BMC
YACHT GROUP

Geheimhouding opgelegd op grond van artikel 87 Gemeentewet.
Raadsbesluit: 18 april 2023: De geheimhouding op de documenten over het Stadstheater, zoals opgenomen in de bijlage bij brief 2309900, INT-86696, onder voorbehoud van de toestemming van de eigenaar van de documenten, op te heffen.

Gemeente Almelo
t.a.v. [redacted]
Hoofd eenheid Uitvoering Sociaal
Haven Zuidzijde 30
7607 EW ALMELO

E-mail: [redacted]

Amersfoort, 7-9-2022

Onze ref	Behandeld door	Classificatie	Betreft
P0030315	[redacted]	Vertrouwelijk	Toets bedrijfsplan Stadstheater Almelo

Geachte [redacted],

U heeft ons gevraagd het door het Stadstheater Almelo opgestelde meerjarenplan[1] te toetsen en vooruitlopend op de definitieve rapportage hieromtrent een notitie aan te leveren met onze eerste bevindingen. Een en ander ten behoeve van een overleg college / directie team op 13 september as.

Onderstaand zijn onze bevindingen weergegeven na een eerste bestudering van het door het Stadstheater opgestelde meerjarenplan.

Algemeen: volledigheid en opbouw van het plan
Er ligt nu een plan met een "kop en een staart", dat in relatief korte tijd tot stand is gekomen met externe ondersteuning door [redacted]. Dat is een goede zaak. Er is hard gewerkt en er is progressie geboekt.

Het plan omvat in beginsel alle elementen die nodig zijn om tot een meerjarig perspectief te komen: een korte historische terugblik (de aanleiding), een omgevingsanalyse, de visie en missie van het theater, alsmede de strategische uitgangspunten voor de periode 2022 - 2034, een activiteitenplan op hoofdlijnen, een schets van de organisatie die nodig is om de doelstellingen van het theater te realiseren en een exploitatie- en investeringsraming.

[1] Stadstheater Almelo, 2022, *Meerjarenbeleidsplan 2022-2034 inclusief een meerjarige exploitatie- en investeringsraming*, juli 2022, p. 1-49.

Inhoudelijke ontwikkeling Stadstheater
BMC is van mening dat er in het kader van het meerjarenplan een gedegen omgevingsanalyse is opgesteld. De conclusies die vanuit deze analyse worden getrokken met betrekking tot het (toekomstig) bezoekerspotentieel achten we op het eerste gezicht haalbaar. Wel valt op dat de bezoekaantallen bij beide scenario's maar zeer beperkt verschillen. Hoe verhoudt zich dat tot de aanzienlijk ruimere gebruiksmogelijkheden in scenario 2?

Acties om de concurrentiepositie van het Stadstheater ten opzichte van vergelijkbare initiatieven in de regio te versterken worden in het plan nog onvoldoende concreet gemaakt. Dit zou een onderwerp moeten zijn voor een eerste vierjarig beleidsplan Stadstheater of een specifiek werkplan gericht op PR & Marketing.

De ambities met betrekking tot het verbreden van het programma (lees: ook minder toegankelijk programma / meer specialistische programma / vlakke vloer programmering) zijn lofwaardig, maar de vraag is wel of hier in Almelo voldoende publiek voor is (ook met inachtneming van het aanbod in de grotere regio). Het lijkt ons verstandig dit in een later stadium te onderbouwen middels een breed publieksonderzoek.

Het faciliteren en ondersteunen van amateurgezelschappen, zo ook het aangaan van meer verbindingen met het sociaal domein, zijn ons inziens belangrijke doelstellingen die logisch aansluiten op de ontwikkelingen in de samenleving. Tegenover de maatschappelijke baten staan wel kosten. Dit moet ons inziens nog verder worden uitgewerkt, inclusief de vertaling in de meerjaren exploitatieraming.

Hoewel niemand in de glazen bol kan kijken, zal in het plan toch iets moeten worden gezegd over de (mogelijk) naijlende effecten van COVID-19, ontwikkelingen in de theatersector die al langer gaande waren, maar door COVID-19 urgenter zijn geworden, alsmede de actuele koopkrachtvermindering als gevolg van de hoge inflatie op dit moment, et cetera. Je kunt hier niet geheel aan voorbij gaan in een plan 2022 - 2034.

Besturing en sturing. Organisatie
In het plan wordt ook ingegaan op de samenwerking met Hof88. Er wordt vrij snel de stap gemaakt naar scenario 1 (zie eerdere rapportage BMC). BMC adviseert om (eerst) een verkenning uit te voeren naar scenario 1 en 2, afhankelijk van de invulling van de aanbevelingen 3 en 4 (zie eerdere rapportage BMC). Een Samenwerkingsverband

Theaters Almelo (STA) kan hiervan de uitkomst zijn. Maar de argumentatie is wel heel erg op basis van 'grote stappen snel thuis'.

Het plan gaat uit van een uitbreiding van de organisatie van 8,6 fte (2019/2020) naar 13,3 fte in 2025 (= + 4,70 fte). Als gevolg hiervan nemen de personele lasten toe van € 466.282 (gemiddelde personeelslast per fte € 54.219) in 2019/2020 naar € 831.000 (gemiddelde personeelslast per fte € 62.481) in 2025. Dit is het gevolg van het investeren in operationeel en strategisch kader. Nieuwe functies en uitbreiding van bestaande functies zitten met name op marketing, productie, programmering en operationeel management. Gelet op de ambities en/of beoogde schaalvergroting lijken ons dit logische keuzes. Zie onderstaand overzicht.

	2018/2019	2019/2020	2024	2025	Δ
Functie	Aantal FTE	Aantal FTE	Aantal FTE	Aantal FTE	2025 t.a.v 2019/2020
Theatertechniek	2,30	2,00	3,50	4,00	2,00
Technische dienst	0,80	1,00	0,00	0,00	-1,00
Marketing	3,00	2,50	3,00	3,50	1,00
Productie	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
Programmering	0,00	0,00	0,60	0,60	0,60
Administratie	1,20	0,80	1,20	1,20	0,40
Directie	0,60	0,40	0,40	0,40	0,00
Operationeel manager	0,00	0,00	0,60	0,60	0,60
Receptie	2,00	1,90	2,00	2,00	0,10
TOTAAL	**9,90**	**8,60**	**12,30**	**13,30**	**4,70**

Het Stadstheater wil ook inzetten op het genereren van "derde geldstromen" en/of provinciaal geld. Maar de inzet, alsmede de benodigde activiteiten (gevoerde strategie) die hierop moeten worden gepleegd zien we niet terug in het meerjarenplan.

Raming investering

BMC is van mening dat de investeringsraming onvoldoende is onderbouwd middels een bouwkundig en/of technisch onderzoek en een raming door een bouwkostendeskundige en theatertechnisch adviseur. In vergelijking met de casus Roermond (zie ook verwijzing

hiernaar in het meerjarenplan): hier is deze aanpak wel gevolgd. Wij kunnen ons goed voorstellen dat deze keuze om kostentechnische redenen is gemaakt (geen zekerheid dat de gemeente meegaat in het plan), maar dat wordt dan een onwenselijke 'kip en ei discussie', omdat de huidige opzet en/of het ontbreken van een adequate onderbouwing geen duidelijkheid biedt voor de gemeente Almelo.
BMC geeft aan de gemeente Almelo en het Stadstheater in overweging om hier gezamenlijk een opdracht voor te verstrekken. Pas op basis van een goed uitgewerkt plan kan op verantwoorde wijze besluitvorming plaatsvinden over een mogelijke bijdrage vanuit de publieke middelen.

Een investering in het vastgoed van het Theaterhotel in algemene zin en in het theatergedeelte in het bijzonder draagt zowel bij aan de 'theater-exploitatie' als aan de 'commerciële exploitatie' (o.a. congressen en horeca). Dit geldt in beginsel voor beide scenario's. Het plan bevat geen (globale) toerekening van de investeringslasten naar beide componenten van de exploitatie (vertaald in de meerjarige exploitatieraming). Een dergelijke 'demarcatie' is nodig om een verantwoord besluit te kunnen nemen over een eventuele inzet van publieke middelen, alsmede risico's ten aanzien van staatssteun (Wet Markt en Overheid) te beperken.

Meer algemeen: indien de gemeente investeert in de renovatie dient er te worden onderzocht in hoeverre dit strookt met de 'wet markt en overheid'. Hierover is in de casus Roermond het een en ander uitgezocht. We kunnen ons voorstellen dat de gemeente Roermond bereid is om de bevindingen op dit punt te delen met de gemeente Almelo.

Het voorstel is om de bekostiging van de renovatie (investering) via een renteloze lening plaats te laten vinden. Dit betekent per definitie dat de gemeente verlies lijdt op de rentelasten. Tevens is het voorstel dat de lening per 2025 wordt kwijtgescholden. Dit betekent dat het deel voor 15 jaar als kostenpost aan de kant van de gemeente valt.

Bij scenario 2 wordt aangegeven dat er sprake is van een extra bedrag van + € 1,5 mln. Indien voor dit scenario wordt gekozen, dan investeert het Theaterhotel 50% mee van de extra investering. Hierbij wil men wel lenen bij de gemeente tegen de voorwaarden: rentepercentage BNG + 1% risico opslag). Dit heeft alleen betrekking op het extra deel.

De vraag is waarom de gemeente vrijwel alles dient te financieren tegen verlieslatende kosten? Alternatieven zijn dat de gemeente garant staat bij het aantrekken van een lening voor Stadstheater B.V. of een mix van garantstelling en leningen. Of wellicht aanvullende externe financiering via andere overheden, bijvoorbeeld de Provincie (vergelijk casus Roermond).

Raming exploitatie
In 2024 gaat het theater dicht vanwege de beoogde verbouwing als gevolg van de renovatie. Hierdoor worden er geen baten gegenereerd. Er is wel sprake van vaste lasten. Conform het overzicht op bladzijde 35 worden deze kosten betaald door de gemeente middels een aanvullende subsidie van € 1,4 mln. Het Stadstheater gaat na 2025 uit van een reguliere structurele exploitatiesubsidie van € 1,05 mln. (indexatie komt daarbij). Dat is in redelijk in lijn met de bevindingen van BMC, zie hiervoor bladzijde 31 van die rapportage. In de begroting wordt wel uitgegaan van een vrijval van de lasten ten aanzien van de renteloze lening. Dat is zijn ook kosten voor de gemeente (in aflossing en rente lasten). Indien dit niet het geval is, moet de exploitatiesubsidie met € 735.000 omhoog om tot hetzelfde exploitatieresultaat te komen.

De vraag is wat er gebeurt als de baten lager en/of de lasten hoger uitvallen dan begroot. Met andere woorden: bij wie ligt de verantwoordelijkheid om een gerealiseerd exploitatieresultaat te bekostigen? Moet de gemeente dan de exploitatiesubsidie verhogen of wordt vanuit het Stadstheater bijgepast middels het weerstandsvermogen? Dit is nog niet duidelijk beschreven in het meerjarenplan van het Stadstheater.

Het begrote exploitatieresultaat (na belastingen) bedraagt vanaf 2022 steeds positief. De vraag is hoe dit zich verhoudt tot de vermogensopbouw. Het negatieve eigen vermogen van het Stadstheater wordt namelijk omgezet in agio (eigen vermogen) door het Theaterhotel BV. Uitgaande van een eigen vermogen van € 0 ultimo 2022 en het schema op bladzijde 35 zou in 2030 het gewenste eigen vermogen van € 300.000 worden behaald. De vraag is in hoeverre dit van invloed is op de exploitatiesubsidie van de gemeente? Wordt deze vanaf dat moment lager, omdat het deel 'opbouw weerstandsvermogen' kan worden afgebouwd?

Scenario 1 kent een onderbouwing middels financiële modellen en berekeningen in de bijlage. Scenario 2 is niet op een dergelijk manier onderbouwd in het meerjarenplan.

De exploitatieraming geeft geen inzicht in de toerekening van kosten en baten naar de 'culturele exploitatie' en naar de 'commerciële exploitatie'. Zie wat hierover is opgemerkt onder 'raming investering'.

Ten aanzien van de financiën, constateren we het volgende:
- Qua exploitatie vraagt het Stadstheater een exploitatiesubsidie: structureel € 1,05 mln. vanaf 2025.
- Qua investering vraagt het Stadstheater een renteloze lening (€ 11 mln. - kapitaallast voor Stadstheater circa € 735.000), die qua aflossing vrijvalt vanaf 2025. Dit betekent

vanaf dat moment een (extra) last voor de gemeente van circa € 735.000. De gemeente moet immers wel aflossing en rente (kapitaallasten) betalen aan de BNG, maar ontvangt daarvoor geen vergoeding meer van het Stadstheater.

Samenvattend
Met het voorliggende meerjarenplan van het Stadstheater 2022 - 2034 ligt er een eerste basis voor het gesprek tussen de gemeente Almelo en het Stadstheater over het mogelijk beschikbaar stellen van extra middelen. Om hierover de besluitvorming voor te kunnen bereiden zal het verbouwingsplan en de kosten daarvan nog nader moeten worden onderbouwd en zal er door het Stadstheater duidelijkheid moeten worden verschaft over welk deel van de investering moet worden toegerekend aan de 'culturele exploitatie' en welk deel niet.

BMC
[redacted]

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

BMC

[redacted]

[redacted]

[redacted]

www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN [redacted]
BTW NL80.86.63.598 B.01