemen en onderzoeken op toekomstbestendigheid. We inventariseren voor diverse varianten het perspectief voor het toekomstige bedrijfsmodel en de exploitatie. Onderdeel van het onderzoek is het met jullie bepalen van deze varianten.

Binnen elke variant zijn een of meer oplossingsrichtingen / opties voor het vastgoed denkbaar, met consequenties voor eigendoms- en financieringsstructuur. Deze oplossingsrichtingen onderzoeken wij concreet op juridisch en fiscaal gebied, bijvoorbeeld de lopende contracten en op het gebied van staatssteunregelgeving.

Wij maken in ons onderzoek gebruik van een afwegingskader. Dat bevat criteria aan de hand waarvan varianten worden beschreven. Het gebruik van een afwegingskader maakt voor de gemeente een gestructureerde vergelijking van de varianten (en opties) mogelijk en biedt handvatten om keuzes te maken voor vervolgstappen.

Hiernaast staat een eerste voorstel voor een afwegingskader. We houden rekening met de in de uitvraag genoemde perspectieven en wij stellen voor om, naast eerdergenoemde aandachtspunten, thema's op te nemen als maatschappelijke waarde en personeel. Zo ontstaat een gebalanceerd overzicht van de impact per variant op het Schouwburgcomplex, de gemeente, personeel en publiek.

criterium	Variant 1	Variant 2	Variant 3	Variant 4
Maatschappelijke waarde				
Financieel				
Exploitatie - uitzicht en risico's				
(Aanpassingen) financieringsstructuur				
Vastgoed				
Fiscaal				
Btw				
VPB				
Loonbelasting				
Overdrachtsbelasting				
Juridisch				
Contractueel				
Eigendom vastgoed				
Staatssteun				
Personeel				
Toekomstvastheid				
Proces				
Tijdspad				
Stappen				

Plan van aanpak, samenwerking en planning

Wij stellen voor om dit onderzoek uit te voeren in twee fasen. In de eerste creëren we **inzicht** in de huidige bedrijfsvoering van Stichting Schouwborgcomplex Gouda (kortgezegd schouwborg). In de tweede fase creëren we **uitzicht** door oplossingsrichtingen uit te werken aan de hand van varianten en keuzes. We gebruiken het Iglo-model en de matrix met varianten in de analyses, sessies en rapportage.



Samenwerking

Bij de start en tijdens het onderzoek stemmen we regelmatig af met de gemeente als opdrachtgever, in overleggen en in drie sessies. We hebben nauwe samenwerking nodig met de directie, controller en eventueel toezichthouders van de schouwborg. We zijn immers afhankelijk van de schouwborg voor goede inventarisatie van functies, cijfers en achtergronden met betrekking tot de huidige bedrijfsvoering. We koppelen onze inzichten tegelijk aan gemeente en schouwborg terug. Bij het uitwerken van varianten en de gevolgen daarvan betrekken we opnieuw de schouwborg. Ons conceptrapport leggen wij ten slotte ook voor aan de schouwborg voor een toets op feitelijke onjuistheden. Vanuit Berenschot bieden wij een projectleider en twee adviseurs aan voor de analyses en sessies. Waar nodig zetten wij twee experts van Berenschot in bij sessies en het uitwerken van de varianten. Wij presenteren onze teamleden op pagina 8.

Planning

We streven naar oplevering van het definitieve rapport vóór het Kerstreces (tweede helft december 2024). We zijn daarvoor afhankelijk van de beschikbaarheid van gesprekspartners en het tijdig aanleveren van de benodigde documenten en financiële gegevens. Een gedetailleerde planning maken we in overleg met jullie als opdrachtgever. Wij zijn flexibel indien tijdlijnen of uitgangspunten wijzigen gedurende de uitvoering van het project en zullen in zo'n geval gezamenlijk bepalen wat het effect is op planning, scope of budget.

Referenties van onderzoek naar gecombineerde functies

Berenschot voert al tientallen jaren exploitatieonderzoeken uit voor gemeenten en culturele organisaties zoals theaters. We geven hierbij enkele voorbeelden van recente opdrachten met betrekking tot *gecombineerde culturele organisaties* in middelgrote en grote gemeenten waar het ging om het geven van inzicht in de huidige exploitatie en bieden van uitzicht op duurzaam gezonde bedrijfsvoering:

Theaters en bioscopen

- Chassé Theater en Cinema, Breda
- De Nieuwe Kolk, theater, bioscoop en bibliotheek, Assen
- Concordia, theater en filmhuis, Enschede
- Schouwburg, Hengelo

Theaters en concertzalen

- Amare, Den Haag
- Theater aan de Parade, Den Bosch
- Theater aan het Vrijthof, Maastricht
- Stadsschouwburg en Concertgebouw De Vereeniging, Nijmegen, met daarin opgenomen een vergelijking van bedrijfsvoering met:
 - Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal, Leiden
 - Stadsschouwburg en Muis, Arnhem
 - Wilminktheater, Enschede
 - Stadsschouwburg en Phil Haarlem
 - Zwolse theaters, Zwolle



Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG, Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA, Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl