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.

Meerjarenbeleidsplan
2022-2034

Inclusief een meerjarige exploitatie- en investeringsraming

Stadstheater Almelo

Juli 2022

Auteur/samenstelling: [redacted]

Inhoudsopgave

		Pagina
1	**Inleiding**	**3**
2	**Waarde en positie van het Stadstheater**	**5**
	2.a. Lokaal	**5**
	2.b. Regionaal	**6**
	2.c. Landelijk	**6**
	2.d. Concurrentieanalyse	**6**
3	**Financiële & juridische analyse van de huidige situatie**	**10**
	3.a. Inleiding	**10**
	3.b. Financiële positie per 31 december 2021	**11**
	3.c. Juridische structuur	**12**
	3.d. Relatie Theaterhotel met familiebedrijven Van der Valk	**14**
4	**Sterkte/zwakte analyse**	**15**
5	**Renovatie van de theaterfaciliteiten**	**17**
	5.a. Stand van zaken	**17**
	5.b. Naar meer bezoekers, meer uitstraling, meer mogelijkheden	**17**
	5.c. Twee scenario's	**18**
6	**Culturele ambities van het Stadstheater**	**21**
	6.a. Inleiding	**21**
	6.b. Ambities	**22**
	6.c. Groei in beeld	**24**
	6.d. Ontwikkeling personeel	**25**
7	**Samenwerkende theaters Almelo**	**26**
	7.a. Analyse	**26**
	7.b. Voorstel: Samenwerkingsverband Theaters Almelo (STA)	**28**
8	**Visie, missie, Strategie**	**29**
9	**Financiële impact / meerjarenbegroting**	**33**
10	**Samenvatting/conclusies**	**36**
	Bijlagen	**37**
	A. Gesprekken met ondernemers	**38**
	B. Onderzoek [redacted]	**40**
	B.1. Merkwaarde Stadstheater	
	B.2. Ontwikkeling merkbekendheid Stadstheater	
	C. Groeitabellen	**42**
	C.1. Ontwikkeling bezoekers en voorstellingen	
	C.2. Verdeling voorstellingen	
	D. Financiële modellen	**44**
	D.1. Zonder investering in vlakke vloer	
	D.2. Met investering in vlakke vloer	
	E. Input meerjarenonderhoudsbegroting	**49**

Opmerking: In april 2022 heeft adviesbureau BMC het rapport Onderzoek subsidiëring theaters Almelo opgeleverd. In dit meerjarenbeleidsplan wordt regelmatig naar dit plan verwezen. We gaan ervan uit dat lezers van dit plan kennis hebben genomen van de inhoud het BMC-rapport. Het rapport is niet als bijlage bijgevoegd.

1 / Inleiding

Het gaat niet goed met het Stadstheater Almelo. Al vele jaren is de exploitatie van het theater verliesgevend. De directie heeft zich eind 2021 tot de gemeente Almelo gewend en aangegeven dat zij zich bij voortzetting van de huidige situatie gedwongen ziet het theater op korte termijn te sluiten.
De gemeente heeft hierop adequaat gereageerd door adviesbureau BMC in te schakelen met de vraag om te onderzoeken in hoeverre de subsidie die het theater ontvangt toereikend is, dit ook in samenhang bezien met de subsidiëring richting Theater Hof 88. Om e.e.a. te kunnen beoordelen heeft BMC een brede analyse gemaakt van de prestaties van het Stadstheater in vergelijking met andere theaters in Nederland, o.a. op basis van benchmarks. Het rapport van BMC heeft geleid tot een aantal constateringen en adviezen.

Geconstateerd wordt[1]:

- Dat Almelo met de huidige theatervoorzieningen (Stadstheater en Theater Hof 88) een passende podiuminfrastructuur heeft;
- Dat de huidige opzet (Stadstheater gekoppeld aan Theaterhotel en Theater Hof 88 gekoppeld aan de Stichting Openbare Bibliotheek) voor- en nadelen heeft;
- Dat de aan het Stadstheater verleende subsidie de afgelopen jaren onvoldoende was: het Theaterhotel heeft jaarlijks ongeveer een vergelijkbaar bedrag moeten bijleggen. Daarmee is uiteindelijk alleen voorzien in het kunnen voortzetten van de theateractiviteiten (exploitatie); in het theater zelf (het gebouw) kon de afgelopen jaren niet of nauwelijks geïnvesteerd worden;
- De faciliteiten van het Stadstheater zijn onvoldoende toekomstbestendig. Indien de gemeente Almelo deze theaterzaal wil blijven inzetten, is een investering vanuit de gemeente nodig;
- Om e.e.a. goed in kaart te brengen is een integraal businessplan (inclusief meerjarenraming en financieringsplan) nodig.

In het laatste punt voorziet dit integrale meerjarenbeleidsplan, dat een zo volledig mogelijk beeld geeft van uitdagingen en kansen voor het Stadstheater, in zowel cultureel als financieel opzicht. Daarbij worden de aanbevelingen van BMC meegenomen.

Horizon: tot 2034
Dit meerjarenbeleidsplan geeft uitsluitsel over de strategie die het Stadstheater de komende twaalf jaar wil volgen. Er is bewust gekozen voor een verre horizon, omdat dit plan spreekt over grote en ingrijpende stappen, die met hulp van en in samenwerking met de gemeente Almelo gezet moeten gaan worden. In dit plan spreekt het Theaterhotel zich nadrukkelijk uit voor een constructieve en heldere samenwerking met de gemeente en met de verschillende culturele en maatschappelijke instanties die samen bijdragen aan een prettige, leefbare stad, waarin het samen beleven van cultuur een onmisbaar element is. Hierbij wordt expliciete aandacht besteed aan de samenwerking met Theater Hof 88, juist ook omdat de gemeente behoefte heeft aan een eenduidige theaterprogrammering voor de gemeente Almelo.

Korte terugblik
Het Stadstheater kijkt terug op een moeilijke tijd. Met een niet-toereikende subsidie heeft de theaterorganisatie er alles aan gedaan om het hoofd boven water te houden. Dat is voor wat betreft het programmeren van voorstellingen in ieder geval gelukt, onder meer dankzij de hoge gunfactor die het theater in de afgelopen tientallen jaren heeft opgebouwd, niet alleen

[1] Rapport BMC, Conclusies en advies, pag. 39

bij bezoekers in de stad en regio, maar ook bij theaterproducenten en artiesten. Het Stadstheater is een populair theater. Daardoor – en door slim en zuinig werken - konden ondanks financiële krapte mooie producties geprogrammeerd worden. Maar al die jaren was er geld tekort. Het Theaterhotel, onder één dak met het Stadstheater, heeft jarenlang fors moeten bijleggen. Dat dat gebeurd is, geeft blijk van een bijzonder warm hart voor het theater. Maar nu, na de coronacrisis, gaat dat niet meer. De koek is zogezegd op. Het Theaterhotel, gerund door zelfstandig ondernemers die keihard moeten werken voor iedere euro, lijdt eronder en heeft nu zélf last van onderhouds-achterstanden. De huidige situatie is schrijnend; als niet op korte termijn uitzicht komt op een oplossing voor de lange termijn, zal het Stadstheater haar deuren moeten sluiten.

De constructie dat het Stadstheater gehuisvest is in het Theaterhotel en feitelijk in eigendom is van de eigenaren van het Theaterhotel, zorgt al jaren voor discussie over de subsidiëring. Dat kost energie en is vermoeiend voor alle partijen. Het is ook niet nodig. Al geruime tijd houdt het Stadstheater een formele, van het hotel afgescheiden administratie bij, die jaarlijks gecontroleerd wordt door een accountant. De jaarrekening wordt door de accountant voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Ook de gemeente heeft hier inzicht in. De cijfers maken duidelijk dat het Theaterhotel de negatieve exploitatie van het Stadstheater al jaren financiert. Het theater heeft het hotel de afgelopen jaren veel geld gekost, zoals BMC in haar rapport heeft aangetoond. Het is tijd om met een schone lei te beginnen, waarbij op basis van wederzijds vertrouwen op een positieve manier (samen) gewerkt wordt aan het realiseren van de cultuurdoelstellingen van de gemeente Almelo, op basis van een passende subsidie. Het college van B&W van de gemeente Almelo heeft uitgesproken dat zij het Stadstheater (blijvend) wil inzetten voor het bereiken van die doelstellingen.

Positieve ambitie
Wij verwachten dat we met dit plan een stevig fundament leggen onder een langdurige constructieve samenwerking met de gemeente Almelo, zodat we met elkaar een gezond cultureel klimaat in Almelo in stand kunnen houden en verder bevorderen. Het Stadstheater wil daar dolgraag aan blijven bijdragen.

Dit plan is tot stand gekomen onder leiding van en geschreven door adviseur [redacted], ervaringsdeskundige in het theatermanagement. Zij heeft ervoor gezorgd dat in dit plan alle belangrijke aspecten belicht worden en dat alle relevante partijen input konden leveren. Met de praktische strategische doelstellingen die in dit plan beschreven staan, zijn we ervan overtuigd dat we de beschreven doelstellingen ook kunnen halen.
Het Stadstheater dankt de gemeente hartelijk voor deze aangeboden hulp en dankt [redacted] voor de constructieve en leerzame periode die achter ons ligt.

Ook dank aan de andere leden van het projectteam: [redacted] (financieel) en [redacted] (theatertechnisch). Daarnaast hartelijk dank aan een ieder die – op welke manier dan ook – input heeft gegeven aan dit plan.

[redacted]
Directeur Stadstheater Almelo

2 / Waarde en positie van het Stadstheater
in lokaal, regionaal en landelijk perspectief

2.a Lokaal

Almelo wil een trotse stad zijn met een groeiende aantrekkingskracht. Een stad met een centrumfunctie voor Noordoost-Twente; met een binnenstad die verbindt en verrast. Met stedelijke voorzieningen – waaronder een theater – die mensen vanuit de regio aantrekken. Daarbij hoort een goed ondernemersklimaat, sfeer en beleving.[2]

De waarde van het Stadstheater voor de stad Almelo is onomstreden. Het theater ligt in het hart van de stad, en speelt een belangrijke rol voor de inwoners, maar ook voor de lokale horeca en middenstand. Uit gesprekken die we hebben gevoerd met Almelose middenstanders in de binnenstad blijkt dat zij voordeel hebben van de aanwezigheid van het theater en het theater zeker niet zouden willen missen. Meer gezelligheid én omzet op voorstellingsavonden: een hapje eten voorafgaand aan de voorstelling, een gezellige borrel achteraf. Het zorgt voor kruisbestuiving, theaterbezoekers waaieren uit over de hele binnenstad. Het theater draagt bij aan een positief imago van de stad.[3]

Ook voor grotere ondernemingen is het Stadstheater van grote waarde. Uit gesprekken met ondernemers blijkt nadrukkelijk dat ondernemers waarde hechten aan de aanwezigheid van een theater in de stad "Het maakt onderdeel uit van de mix die een stad aantrekkelijk maakt." De ondernemers merken op dat Almelo zich positief ontwikkelt voor ondernemers. De afgelopen jaren is gewerkt aan een betere infrastructuur, er zijn meer bedrijventerreinen gekomen. 'Almelo is *booming*, aldus één van de ondernemers. Bij een stad die inzet op doorontwikkeling is een theater een onmisbaar element. Daarbij verwachten de ondernemers ook dat de gemeente uitstraalt dat cultuur belangrijk is. Ze kijken met enthousiasme terug op de lokaal/regionale productie *Van Katoen en Nu*, die reuring bracht in de stad en waar ondernemers en serviceclubs ervoor zorgden dat bewoners met een smalle beurs deze voorstelling toch konden zien. 'Typisch Almelo; hier helpen de mensen elkaar.' De ondernemers zien allerlei mogelijkheden voor samenwerking met het Stadstheater en willen het theater niet missen, ook niet in het belang van hun bedrijf.[4] Een theater van enige omvang in de stad is goed voor het vestigingsklimaat.

> 'Als je Almelo wilt upgraden, hoort daar ook het theater bij'
> ([redacted], *Studio MAD*)

[2] Uit 'Almelo ontwikkelt', uitvoeringsagenda stadsontwikkeling

[3] Zie bijlage 1 (Input van ondernemers) voor een samenvatting van de verschillende gesprekken en mailwisselingen met ondernemers uit de stad

[4] Tijdens een ondernemersontmoeting op 29 juni 2022 is met verschillende ondernemers gesproken over de waarde van het theater. Hierbij was ook vertegenwoordiging vanuit de gemeente aanwezig. Een kort verslag van deze bijeenkomst is bij dit plan gevoegd als bijlage A. Andere ondernemers zijn telefonisch bevraagd op hun ervaringen m.b.t. het Stadstheater.

2.b Regionaal

Het Stadstheater is een populair theater, ook in de regio. Uit onderzoek van [redacted] Brand Consultancy[5] blijkt dat het Stadstheater/Theaterhotel één van drie meest favoriete culturele instellingen in Overijssel is (naast Museum de Fundatie en Rijksmuseum Twente). De capaciteit van het Stadstheater zorgt ervoor dat relatief grote voorstellingen ontvangen kunnen worden; daarmee bekleedt het theater ook echt een regiofunctie. Dat blijkt duidelijk uit het feit dat ongeveer de helft van de bezoekers aan professionele voorstellingen in het Stadstheater uit omliggende gemeentes komt.[6] Ook Almelose ondernemers geven aan dat zij in hun zaak vanwege het theater vaker bezoekers van buiten Almelo in hun bedrijf mogen ontvangen. Zij geven aan het zeer belangrijk te vinden dat mensen uit de regio de weg naar Almelo weten te vinden.

Samenwerkingsverbanden
Het Stadstheater werkt op positieve wijze samen met diverse regionale (culturele) instellingen. Het Stadstheater is aangesloten bij verschillende overleggen, zoals het SOS (de oostelijke tak van de Vereniging van Schouwburg- & Concertzaal-directies) en divers ad hoc overleg tussen de theaters in de regio – onder meer om af te stemmen over de programmering. Daarnaast is een in het oog springend voorbeeld het samenwerkingsverband Twentse Theaterkassa[7], waarin verschillende grote en kleine theaters uit de regio samenwerken aan een versterking van cultuur in de regio.
Deze Twentse theaters onderzoeken ook de mogelijkheid om gezamenlijk te programmeren of kennis en personeel uit te wisselen. Het Stadstheater speelt in dit overleg een actieve rol. Verder is met name met het Wilminktheater in Enschede is goed overleg, hoewel we zien dat het Wilminktheater er ook niet voor terugdeinst om als concurrent terreinwinst te boeken op het Stadstheater. Door de financiële problemen bij het Stadstheater is het voor theaters met meer financiële middelen makkelijker om producties te pakken of terreinwinst te boeken.

2.c Landelijk

Op beperkte schaal heeft het Stadstheater ook een aantrekkingskracht van buiten de regio. Met name de combinatie met de hotelfunctie zorgt ervoor dat voorstellingen voor een specifieke doelgroep (bijvoorbeeld opera) met name in het weekend een aantrekkingskracht hebben van buiten de regio. De combinatie met het hotel zorgt ervoor dat het voor specifieke genres makkelijker is om een groter publiek te trekken. Daardoor kan het Stadstheater sommige voorstellingen die het puur en alleen op Almelo en omgeving niet zouden redden, toch programmeren. Deze bezoekers verblijven vaak wat langer in de stad en doen ook andere bestedingen.

2.d Concurrentie-analyse

De concurrentiepositie van het Stadstheater is door de coronacrisis minder sterk geworden. Door gebrek aan financiële middelen is bijvoorbeeld de omvang van het marketingteam en het marketingbudget geminimaliseerd. Het promoten van voorstellingen in stad en regio gebeurt daardoor alleen op standaard manieren. Het doelgroepgericht in de markt zetten van

---

[5] [redacted] Brand Consultancy is een gevestigde naam op het gebied van merkonderzoek. Beerda doet onderzoek naar de waarde van merken (en de ontwikkeling van die merkwaarde), onder meer op het gebied van culturele instellingen. Het onderzoek waarnaar we verwijzen (het Cultuursector Merkenonderzoek) is gedaan onder een representatief aantal gemiddelde provinciebewoners van 18 jaar en ouder. Zie bijlage B.
[6] Rapport BMC, pag. 15
[7] Naast Theater Hof 88 en het Stadstheater zijn in dit verband het Wilminktheater (Enschede), Concordia (Enschede), de Reggehof (Goor) en de Bond (Oldenzaal) vertegenwoordigd

voorstellingen blijft noodgedwongen achter en advertentiebudgetten zijn laag. We zien het Wilminktheater bijvoorbeeld wél op bredere schaal adverteren, zelfs in Almelose media. Tegelijkertijd is door het noodgedwongen achterstallig onderhoud de zaal niet voor alle voorstellingen meer geschikt, waardoor de kans bestaat dat producenten uitwijken naar andere zalen in de buurt. Anderzijds heeft het Stadstheater wel een zeer goede naam voor wat betreft gastvrijheid, klantgerichtheid en zaalbezetting. Producenten en impresariaten komen in principe graag met hun voorstellingen in het Stadstheater. Kortom: de basis is goed, maar er zijn kapers op de kust.

Desgevraagd geven de grootste theaterproducenten[8] aan dat zij de komende jaren, als reactie op de coronacrisis, gaan inzetten op grote entertainmentproducties, vanwege de financiële zekerheid die dat in principe oplevert. De producenten zullen zoeken naar de grootste zalen in het land, om zo verzekerd te zijn van goede revenuen. Opgemerkt wordt dat de huidige zaal van het Stadstheater voor zulke grote voorstellingen wat aan de kleine kant is. Het huidige aantal stoelen levert voor producenten op dit moment (bij een uitverkochte zaal) in de regel iets meer op dan break-even. Het Wilminktheater is in dit geval de grote regionale concurrent. Het feit dat producenten merken dat het Stadstheater wél meer dan voldoende publiek weet te trekken voor grote populaire voorstellingen[9], geeft het Stadstheater weer voorsprong (ook landelijk), bij beschikbaarheid van voldoende stoelen.

THEATER: RISICOVOL ONDERNEMEN

In de Theaterwereld wordt het risico voor verliezen voor een groot deel vanuit de impresariaten bij de theaters gelegd. De vuistregel die veelal gehanteerd wordt is de 80-20-regeling: 80% van de recettes gaat naar het impresariaat en 20% is voor het theater. Vanuit deze 20% moeten alle kosten van het theater betaald worden en de risico's gedekt. Daarnaast wordt met een garantiebedrag gewerkt. Dit wil zeggen dat als de kaartverkoop achter blijft, er alsnog een garantiebedrag betaald moet worden aan het impresariaat

Een overzicht van omliggende theaters: concurrenten en collega's

Studie[10] wijst uit dat – afhankelijk van genre en populariteit van het theater – de reisbereidheid voor een gemiddelde theatervoorstelling na 40 km sterk afneemt. Omdat Twentenaren over het algemeen niet opkijken van een kilometer meer of minder, nemen we voor deze compacte concurrentie-analyse:

- Theaters in een straal van (rond de) 50 km rond Almelo;
- Theaters met zaalruimte vanaf 300 stoelen (middenzaal);
- Theaters die specifieke voordelen hebben ten opzichte van het Stadstheater.

Kleinere theaters kunnen niet beschouwd worden als concurrent (zij concurreren eerder met Theater Hof 88). En uiteraard gaan ook Almeloërs wel eens naar het Circustheater of Carré, maar daarmee zien we deze theaters niet als concurrent.

In de tabel op de volgende pagina zien we de lijst van betreffende theaters weergegeven, alsmede het aantal kilometers en de sterke en zwakke punten van ieder theater. Voorafgaand merken we op dat prijsstelling (van theaterkaartjes) geen concurrerende factor van belang is – de prijzen liggen nooit ver uit elkaar.

[8] Senff, Impact Entertainment, De Graaff & Cornelissen

[9] In de seizoenen 2016-2017; 2017-2018 en 2018-2019 waren cumulatief meer dan vijftig voorstellingen uitverkocht, veelal met wachtrij. Dit houdt in: ca 15% van de totale programmering. Dit is een hoog percentage en laat (gezien de wachtrijen) groeiruimte zien.

[10] Uit een studie van [redacted]: esb-reisbereidheid.pdf (langeveldconsultancy.nl)

Waar vakjes niet zijn ingevuld, scoren we de positie van het betreffende theater als neutraal.
In lichtblauw: concurrentie-factoren die effect hebben op het Stadstheater.

		STERK	ZWAK
Stadstheater Almelo ◯	800 stoelen	Gastvrij, warm Zeer populair bij producenten en artiesten Onderdeel Twentse Theaterkassa	Theater niet up-to-date Financieel zwak Slechte rolstoelplaatsen Geen onderdeel van 4 Oost
Schouwburg Hengelo 15,6 km	Grote zaal 880 stoelen/vlakke vloer Middenzaal 300 stoelen/ vlakke vloer Filmzaal 88 stoelen	Warme steun door gemeente Een grote zaal én een middenzaal. Grote zaal iets meer omvang dan huidige zaal Stadstheater. Sterk in dans, toneel (wat zwaardere cultuur) Onderdeel van 4Oost	Minder sterke entertainment-programmering Weinig samenwerking met de regionale collega's.
Reggehof Goor 21,7 km ◯	400 stoelen	Onderdeel Twentse Theaterkassa	Financieel minder sterk Veel (verplichte) dorps-activiteiten in het theater
ZINiN Nijverdal 22,6 km	284 stoelen (400 staplaatsen)	Een financieel sterk theater. Hierdoor kunnen zij ook grote artiesten en voorstellingen 'kopen'	
De Bond Oldenzaal 24,2 km ◯	300 stoelen		Vooral concurrentie met Hengelo
Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede 26,7 km ◯	Grote zaal 1000 stoelen Muziekcentrum 1062 stoelen/vlakke vloer Grote kerk 350 stoelen Kleine Willem 290 stoelen Metropool zaal 1 170 stoelen Metropool zaal 2 50 stoelen	Sterke culturele ambiance in de stad Huisgezelschap op niveau Financieel sterk, marketingbudget Warme band met de gemeente Enschede Onderdeel van 4Oost Onderdeel Twentse Theaterkassa	Geen zwakke punten
Theater de Voorveghter Hardenberg 30,1 km	Grote zaal 460 stoelen Kleine zaal 140 stoelen	Trouw dorpspubliek	
Deventer Schouwburg 47,3 km	Grote zaal 750 stoelen Kleine zaal 220 stoelen	Onderdeel van 4 Oost Scherp geprofileerd als Theater van de Stad	Geen grote concurrent voor Almelo
De Spiegel Zwolle 53,9 km **Odeon Zwolle** 54,6 km	932 stoelen 448 stoelen	Gezellige binnenstad, combineren met een dagje uit Onderdeel van 4 Oost	Geen grote concurrent voor Almelo

◯ = goede partner in regionaal overleg

Concluderend:

- Het valt op dat in de provincie Overijssel over het algemeen goed en constructief overlegd wordt tussen de theaters onderling, zeker tussen de theaters die bij elkaar in de buurt liggen. Alleen Schouwburg Hengelo lijkt hier wat buiten te vallen.
- Opmerkelijk is dat het Stadstheater buiten het door de provincie gesubsidieerde samenwerkingsverband 4Oost valt. De Stichting 4Oost heeft als doelstellingen om de oostelijke gezelschappen een waardevolle plaats te geven op de Overijsselse podia en het culturele aanbod én de culturele infrastructuur in de provincie te versterken. De provincie geeft aan theaters niet in hun exploitatie te ondersteunen, maar steunt uitsluitend versterking van de Overijsselse cultuur/culturele infrastructuur. De provincie geeft daarnaast aan dat (de gemeente) Almelo mogelijk meer zou kunnen uitstralen dat het Stadstheater ook een regionale functie heeft.[11] Hier ligt mogelijk een kans voor de toekomst waar het gaat om aansluiting bij provinciale ondersteuning van culturele doelstellingen.
- Het Stadstheater heeft een grote zaal, maar: andere theaters van vergelijkbare omvang hebben daarnaast nog een middenzaal en/of meer flexibiliteit in de zaal (staplaatsen, stoelen kunnen eruit). Het Stadstheater heeft één zaal en verder geen uitwijk naar andere zalen of zaalvormen.
- De grootste concurrenten zijn Hengelo en Enschede. Met Enschede is goed overleg en dat helpt om elkaar waar mogelijk aan te vullen in plaats van te beconcurreren. De achterstanden die het Stadstheater heeft (financieel, personeel, staat van het theater) maken het overleg minder evenwichtig. Daar ligt een feitelijk risico; de concurrentie-achterstand wordt nu al gevoeld.

E.e.a. vraagt (naast de noodzakelijke renovatie van het theater) om:

- Voortzetting van het goede regionale overleg tussen de nabijgelegen theaters, bij voorkeur uitmondend in effectieve samenwerkingsvormen (niet praten maar doen);
- Helder uitgesproken steun vanuit de gemeente voor de profilering en doelstellingen van het Stadstheater, ook richting de provincie;
- Onderschrijving van de behoefte aan een wat grotere, flexibele zaal. Met zo'n zaal kan het Stadstheater ook een middenzaalpositie verwerven. Daarmee kan ook de wat zwaardere cultuur (dans, ballet, toneel) beter bediend worden.
- Onderschrijving van de noodzaak voor budgetruimte om onder meer de marketing en communicatie van het Stadstheater te versterken.

3[11] Uit een gesprek met vertegenwoordigers van de provincie Overijssel, d.d. 20 juni 2022

3 / Financiële en juridische analyse huidige situatie

3.a. Inleiding

De fysieke locatie van het Stadstheater Almelo is een bijzondere. In 1986 is de toenmalige Schouwburg De Hagen door de Gemeente Almelo overgedragen aan het Theaterhotel. Voorwaarde van de Gemeente was dat de schouwburg werd geïntegreerd in een groot gebouw, waarin tevens een hotel, restaurant en congrescentrum gevestigd zouden worden. Dit zou een impuls moeten geven aan de toen nog noodlijdende Almelose economie. De overeenkomst was eveneens bijzonder: tot dat moment waren alle schouwburgen in handen van de Nederlandse overheid, en de [redacted] had geen enkele ervaring met de exploitatie van een theater.

Omdat de theaterzaal en foyers fysiek verbonden zijn aan het Theaterhotel Van der Valk, en ook eigendom zijn van het Theaterhotel, is er nog steeds sprake van een situatie die elders in Nederland nagenoeg niet voorkomt. De enige vergelijkbare situatie is die in Roermond, waar het Theaterhotel De Oranjerie in eigendom is en wordt geëxploiteerd door [redacted] Ook De Oranjerie wordt overigens op dit moment verbouwd, in goede samenwerking met de gemeente.

Gekocht voor een gulden...?

In Almelo wordt door sommige mensen nog steeds gedacht dat de huidige eigenaren van het Theaterhotel het pand van de schouwburg voor een gulden hebben gekocht.
Dat is niet zo.
De eerste Van der Valk in Almelo kocht het jaren geleden inderdaad voor een gulden, met de verplichting in het pand te investeren door er een hotel tegenaan te bouwen en het theater langjarig te exploiteren. Inmiddels is het Theaterhotel twee keer (binnen de [redacted]) tegen marktconforme prijzen overgedragen. Daarbij is dus geen 'familie-voordeel' toegepast; de overheid staat dit overigens ook niet toe.

In de meeste gevallen zijn theaterpanden in het bezit van de gemeente en draagt de gemeente ook zorg voor het onderhoud (of betaalt daarvoor). In het geval van het Stadstheater Almelo draait de hotelexploitant tot nu toe op voor de investeringen en onderhoudskosten, terwijl via gemeentelijke subsidie uitsluitend basale theaterkosten gefinancierd worden. Mede hierdoor is een situatie ontstaan dat de hotelexploitant al lange tijd de exploitatieverliezen moet dekken, terwijl die verliezen niet waren ontstaan als het pand in bezit van de gemeente was ofwel de subsidie toereikend was geweest om de normale theaterkosten te dekken, waaronder ook onderhoudskosten en algemene kosten. Uit de benchmark van BMC blijkt dat de huidige subsidie voor het Stadstheater vergeleken met andere theaters absoluut te laag is.[12]

Het feit dat het Stadstheater Almelo in bezit is van een private partij, die het theater naast een hotelonderneming exploiteert, zorgt voor een bijzondere situatie. De gemeente wil de theaterzaal graag gebruiken en heeft de zaal ook nodig om een verantwoord cultureel beleid te voeren. Het Theaterhotel wil het theater graag exploiteren, maar wil en kan de verliezen - die bij de huidige subsidiehoogte onvermijdelijk blijven bestaan - niet meer uit eigen zak aanvullen. De coronacrisis heeft de hotel- en restaurantexploitatie verslechterd. Het Stadstheater is vanwege overheidsmaatregelen gedurende lange tijd gesloten geweest. Dit heeft een zeer materieel effect op de financiële positie en exploitatie van het Theaterhotel gehad. In de twee coronajaren 2020 en 2021 heeft het Stadstheater NOW en TVL steun van de overheid gehad waardoor de verliezen in deze jaren zijn gedempt. Het Theaterhotel was ook niet in staat geweest de 'reguliere' verliezen in deze twee jaren op te vangen.

[12] Rapport BMC, pag. 30-31

3.b. Financiële positie per 31 december 2021

Stadstheater Almelo B.V. is op 21 februari 2013 opgericht. Vanaf dat jaar werd de exploitatie van het theater gevoerd in deze vennootschap.

Hieronder wordt de exploitatierekening van de afgelopen 4 jaren weergegeven:

Winst- en verlies rekening (x EUR 1.000)	2018 Actual	2019 Actual	2020 Actual	2021 Actual
Netto-om zet	**1.031**	**1.300**	**793**	**243**
Inkoopwaarde van de omzet	(841)	(911)	(672)	(167)
Subsidie gemeente Almelo	556	568	577	666
Bruto bedrijfsresultaat	**746**	**957**	**698**	**741**
Personeelskosten	(491)	(477)	(539)	(643)
NOW-vergoeding personeelskosten			73	211
Algemene- en exploitatiekosten	(40)	(61)	(56)	(62)
Huisvestingskosten	(545)	(521)	(436)	(397)
Kantoor- en verkoopkosten	(98)	(94)	(107)	(68)
Totale kosten	**(1.175)**	**(1.154)**	**(1.066)**	**(958)**
EBITDA	**(429)**	**(197)**	**(368)**	**(217)**
Afschrijvingen	(122)	(117)	(94)	(117)
EBIT	**(551)**	**(314)**	**(462)**	**(334)**
Financiële baten en lasten	(87)	(135)	(120)	(106)
Tegemoetkoming Vaste Lasten			4	457
Covid-19 theatersubsidies			26	259
Resultaat voor belastingen	**(638)**	**(449)**	**(551)**	**276**
Belastingen			83	27
Resultaat na belastingen	**(638)**	**(449)**	**(469)**	**304**

Hieruit blijkt dat het Stadstheater de afgelopen jaren structureel verlieslatend is geweest. De coronajaren 2020 en 2021 hebben forse impact op de omzet gehad. Het theater is vanaf het 2e kwartaal van 2020 een groot deel van de tijd niet open geweest. Door gebruik te maken van de overheidsregelingen NOW en TVL is gemiddeld genomen over 2020 en 2021 het verlies lager dan in de periode daarvoor. Het feit dat de subsidie van de Gemeente Almelo in deze jaren gecontinueerd is, heeft hier zeker aan bijgedragen.

Onderstaand wordt de balans per 31 december 2021 weergegeven:

Balans ACTIVA (x EUR 1.000)	2021 Actual
VASTE ACTIVA	
Materiële vaste activa	
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	92
Inventaris	178
	270
VLOTTENDE ACTIVA	
Vorderingen	
Rekening-courant Stichting Theaterhotel Cultuur Fonds	100
Te ontvangen Tegemoetkoming Vaste Lasten	151
Overige vorderingen en overlopende activa	5
	256
Liquide middelen	**346**
Totaal activa	**873**

Balans PASSIVA (x EUR 1.000)	2021 Actual
EIGEN VERMOGEN	
Geplaatst kapitaal	0
Overige reserves	(4.013)
	(4.013)
VREEMD VERMOGEN	
Langlopende schulden	
Lening o/g Congrescentrum De Hagen BV	696
	696
Kortlopende schulden	
Aanbetalingen theatervoorstellingen	694
Rekening-courant Congrescentrum De Hagen BV	3.382
Crediteuren	8
Vooruitontvangen subsidies	36
Overige schulden en overlopende passiva	70
	4.190
Totaal passiva	**873**

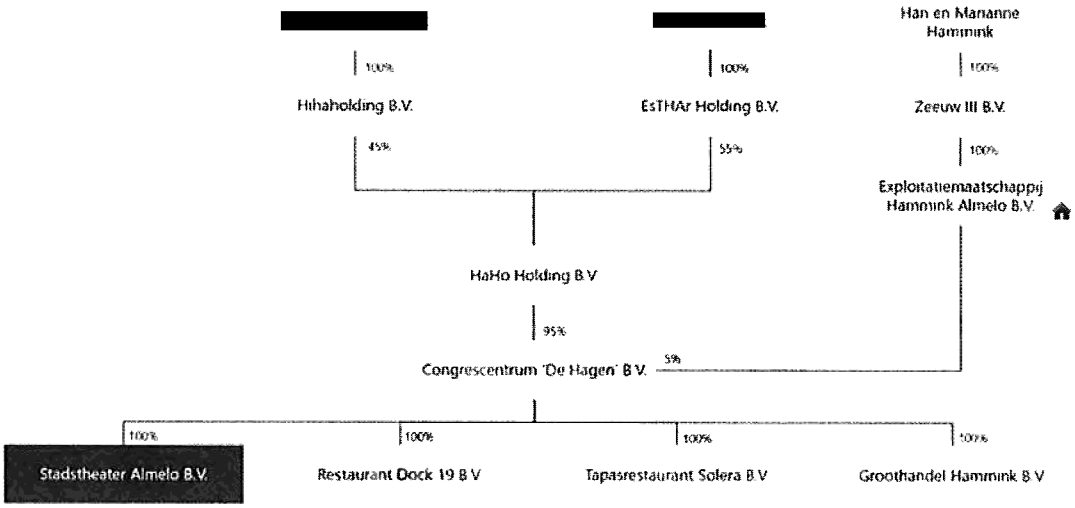
Hieruit blijkt dat de afgelopen 9 jaar cumulatief verliezen zijn geleden tot circa € 4 miljoen, hetgeen heeft geresulteerd in een negatief eigen vermogen van € 4 miljoen. Deze verliezen zijn door het Theaterhotel gefinancierd en door middel van een lening en een rekening-courant schuld van in totaal € 4 miljoen.

3.c. Juridische structuur

In 2017 is de exploitatie van het Theaterhotel en het Stadstheater door [redacted] en [redacted] gekocht van de ouders van [redacted]). In de

bedrijfsopvolging was voorzien dat het onroerend goed ook zou worden overgedragen, maar dat was in 2017 nog niet mogelijk. Ook de corona periode heeft dit vertraagd.

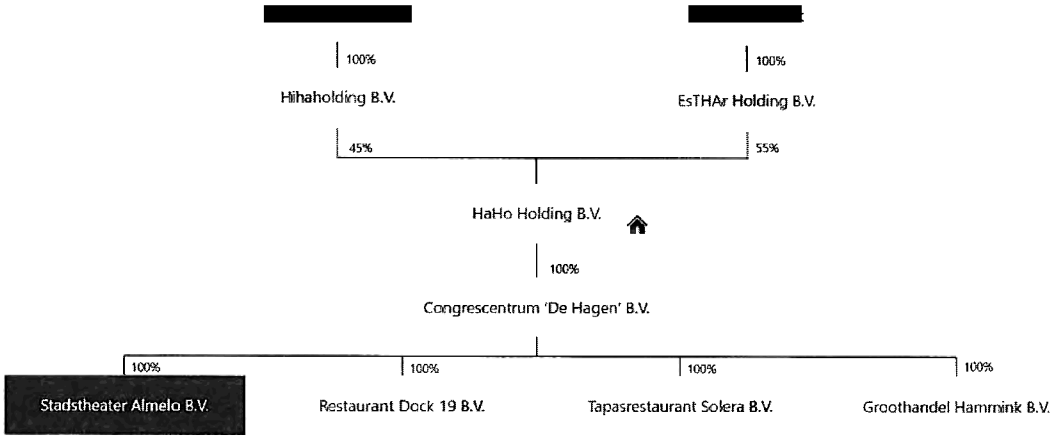
De huidige juridische structuur van het Theaterhotel is als volgt:



Er is sprake van een huurovereenkomst tussen Exploitatiemaatschappij Hammink en het Theaterhotel. Het Stadstheater wordt door het Theaterhotel doorverhuurd aan Stadstheater Almelo B.V.

Het onroerend goed is eigendom van Exploitatiemaatschappij Hammink Almelo B.V. waarvan de aandelen (middellijk) in eigendom zijn van Han en [redacted]. Esther en [redacted] zullen in het najaar van 2022 het onroerend goed overnemen. Dit is inclusief het Stadstheater.

De nieuwe juridische structuur zal na herstructurering en overdracht van het onroerend goed als volgt worden:



3.d. Relatie Theaterhotel met familiebedrijven Van der Valk

Het familiebedrijf Van der Valk heeft een Vereniging van Licentienemers (met als leden gekwalificeerde familieleden Van der Valk). Van der Valk Diensten Centrum BV verleent via de vereniging licenties voor het gebruik van Van der Valk merken. Licenties worden uitsluitend verleend als voldaan wordt aan strikte licentievoorwaarden.
Voorwaarden zijn onder meer: licentienemers zijn alleen familie en nazaten, het hotel-restaurant heeft tenminste 30 hotelkamers en "4 sterren", de onroerende zaak is in eigendom, de financiering is solide, de kwaliteit-marketing-huisstijl is op "Van der Valk" niveau, er moet voldaan worden aan alle wet- en regelgeving.

Het onroerend goed en de exploitatie van het hotel en de restaurants is volledig voor rekening en risico van HaHo Holding en onderliggende vennootschappen onder leiding van [redacted]. Er is geen sprake van aandeelhouderschap van andere [redacted] families. Ook vindt er geen financiering of andere vorm financiële ondersteuning plaats door andere Van Der Valks. [redacted] hebben geen zeggenschap over elkaars exploitatie; een Van de Valk-onderneming is volledig zelfstandig; óók de onderneming in Almelo.

Wel faciliteert het Van der Valk Diensten Centrum (VDC) de licentiehouders onder meer door adviezen van commissies (bestaande uit gekwalificeerde leden) en professionele ondersteunende afdelingen.
Deze franchise-achtige aanpak is succesvol en de sleutel tot het succes van de Van der Valk bedrijven.
De Van der Valk Business Service Desk sluit centraal corporate contracten af met bedrijven die reserveren bij meerdere Van der Valk Hotels, verzorgen de reserveringen en coördineren de Sales & Marketing activiteiten.

4 / Sterkte/zwakte-analyse

Uit de hoofdstukken hiervoor kunnen we een aantal sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen destilleren. In onderstaand schema staan de belangrijkste vermeld. Aspecten die verbinding met elkaar hebben, zijn gemarkeerd met dezelfde letter. Hieruit volgen belangrijke conclusies en actiepunten.

STERKTES	ZWAKTES
-Kostenbewust (a) -Enthousiast, klein team (c) -Relatief grote theaterzaal maakt breed aanbod mogelijk (d) -Goede samenwerking met culturele en maatschappelijke partijen, ook Armoedepact (f) **Algemene sterktes** -Goede naamsbekendheid, geliefd theater bij publiek en artiesten/impresariaten -Regiofunctie en voor bepaalde voorstellingen zelfs een landelijke functie (o.a. opera) -Toegankelijk, sfeervol, gezellig -Goede ligging in centrum: spin off voor horeca/ winkels. Gezellig druk op voorstellingsavonden -Combinatie Theaterhotel heeft voordelen v.w.b. aanbod en werkwijze (efficiency)	-Financiële positie is slecht, verlieslatend (a) -De bouwkundige staat van het theater is op zich goed, maar vereist uitbreiding en aanpassing om het theater te kunnen moderniseren. De technische installaties zijn (door gebrek aan financiële middelen) sterk verouderd en moeten worden vervangen (b) -Te klein team om er meer uit te halen/ambitieus te zijn (c) -Directie druk met operationele zaken (c) -Zaal kan echt grote voorstellingen niet aan: te weinig stoelen: duur voor artiest/impresariaat (d) -Geen mogelijkheid voor vlakkevloervoorstellingen (d) -Imagoprobleem: Van de Valk vs subsidie (e) **Algemene zwaktes** -Geen goede rolstoelplaatsen -Overdekte parkeergelegenheid aanwezig, maar wordt vaak benut door andere organisaties (bijvoorbeeld: Wereld-restaurant) -MJOP ontbreekt
KANSEN	BEDREIGINGEN
-Langetermijnsamenwerking met gemeente biedt ruimte voor toekomstgericht werken (a) -Upgrade theater garandeert populariteit theater – ook bij artiesten en impresariaten voor de langere termijn (b) - Extra inspanning marketing zou groeipotentie en betere concurrentiepositie ondersteunen(c) -Groeipotentie bij aanpassing zaal (meer stoelen, vlakke vloer, ook nieuwe doelgroepen (d) -Duidelijkheid over juridische structuur en besteding subsidie verbetert imago (e) -Hechtere en duidelijke samenwerking met Hof 88 en andere culturele partijen, ook regionaal (f) **Algemene kansen** -Betrokkenheid van het bedrijfsleven in Almelo en regio bij het Stadstheater -Door Van der Valk-magazine en andere Van der Valk-media mogelijkheid om Stadstheater landelijk te profileren (grote voorstellingen)	-Financiële positie/verlieslatende exploitatie: er moet snel wat gebeuren anders valt het doek (a) -Veiligheidsissues door verouderd theater (arbo) (b) -Risico op stilstand of bedrijfsongelukken bij uitval directeur of hoofd theatertechniek (b) -Personeelstekort/te klein team (c) - Veranderend gedrag van bezoekers bezoeker moeilijk te binden; dit vraagt extra marketinginspanning (c) -Verschillende (rijkere) grote theaters proberen terrein te winnen ten koste van Almelo (a) (c) (d) **Algemene bedreigingen** -Opleving Corona-virus of andere pandemie

Uit een en ander kunnen de volgende conclusies en actiepunten vastgesteld worden:

a) De financiële positie van het Stadstheater is slecht en niet langer houdbaar. Als dat niet verandert, zal het theater moeten sluiten. Om het theater weer toekomst te bieden is een langdurige en positieve samenwerking met de gemeente Almelo noodzakelijk, waarbij een hogere jaarlijkse subsidie en een investeringsimpuls vanuit de gemeente noodzakelijk is. Daarbij kan de gemeente ervan overtuigd zijn dat het Stadstheater nooit een euro gemeenschapsgeld te veel of onnodig zal uitgeven.
b) Het theater heeft dringend een opknap- en renovatiebeurt nodig. Vanwege arbo-eisen zijn sommige aanpassingen zeer urgent. Een modern geoutilleerd theater is nodig om ook in de toekomst een passend podium te bieden voor gerenommeerde en grote producties. Ook bezoekers en artiesten verdienen fijne, goed onderhouden verblijfsruimtes.
c) Kenmerkend aan het Stadstheater is dat er met een klein, enthousiast team heel hard gewerkt wordt. Maar het team is te klein en te kwetsbaar om stappen vooruit te kunnen zetten. Uitbreiding op marketing en theatertechniek is nodig, ook om de directeur te ontlasten van operationele zaken. Ook om de concurrentiepositie te verbeteren is extra marketinginspanning noodzakelijk. Een producent die zich gaat inzetten voor de verbinding met en het versterken van de lokale cultuur en cultuureducatie is wenselijk.
d) Voor het bereiken van een bredere doelgroep en het kunnen ontvangen van meer bezoekers is de ruimte niet groot genoeg en onvoldoende flexibel inzetbaar.
De huidige zaal heeft een mooie omvang, maar is te klein voor de echt grote voorstellingen. Met meer stoelen kan er meer uitgehaald worden en weten we ons verzekerd van de mooiste en grootste voorstellingen in de toekomst. Het toevoegen van een vlakke vloer-optie biedt mogelijkheden voor andersoortige voorstellingen (sta-concerten, eigen producties).
e) Het Stadstheater heeft (onterecht) een commercieel imago; het is nodig het imago te verbeteren.
f) Het Stadstheater wil een volwaardige, proactieve rol spelen als culturele partner in de gemeente Almelo. Dat gebeurt nu al, en dat wordt verder uitgebouwd. Het theater wil haar goede naam in de stad verder versterken en duidelijk profileren dat het Stadstheater functioneert als gemeentelijk theater. Doelstelling is dat daar vol lof over gesproken wordt, in het gemeentehuis maar vooral door de bevolking/de bezoekers. Hier is ook steun van de gemeente bij nodig (samen positief communiceren)

5 / Renovatie van de theaterfaciliteiten

5.a. Stand van zaken
Het Stadstheater verkeert in zeer slechte staat. Veel onderdelen dateren nog uit de jaren zestig/zeventig. Door niet-toereikende financiële middelen heeft de directie van het theater vanuit de theaterbegroting het hoogst noodzakelijke onderhoud kunnen plegen, maar vernieuwing – het bij de tijd houden – van de theaterfaciliteiten was niet mogelijk. Het hoogst noodzakelijke onderhoud heeft kunnen plaatsvinden doordat vanuit het Theaterhotel bijgelegd is, zoals in de financiële analyse op pagina 11/12 van dit plan is geschetst. Hierdoor is de trekkenwand nog op orde en hoeven grote investeringen aan dit kostbare element pas over circa tien jaar plaats te vinden. Wel dient een uitbreiding van de trekkenwand plaats te vinden, ten behoeve van grotere theaterproducties. Voor het overige geldt dat er heel veel aangepakt moet worden om het theater weer naar de eisen des tijds te krijgen.

Toetsing van de verschillende faciliteiten heeft uitgewezen dat sommige theater-technische onderdelen vanuit arbo-oogpunt onverantwoord zijn; hierdoor zijn uit veiligheidsoverweging sommige backstage-locaties afgesloten voor personen, ofwel op een provisorische manier beveiligd. Het betreft met name hoogte-locaties op onder meer de lichtbrug. Met name technisch personeel loopt hierbij risico's.
Verder is een aantal specifieke onderdelen dermate verouderd dat er eigenlijk niet meer mee gewerkt kan worden. Dit betreft bijvoorbeeld de licht- en geluidsinstallaties.
Naast bovenstaande technische aspecten zijn er andere zaken die aangepakt moeten worden. Een greep uit de noodzakelijke aanpassingen: de verschillende verblijfsruimtes (artiestenkleedkamers, artiestenfoyer en publieksfoyers) moeten opgeknapt worden. In het kader de duurzaamheid moet de verlichting in de volle breedte vervangen worden door LED-verlichting. Ook is het dringend nodig om het luchtverversingssysteem te vervangen.

De huidige staat van het theater zorgt ervoor dat het Stadstheater Almelo ook bij artiesten en hun crew steeds meer de naam krijgt van 'oud en slecht onderhouden theater'. Sommige artiesten of gezelschappen komen daardoor steeds minder graag naar het Stadstheater.

5.b. Naar meer bezoekers, meer uitstraling, meer mogelijkheden
De wens is om met een aantal aanpassingen het theater niet alleen toekomstbestendig te maken, maar daarnaast ook meer mogelijkheden te scheppen voor alternatieve voorstellingen en bijeenkomsten, aansluitend bij de eerder geschetste culturele ambities.
Het gaat om de volgende aanpassingen:

- Uitbreiding van 800 naar 1000 stoelen. Dit zorgt ervoor dat grotere voorstellingen naar Almelo kunnen komen. Het feit dat er meer kaarten verkocht kunnen worden, maakt een theater financieel aantrekkelijker voor grote populaire voorstellingen. Hierbij hoort ook het uitbreiden van de trekkenwand (en het dieper maken van de toneeltoren), om de komst van grotere musicals mogelijk te maken. Op dit moment kan het Stadstheater de grootste musicals eigenlijk niet aan, zij moeten in afgeslankte vorm komen en dat doet de kwaliteit geen goed. Het aantal trekken is te laag, de toneeltoren niet diep genoeg, de orkestbak niet voldoende geoutilleerd.
- De mogelijkheid om de zaal om te zetten naar een vlakke vloer. Dit biedt op cultureel vlak mogelijkheden voor evenementen als pop-/staconcerten, dinershows en op maat gemaakte eigen producties, maar ook voor bedrijfsevenementen, congressen en beurzen. Hiermee wordt de theaterzaal dus ook (beter) bruikbaar als commerciële ruimte voor het Theaterhotel.

5.c. Twee scenario's

Om een toekomstgericht plan te maken, moeten we uitgaan van een goed uitgerust theater, dat voldoet aan alle eisen. Het gaat daarbij uiteraard om veiligheidseisen, maar ook om de eisen die worden gesteld door producenten en artiesten. Het Stadstheater wil kiezen voor een ambitieus scenario, waarin een goede duurzame renovatie samengaat met uitbreiding van het aantal stoelen. Daarmee wordt de concurrentiepositie verbeterd, en zijn er mogelijkheden om (v.w.b. soorten voorstellingen) te innoveren en nieuw publiek te trekken. Hieronder worden twee scenario's geschetst. Het eerste scenario betreft een uitstekende renovatie met een uitbreiding van het aantal stoelen naar 1000. Daarmee krijgt Almelo een echt grote theaterzaal met meer mogelijkheden.
In het tweede scenario wordt de zaal uitgerust met de mogelijkheid om stoelen in te klappen (onder de vloer), waardoor een vlakke vloer ontstaat. Een voorziening die Almelo in deze omvang nog niet heeft en waardoor verschillende extra mogelijkheden ontstaan.

Uiteraard bestaat de mogelijkheid om voor minder geld een minder intensieve (gedeeltelijke) renovatie te laten plaatsvinden. Echter: dit leidt op (te) korte termijn weer tot aanvullende kosten en is onvoldoende toekomstgericht. Het Stadstheater ziet dit dan ook niet als serieuze investering voor de lange termijn.

<u>Scenario 1: een toekomstgericht theater met groeipotentie (1000 stoelen)</u>

In dit scenario gaan we uit van een groter aantal bezoekers, de mogelijkheid om de grootste voorstellingen en musicals te kunnen ontvangen en een meer sprankelende uitstraling in het algemeen. Het gaat om toekomstbestendige vernieuwingen met een uitbreiding van het aantal zitplaatsen van 800 naar 1000. In dit scenario brengt het Stadstheater meer cultuur én meer mensen naar de stad.

	Kosten (bij benadering)
Constructie/bouw	2.925.074
Constructeur	160.879
Bijkomende kosten dak/gevel	175.600
Installaties	3.087.500
Stelpost bouwkundige voorzieningen installaties	*50.000*
Licht, theaterverlichting	1.030.000
Stelpost (IT, montage-en benaderingskosten etc)	*200.000*
Theatertechniek (trekkenwand uitbreiden)	2.867.391
Totaal	**10.496,444**
Onvoorzien (5%)	524.822
INSCHATTING BENODIGD BUDGET	**11.021.266**

Voordelen

1. Arbo-problemen opgelost, een veilige en moderne werkomgeving
2. Goede voorzieningen voor de voorstellingen en artiesten
3. Verbetering concurrentiepositie: grotere voorstellingen mogelijk én het optisch creëren van een middenzaal mogelijk.
4. Betere plekken voor rolstoelgebonden bezoekers
5. Bezoekersruimtes zien er weer goed verzorgd en bijdetijds uit, passend bij een modern theater
6. Draagt bij aan een goed verzorgde congreslocatie: gedeelde investering
7. De stoelen passen (met wat aanpassingen) in de huidige ruimte: er hoeft niet uitgebouwd te worden.

Nadelen

1. Kostbaar (investeringskosten, echter af te schrijven over 15 jaar).

Scenario 2: Met vlakke vloer nóg meer mogelijkheden

De mogelijkheid om de theaterzaal van de stoelen te ontdoen zodat er een vlakke vloer ontstaat, biedt veel mogelijkheden. In de theaterzaal kunnen dan sta-/pop-concerten gehouden, of dinershows. De vlakke vloer kan ook gebruikt worden voor beurzen en zakelijke bijeenkomsten. Door de mogelijkheid om rijen stoelen uit te nemen kan ook een middenzaal gecreëerd worden (anders dan in scenario 3, waar dat met gordijnen en licht optisch gebeurt).

	Kosten (bij benadering)
Kosten scenario 1	10.496.444
Aanvullende kosten vlakke vloer (inklapbare stoelen)	1.478.481
Totaal	**11.974.925**
Post onvoorzien	598.746
INSCHATTING BENODIGD BUDGET	**12.573.671**

Voordelen

1. Alle voordelen genoemd onder scenario 1.
2. Verdere verbetering concurrentiepositie voor het Stadstheater
3. Verdere groei bezoekersaantallen mogelijk (t.o.v. scenario 3)
4. Meer flexibiliteit: de ruimte kan ook ingericht worden als middenzaal (ca 400 stoelen) en geeft voordelen voor eigen producties: minder statisch, de zaal bij het podium betrekken.
5. Almelo heeft een dergelijke voorziening op dit moment niet.
6. Écht toekomstgericht
7. Aantrekkelijk voor nieuwe categorie bezoekers (liefhebbers popmuziek, dinershows)
8. Door de mogelijkheid de zaal flexibel in te delen, kunnen bij een zit-voorstelling het achterste deel van de zaal voor staplaatsen gebruikt worden. Daardoor wordt zo'n concert ook betaalbaar voor de kleinere beurs (prijsdiversificatie).
9. Geeft ook het Theaterhotel als congreslocatie meer mogelijkheden, namelijk als beursvloer: gedeelde investering

Nadelen

2. Kostbaar (investeringskosten, echter af te schrijven over 15 jaar).

LET OP! De huidige periode is niet de beste om offertes uit te vragen. Het is algemeen bekend dat de prijzen op dit moment zeer hoog zijn, en mogelijkerwijs nog verder zullen stijgen. We zullen er rekening mee moeten houden dat bij aanbesteding prijzen mogelijk nóg hoger zullen uitvallen.



Met de noodzakelijke upgrade van het Stadstheater zijn grote bedragen gemoeid, zo blijkt uit bovenstaande scenario's. Om het Stadstheater in stand te houden zijn investeringen van deze omvang wel echt noodzakelijk. Het is goed om in dit verband op te merken dat de bouw van een volledig nieuw theater een veelvoud is van de genoemde kosten.

Een aangepast theater = positieve bezoekersontwikkeling

Renovatie en uitbreiding gaan zorgen voor een groei van bezoekersaantallen, zoals geschetst in de bijlagen C.1 en C.2.

Planning
Gezien de grote noodzaak tot aanpassing/renovatie van de theaterfaciliteiten, én vanwege de wens om de verbouwing niet te lang te laten duren, wil het Stadstheater een strakke en ambitieuze planning aanhouden. Deze ziet er, afhankelijk van de snelheid van besluitvorming door de gemeente én de beschikbaarheid van bouwers en leveranciers, bij voorkeur als volgt uit:

2022	Uitvoeren enkele noodzakelijke aanpassingen ivm arbo
2023	Voorbereiden verbouwing, in zomerstop mogelijk eerste onderdelen oppakken.
2024	Start renovatie na (vroege seizoensstop eind december2023: vasthouden publiek:
2025	Einde renovatie eind december 2024. Dan een late seizoensstart per 1 januari 2025. Op deze manier (met twee halve seizoenen houden we publiek vast).
2026	Afronding, losse eindjes

Trekkenwand
De trekkenwand (één van de kostbaarste én meest cruciale theatertechnische onderdelen) is bij het Stadstheater up-to-date. De verbouwing vraagt wel een uitbreiding van het aantal trekken. De komende jaren zijn op dit vlak relatief kleinere investeringen nodig. Het is van belang op te merken dat rond 2030 de trekkenwand groot onderhoud/upgrade behoeft. Dit kost enkele miljoenen euro's. In de meerjarenonderhoudsbegroting wordt hier rekening mee gehouden.

Verduurzaming
Het is goed om op te merken dat de renovatie van het Stadstheater een relevant positief effect heeft op de duurzaamheid van het theater. Het vervangen van de huidige luchtbehandelingsinstallatie (gas) door een luchtbehandeling met warmteterugwinning scheelt enorm aan CO2-uitstoot. In de offertes is daarnaast gekozen voor all-electric koelen en verwarmen. Verder zullen de zeer talrijke verouderde (gloei-)lampen door LED worden vervangen[13]. Beter voor het milieu dus! Of het ook gaat schelen in de kosten, zal moeten blijken. Gezien de huidige situatie durven we daarover in dit plan geen uitspraken te doen. Als basis voor de begroting zijn een lager verbruik en hogere kosten per kwh genomen.

Upgrade hotel
Omdat het Theaterhotel het Stadstheater financieel moest ondersteunen, was er weinig budget voor het fris, sprankelend en eigentijds houden van het Theaterhotel zelf. Synchroon aan de renovatie van de theaterzaal, en uitgaand van een passende subsidie voor het theater voor de lange termijn, zal het Theaterhotel een opknapbeurt van de hotelfaciliteiten uitvoeren. Vanzelfsprekend zijn kosten voor renovatie en onderhoud van het hotel voor eigen rekening.
Zo houdt Almelo ook een toekomstbestendig, florerend hotel.

[13] Het Theaterhotel is op dit moment bezig met een investering in zonnepanelen en LED.

6 / Culturele ambities van het Stadstheater

6.a. Inleiding

In 2022 heeft de gemeente Almelo haar Stadsvisie Cultuur 2016-2020[14] geactualiseerd. Er is in deze actualisatie gekozen voor een voortzetting van het staande beleid, in afwachting van de volgende bestuursperiode. In dit plan gaan we er van uit dat de culturele ambities van de gemeente Almelo in de nieuwe bestuursperiode (en daarna) in ieder geval niet minder zullen worden dan de belangrijkste ambities in de huidige Stadsvisie Cultuur. Dit zijn mooie, warme en algemeen geldende ambities, die ook ondersteunend zijn aan de eerder genoemde Uitvoeringsagenda Stadsontwikkeling.
Ook het onlangs afgesloten coalitie-akkoord onderstreept het belang van cultuur en culturele instellingen in Almelo

> 'Sport, kunst en cultuur moeten voor iedereen bereikbaar en toegankelijk blijven'
>
> 'Over de toekomstbestendigheid van huidige culturele voorzieningen, zoals het Stadstheater, Hof88, Kaliber Kunstenschool en de bibliotheek, zal samen met de instellingen moeten worden nagedacht'
>
> Citaten uit ***Bouwen aan kansen voor iedereen,*** coalitieakkoord Almelo 2022-2026

De gemeente Almelo wenst[15]:

- <u>Een breed toegankelijk cultureel aanbod met aandacht voor kwaliteit en vernieuwing</u>
  - *Vergroten publieksbereik van de 5 kernvoorzieningen, waaronder het Stadstheater*
  - *Doelgroepverbreding, het bereiken van meer publiek*
  - *Amateurverenigingen versterken, onder meer door hen een podium te bieden; verbinding maken met het amateurveld*
  - *Het ontwikkelen van vernieuwende programmering*
- <u>Dat cultuur de talenten en vaardigheden van mensen versterkt, zodat ze actief kunnen deelnemen aan de samenleving</u>
  - *Cultuureducatie, afstemming tussen scholen en cultuurinstellingen*
- <u>Dat cultuur de levendigheid en identiteit van de binnenstad versterkt</u>
  - *Deelname aan evenementen in de binnenstad*

Daarnaast zijn er ook een aantal algemene en (cultuur-)sectorale trends, waarvan een aantal vragen om stellingname vanuit het Stadstheater. BMC heeft in haar rapport deze sectorale trends opgesomd[16]. Het gaat om onder meer om toenemende concurrentie (van andere activiteiten dan theater), regionalisering en demografische ontwikkeling (vergrijzing). Ook het belang van cultuur voor binnensteden en het belang van cultuureducatie worden door BMC geschetst als belangrijke aandachtspunten voor theaters en gemeenten die cultuur in hun gemeente belangrijk vinden.

Hieronder schetst het Stadstheater, met in acht name van de verschillende hierboven en in het BMC-rapport geschetste aandachtspunten, haar culturele ambities voor de komende jaren.

---

[14] Actualisatie 2022 Stadsvisie cultuur 2016-2020

[15] Deze opsomming, gebaseerd op de Stadsvisie Cultuur, is beperkt tot dat wat het Stadstheater kan doen/bijdragen

[16] Rapport BMC, pag 12-14

6.b. Culturele ambities van het Stadstheater

Ambitie 1: verder versterken van huidig profiel:

Het Stadstheater heeft een sterke profilering als een laagdrempelig theater met een brede programmering. Dit willen we zo houden. Ook in de toekomst wil het Stadstheater een bij de stad passend programma van hoge kwaliteit aanbieden, met een evenwichtig, op de doelgroep(en) afgestemd breed aanbod in de alle genres.

Kernuitgangspunten:

- Primair ruimte (kunnen) bieden aan voorstellingen voor een groot publiek.
- Overige genres worden met 'groei-ambitie' geprogrammeerd. Genres als dans of opera trekken in Almelo niet heel veel bezoekers, maar het Stadstheater wil het publiek wél de mogelijkheid bieden ermee kennis te maken, en er van te gaan houden. Waar het aanslaat, zullen we zo'n genre dan ook meer programmeren. Dit doen we in goed overleg met Hof 88 (wat past het beste thuis in welk theater, en kan een voorstelling of artiest groeien van Hof 88 naar het Stadstheater?) en met theaters in de regio.
  Het Stadstheater zorgt ervoor dat in de jaarprogrammering alle genres vertegenwoordigd zijn er en er voor elk wat wils is.
  Deze aanpak sluit aan bij de sectorontwikkeling dat het publieksgedrag verschuift van aanbodgericht naar vraaggericht. Hiervoor is meer marketinginspanning nodig.

Ambitie 2: Groei en doelgroepverbreding

Het Stadstheater heeft een goede naam als populair theater, bij bezoekers én bij artiesten en producenten. Grote voorstellingen komen in principe graag in het Stadstheater, we merken daarbij wel dat de sterk verouderde technische faciliteiten steeds vaker een belemmering vormen. Ook merken we op dat populaire voorstellingen relatief vaak uitverkocht zijn en er in dit opzicht ruimte is voor groei. Met een beperkte uitbreiding van de zaal – met daarbij de mogelijkheid om door gordijnen en licht optisch en gevoelsmatig een middenzaal te creëren, kunnen we enerzijds grotere voorstellingen programmeren (en daardoor meer bezoekers trekken) en anderzijds een mooie middenzaal creëren, waardoor we specifiek geschikte ruimte bieden aan de wat kleinere voorstellingen en voorstellingen, ook voor bijvoorbeeld amateurverenigingen en scholen.

Kernuitgangspunten:

- Kwantitatieve groei bij grote populaire voorstellingen. Bij uitbreiding van de zaal een groei in bezoekersaantallen, in de loop van de planperiode oplopend tot minimaal 20% groei ten opzichte van de jaren 2018-2019, waarbij de groei uiteraard pas na de verbouwing van het theater van start gaat;
- Kwalitatieve groei bij middenzaalvoorstellingen: als ondersteuning voor de brede programmering: voor elk wat wils, ook de 'zwaardere' cultuur. Toneel- en dansvoorstellingen zijn hier goede voorbeelden van.

Ambitie 3: Stadspodium: zichtbaar, proactief en verbindend

Het Stadstheater wil ondersteuning kunnen blijven bieden aan cultuureducatie en amateurgezelschappen. Tegen gereduceerd tarief staat ook in de toekomst de deur open voor amateurgezelschappen, scholen en andere cultureel-maatschappelijke organisaties die een podium nodig hebben. Daarnaast wil het Stadstheater waar nodig praktische en productionele hulp bieden bij het organiseren van de evenementen. Ook buiten de eigen muren is het Stadstheater aanwezig in de stad, zoals bij culturele evenementen in de binnenstad.

Daarnaast draagt het Stadstheater bij aan het Armoedepact, door kaartjes te verstrekken aan stadsgenoten met een te kleine beurs.

Kernuitgangspunten:

- Een open deur op maat (grote gezelschappen in het Stadstheater, kleinere gezelschappen naar Hof 88);
- Gereduceerd tarief voor amateurverenigingen en scholen;
- Jaarlijks open podium (gratis toegankelijk theaterevenement voor Almelo);
- Productie: hulp aan scholen en gezelschappen voor hún beste evenement;
- Stads- en regioproducties. Met voldoende financiële middelen kunnen we spraakmakende eigen producties realiseren (zoals: [redacted]), eventueel met partners uit de regio. Doelstelling is om iedere twee jaar een stedelijke of regionale productie op de planken te brengen.
- Ondersteuning aan cultuuronderwijs, in samenwerking met de KEPA. (Voorbeeld: cultuurlessen door professionals).[17]
- Kaarten beschikbaar t.b.v. Armoedepact

Ambitie 4: Bijdragen aan versterking van de binnenstad
Het Stadstheater draagt bij aan activiteit en reuring in de binnenstad, doordat haar bezoekers rondom een voorstelling uitwaaieren in de binnenstad, en daar horeca en winkels bezoeken. Daarnaast draagt het Stadstheater bij aan een positief vestigingsklimaat voor bedrijven. Er wordt actief gezocht naar samenwerkingsverbanden met lokale partijen.

Kernuitgangspunten:

- Een maatschappelijk actief theater met verrassende activiteiten
- Altijd zoeken naar goede samenwerking met bedrijven en organisaties in de (binnen)stad.

Ambitie 5: een regionaal sterk theater
Uit de concurrentie-analyse op pagina 6 blijkt dat het Stadstheater een sterk regionaal theater is, maar dat er in de omgeving 'kapers op de kust' zijn. Met name door de coronacrisis heeft het Stadstheater op marketinggebied achterstand opgelopen. Er was echt geen geld voor, ook niet voor broodnodige vernieuwingen op automatiseren en IT-gebied. De overstap naar een beter ticketingsysteem en een adequaat CRM-systeem heeftnog niet plaatsgevonden. Daardoor zijn relevante data (noodzakelijk voor effectieve marketing) niet voorhanden. Uit een recente meting van merkbureau [redacted] blijkt dat het Stadstheater aan merkbekendheid heeft ingeboet, terwijl die merkbekendheid in eerdere jaren juist heel hoog was (zie bijlage 2).
De ambitie is om, met behoud van goede samenwerking in de regio, de positie als regionaal theater met specifieke sterke punten, een effectieve marketing en een heldere profilering, weer ijzersterk te maken.

Kernuitgangspunten

- Versterken regionale marketing, in samenwerking met de regionale culturele partners (niet beconcurreren, maar samenwerken);
- Versterken allianties en samenwerkingsinitiatieven, evt. aanhaken bij 4Oost;
- Het Stadstheater als trots van Almelo waar het gaat om het produceren van of bijdragen aan regionale producties – en deze bijdrage dan ook (marketingtechnisch) verzilveren door er een stempel op te drukken.
- Werken aan een goede verstandhouding met de provincie. Een trots Stadstheater verdient ondersteuning van de provincie bij het versterken van de regionale cultuur.

[17] Het bijdragen aan cultuuronderwijs vraagt inspanning van twee kanten. Enerzijds van het Stadstheater, anderzijds van de scholen (KEPA – Kunst Educatie Platform). Het overleg tussen theaters en scholen verdient een upgrade en ook aansporing/verplichtstelling vanuit de gemeente.

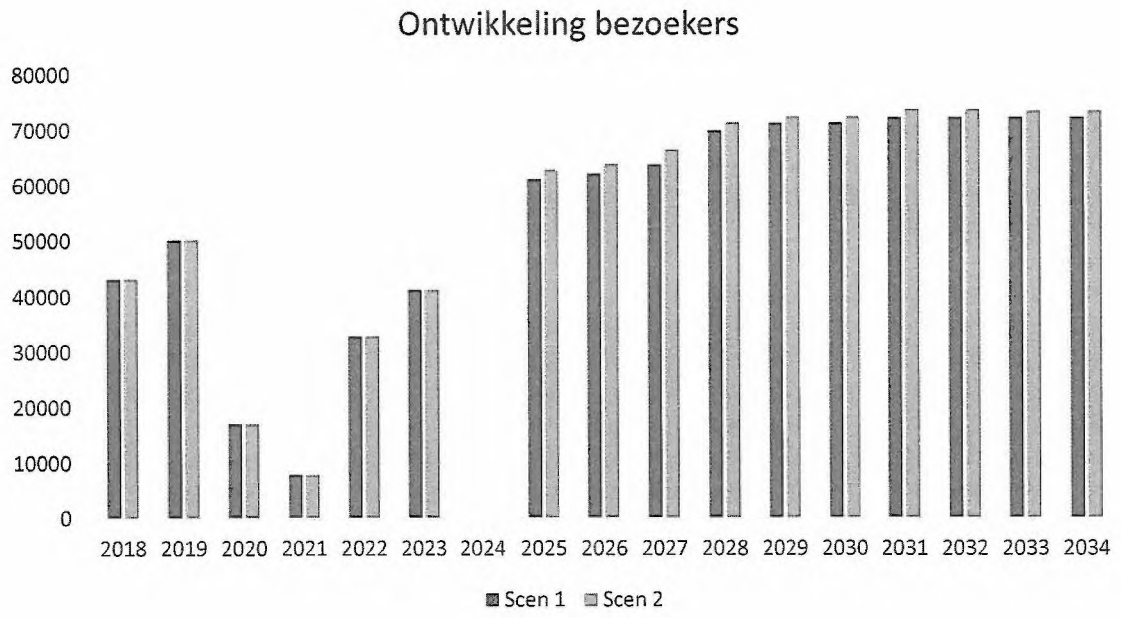
Hierbij is het noodzakelijk dat de gemeente Almelo het theater allereerst ziet en erkent als een regionaal theater.[18] Het Stadstheater gaat – hand in hand met de gemeente Almelo – gesprekken hierover graag aan!

6.c Groei in beeld

Bovenstaande ambities dragen ten volle bij aan de culturele ambities van de gemeente Almelo. Ook komen ze tegemoet aan de belangrijkste sectorale trends, waardoor het Stadstheater toekomstgericht handelt en programmeert.
Na renovatie van het theater kan volop gewerkt worden aan deze ambities. Onderstaande tabel geeft de beoogde groei weer.

Ontwikkeling bezoekersaantallen

Onderstaande grafiek geeft de beoogde groei van het aantal bezoekers aan in zowel scenario 1 (blauw – 1000 stoelen/geen vlakke vloer) en scenario 2 (1000 stoelen met vlakke vloer).



[18] Uit een gesprek met vertegenwoordigers van de provincie d.d. 20 juni 2022

Ontwikkeling voorstellingen

In de tabel op de volgende pagina wordt weergegeven hoe de ontwikkeling van de voorstellingen plaatsvindt, zowel in aantallen als in verdeling van het soort voorstellingen. Hierbij is het scenario van de vlakke vloer aangehouden.



Blauw: het reguliere theaterprogramma
Oranje: voorstellingen van amateurverenigingen, scholen etc.: hier zien we duidelijke groei
Stadsproducties: zelfgeproduceerde voorstellingen
Vlakkevloervoorstellingen: popconcerten, dinershows etc.

6.d. Ontwikkeling personeel

Zoals al eerder in dit plan aangegeven (en ook geconstateerd door BMC): de personele bezetting van het Stadstheater is op dit moment te krap. Om de culturele doelstellingen te realiseren is personeelsgroei noodzakelijk.
Op dit moment is de bezetting circa 9 FTE (deels freelance). In de aankomende jaren zal zich het personeelsbestand als volgt ontwikkelen:

2024	
Functie	Aantal FTE
Theatertechniek	3,5
Technische dienst	-
Marketing	3,0
Productie	1,0
Programmering	0,6
Administratie	1,2
Directie	0,4
Operationeel manager	0,6
Receptie	2,0
Totaal FTE	**12,3**

2026	
Functie	Aantal FTE
Theatertechniek	4,0
Technische dienst	-
Marketing	3,5
Productie	1,0
Programmering	0,6
Administratie	1,2
Directie	0,4
Operationeel manager	0,6
Receptie	2,0
Totaal FTE	**13,3**

Door op specifieke functies efficiënt samen te werken met het hotel, blijft de bezetting voor een theater van deze omvang relatief laag.

7 / Samenwerkende Theaters Almelo

7.a Analyse

Almelo kent twee professionele podiuminstellingen, het Stadstheater en Theater Hof 88. Op dit moment opereren de beide organisatie los van elkaar en ontvangen ieder hun eigen subsidie. En hoewel er goed overleg is tussen beide organisaties, wordt ook de programmering los van elkaar gerealiseerd.
De gemeente Almelo heeft aangegeven behoefte te hebben aan een bepaalde vorm van synergie tussen het Stadstheater en Theater Hof 88. Hoewel er de afgelopen jaren geen aantoonbare problematieken zijn voorgevallen en telkens door beide theaters aan de prestatieafspraken is voldaan, bestaat het gevoel van 'los zand', gemiste kansen of gebrek aan grip op dat wat er gebeurt in de theaters. Dat is jammer en vraagt om een andere aanpak.
In diverse gesprekken rondom dit vraagstuk is een aantal oplossingen genoemd, zoals het opzetten van een programmeringsstichting (als koepel boven beide organisaties) of het laten samenvloeien van de organisaties, waarbij onder eenduidige leiding zowel het Stadstheater als Theater Hof 88 worden aangestuurd.

BMC heeft in haar eerder genoemde rapport kort aandacht besteed aan dit vraagstuk. BMC stelt vast dat iedere denkbare constructie voor- en nadelen heeft, en dat het de voorkeur geniet om allereerst te bezien of de huidige samenwerkingsvorm doorontwikkeld en geoptimaliseerd kan worden. Dit heeft ook de nadrukkelijke voorkeur van beide directies, die al prima met elkaar overleggen op ad hoc basis, en die beide ook zien en herkennen dat een meer professionele en gestructureerde samenwerking voordelen biedt op de langere termijn.

<u>Uitgangspunten van gemeente en beide theaters</u>

Uitgangspunten vanuit de gemeente:
- De gemeente wil een eenduidige theaterprogrammering (geen 'versnipperd' aanbod, een programmering met visie);
- De gemeente wil een eenduidige heldere subsidierelatie met de theaters, bij voorkeur via 1 aanspreekpunt;
- De gemeente wil onnodige kosten voorkomen, daar waar synergie mogelijk is zou dat opgepakt moeten worden.

Uitgangspunten vanuit de theaters:
- Het is van belang dat beide theaters een eigen profiel hebben en houden, zodat het publiek vanuit deze theaters op authentieke wijze aangesproken kan worden;
- Het is van belang dat ieder theater zijn sterktes kan benutten;
- Het is van belang dat de programmering 'hart' heeft, i.c. dat de organisatie zelf achter het geprogrammeerde staat, kan uitleggen waarom het geprogrammeerd is en waarom het passend is bij de prestatie-opdracht vanuit de gemeente;
- Waar synergievoordelen te behalen zijn, moeten die zeker opgepakt worden.

Profiel van beide theaters
Het is prettig te kunnen constateren dat het Stadstheater en Theater Hof 88 zich niet in elkaars vaarwater begeven. Beide theaters hebben een authentiek eigen profiel; de theaters samen kunnen daardoor een volledig en breed podium-aanbod aanbieden. BMC constateert in haar rapport dan ook dat de beschikbare podiuminfrastructuur passend is bij Almelo.[19]

Het profiel van het Stadstheater valt kortweg te duiden als een toegankelijk, gastvrij theater voor het grote publiek (vanaf 200 stoelen), waarbij populaire voorstellingen afgewisseld worden met aanbod uit alle genres. Het Stadstheater biedt voor elk wat wils.

Theater Hof 88 is met zijn twee kleine zalen (max 180 personen) juist sterk in kleinschalige niche, nieuw talent en try-outs.

Geen concurrentie
Ieder theater trekt zijn eigen publiek, maar kan ook over en weer verwijzen. Er is geen sprake van concurrentie en nagenoeg geen overlap in programmering. Waar dat wel het geval zou kunnen zijn (dit kan een enkele keer voorkomen) wordt dat door goed overleg voorkomen.
Goed overleg vindt al plaats. Problemen over wie of wat programmeert en waarom, zijn er nagenoeg niet; letterlijk in 99% van de gevallen gaat het goed. Opvallend is dat er ook mooie gezamenlijke 'programmeerprojecten' opgepakt worden, waarbij bijvoorbeeld een aankomend artiest eerst in Theater Hof 88 geplaatst wordt, en bij goede kaartverkoop de voorstelling wordt doorgeschoven naar het Stadstheater, zodat méér stadsgenoten ervan kunnen genieten.

Doorbouwen op huidige constructie
Gezien al het bovenstaande is de vraag welke argumenten er zijn om tot nadrukkelijker samenvoeging over te gaan, als e.e.a. in de basis prima verloopt. Kostenbesparingen bij samenvoeging van de organisaties zullen er nagenoeg niet zijn, want waar samenvoeging aan de ene kant mogelijk voordelen aan de personeelskant zou kunnen hebben, zullen aan de andere kant kosten ontstaan doordat andere synergievoordelen opgeheven worden Theater Hof 88 maakt immers al sinds 2014 deel uit van een grotere organisatie vanwege de samenvoeging met de Bibliotheek Almelo, en het Stadstheater behaalt weer synergievoordelen door de samenwerking met het Theaterhotel.
Het opzetten van een overkoepelende programmeerstichting is organisatorisch onwenselijk. Naast dat het voor het Stadstheater in combinatie met het managen van het Theaterhotel synergievoordelen zou elimineren vraagt zo'n ingewikkeld construct extra tijd, geld en inzet voor enerzijds de beide directies en anderzijds vanuit de gemeente en een te installeren bestuur – dat echt verstand van zaken zou moeten hebben.

Een dergelijke ingewikkelde constructie is ook niet nodig.
Het rapport van BMC schetst op de pagina's 35-38 een aantal scenario's voor de theater-infrastructuur. Iedere optie – anders dan de huidige werkwijze – brengt forse kosten en nadelen met zich mee. Ook bij het schrijven van deze meerjarenvisie komen we tot de slotsom dat de huidige werkwijze het meest praktisch, effectief en efficiënt is.

De directies van het Stadstheater en Theater Hof 88 stellen daarom in gezamenlijkheid voor om voor een meer voor de hand liggende en effectieve samenwerkingsoplossing te kiezen, die doorbouwt op de huidige werkwijze, die de gemeente het comfort geeft van een eenduidig programmeerbeleid en een eenduidig aanspreekpunt, en waarmee geen aanvullende kosten of extra vergadertijd gemoeid zijn.

[19] BMC-rapport pag. 30 paragraaf 5.1 / pag. 39 conclusie a.

7.b Voorstel: Samenwerkingsverband Theaters Almelo (STA)

Het Stadstheater en Theater Hof 88[20] stellen voor om een formele tripartiete samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Almelo aan te gaan voor de komende tien jaar.
Het succes van deze samenwerking valt of staat met een heldere opdrachtformulering vanuit de gemeente, waarin duidelijk wordt aangegeven wat de gemeente als goed en succesvol (overkoepelend) programmeerbeleid ziet.
In deze constructie blijven beide theaterinstellingen hun eigen subsidie ontvangen, maar zijn zij gezamenlijk verantwoordelijk voor het indienen van op elkaar afgestemde aanvragen, die gecombineerd aansluiten op de prestatievraag van de gemeente. Hiermee wordt een eenduidige en heldere subsidierelatie met de beide theaters gecreëerd. Om e.e.a. te formaliseren, voeren beide theaters twee keer per jaar formeel tripartiete overleg met de gemeente. In dit overleg worden programmeerafspraken gemaakt, maar wordt ook de algemene voortgang besproken en wordt getoetst aan de prestatie-afspraken met de gemeente. Ook kunnen in dit overleg communicatie- en marketingonderwerpen geagendeerd worden. Van de vergaderingen wordt verslag gemaakt.

Met deze constructie bereiken we:

- Een antwoord op de vraag om een overkoepelende, niet-versnipperde theaterprogrammering;
- Eén aanspreekpunt vanuit de gemeente waar het gaat over de theaterprogrammering en aanpalende zaken;
- Regelmatig gesprek met en toetsing vanuit de gemeente, vanuit een prettige en transparante setting;
- Een efficiënte werkwijze zonder aanvullende kosten en juridische uitdagingen.

Het samenwerkingsverband STA kan met ingang van de aankomende subsidieronde van start gaan. Hiervoor is een duidelijke en tijdige opdrachtformulering vanuit de gemeente noodzakelijk.

Mogelijkheden voor verdere samenwerking op het gebied van marketing en communicatie zijn en blijven onderwerp van gesprek. Het Stadstheater en Theater Hof 88 presenteren zich al geregeld gezamenlijk, bijvoorbeeld tijdens Koningsdag en met de TheaterTipAvond.

[20] De Raad van Toezicht van Hof 88 moet over deze beoogde samenwerking nog geïnformeerd worden. Het onderwerp zal (indien de gemeente positief reageert op dit voorstel) geagendeerd worden in de RvT-vergadering in september.

8 / Visie, missie, strategie

Uit al het bovenstaande destilleren we voor de komende twaalf jaar de volgende visie, missie en strategie. Daarbij is het uitgangspunt dat er een langdurige positieve samenwerking met de gemeente is en dat de gevraagde subsidieverhoging en investeringsbijdrage door de gemeente verstrekt zullen worden.

Visie: Cultuur is belangrijk voor een stad, óók voor de gemeente Almelo. Daarvoor zijn onder meer goede theatervoorzieningen nodig. De inwoners van Almelo verdienen een goed en bijdetijds theater, dat een passend en breed programma presenteert.

Missie/droombeeld: het meest toegankelijke theater

Het Stadstheater is in 2034 een door inwoners van Almelo geliefd theater. Of het nu vanuit school is, de muziekschool of omdat je zelf graag tickets koopt: als je Almeloër bent kén je het theater en heb je er een goed gevoel bij. Het Stadstheater laat inwoners op een prettige manier kennis maken met theater en stimuleert op een laagdrempelige manier de culturele ontwikkeling van jong en oud. Het Stadstheater presenteert jaarlijks in nauw overleg met Theater Hof 88 een verassend en veelzijdig programma, is actief in de stad, werkt samen met de culturele partijen en is producent van geweldige stedelijke of regionale theaterproducties. Daarmee draagt het Stadstheater actief bij aan de ontwikkeling en aantrekkingskracht van de stad. Als cultureel kloppend hart van Almelo heeft het Stadstheater ook regionaal en zelfs landelijk aantrekkingskracht. Door bezoekers van verder weg te trekken, draagt het Stadstheater bij aan de ontwikkeling en goede naamsbekendheid van Almelo. Het Stadstheater heeft een gezonde financiële huishouding, en een goede samenwerking met de gemeente, waarin transparantie en vertrouwen centraal staan.

Strategie | planmatig volgens strategiekaart

Het Stadstheater werkt met een strategiekaart. Deze strategiekaart bevat KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) die noodzakelijk zijn om de missie te realiseren. Aan iedere KPI hangen meetbare doelstellingen en aan de strategiekaart komt een planning te hangen. Hierdoor kan uitvoering van het beleid gestructureerd en gecontroleerd plaatsvinden. Feitelijk is deze strategiekaart een samenvatting van het voorliggende meerjarenplan.

Zie voor de strategiekaart de volgende pagina.

STRATEGIEKAART STADSTHEATER ALMELO Onderstaande KPI's zijn leidend bij het behalen van de doelstellingen, verwoord in de missie. Zij maken de missie ook meetbaar.			
KLANT EN MARKT	**GROEI BEZOEKERS** Kwalitatief en kwantitatief	**SAMENWERKENDE THEATERS ALMELO** Samenwerking met Theater Hof 88 m.b.t. programmering	**MODERN & TOEKOMSTGERICHT** Realiseren van een modern en goed geoutilleerd theater
	STADSPODIUM Ontmoetingsplaats voor cultuur doorontwikkelen	**EEN POSITIEF IMAGO** in stad en regio en land	**VERSTERKEN CONCURRENTIE-POSITIE** in de regio
PROCESSEN	**OVERLEG GEMEENTE** gestructureerd, transparant	**ONDERHOUD THEATER** volgens meerjaren-onderhoudsplanning	**ICT UPTODATE** ➢ Ticketing ➢ Rapportages ➢ Koppelingen
ORGANISATIE	**VERSTERKEN TEAM** Marketing & techniek	**STUREN OP FEIT EN KWALITEIT** Op basis van rapportages sturen en bijsturen.	
FINANCIEEL	**SUBSIDIE OP NIVEAU** Ten behoeve van culturele doelstellingen	**INVESTERINGS-SUBSIDIE RENOVATIE** Met heldere financiële afwikkeling	**VOLDOENDE WEERSTANDS-VERMOGEN** Om tegenslagen op te kunnen vangen

De KPI's nader uitgewerkt:

KLANT EN MARKT

1. **GROEI BEZOEKERS | Kwalitatief en kwantitatief**
   - De komende tien jaar wil het Stadstheater met minimaal 20% in bezoekersaantallen groeien (ten opzichte van pre-corona.). Feitelijk betekent dit een bezoekersaantal in het jaar in 2034 rond de 70.000 ligt.
   - De komende tien jaar wil het Stadstheater – onder meer door het inzetten van een flexibele middenzaal – verhoudingsgewijs meer bezoekers trekken naar voorstellingen in de voor Almelo moeizame genres (zoals toneel, klassieke en wereldmuziek, dans en ballet. De mogelijkheid om optisch een middenzaal te creëren, zal hieraan bijdragen. In 2033 kennen deze genres gemiddeld 10% meer bezoekers dan in 2019.
2. **SAMENWERKENDE THEATERS ALMELO | Samenwerking met Hof 88 m.b.t. programmering; in tripartiet overleg met de gemeente**
   - Door intensivering en formalisering van het programmeringsoverleg tussen het Stadstheater en Theater Hof 88 wordt een eenduidige, integrale theaterprogrammering gerealiseerd, in nauwe samenspraak (tripartiet) met de gemeente. Daarnaast blijven beide theaters ook ad hoc en informeel met elkaar in overleg.
3. **MODERN & TOEKOMSTGERICHT | Een modern en goed geoutilleerd theater**
   - Om geschetste doelstellingen te kunnen behalen is een grootscheepse renovatie van het theater noodzakelijk. Uitgaande van 1000 zitplaatsen en de mogelijkheid voor een vlakke vloer vanaf 2025, zal het Stadstheater vanaf

voorjaar 2025 volop inzetten op het binnenhalen van grote en spraakmakende producties in een fantastische zaal.

4. **STADSPODIUM | Ontmoetingsplaats voor cultuur doorontwikkelen**
   - Het Stadstheater wil zich ambitieus blijven inzetten voor amateurkunst, cultuureducatie en stads-/regioproducties. Door gereduceerde tarieven voor het gebruik van het podium te rekenen, maar juist ook door bij te dragen in denk- en productiekracht.
   - Iedere twee jaar een stads- of regioproductie
5. **EEN POSITIEF IMAGO | In stad, regio en land**
   - Het Stadstheater vervult een cruciale rol in het gemeentelijke cultuurbeleid. De komende jaren willen het Stadstheater, samen met de gemeente en andere partijen, werken aan begrip en draagvlak in de stad voor de bijzondere en kansrijke constructie die er is door de combinatie met het Theaterhotel.
   - Het Stadstheater wil terugkeren in de Top 5 van [redacted] (lijst van landelijke sterke cultuurmerken).
6. **VERSTERKEN CONCURRENTIEPOSITIE | In de regio**
   - Door versterking van de marketing;
   - Door draagvlak bij de provinciale overheid;
   - Door goede samenwerking met de collega-theaters;
   - Door een upgrade van de ICT-voorzieningen.

PROCESSEN

1. **OVERLEG GEMEENTE | Gestructureerd en transparant**
   - Halfjaarlijks formeel, gedocumenteerd overleg met de gemeente over de prestatie-afspraken, samen met Theater Hof 88. Onderbouwd met goede rapportage en toelichting.
2. **ONDERHOUD THEATER | Volgens meerjarenonderhoudsplanning**
   - Goede en duurzame zorg voor de theatervoorziening, door planmatig onderhoud en voldoende onderhoudsreserves. Hiertoe wordt jaarlijks een onderhoudsdotatie gedaan.
3. **ICT UPTODATE | Ticketing, rapportages, koppelingen**
   - Een modern ticketing- en rapportagesysteem en goede koppelingen met onder meer een planningstool: noodzakelijk voor efficiënt plannen, rapporteren en sturen.

ORGANISATIE

1. **VERSTERKEN TEAM | Marketing en techniek**
   - Het Stadstheater werkt toe naar een goed bezet team, waarin met name aandacht uitgaat naar professionele marketing, programmering, management en theatertechniek. Hierdoor neemt de kwaliteit en bedrijfszekerheid toe (alsmede de concurrentiepositie) en hoeft de directie zich minder met operationele zaken bezig te houden
2. **STUREN OP FEIT EN KWALITEIT | Op basis van rapportages sturen/bijsturen**
   - Doelstellingen zijn helder; sturen op tijdig en kwalitatief goed realiseren. Daarvoor een eenvoudige maar doeltreffende Plan-Do-Check-Act cyclus opstellen.

FINANCIEEL

1. **SUBSIDIE OP NIVEAU | Ten behoeve van culturele doelstellingen**
   - De jaarlijks verstrekte subsidie vanuit de gemeente moet voldoende zijn om de (culturele) doelstellingen uit dit plan te behalen. Hierin verdisconteerd dient ook een bijdrage aan het onderhoud van het theater te zijn opgenomen.
2. **INVESTERINGSSUBSIDIE RENOVATIE | Met heldere financiële afwikkeling**
   - Om doelstellingen te behalen, is een renovatie van het theater (techniek, inventaris) noodzakelijk. Hiervoor is een investeringssubsidie benodigd.
3. **VOLDOENDE WEERSTANDSVERMOGEN | Om tegenslag te kunnen opvangen**
   - Het Stadstheater stelt zich ten doel om rond 2030 een weerstandsvermogen van circa € 300.000 te hebben opgebouwd. Met een weerstandsvermogen kunnen tegenslagen zelfstandig opgevangen worden en hoeft niet telkens bij de gemeente aangeklopt te worden. Mocht er in de verdere toekomst een moment komen waarop besloten wordt dat het Stadstheater stopt, dan wordt het op dat moment opgebouwde weerstandsvermogen (van het Stadstheater) teruggestort naar de gemeente.

De planning van doelstellingen en subdoelstellingen zal nader uitgewerkt worden in een operationele en meetbare meerjarenplanning.

9 / Financiële impact / meerjarenbegroting

De gemeente Almelo heeft in haar beleid uitgesproken dat het in de Gemeente Almelo een kwalitatief goede theatervoorziening wil met een deels regionale functie. De continuïteit van het theater moet zoveel mogelijk voor de langere termijn worden geborgd.
Het is evident dat de investeringen en kosten voor het exploiteren van een theater door de gemeente gedragen moeten worden en dat de investeringen en kosten die bijdragen aan de exploitatie van het Theaterhotel door het hotel gedragen moeten worden.
Dit alles vraagt om helderheid, duidelijke uitgangspunten en een eerlijke kostenverdeling.

In dit hoofdstuk zullen de investeringen en exploitatie van het Stadtheater Almelo worden gepresenteerd en toegelicht. Voorts zal een voorstel worden gedaan voor de bijdragen van de gemeente Almelo in de investeringen en de exploitatie van het Stadstheater Almelo.

Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- Scenario 1 (1.000 stoelen, geen vlakke vloer) is als basis gebruikt voor de doorrekening van de financiële exploitatie.
- De investeringsbegrotingen zijn gebaseerd op offertes opgevraagd in juli 2022 op basis van het prijspeil juli 2022. Dit betreffen in deze fase nog globale inschattingen. Deze dienen in de verdere voorbereiding te worden verfijnd.
- Er zijn nog geen onderzoeken gedaan door bouwkundige experts naar de bouwkundige (on)mogelijkheden bij de uitbreiding naar 1.000 stoelen en noodzakelijke uitbreiding van de theatertoren.
- In de jaren 2022 en 2023 zal het theater nog in de huidige vorm worden geëxploiteerd. Deze jaren worden gebruikt voor de (voorbereiding van) besluitvorming en gedetailleerde planontwikkeling van de vernieuwbouw. Gedurende 2024 zal de vernieuwbouw plaatsvinden, waarna 2025 het eerste jaar van volledige exploitatie in het nieuwe theater zal zijn.

Investeringen en financiering

De investeringen zijn toegelicht in hoofdstuk 5.

Ten aanzien van de vernieuwbouw van het Stadstheater worden de volgende voorstellen gedaan ten aanzien van de investeringen en financiering hiervan.

De investeringen zullen worden gedaan door Stadstheater Almelo B.V. Wij stellen voor dat de Gemeente Almelo de investeringen financiert door middel van een renteloze lening.
De totale investeringen in scenario 1 bedragen volgens de voorlopige globale raming circa € 11 miljoen. De renteloze lening door de Gemeente Almelo zal € 11 miljoen bedragen en verstrekt worden aan Stadstheater Almelo B.V.
De tegenprestatie voor deze lening is het voldoen aan de culturele prestatie-afspraken die de gemeente maakt met het Theaterhotel. De lening zal vanaf het eerste jaar van exploitatie (2025) in 15 jaar worden kwijtgescholden, dus in de jaren 2025 tot 2040.

In de leningsovereenkomst zullen onder meer de volgende condities worden opgenomen:

- Jaarlijkse kwijtschelding van 1/15 deel van de lening worden door de Gemeente als investeringssubsidie;
- Renteloos;

- Koppeling met de meerjarige exploitatiesubsidie overeenkomst waarin de prestatieafspraken worden overeengekomen;
- Koppeling met de tripartiete samenwerkingsovereenkomst tussen de Hof88, de Gemeente en het Stadstheater (zie hoofdstuk 7);
- Jaarlijkse begroting en verantwoording (jaarrekening met verklaring accountant).

In scenario 2 met vlakke vloer zal naar verwachting een extra investering van € 1,5 miljoen benodigd zijn. Omdat deze optie ook het Theaterhotel commerciële mogelijkheden biedt, wil het Theaterhotel hiervan de helft zelf investeren; te weten € 750.000. Voor de andere helft, ten behoeve van culturele doelstellingen, stellen wij een annuïtaire lening van € 750.000 voor, verstrekt door de Gemeente Almelo die in 15 jaar wordt afgelost en tegen het rentetarief waarvoor de Gemeente geld inleent, plus een risico-opslag van 1%. De aflossing en rente zal jaarlijks worden betaald.

Opschonen balans Stadstheater Almelo B.V.

Het Theaterhotel heeft de exploitatieverliezen in het verleden gefinancierd. De lening bedraagt per 31 december EUR 696k en een rekening-courant van EUR 3.382K. Deze schulden[21] van in totaal EUR 4.078k zullen worden omgezet in agio (eigen vermogen), zodat er in de aanvangssituatie een licht positief eigen vermogen zal zijn.

Het Theaterhotel heeft de afgelopen jaren ruim € 4 miljoen aan exploitatieverliezen van het Stadstheater gefinancierd.

Exploitatie Stadtheater Almelo B.V. 2022 t/m 2034

Op basis van al het bovenstaande komen we tot de volgende exploitatiebegroting. Deze gaat uit van:

- Groei van het aantal voorstellingen
- Groei van het aantal bezoekers
- Groei personeelsbestand
- Jaarlijkse indexatie van kosten
- Jaarlijkse indexatie van de exploitatiesubsidie vanuit de gemeente Almelo.

Een verdere toelichting op aannames en uitgangspunten is toegevoegd als bijlage D.

[21] De exploitatieverliezen zijn inzichtelijk geworden sinds het Stadstheater in een aparte BV is geplaatst.

EXPLOITATIEBEGROTING: RENOVATIE, 1.000 STOELEN, GEEN VLAKKE VLOER

Winst- en verlies rekening (x EUR 1.000)	2022 Prognose	2023 Prognose	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose	2029 Prognose	2030 Prognose	2031 Prognose	2032 Prognose	2033 Prognose	2034 Prognose
Netto-omzet	**1.168**	**1.553**		**2.489**	**2.639**	**2743**	**3.069**	**3.175**	**3.238**	**3.331**	**3.398**	**3.466**	**3.535**
Inkoopwaarde van de omzet	(718)	(965)		(1.591)	(1.671)	(1.723)	(1.925)	(1.984)	(2.023)	(2.064)	(2.105)	(2.147)	(2.190)
Exploitatiesubsidie gemeente Almelo	838	879	1.400	1.050	1.103	1.125	1.147	1.170	1.193	1.217	1.242	1.268	1.292
Bruto bedrijfsresultaat	**1.287**	**1.467**	**1.400**	**1.948**	**2.071**	**2144**	**2.291**	**2.361**	**2.408**	**2.484**	**2.534**	**2.585**	**2.637**
Personeelskosten	(566)	(664)	(690)	(831)	(928)	(946)	(965)	(984)	(1.004)	(1.024)	(1.045)	(1.066)	(1.087)
Verkoopkosten	(70)	(93)	(125)	(148)	(158)	(165)	(184)	(190)	(194)	(200)	(204)	(208)	(212)
Exploitatiekosten	(75)	(79)	(83)	(87)	(91)	(93)	(95)	(97)	(99)	(101)	(103)	(105)	(107)
Huisvestingskosten	(450)	(472)	(372)	(360)	(410)	(418)	(426)	(435)	(444)	(452)	(462)	(471)	(480)
Kantoorkosten	(33)	(34)	(36)	(38)	(40)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(44)	(45)	(46)
Dotatie onderhoudsvoorziening				(316)	(332)	(338)	(345)	(352)	(359)	(366)	(374)	(381)	(389)
Onderhoudskosten				(114)	(119)	(122)	(124)	(127)	(129)	(132)	(134)	(137)	(140)
Totale kosten	**(1.193)**	**(1.342)**	**(1.305)**	**(1.924)**	**(2.077)**	**(2.122)**	**(2.181)**	**(2.227)**	**(2.271)**	**(2.319)**	**(2.365)**	**(2.412)**	**(2.460)**
EBITDA	**94**	**125**	**95**	**23**	**(7)**	**22**	**110**	**134**	**137**	**166**	**169**	**173**	**176**
Afschrijvingen renovatie				(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)
Afschrijvingen huidige inventaris	(90)	(90)	(90)										
EBIT	**4**	**35**	**5**	**(711)**	**(741)**	**(713)**	**(624)**	**(601)**	**(598)**	**(569)**	**(566)**	**(562)**	**(559)**
Financiële baten en lasten	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Vrijval financiering gemeente Almelo				735	735	735	735	735	735	735	735	735	735
Covid-19 theatersubsidies	30												
Resultaat voor belastingen	**31**	**32**	**2**	**20**	**(10)**	**19**	**107**	**131**	**134**	**163**	**166**	**170**	**173**
Belastingen	(5)	(5)	(0)	(3)	1	(3)	(16)	(20)	(20)	(24)	(25)	(25)	(26)
Resultaat na belastingen	**26**	**27**	**2**	**17**	**(8)**	**16**	**91**	**111**	**114**	**138**	**141**	**144**	**147**

Subsidie in de jaren 2022 tot en met 2024

In **2022** is aanvullende subsidie benodigd (€ 250K) om exploitatieverlies te voorkomen. In totaal komt de subsidie dan uit op € 838.000.
In **2023** zal het theater nog in de huidige situatie worden geëxploiteerd. Wij stellen voor om voor dit jaar de subsidie over 2022 als uitgangspunt te nemen en deze te indexeren met 5%. De subsidie voor 2023 komt dan uit op: € 879.000.
In **2024** zal de vernieuwbouw plaatsvinden. Het personeel zal dan worden ingezet voor dit project en er wordt aanvullend personeel geworven. Voorts zullen er in het najaar van 2024 voor de opening van het vernieuwde nieuwe theater aanloopkosten zijn voor verkoop, marketing etc., na een jaar dicht te zijn geweest. In 2024 zullen er geen voorstellingen zijn. Om de doorlopende exploitatiekosten en aanloopkosten te dekken stellen wij voor dat er een subsidie verstrekt wordt voor dit overgangsjaar van €1.400.000, zodat er dat jaar geen verlies geleden wordt.

Subsidie vanaf 2025

Vanaf het jaar 2025 is een subsidie benodigd van € 1.050.000 per jaar.
Hiermee kunnen alle theatergerelateerde kosten gedekt worden en is er voldoende ruimte om een passende onderhoudsvoorziening op te bouwen. Aangezien de theatertechnische installaties (met name de trekkenwand) binnen tien jaar groot onderhoud nodig hebben, ontstaat rond die tijd een piek in de onderhoudskosten (bijlage E). Met voldoende onderhoudsvoorziening kan het Stadstheater deze kosten zelf opvangen, zonder daarvoor bij de gemeente te hoeven aankloppen. De subsidie wordt jaarlijks geïndexeerd.

Als bijlage D zijn de financiële modellen toegevoegd, inclusief gedetailleerde toelichting.

10 / Samenvatting & conclusies

Dit meerjarenplan 2022-2034 van het Stadstheater laat zich als volgt kort samenvatten.

Problematiek

- Het Stadstheater is in dringende financiële nood en heeft al jaren een verlieslatende exploitatie. De subsidie is te laag. Het Theaterhotel heeft de afgelopen jaren cumulatief ruim € 4 miljoen aan verliezen van het Stadstheater gedekt. Dat moet nu stoppen.
- Het Stadstheater moet dringend gerenoveerd worden.
- Er is sprake van een imagoprobleem.

Analyse:

- Het Stadstheater is populair; bij bezoekers, producenten en ondernemers uit de stad.
- Het Stadstheater heeft (onterecht) een wat commercieel imago, onder meer door de koppeling met het Van der Valk hotel.
- Het Stadstheater heeft een concurrentie-achterstand opgelopen, o.a. door financiële tekorten.
- Het Stadstheater heeft mogelijkheden tot groei; de basis is uitermate goed, echter is de huidige zaal te klein voor echt grote voorstellingen.
- Het Stadstheater heeft voordelen van de combinatie met het hotel.
- Het personeelsbestand is te krap.

Scenario's voor renovatie

- Voor de renovatie van de theaterfaciliteiten zijn twee scenario's uitgewerkt.
  Ten eerste: renovatie met uitbreiding van de zaal naar 1000 stoelen;
  Ten tweede: idem, maar dan met inklapbare stoelen naar vlakke vloer.
- Idealiter vindt de verbouwing plaats in kalenderjaar 2024.

Culturele ambities van het Stadstheater

- Verder versterken van het huidige profiel (populair met brede programmering, voor elk wat wils.
- Groei en doelgroepverbreding.
- Culturele amateurverenigingen, scholen etc. in toenemende mate bedienen.
- Bijdragen aan versterking van de binnenstad.
- Een regionaal sterk stadstheater met landelijke bekendheid.

Samenwerkende theaters: Stadstheater en Theater Hof 88

- Het voorstel is om te komen tot een formele, tripartiete samenwerking tussen de gemeente Almelo, het Stadstheater en Theater Hof 88. Op basis van heldere opdrachtverstrekking vanuit de gemeente wordt dan gewerkt aan een overkoepelende theaterprogrammering via een gezamenlijke, efficiënte aanpak. De gemeente heeft dan ook via dit overleg 1 aanspreekpunt. Dit voorstel bouwt voort op de prettige samenwerking die er al is tussen beide theaters.

Financiële impact

- **Subsidie**
  - Een structurele jaarlijkse subsidie van **€ 1.050.000** per jaar vanaf 2025, jaarlijks te indexeren.
    Daarnaast, ter voorkoming van verdere exploitatieverliezen:
  - Subsidie 2022: incidentele verhoging met € 250.000 naar € 838.000
  - Subsidie 2023: gebaseerd op 2022, geïndexeerd met 5%: € 879.000
  - Subsidie 2024: € 1.400.000
- **Investering renovatie**
  - Bij Scenario 1 (renovatie, 1000 stoelen, geen vlakke vloer): **€ 11 miljoen**
  - Bij Scenario 2 (renovatie, 1000 stoelen, wel vlakke vloer): **€ 12,5 miljoen**
    Af te schrijven over 15 jaar. Prijzen onder voorbehoud

Bijlagen

Bijlagen

- ***A. Gesprekken met ondernemers***
- ***B. Onderzoek*** [redacted]
  - *B.1. Merkwaarde Stadstheater*
  - *B.2. Ontwikkeling merkbekendheid Stadstheater*
- ***C. Groeitabellen***
  - *C.1. Ontwikkeling bezoekers en voorstellingen*
  - *C.2. Verdeling voorstellingen*
- ***D. Financiële toelichting***
- ***E. Input meerjarenonderhoudsbegroting***

BIJLAGE A GESPREKKEN MET ONDERNEMERS UIT ALMELO

Kort verslag Ondernemersontbijt - 29 juni 2022

Op 29 juni kwamen zeven ondernemers/werkgevers uit Almelo bij elkaar om te praten over de vraag in hoeverre een theater / Het Stadstheater belangrijk voor hen (in hun rol als ondernemer/werkgever) is.

Aanwezig:

- [redacted] – ETC Nederland
- [redacted] – Kracht/Bright online (daarnaast betrokken bij Energiek Almelo, Stichting Bomenstad Almelo, Havenfestival)
- [redacted] – Studio MAD (daarnaast betrokken bij IKT Almelo, Rotary Almelo)
- [redacted] – ROC vanTwente, IKT Almelo (daarnaast lid van de Twente Board, zat 6 jaar in de RvT van het Wilmink Theater)
- [redacted] – Dumocom; Samsa Software (daarnaast betrokken bij IKT Almelo, Energiek Almelo, Ondernemersvereniging Bedrijvenpark Twente)
- [redacted] - ETC Nederland (daarnaast betrokken bij Netwerk Young Professionals Almelo)
- [redacted] – voorzitter MKB Almelo, betrokken bij Energiek Almelo.
- [redacted] – toehoorder namens de gemeente Almelo (regisseur ondernemersloket)
- [redacted] - namens het Stadstheater)
- [redacted] – namens het Theaterhotel
- [redacted] – gespreksleider/verslag

VERSLAG

Schets van de aanwezigen: van grote werkgevers tot kleinere ondernemers. Groot techniekconcern, grote onderwijsinstelling, media/reclame, maakindustrie. Opvallend is dat nagenoeg iedere aanwezige betrokken is bij één of meer netwerkclubs, ondernemersclubs of thematische stichtingen/verenigingen. Aanwezigen geven aan in personeel te willen groeien en zien dat als een uitdaging.

Almelo: een fijne stad voor ondernemers

De aanwezigen vinden Almelo een fijne stad. Er is veel samenwerking tussen de ondernemers, er is veel 'bedrijvigheid om het bedrijfsleven', veel ondernemers hebben meerdere petten op en zijn betrokken bij Almelose activiteiten. Een aantal ondernemers komen niet zelf uit Almelo of Twente, en geven aan positief verrast te zijn door Almelo. Voor nieuwkomers hangt er vaak nog een sfeer van: Almelo, wat is daar nu te doen. Een leus als 'Almelo, het valt best mee' zou bij wijze van spreken passend zijn.
Opgemerkt wordt dat er de afgelopen jaren veel is gebeurd. De infrastructuur is verbeterd, het aantal bedrijventerreinen is toegenomen. Er is veel op de schop gegaan de afgelopen jaren, daarover heerst nadrukkelijk een positief gevoel. Citaat: "Ik ben trots op Almelo. Ik wilde hier eerst eigenlijk niet blijven, maar ik heb inmiddels echt mijn plek gevonden."
Hengelo lijkt bijvoorbeeld nu achter te lopen op Almelo als het gaat om stadsontwikkeling. In Almelo gebeurt het nu, er werken heel veel mensen in Almelo, ook van buiten de stad. Almelo ontworstelt zich van het imago van lelijke eendje. 'Almelo is booming!'
Wel vinden de ondernemers dat er nog sprake is van een Calimero-effect. Inwoners van Almelo zijn bescheiden, nuchtere mensen.

Wat maakt een stad tot een fijne vestigingsstad

De combinatie van wonen, werken, studeren en cultuur is belangrijk. Almelo heeft dat nu allemaal. Voor bedrijven met veel vacatures is dat echt belangrijk. Een baan kan dan nog zo

leuk zijn, als de rest eromheen (i.c. mogelijkheden om je privéleven in je nieuwe woonplaats leuk te maken) niet aantrekkelijk is dan gaat het toch niet door.
Er is daar best nog wel een imagokwestie; mensen van buiten denken niet meteen aan Almelo als leuke woonplaats.
Opgemerkt wordt dat vanuit Almelo eerder de MBO'ers werkzaam zijn, en dat hoger opgeleiden elders uit de regio komen. Tegelijkertijd zien de ondernemers dat in Almelo nu juist hard gewerkt wordt aan verbreding; er komen meer woningen in het hogere segment, het is duidelijk dat de stad tot doel heeft ook hoger opgeleiden aan te trekken.

Belang van cultureel leven / een theater
Het culturele leven in de stad is belangrijk, vinden de ondernemers. Een theater hoort daarbij, en ook evenementen waar veel mensen samenkomen. Een theater is juist ook belangrijk voor de iets hoger opgeleiden, waar Almelo juist op inzet. Een theater is noodzakelijk, vinden de ondernemers, het is een belangrijk onderdeel in de mix die de stad aantrekkelijk maakt. Juist voor nieuwe, jonge mensen is het culturele leven 'key', als dat onvoldoende aanwezig is, kun je ze (ook als werknemer) niet behouden. 'Het zou dramatisch zijn als het theater zou moeten sluiten'.
Wel wordt aangegeven dat er nog wel iets meer aan profilering gedaan mag worden. Het theater of een bezochte voorstelling is niet het gesprek van de dag op de werkvloer. Promotie van het theater kan wel wat beter.
Overige opmerkingen:
- Als je Almelo wilt upgraden, dan hoort daar juist ook theater bij. Daar moet je zuinig op zijn.
- Stel dat het fout gaat en het Stadstheater moet dicht, en je krijgt later spijt...dan moet je een nieuw theater bouwen en wat dat wel niet gaat kosten!
Opgemerkt wordt dat er in Twente veel gereisd wordt. Vanuit de dorpen naar de verschillende steden, en ook naar de verschillende theaters en culturele instellingen. Een van de aanwezigen merkt op dat in Enschede de iets 'zwaardere' cultuur gepresenteerd wordt. Het loopt in Twente ook wat door elkaar heen. Profilering is belangrijk.

Betrokkenheid
Er wordt verwezen naar *Van Katoen en Nu,* een productie waar de hele stad naar kwam kijken, van alle inkomensniveaus, ondernemers maakten het voor minder bedeelden mogelijk om de voorstelling te bezoeken. Er kwam een positieve energie vrij, in Almelo doen mensen graag dingen samen, ze staan voor elkaar klaar, ze willen elkaar helpen. Verondersteld wordt dat die verbondenheid voortkomt uit de maakindustrie. Je ziet ook dat bedrijven op bedrijventerreinen sterk met elkaar verbonden zijn. Mensen kennen elkaar, en als je iets gemaakt ofgeproduceerd wilt hebben is er altijd wel iemand om dat voor je te regelen.

Het Stadstheater
Dat er een financiële problematiek was, was de ondernemers onbekend. Zij geven aan hier graag van op de hoogte te blijven, en maken zich zorgen. Zij willen graag dat het theater blijft, ook in het belang van hun onderneming.
Op de vraag of en op welke wijze er verbinding of samenwerking kan komen met het theater, wordt een ondernemers- of vriendenclub genoemd. In zo'n club geef je als ondernemer ook een meerjarig commitment af. De leden, ondernemers, kunnen dan optreden als ambassadeur. Ook kan er samengewerkt worden op het gebied van personeelswerving. Je zou eraan kunnen denken om als werkgever kaartjes te verstrekken als onderdeel van arbeidsvoorwaarden o.i.d. Ideeën als deze kunnen in de nabije toekomst uitgewerkt worden. De behoefte aan verbinding met het theater is er zeker en de bedrijven willen zeker ook uitstralen hoe belangrijk het theater voor hen is.
Ook vinden ze het belangrijk dat de gemeente uitstraalt dat cultuur belangrijk is.

BIJLAGE B.1 Merkwaarde Stadstheater 2020

[redacted]
brand consultancy

WAARDE CULTUURSECTOR NOG NOOIT ZO STERK GEVOELD

ZiggoDome en Ahoy willen concertbezoekers het liefst weer bezoeken

Juist in deze tijd waarin een bezoek aan een museum of theater even niet kan, missen we onze cultuurhuizen het meest. Vooral de drie grote muziektempels in Amsterdam Zuidoost worden node gemist. Maar naast de Ziggo Dome, Johan Cruijff ArenA en AFAS Live, geldt dit ook voor de Rotterdamse Ahoy en het Utrechtse TivoliVredenburg. Dit blijkt uit de 8e nationale editie van het Cultuursector Merkenonderzoek van [redacted] Brand Consultancy. Buiten de Randstad kunnen we niet wachten om het Openluchtmuseum in Gelderland weer te bezoeken.

Podia die we het liefst zo snel mogelijk weer open zien (gemiddelde Nederlander 18+ jaar)

1. Ziggo Dome
2. Rotterdam Ahoy
3. Johan Cruijff ArenA
4. AFAS Live
5. TivoliVredenburg
6. Het Concertgebouw
7. Paradiso
8. GelreDome
9. Koninklijk Theater Carré
10. AFAS Circustheater

Openluchtmuseum voor Gelderlander even belangrijk als het Van Gogh voor Noord-Hollander
Dat de passie voor cultuur zich zeker niet beperkt tot de Randstedelijke organisaties laten de onderzoeksresultaten ook zien. Zo is het draagvlak onder de Gelderse bevolking voor het Openluchtmuseum in Arnhem net zo sterk als dat van het Van Gogh Museum onder Noord-Hollanders. En Groningers houden net zo veel van De Oosterpoort als Zuid-Hollanders van Ahoy.

Favoriete podia, musea en monumenten per provincie (gemiddelde provinciebewoner 18+)

Drenthe: Kamp Westerbork, Openluchtmuseum Ellert en Brammert, Drents Museum
Flevoland: Aviodrome, Batavialand, Museum Schokland
Friesland: De Harmonie, De Lawei, Fries Museum
Gelderland: Nederlands Openluchtmuseum, Kröller-Müller Museum, Paleis Het Loo
Groningen: Martinitoren, MartiniPlaza, Groninger Museum
Limburg: MECC Maastricht, Kasteel Hoensbroek, Bonnefantenmuseum
Noord-Brabant: 013, Nationaal Monument Kamp Vught, Oorlogsmuseum Overloon
Noord-Holland: Anne Frank Huis, Rijksmuseum, Carré
Overijssel: Museum de Fundatie, Rijksmuseum Twenthe, Theaterhotel Almelo
Utrecht: Het Spoorwegmuseum, Domtoren, TivoliVredenburg
Zeeland: Deltapark Neeltje Jans, Watersnoodmuseum, Stoomtrein Goes-Borsele
Zuid-Holland: Rotterdam Ahoy, Luxor Theater Rotterdam, Naturalis

Kleinste musea en podia hebben een extreem loyale achterban
Dat ook de kleine cultuurhuizen een grote maatschappelijke waarde hebben, wordt ook duidelijk met onderzoekscijfers. Gemiddeld geeft het cultuurpubliek aan het bezochte museum of podium het rapportcijfer 8,4. Bij de kleinere cultuurhuizen ligt deze beoordeling vaak zelfs nog iets hoger, dankzij de speciale band die de bezoekers ermee hebben en de intieme sfeer. Het herhaalbezoek ligt bij deze organisaties dan ook op een bijzonder hoog niveau.

Onderzoek onder 3.450 respondenten
Het Cultuursector Merkenonderzoek is in 2006 met de Universiteit van Amsterdam ontwikkeld. Voor het onderzoek van 2020 zijn 3.450 respondenten in twee fasen ondervraagd. Eerst is de spontane bekendheid van alle organisaties en professionals in de Nederlandse cultuursector onderzocht. Daarna is voor de 150 bekendste namen in detail navraag gedaan naar hun geholpen bekendheid, waardering, binding, merkpersoonlijkheid, merkprestatie, bezoek(intentie) en groeipotentie. Elk merk is op 40 factoren onderzocht.

BIJLAGE B.2 Ontwikkeling merkwaarde Stadstheater 2022

Uit onderstaande blijkt dat het Stadtheater tijdens de coronacrisis ten opzichte van andere Overijsselse cultuurmerken aan bekendheid heeft ingeboet

Van: [redacted]
Verzonden: maandag 16 mei 2022 06:14
Aan: [redacted] (Theaterhotel Almelo) <[redacted]>
Onderwerp: Merkmeting 2022 Theaterhotel Almelo

Beste [redacted],

Recent is de reputatie van Theaterhotel Almelo en de andere Nederlandse podia & (film)theaters opnieuw onderzocht met het Cultuursector Merkenonderzoek. Het onderzoek is fors uitgebreid en monitort nu de 150 spontaan bekendste cultuurorganisaties in detail.

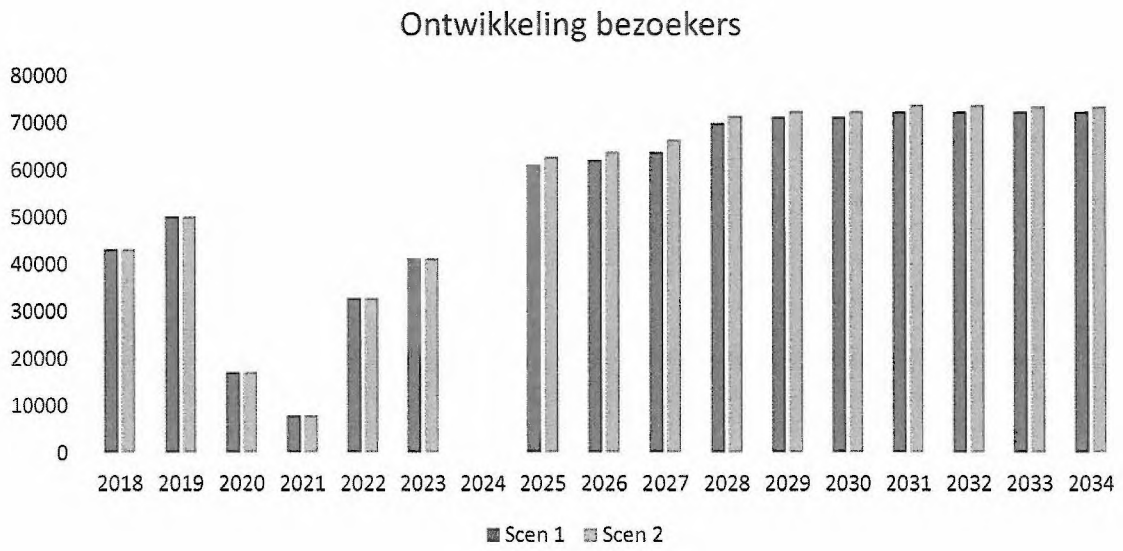
Opvallende uitkomsten van de onderzoekseditie 2022:

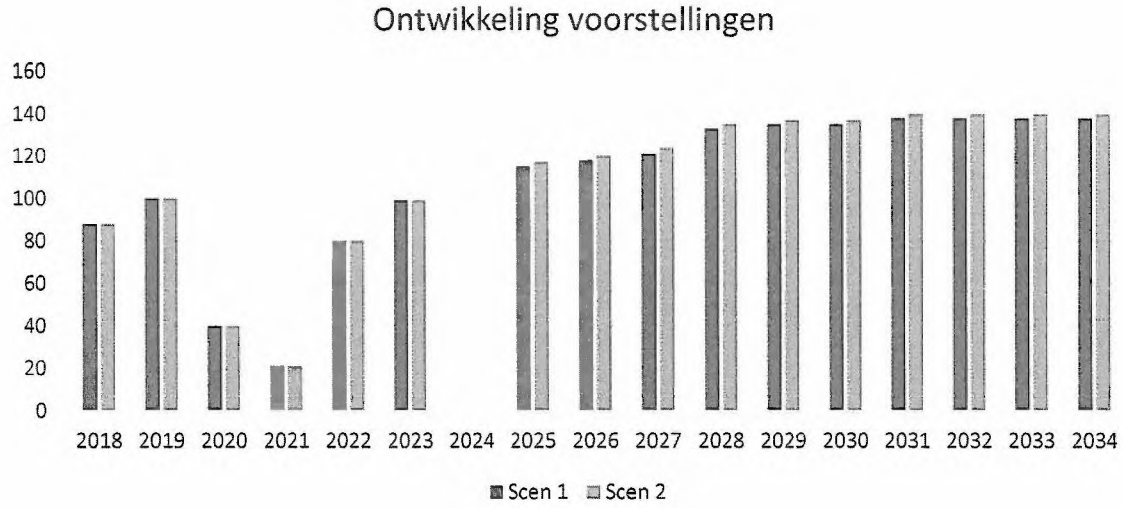
- Ondanks de ingrijpende gevolgen van de coronacrisis is de merkkracht, en daarmee het bezoekerspotentieel, licht gestegen bij de Nederlandse cultuurorganisaties met een nationale uitstraling (+2%);
- Bioscoopketen Kinepolis en het AFAS Circustheater zagen hun reputatie het sterkst stijgen in de periode 2020-2022;
- In 2022 bestaat de top 150 van sterkste cultuurmerken voor maar liefst 31% uit musea, 25% is podium, 21% gezelschap, 14% festival en 9% filmtheater.

Het merk Theaterhotel Almelo blijkt anno 2022 niet tot 150 spontaan bekendste cultuurmerken van Nederland te behoren. Bij de vorige drie metingen behaalde Theaterhotel Almelo de volgende posities op de ranglijst van sterkste podia & (film)theaters van de provincie Overijssel:

- 2021: 5
- 2019: 2
- 2017: 2

BIJLAGE C.1. ONTWIKKELING BEZOEKERS EN VOORSTELLINGEN

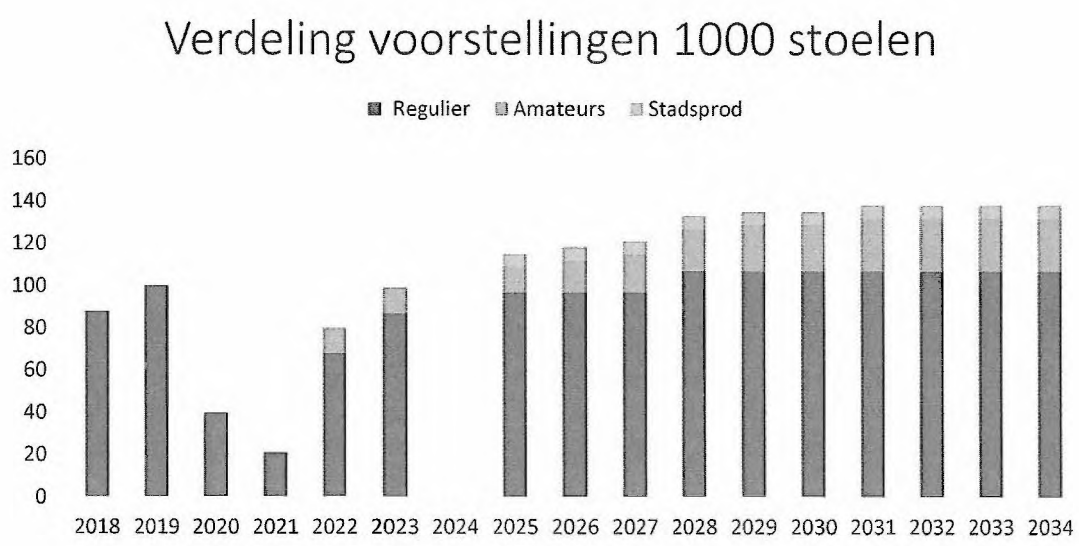




Scenario 1: 1000 stoelen
Scenario 2: 1000 stoelen en vlakke vloer

We zien in scenario 2 (vlakke vloer) een lichte stijging in het aantal voorstellingen en bezoekers. Op jaarbasis is 140 voorstellingen ongeveer het maximum. Met vlakkevloervoorstellingen kun je een ander publiek trekken (zoals: jongeren voor popconcerten)

BIJLAGE C.2. VERDELING SOORTEN VOORSTELLINGEN BIJ GROEI





Blauw = reguliere programmering
Oranje = culturele amateurverenigingen, scholen etc
Grijs = eigen producties
Geel = vlakkevloervoorstellingen

BIJLAGE D: Financiële modellen (zonder investering in vlakke vloer)

1. Investeringsplan

Investeringsplan Stadstheater Almelo				
(x EUR 1.000)				Looptijd
Uses	**EUR**	**Sources**	**EUR**	**in jaren**
Gebouwgebonden aanpassingen	3.262	Financiering Theaterhotel Almelo		
Technische installaties	4.368			
Theatertechniek (incl.uitbreiden trekkenwand)	2.867	Financiering gemeente Almelo	11.021	15
Subtotaal investeringsplan	**10.496**			
Onvoorziene kosten	525			
Totaal investeringsplan	**11.021**			
Totaal Uses	**11.021**	**Totaal Sources**	**11.021**	

Toelichting:

- Deze opstelling is ontleend aan de Toekomstvisie en Meerjarenplan van het Stadstheater. In de berekeningen hebben wij een afschrijvingstermijn van 15 jaar op alle activa gehanteerd. Dit is gelijk aan de vrijval van de gemeentelijke financiering.

2. Exploitatiebegroting

Winst- en verlies rekening (x EUR 1.000)	2022 Prognose	2023 Prognose	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose	2029 Prognose	2030 Prognose	2031 Prognose	2032 Prognose	2033 Prognose	2034 Prognose
Netto-omzet	**1.168**	**1.553**		**2.489**	**2.639**	**2.743**	**3.069**	**3.175**	**3.238**	**3.331**	**3.398**	**3.466**	**3.535**
Inkoopwaarde van de omzet	(718)	(965)		(1.591)	(1.671)	(1.723)	(1.925)	(1.984)	(2.023)	(2.064)	(2.105)	(2.147)	(2.190)
Exploitatiesubsidie gemeente Almelo	838	879	1.400	1.050	1.103	1.125	1.147	1.170	1.193	1.217	1.242	1.266	1.292
Bruto bedrijfsresultaat	**1.287**	**1.467**	**1.400**	**1.948**	**2.071**	**2.144**	**2.291**	**2.361**	**2.408**	**2.484**	**2.534**	**2.585**	**2.637**
Personeelskosten	(566)	(664)	(690)	(831)	(928)	(946)	(965)	(984)	(1.004)	(1.024)	(1.045)	(1.066)	(1.087)
Verkoopkosten	(70)	(93)	(125)	(149)	(158)	(165)	(184)	(190)	(194)	(200)	(204)	(208)	(212)
Exploitatiekosten	(75)	(79)	(83)	(87)	(91)	(93)	(95)	(97)	(99)	(101)	(103)	(105)	(107)
Huisvestingskosten	(450)	(472)	(372)	(390)	(410)	(418)	(426)	(435)	(444)	(452)	(462)	(471)	(480)
Kantoorkosten	(33)	(34)	(36)	(38)	(40)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(44)	(45)	(46)
Dotatie onderhoudsvoorziening				(316)	(332)	(338)	(345)	(352)	(359)	(366)	(374)	(381)	(389)
Onderhoudskosten				(114)	(119)	(122)	(124)	(127)	(129)	(132)	(134)	(137)	(140)
Totale kosten	**(1.193)**	**(1.342)**	**(1.305)**	**(1.924)**	**(2.077)**	**(2.122)**	**(2.181)**	**(2.227)**	**(2.271)**	**(2.319)**	**(2.365)**	**(2.412)**	**(2.460)**
EBITDA	**94**	**125**	**95**	**23**	**(7)**	**22**	**110**	**134**	**137**	**166**	**169**	**173**	**176**
Afschrijvingen renovatie				(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)
Afschrijvingen huidige inventaris	(90)	(90)	(90)										
EBIT	**4**	**35**	**5**	**(711)**	**(741)**	**(713)**	**(624)**	**(601)**	**(598)**	**(569)**	**(566)**	**(562)**	**(559)**
Financiële baten en lasten	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Vrijval financiering gemeente Almelo				735	735	735	735	735	735	735	735	735	735
Covid-19 theatersubsidies	30												
Resultaat voor belastingen	**31**	**32**	**2**	**20**	**(10)**	**19**	**107**	**131**	**134**	**163**	**166**	**170**	**173**
Belastingen	(5)	(5)	(0)	(3)	1	(3)	(16)	(20)	(20)	(24)	(25)	(25)	(26)
Resultaat na belastingen	**26**	**27**	**2**	**17**	**(8)**	**16**	**91**	**111**	**114**	**138**	**141**	**144**	**147**

Toelichting:

- De omzetprognose is gebaseerd op het aantal theatervoorstellingen zoals weergegeven in hoofdstuk 6, paragraaf 6.3, waarbij een bezettingsgraad wordt verwacht van gemiddeld 55%. De bezetting varieert van uitverkochte voorstellingen tot voorstellingen met een beperkte

doelgroep waarbij de Theaterzaal als 'middenzaal' wordt ingezet. De omzetprognose is opgebouwd uit de volgende elementen; omzet tickets, omzet toeslagen (pauzedrankje etc.) en de reserveringskosten (per reservering worden gemiddeld 2,5 ticket besteld).

- De inkoopwaarde van de omzet voorstellingen bedraagt 80% van de ticketprijs omzet.
- De inkoopwaarde van de omzet stadsproducties (denk aan eigen producties zoals de kerstvoorstelling) bedraagt 95% van de ticketprijs omzet.
- De exploitatiesubsidie betreft de subsidie welke de gemeente Almelo jaarlijks verstrekt voor het behoud van het theater in Almelo.
    - De toegekende subsidie 2022 (EUR 588k) is onvoldoende om tot een dekkende exploitatie te kunnen komen. Derhalve wordt een incidentele aanvullende subsidie (EUR 250k) gevraagd om tot een dekkende exploitatie te komen.
    - In 2023 zal het theater nog in de huidige situatie worden geëxploiteerd. De toegekende basissubsidie 2022 is ook in 2023 niet toereikend. Derhalve is de subsidie (inclusief aanvulling) 2022 als uitgangspunt genomen en geïndexeerd met 5%.
    - In 2024 zal de vernieuwbouw van het Stadstheater plaatsvinden. Om de doorlopende exploitatiekosten (de interne huurkosten worden vanaf 2024 gehalveerd) en aanloopkosten te dekken wordt een subsidie ad EUR 1,4 mio gevraagd.
    - Vanaf 2025 is een exploitatiesubsidie benodigd van EUR 1.050k per jaar. Deze wordt jaarlijks geïndexeerd o.b.v. van CPI (verondersteld wordt een indexatie van 5% in 2026 en vanaf 2027 een indexatie van 2% per jaar).
- De personeelskosten zijn gebaseerd op de voor deze theateromvang benodigde personele bezetting. De ontwikkeling van de personele bezetting wordt toegelicht in paragraaf 6.d (pagina 25). Belangrijke uitgangspunten:
    - De personeelskosten 2023 zijn gebaseerd op de personeelskosten 2022 met een indexering van 5%. Dit is ingegeven door de huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt. Verder wordt het personeelsbestand uitgebreid met 1,2 – 1,5fte (budget EUR 70k).
    - Vanaf 2027 worden de personeelskosten jaarlijks geïndexeerd o.b.v. CPI met als uitgangspunt 2% per jaar.
- De exploitatiekosten (livemuziek en kassa- en reserveringssysteem) waren historisch gezien lager (tussen EUR 52 – 56k). Deze post wordt jaarlijks tot en met 2026 geïndexeerd met 5%, vanaf 2027 bedraagt de indexatie 2%.
- In 2022 en 2023 wordt er nog interne huur voor het theater doorbelast (in 2022 EUR 214.500). De interne huur zal vanaf 2024 nog maar voor de helft doorbelast worden wat zorgt voor een forse daling van de huisvestingskosten. Door duurzame investeringen zal naar verwachting het verbruik van gas en elektriciteit afnemen, echter de stijging van de energieprijzen zorgt ervoor dat totale kosten vooralsnog niet dalen. Als uitgangspunt zijn de huidige reguliere energiekosten genomen. Deze post wordt jaarlijks tot en met 2026 geïndexeerd met 5%, vanaf 2027 bedraagt de indexatie 2%.

Vanaf 2024 zal er door het Theaterhotel (veel) minder huur doorbelast worden aan het Stadstheater. Dit zorgt voor een forse daling van de huisvestingskosten.

- De kantoorkosten betreffen de periodieke doorbelasting van EUR 2.500 voor gebruik printer, verbruiksartikelen, kantoorruimte etc. Deze post wordt jaarlijks tot en met 2026 geïndexeerd met 5% vanaf 2027 bedraagt de indexatie 2%.
- De verkoopkosten bestaan onder andere uit reclamekosten, (online) advertentiekosten, drukwerk, onderhoud website en verkoop via derde partijen. Gedurende de gehele meerjaren prognose bedragen de verkoopkosten 6% van de omzet.
- Na de vernieuwbouw van het theater bestaan de onderhoudskosten uit jaarlijkse onderhoudskosten en een dotatie aan de onderhoudsvoorziening (reservering groot

onderhoud). De bedragen zijn gebaseerd op de MJOB aangeleverd door Q4U Bouwconsultants. Deze post wordt tot en met 2026 jaarlijks geïndexeerd met 5%, vanaf 2027 bedraagt de jaarlijkse indexatie 2%.

- De afschrijvingen zijn gebaseerd op de investeringsagenda met een afschrijvingsperiode van 15 jaar.
- De financiële lasten zijn fors lager dan in het verleden omdat de financiering door het Theaterhotel zal worden omgezet in agio (eigen vermogen). In de prognose worden enkel de bankkosten weergegeven. De aanname is dat de gemeente geen rentevergoeding in rekening brengt.
- De vrijval financiering gemeente Almelo is gestructureerd op 15 jaar wat resulteert in de gepresenteerde vrijval van EUR 735k per jaar.

3. Onderbouwing omzetbegroting en bezoekersaantallen

Uitgangspunten omzetbegroting Stadstheater Almelo	2022 Totaal	2023 Totaal	2024 Totaal	2025 Totaal	2026 Totaal	2027 Totaal	2028 Totaal	2029 Totaal	2030 Totaal	2031 Totaal	2032 Totaal	2033 Totaal	2034 Totaal
Omzet voorstellingen													
Ticketprijs	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47	37,19	37,94	38,70	39,47	40,26	41,07	41,89	42,72
Prijs toeslag	5,50	6,00	6,30	6,62	6,95	7,08	7,23	7,37	7,52	7,67	7,82	7,98	8,14
Prijs reservering	1,80	1,89	1,98	2,08	2,19	2,23	2,28	2,32	2,37	2,42	2,46	2,51	2,56
Aantal tickets per reservering	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Prijs indexatie		5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Omzet amateurs en scholen													
Gemiddelde zaalhuur (all-in)	7.000	7.350	7.718	8.103	8.509	8.679	8.852	9.029	9.210	9.394	9.582	9.774	9.969
Prijs indexatie		5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Omzet stadsproducties													
Ticketprijs	27,50	28,88	30,32	31,83	33,43	34,09	34,78	35,47	36,18	36,91	37,64	38,40	39,16
Prijs toeslag	5,50	6,00	6,30	6,62	6,95	7,08	7,23	7,37	7,52	7,67	7,82	7,98	8,14
Prijs reservering	1,80	1,89	1,98	2,08	2,19	2,23	2,28	2,32	2,37	2,42	2,46	2,51	2,56
Aantal tickets per reservering	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Prijs indexatie		5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Voorstellingen													
Aantal voorstellingen	68	87	0	97	97	97	107	107	107	107	107	107	107
Maximale capaciteit	800	800	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Bezettingsgraad (%)	55%	55%	0%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Bezoekers per voorstelling	440	440	-	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Amateurs en scholen													
Aantal voorstellingen	12	12	0	12	15	18	20	22	22	25	25	25	25
Maximale capaciteit	800	800	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Bezettingsgraad (%)	31%	31%	0%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Bezoekers per stadsactiviteit	250	250	-	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Stadsproducties													
Aantal voorstellingen	-	-	-	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Maximale capaciteit	-	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Bezettingsgraad (%)	0%	0%	0%	60%	60%	70%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Bezoekers per stadsproducties	-	-	-	600	600	700	700	800	800	800	800	800	800
Bezoekersaantallen													
Totaal aantal bezoekers voorstellingen	29.920	38.280	-	53.350	53.350	53.350	58.850	58.850	58.850	58.850	58.850	58.850	58.850
Totaal aantal bezoekers stadsactiviteiten	3.000	3.000	-	4.200	5.250	6.300	7.000	7.700	7.700	8.750	8.750	8.750	8.750
Totaal aantal bezoekers stadsproducties	-	-	-	3.600	3.600	4.200	4.200	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Totaal aantal bezoekers begroot	**32.920**	**41.280**	-	**61.150**	**62.200**	**63.850**	**70.050**	**71.350**	**71.350**	**72.400**	**72.400**	**72.400**	**72.400**

4. Balansopstellingen

Balans ACTIVA (x EUR 1.000)	Openings balans	2022 Prognose	2023 Prognose	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose	2029 Prognose	2030 Prognose	2031 Prognose	2032 Prognose	2033 Prognose	2034 Prognose
VASTE ACTIVA														
Materiële vaste activa														
Huurdersinvesteringen	92	62	31											
Inventaris	178	119	59											
Renovatie theater				11.021	10.287	9.552	8.817	8.082	7.348	6.613	5.878	5.143	4.409	3.674
	270	**180**	**90**	**11.021**	**10.287**	**9.552**	**8.817**	**8.082**	**7.348**	**6.613**	**5.878**	**5.143**	**4.409**	**3.674**
VLOTTENDE ACTIVA														
Vorderingen														
Rekening-courant Stichting Theaterhotel Cultuur Fonds	100													
Te ontvangen Tegemoetkoming Vaste Lasten	151													
Overige vorderingen en overlopende activa	5	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	8
	256	**5**	**5**	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**	**7**	**7**	**7**	**7**	**7**	**8**
Liquide middelen	**346**	**327**	**141**	**618**	**1.042**	**1.380**	**1.818**	**2.277**	**2.755**	**3.243**	**3.764**	**4.294**	**4.836**	**5.406**
Totaal activa	**873**	**513**	**237**	**11.645**	**11.335**	**10.938**	**10.642**	**10.366**	**10.109**	**9.863**	**9.648**	**9.445**	**9.252**	**9.088**

Toelichting:

- De renovatie van het theater is separaat gepresenteerd en wordt jaarlijks afgeschreven. Vervangingsinvesteringen zijn nog niet verwerkt hetgeen zorgt voor de daling van de balanswaarde.
- De huidige inventaris en huurdersinvesteringen worden afgeschreven naar EUR 0.
- De rekening-courant verhouding met Stichting Theaterhotel Cultuur Fonds loopt in 2022 af.
- De TVL zal in 2022 ontvangen worden en is daarna niet meer van toepassing.
-

Balans PASSIVA (x EUR 1.000)	Openings balans	2022 Prognose	2023 Prognose	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose	2029 Prognose	2030 Prognose	2031 Prognose	2032 Prognose	2033 Prognose	2034 Prognose
EIGEN VERMOGEN														
Agioreserve	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078
Geplaatst kapitaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige reserves	(4.013)	(3.987)	(3.960)	(3.958)	(3.941)	(3.949)	(3.933)	(3.842)	(3.730)	(3.617)	(3.478)	(3.337)	(3.193)	(3.046)
	65	**91**	**118**	**120**	**137**	**129**	**145**	**236**	**348**	**461**	**600**	**741**	**885**	**1.032**
VREEMD VERMOGEN														
Voorzieningen														
Onderhoudsvoorziening					316	648	986	1.331	1.683	2.042	2.408	2.782	3.163	3.551
					316	**648**	**986**	**1.331**	**1.683**	**2.042**	**2.408**	**2.782**	**3.163**	**3.551**
Langlopende schulden														
Financiering gemeente				11.021	10.287	9.552	8.817	8.082	7.348	6.613	5.878	5.143	4.409	3.674
				11.021	**10.287**	**9.552**	**8.817**	**8.082**	**7.348**	**6.613**	**5.878**	**5.143**	**4.409**	**3.674**
Kortlopende schulden														
Aanbetalingen theatervoorstellingen	694	316		427	448	457	537	548	559	570	582	593	605	635
Crediteuren	8	33	44		68	71	72	82	83	85	86	88	90	92
Vooruitontvangen subsidies	36													
Overige schulden en overlopende passiva	70	72	75	77	79	82	84	87	89	92	95	97	100	103
	808	**422**	**119**	**504**	**595**	**610**	**694**	**716**	**731**	**747**	**763**	**779**	**795**	**830**
Totaal passiva	**873**	**513**	**237**	**11.645**	**11.335**	**10.938**	**10.642**	**10.366**	**10.109**	**9.863**	**9.648**	**9.445**	**9.252**	**9.088**

Toelichting:

- Het positieve eigen vermogen wordt veroorzaakt door de omzetting van de lening o/g (EUR 696k) en rekening-courant verhouding congrescentrum de hagen (EUR 3.382k) in agio (eigen vermogen).
  Voorts neemt heel geleidelijk het eigen vermogen toe door de licht positieve resultaten. Dit is nodig voor een toekomstbestendige, gezonde bedrijfsvoering en dient als buffer om eventuele tegenvallers te kunnen opvangen.
- De financiering door de gemeente wordt op 15 jaar gestructureerd en valt jaarlijks vrij (zie resultatenrekening).
- De onderhoudsvoorziening wordt gevormd voor het groot onderhoud welke na 10 – 15 jaar uitgevoerd moet worden. De gedurende deze periode opgebouwde liquide middelen/onderhoudsvoorziening zijn benodigd om de kosten voor groot

onderhoud/investeringen in circa het 10e – 15e jaar te kunnen betalen. In bijgaande overzichten zijn deze kosten nog niet verwerkt.

- De aanbetalingen theatervoorstellingen zijn gebaseerd op de omzet voorstellingen in het eerste half jaar (60% van de totale omzet is gehanteerd).
- De crediteuren groeien mee met de omzet.
- De overige schulden en overlopende passiva kennen een jaarlijkse indexatie van 3%.

5. Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht (x EUR 1.000)	Openings balans	2022 Prognose	2023 Prognose	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose	2029 Prognose	2030 Prognose	2031 Prognose	2032 Prognose	2033 Prognose	2034 Prognose
EBITDA		94	125	95	23	(7)	22	110	134	137	166	169	173	176
Belastingen		(5)	(5)	(0)	(3)	1	(3)	(16)	(20)	(20)	(24)	(25)	(25)	(26)
Rentelasten		(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Vrijval (investering) onderhoudsvoorziening					316	332	338	345	352	359	366	374	381	389
Vrijval financiering gemeente Almelo		30			735	735	735	735	735	735	735	735	735	735
Vrijval (investering) netto werkkapitaal		25	11	(44)	68	3	1	9	2	2	2	2	2	2
Δ Overige posten		(260)	(314)	429	23	11	82	13	13	14	14	14	15	33
Operationele kasstroom		**(119)**	**(186)**	**476**	**1.159**	**1.073**	**1.173**	**1.193**	**1.213**	**1.223**	**1.255**	**1.266**	**1.276**	**1.305**
(Des) investering in investeringsplan				(11.021)										
(Des) investering in huidige materiële vaste activa														
Investeringskasstroom				**(11.021)**										
Toename (afname) (bank)schuld				11.021	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)	(735)
Toename (afname) interne financiering	(4.078)	100												
(Dividend) / kapitaal storting	4.078													
Financieringskasstroom		**100**		**11.021**	**(735)**	**(735)**	**(735)**	**(735)**	**(735)**	**(735)**	**(735)**	**(735)**	**(735)**	**(735)**
Netto kasstroom		**(19)**	**(186)**	**476**	**424**	**338**	**438**	**458**	**478**	**488**	**520**	**531**	**541**	**571**
Liquide middelen, begin periode	**346**	**346**	**327**	**141**	**618**	**1.042**	**1.380**	**1.818**	**2.277**	**2.755**	**3.243**	**3.764**	**4.294**	**4.836**
Netto kasstroom		(19)	(186)	476	424	338	438	458	478	488	520	531	541	571
Liquide middelen, einde periode	**346**	**327**	**141**	**618**	**1.042**	**1.380**	**1.818**	**2.277**	**2.755**	**3.243**	**3.764**	**4.294**	**4.836**	**5.406**

BIJLAGE E – INPUT MEERJARENONDERHOUDSBEGROTING

Q4U BOUWCONSULTANTS

Opdracht:	**Benchmark kengetallen theater (benchmarkt gemeentelijk vastgoed)**		
Opdrachtgever:	**Van der Valk**	**Datum:**	**25-7-2022**
Projectadres:	**Almelo, Schouwburgplein**	**Objectnummer:**	**Theater**
B.V.O.:	**3915 M2 ****		
Bouwjaar:	**ONBEKEND**		
beheerder:	**Van der Valk**	**Renovatie:**	**1994**

Uitgangspunt totale renovatie waarbij het Theater weer op conditiescore 1-2 is conform de Nen 2767

		Kengetal 2020*	toeslag **14%**	afgerond €/jr.
DO	Dagelijks onderhoud	€ 3,33	€ 3,80	€ 4,00
PO	Planmatig onderhoud	€ 21,89	€ 24,95	€ 25,00
CO	Correctief onderhoud	€ 21,89	€ 24,95	€ 25,00

Bij BVO 3915 m2				afgerond €/jr.
DO	Dagelijks onderhoud	€ 4,00	3915 m2	€ 15.660,00
PO	Planmatig onderhoud	€ 25,00	3915 m2	€ 97.875,00
CO	Correctief onderhoud (inschatting)	€ 25,00	3915 m2	€ 97.875,00
				€ 211.410,00

TSC	Theater specifieke onderdelen Correctief Onderhoud		
	*Theater techniek (afschrijving 30 jaar)****	€ 4.995.255,43	€ 166.508,51
	*Theater verlichting en sturing (afschrijving 20 jaar)*****	€ 1.030.000,00	€ 51.500,00
			€ 218.008,51

** Bron tias/republiq@benchmarkgv*
*** Bron offerte Van Wijnen*
**** Bron offerte Theater techniek*
***** Bron offerte Rolight*