

Variantenverkenning voor de exploitatie van De Goudse Schouwburg en Cinema Gouda

Rapport voor de gemeente Gouda - vertrouwelijk

Bastiaan Vinkenburg, Sam Branten, Kirsten Schaafstra en Vincent Janssen

11 MAART 2025

Inhoud

	pagina
0. Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	10
Deel A: Inzicht	
2. Situatieschets	16
3. Ontwikkelingen Schouwburg	24
4. Ontwikkelingen Cinema	30
5. Exploitatieresultaten en liquiditeit	36
Deel B: Uitzicht	
6. Variantenverkenning voor Cinema	49
7. Varianten 1a en 2b: zelf door gaan	54
8. Varianten 2a, 2b en 2c: voortzetting door andere exploitant	60
9. Varianten 3a en 3b: stoppen	69
Deel C: Perspectief	
10. Beschouwing van de varianten voor de Cinema	75
11. Uitkomsten voor de Schouwburg en de gemeente	82





Managementsamenvatting

Vraag: toekomstperspectief voor Schouwburgcomplex

Aanleiding

De Stichting Schouwburgcomplex omvat zowel De Goudse Schouwburg als Cinema Gouda. Cinema Gouda is 11 jaar geleden opgezet om de exploitatie van De Goudse Schouwburg te ondersteunen. De stichting kent met de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda uitdagingen, zowel in de huidige exploitatie als in de liquiditeitspositie, waarmee realiseren van benodigde investeringen problematisch is. In september 2024 heeft het college de gemeenteraad geïnformeerd over de zorgelijke financiële situatie van de stichting en een onderzoek aangekondigd.

Vraagstelling

De gemeente Gouda heeft aan Berenschot om advies gevraagd over het verbeteren van het financiële toekomstperspectief van de Stichting Schouwburgcomplex Gouda. De vraagstelling van de gemeente is tweeledig: de gemeente heeft behoefte aan **inzicht** in de vorm van een onafhankelijk expertoordeel over het huidige verdienmodel van de stichting en haar onderdelen Schouwburg en Cinema, en de gemeente heeft behoefte aan **uitzicht** op oplossingsrichtingen voor een duurzame toekomst van (in elk geval) de Schouwburg. Met de resultaten van het onderzoek kan de gemeenteraad worden geïnformeerd en kunnen handelingsopties worden voorgelegd ten aanzien van de keuzes die de stichting kan maken en de rol die de gemeente hierin kan vervullen.

Proces

Sinds het verstrekken van de opdracht voor deze verkenning hebben de onderzoekers van Berenschot uitgebreid inzage gekregen in jaarrekeningen, begrotingen, analyses en andere brondocumenten van de stichting. Er zijn diverse gesprekken gevoerd en inzichten uitgewisseld met de directie van de stichting, in een aantal gevallen in het bijzijn van beleidsadviseurs van de gemeente. Ook zijn twee gesprekken gevoerd met wethouders en toezichthouders. Om meer zicht te krijgen op de potentie van de Cinema heeft de stichting opdracht gegeven aan The Big Picture voor een strategische verkenning. De uitkomsten daarvan zijn gedeeld met Berenschot en zijn verwerkt in dit rapport. Het conceptrapport is voorgelegd aan de stichting voor een toets op feitelijke onjuistheden en daarna aangeboden aan de gemeente, als opdrachtgever van deze verkenning.

Inzicht: het exploitatieresultaat leunt sterk op bezoekers

Toelichting op huidige exploitatie

De Schouwburg vormt de kern van de stichting, met een uitgebreide theaterprogrammering en in toenemende mate ook een programmering als podium van de stad. De Schouwburg heeft een goede reputatie maar een verouderd gebouw. Er is weinig in het gebruikersonderhoud geïnvesteerd, feitelijk te weinig om het verdienpotentieel op peil te houden. Het aantal betalende bezoekers was jarenlang uitzonderlijk hoog en trouw in vergelijking met andere theaters. Met een veranderende populatie en keuzes in de programmering gericht op publieksverbreding is de ticketopbrengst genormaliseerd. De Cinema, onderdeel van de stichting, is bedoeld om rendement op te leveren voor de Schouwburg. Het gebouw is niet handig ingericht, waardoor relatief veel personeel nodig is. Ook in de Cinema is beperkt geïnvesteerd. Bezoekersaantallen waren goed maar een combinatie van nieuwe concurrenten en een staking in de Amerikaanse filmindustrie zorgde voor een sterke terugval sinds 2024. Beide functies hebben de afgelopen jaren ook last van niet-beïnvloedbare kostenstijgingen, bijvoorbeeld op het gebied van loonkosten, energiekosten en inkoop.

Analyse en bijstellingen met ons Iglo-model

De Schouwburg ontvangt volgens de meerjarenbegroting onvoldoende subsidie om de lasten voor de voorziening en de programmering volledig te dekken. De Cinema draagt, vooral in 2023 en 2024, minder bij aan het resultaat dan was voorzien, zeker na toerekening van meer personeelskosten. Er kon jarenlang onvoldoende worden geïnvesteerd waardoor de afschrijvingen feitelijk te laag zijn. Met onze toerekening is het resultaat ook in 2028 nog negatief. Dit leidt tot een liquiditeitspositie die regelmatig de grens van het rekening-courant aantikt en zorgt dat de continuïteit in het geding is.

Conclusie: bezoekersaantallen bepalen het exploitatieresultaat

Het verdienmodel van de Schouwburg en de Cinema bestaat uit kaartverkoop en voorstellingshoreca. De brutomarge hierop wordt dan ook sterk bepaald door, en is heel gevoelig voor, bezoekersaantallen. Wij constateren dat zowel voor de Schouwburg als de Cinema in de meerjarenbegroting wordt gerekend met zeer ambitieuze groei, terug naar de zeer goede prestaties in de jaren voor corona. Door veranderde omstandigheden in publieksgedrag bij de Schouwburg en in concurrentie in het verzorgingsgebied van de Cinema hebben wij grote vraagtekens bij deze ambitie. Er zijn weinig andere mogelijkheden om het rendement te verhogen, bijvoorbeeld via verhuur. De gebouwen en de huidige programmering bieden weinig ruimte voor commerciële nevenactiviteiten. Wij bevelen de stichting aan een nieuwe raming op te stellen met lagere bezoekersverwachtingen.

Uitzicht: is een duurzaam model voor de Cinema haalbaar?

Uitzicht met focus op de Cinema

Niet alleen vallen de exploitatieresultaten van de Schouwburg en de Cinema tegen, de liquiditeitspositie van de gehele organisatie staat daardoor ook onder druk. Door de tegenvallende resultaten van de Cinema is geen sprake meer van rendement dat ten goede komt aan de Schouwburgfunctie. Daarnaast drukken de betalingsverplichtingen van de Cinema, zoals hypotheekaflossingen van € 340.000 per jaar zwaar op de liquiditeitspositie van de stichting. Bij ongewijzigde exploitatie komen de grenzen van de financiering voor de stichting in zicht. Dat terwijl er zowel voor de Cinema investeringen nodig zijn om het winstpotentieel weer op orde te krijgen en voor de Schouwburg om het achterstallig onderhoud van de inrichting en inventaris op te lossen. Voor de toekomst van de organisatie is het nodig om de Cinema weer te laten renderen. Daarom hebben wij in onze verkenning van perspectieven en varianten daarop gefocust. Er zijn drie hoofdvarianten uitgewerkt voor omgang met de Cinema: 1) de stichting gaat door met de Cinema, 2) een andere partij zet de exploitatie van de Cinema voort of 3) de exploitatie van de Cinema wordt gestaakt.

Uitkomsten van variantenvergelijking, mede op basis van rapport van The Big Picture

Verkoop of verhuur van (de exploitatie van) de Cinema is op korte termijn weinig realistisch. Er is vermoedelijk weinig interesse bij andere exploitanten en om uit de kosten te komen zou de verkoopopbrengst of de verhuurprijs [REDACTED]. Stoppen met de Cinema heeft op korte én lange termijn negatieve effecten op de exploitatie van de hele stichting. Als de Cinema wordt afgestoten valt het volledige verdienpotentieel weg en komen meer personeelskosten ten laste van de Schouwburg. Dan heeft de Schouwburg structureel meer subsidie nodig. Als daarentegen de Cinema op dezelfde voet wordt voortgezet, wordt tot en met 2030 een negatief exploitatieresultaat voor de gehele organisatie voorzien, wat het liquiditeitstekort de aankomende jaren nog nijpender maakt. In het slechtste scenario kan de stichting haar verplichtingen aan de bank niet voldoen en wordt de gemeente aangesproken op de garantstelling die zij heeft gegeven (€ [REDACTED] eind 2024). Als voortzetting qua liquiditeit al mogelijk blijkt, kan de organisatie de eindaflossing van de hypotheek in 2030 waarschijnlijk niet dekken. Uit de variantenvergelijking en het onderzoek van The Big Picture lijkt wel dat de Cinema binnen een termijn van ongeveer 1,5 jaar weer break-even kan draaien, mits een aantal investeringen in inrichting en inventaris worden gedaan. Voor deze investeringen en voor een herstructurering van de organisatie is een totale uitgave van ongeveer € 175.000 nodig, samen met een herpositionering in de markt.

Consequenties en haalbaarheid van de varianten

Samengevat leidt de variantenverkenning voor de Cinema tot het volgende overzicht van kansen voor de stichting én gemeente.

		1 - doorgaan		2 - overdragen			3 - stoppen	
		1a	1b	2a	2b	2c	3a	3b
		gelijk	impuls	verhuur	mix	verkoop	snel	later
Waarde	Beleving van bezoekers	?	v	?	?	?	x	x
	Goede voorzieningen voor bewoners	v	v	v	v	v	?	?
	Vestigingsklimaat van Gouda	?	v	?	?	?	x	?
Kwaliteit	Schouwburg in betere staat	?	?	?	?	x	x	?
	Cinema in betere staat	x	v	v	v	v	x	x
	Duurzaam hoogwaardiger uitstraling	?	?	?	?	x	x	x
Rendement	Cinema draagt bij op korte termijn	x	?	x	x	x	x	x
	Cinema draagt bij op lange termijn	?	v	?	?	x	x	x
	Beperking risico voor Schouwburg	?	v	x	x	x	x	?
	Beperking risico voor gemeente	x	?	x	?	v	v	?
Liquiditeit	Snelle verbetering van liquiditeit	x	x	x	x	x	x	x
	Op termijn betere liquiditeit	?	v	?	?	x	x	x
	Kwaliteitsverbetering zelf financierbaar	x	x	x	x	x	x	x
Haalbaarheid	Stichting kan het tijdig realiseren	v	v	x	x	x	x	v
	Staatssteun zit oplossing niet in de weg	v	?	v	v	v	v	?
	Bank verleent medewerking	?	?	?	?	?	?	?
	Realistisch dat derde partij instapt	nvt	nvt	x	x	x	x	?

Uit de variantenverkenning blijkt dat variant 1b, voortzetting mét investering de meeste kansen biedt voor de stichting om waarde te creëren en om de exploitatie weer sluitend te krijgen. Elke variant waarbij de Cinema wordt afgestoten leidt tot een lager verdienpotentieel voor de hele stichting en daarmee tot een structureel hogere vraag naar subsidie voor de Schouwburg.

Aan de andere kant biedt afstoten van de Cinema mogelijkheden om risico's te beperken. De exploitatie van en het subsidiebedrag voor de Schouwburg worden in dat geval in de toekomst niet meer (negatief of positief) beïnvloed door de Cinema. De gemeente moet dan mogelijk wel éénmalig een grote financiële last dragen om dit mogelijk te maken.

Uitzicht: is er duurzaam perspectief voor de Schouwburg?

Schouwburg blijft verlieslatend

Met ingrepen in Cinema is het tekort van de Schouwburg op korte termijn niet gedekt. De Schouwburg blijft de komende jaren verlieslatend. Ook als de Cinema op termijn weer rendabel wordt, is het de vraag of de opbrengsten van de Cinema voldoende zijn om de toekomstige onderhouds- en investeringsbehoefte van de Schouwburg volledig te dekken, en die van de Cinema, ook gegeven de onzekerheden en zeer hoge kostenstijgingen.

De gemeentelijke exploitatiesubsidie is (bijna) volledig nodig om de vaste lasten van de basisvoorziening (deel A van de Iglo) te dekken. Culturele programmering van de Schouwburg (deel B van de Iglo) is hierdoor volledig afhankelijk van eigen inkomsten, waaronder recettes en horeca. Door het ontbreken van rendement van de Cinema de komende jaren zorgt dat voor een exploitatietekort. Het is niet aannemelijk dat de Schouwburg nog significant meer rendement uit programmering (deel B) of commercie (deel C) kan realiseren. Afspraken met impresario's zorgen bijvoorbeeld dat de dekkinggraad, dat wil zeggen de relatieve marge op kaartverkoop door afspraken over de inkoop van programmering (deel B) hetzelfde blijft.

Bij het gebruikersonderhoud van de Schouwburg is bovendien sprake van achterstallig onderhoud. De stichting heeft onvoldoende financiële middelen om het noodzakelijke gebruikersonderhoud te realiseren, laat staan dat er financiële ruimte is voor verbeteringen om het kwaliteitsniveau te verhogen en te voldoen aan actuele maatstaven van bezoekers en zakelijke huurders.

Om de maatschappelijke voorziening te behouden is gemeentelijke steun nodig

Als de Schouwburg als maatschappelijke voorziening voor de stad behouden moet blijven, is in alle gevallen extra ondersteuning van de gemeente noodzakelijk, zowel structureel als incidenteel:

- *Structureel* - Steun in de exploitatie om tekort te dekken, rekening houdend met bijgestelde bezoekersramingen en de keuzes voor de Cinema
- *Incidenteel* - Een bijdrage voor investeringen om achterstallig onderhoud op te lossen en om het verdienpotentieel te versterken

Het huidige gebouw heeft behoefte aan duurzaam perspectief

Het Schouwburggebouw heeft op verschillende plekken dringend eigenaarsonderhoud, verbetering en verduurzaming nodig. Als eigenaar van het gebouw heeft de gemeente een grote rol bij het vormgeven van de toekomst van het gebouw op langere termijn.

Dus: ook bij herstel Cinema heeft Schouwborg steun nodig

De stichting heeft een zeer groot financieel probleem en dit is een risico voor de gemeente

De stichting Schouwborgcomplex Gouda zit als geheel financieel in zwaar weer. De Schouwborg en de Cinema vallen allebei binnen de stichting en er is één boekhouding en één winst- en verliesrekening. Het idee achter de combinatie van deze functies was dat de Cinema de tekorten op de Schouwborg zou dekken. Dat lukt nu niet. De Cinema draait flink verlies, net zoals de Schouwborg. Dat zorgt er niet alleen voor dat de Cinema de tekorten van de Schouwborg niet meer dekt, de optelsom van twee verlieslatende exploitaties zorgt voor zware verliezen voor de hele stichting. Alleen met sterk stijgende bezoekersaantallen wordt het resultaat de komende jaren minder slecht. De niet-beïnvloedbare kosten (energie, lonen, inkoop) zijn echter zo veel harder gestegen dat een positief resultaat nog ver weg lijkt. Dit leidt ook tot een zorgelijke liquiditeitspositie. Al jarenlang zijn investeringen uitgesteld, bij gebrek aan geld. Door aanhoudende verliezen komt nu de limiet van de rekening-courantlening bij de bank in zicht. Voor de gemeente is dit een risico omdat zij garant staat bij de bank. De garantstelling bedroeg eind 2024 ruim € [REDACTED].

De Cinema kan met eenmalige middelen waarschijnlijk herstellen

Omdat de Cinema niet voldoende rendeert, is een uitgebreide variantenverkenning uitgevoerd. Stoppen met de Cinema blijkt financieel geen voordeel op te leveren en is vanuit het perspectief van de stichting en de stad ook niet aantrekkelijk. Varianten waarbij de Cinema wordt verhuurd of verkocht aan een derde exploitant zijn weinig realistisch door gebrek aan animo in de markt en leveren de stichting geen voordeel op. Andere opties tot herfinanciering helpen niet vanwege staatssteungrenzen en/of gering voordeel. Uit een aanvullend onderzoek van The Big Picture blijkt dat, via herstructurering en herpositionering met beperkte eenmalige impulsinvesteringen, de Cinema weer beter zou kunnen gaan draaien. Dit lijkt de meest aantrekkelijke variant, omdat deze ook mogelijk lijkt binnen de juridische en fiscale kaders. Als de hypotheek is afgelost na 2030, kan de Cinema volgens het onderzoek van The Big Picture en onze verkenning, weer beter renderen en bijdragen aan de exploitatie van de Schouwborg.

Om voort te bestaan heeft de Schouwborg eenmalig en structurele steun nodig, die de gemeente op diverse manieren kan bieden

In deze verkenning hebben wij de twee exploitaties apart verkend. Wij zien dat de Schouwborg aanzienlijke extra financiering nodig heeft om voort te kunnen bestaan en daarbij de culturele en maatschappelijke programmering, inclusief breed publieksbereik, voor de stad in stand houden. De Schouwborg heeft behoefte aan een eenmalige bijdrage voor achterstallig gebruikersonderhoud en een structurele hogere exploitatiesubsidie. Nieuwe ramingen van bezoekersaantallen kunnen meer zekerheid geven over het toekomstig exploitatieresultaat en de benodigde extra steun.



1. Inleiding

Duurzaam toekomstperspectief voor Stichting Schouwburgcomplex Gouda

Aanleiding

De Stichting Schouwburgcomplex omvat zowel De Goudse Schouwburg als Cinema Gouda. Cinema Gouda is 11 jaar geleden opgezet om de exploitatie van De Goudse Schouwburg te ondersteunen. De stichting kent met de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda uitdagingen, zowel in de huidige exploitatie als in het realiseren van benodigde investeringen. De gemeente is in diverse gesprekken hierover geïnformeerd. In september 2024 heeft het college de gemeenteraad geïnformeerd over de zorgelijke financiële situatie van de stichting en een onderzoek aangekondigd.

Vraagstelling

De gemeente Gouda heeft aan Berenschot om advies gevraagd over het verbeteren van het financiële toekomstperspectief van de Stichting Schouwburgcomplex Gouda. De vraagstelling van de gemeente is tweeledig:

1. De gemeente heeft behoefte aan **inzicht** en een onafhankelijk expertoordeel over het verdienmodel van de stichting en haar onderdelen.
2. De gemeente heeft behoefte aan **uitzicht** op oplossingsrichtingen voor een duurzame toekomst van (in elk geval) de Schouwburg.

De gemeente heeft in de uitvraag al enkele oplossingsrichtingen genoemd voor de omgang met het vastgoed van de Cinema en de (her)financiering daarvan, die hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van diverse varianten.

Met de resultaten van het onderzoek kan de gemeenteraad worden geïnformeerd en kunnen handelingsopties worden voorgelegd ten aanzien van de keuzes die de stichting kan maken en de rol die de gemeente hierin kan vervullen.

Aanpak in twee fasen

Wij hebben dit onderzoek uitgevoerd in twee fasen:

Fase 1: Inzicht

In de eerste fase creëerden we **inzicht** in de huidige bedrijfsvoering van Stichting Schouwburgcomplex Gouda. In deze fase stond de analyse van de financiële situatie centraal. Daarbij is gekeken naar de reeds behaalde resultaten van de afgelopen jaren en de prognoses voor de komende jaren van de Schouwburg en de Cinema en is het (verwachte) rendement of tekort per bedrijfsonderdeel meer inzichtelijk gemaakt. Hierbij is ook rekening gehouden met (toekomstige) benodigde investeringen in de verschillende gebouwen. In deze eerste fase hebben we het Iglo-model gehanteerd dat op de volgende pagina wordt beschreven.

Fase 2: Uitzicht

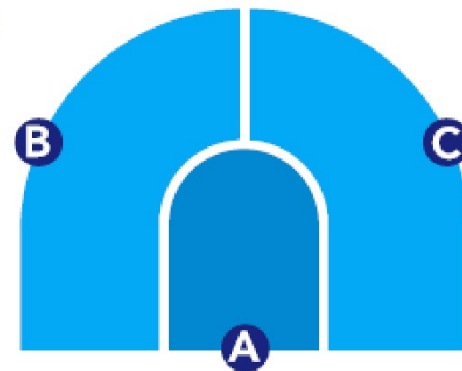
In de tweede fase creëerden we **uitzicht** door oplossingsrichtingen uit te werken aan de hand van varianten en keuzes. Op basis van de analyse uit fase 1 zijn deze varianten beoordeeld op toekomstbestendigheid. Hierbij is gebruik gemaakt van een afwegingskader om de varianten gestructureerd met elkaar te kunnen vergelijken en weloverwogen keuzes mogelijk te maken.

Analyse van bedrijfsvoering met het Iglo-model

Fase 1 is gericht op het creëren van *inzicht*. Om de bedrijfsvoering van Stichting Schouwburgcomplex Gouda inzichtelijk te maken, hebben we de exploitatie gestructureerd met behulp van het door Berenschot ontwikkelde en regelmatig gehanteerde Iglo-model. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie, vaak in de vorm van varianten, en het resulterende exploitatiesaldo in een beleidsmatig kader. We beschrijven hier het basale gedachtegoed van dit model. In dit onderzoek hebben we het model toegespitst op de Stichting.

Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie onderdelen:

- A. De basisvoorziening:** huisvesting, infrastructuur en staf
(in principe) geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten
- B. Culturele kernactiviteiten:** datgene waarvoor de organisatie 'op aarde is'
deels gedekt door eigen inkomsten (zoals ticketverkoop), deels gesubsidieerd
- C. Commerciële nevenactiviteiten,** zoals horeca en zakelijke verhuur
geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering, zonder subsidie.



De situatie bij de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda vereist een specifieke opzet van het Iglo-model, omdat de gemeentelijke subsidie alleen bedoeld is voor de Schouwburg. In hoofdstuk 2 introduceren wij het, samen met de gemeente en stichting, toegespitste model. In samenspraak met de directeur en controller van de stichting hebben we alle baten en lasten verdeeld over de delen A, B en C van dat Iglo-model op maat, en daarbinnen over de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda. Alle personele lasten zijn hierbij toegerekend aan deze verschillende bedrijfsonderdelen, ook bij functionarissen die voor meer bedrijfsonderdelen worden ingezet zoals directie. Hiermee wordt het saldo, dat wil zeggen het rendement dan wel het tekort per bedrijfsonderdeel duidelijk. Het model maakt de knelpunten zichtbaar en biedt handvatten aan welke knoppen gedraaid kan worden in verschillende varianten. Daarbij hebben wij, op basis van de meegegeven vraagstelling, rekening gehouden met (toekomstige) bestedingen aan en reserveringen voor vervanging en andere investeringen in de verschillende gebouwen en functies.

Oplossingsrichtingen binnen strategische varianten

In de uitvraag heeft de gemeente al verschillende *oplossingsrichtingen* genoemd. Wij hebben in onze aanpak het volgende onderscheid gemaakt:

Varianten: strategische keuzes, samengevat in drie clusters

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

Een voorbeeld van een variant is het behoud van alle functies van de Schouwburg en de Cinema. Een andere variant is het volledig afstoten van de Cinema. Elke variant heeft zijn eigen bedrijfsmodel en dito exploitatie, doordat keuzes worden gemaakt in functies, organisatie, formatie, maar ook voor het vastgoed. Ook de balans wisselt per variant. Het is nodig en nuttig gebleken binnen de hoofdvarianten ook enkele subvarianten te onderscheiden die we toelichten in hoofdstuk 6.

Dit onderzoek biedt zicht op deze varianten en de gevolgen daarvan. De keuze voor een variant komt uiteindelijk tot stand in samenspraak tussen de gemeente als beleidsmaker en subsidiegever en de Stichting Schouwburgcomplex als zelfstandige culturele organisatie en eigenaar van het gebouw van Cinema.

Oplossingsrichtingen: opties voor het vastgoed van Cinema

De oplossingsrichtingen die de gemeente in de uitvraag heeft meegestuurd, betreffen in onze ogen opties voor omgaan met het eigendom van het vastgoed van Cinema, plus de financiering van het gebouw in zijn geheel en de vervangingsinvesteringen. Dit zijn de oplossingsrichtingen van de gemeente, en deze zijn verweven met, dan wel uitwerking van de strategische varianten:

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

Onderzoek in samenwerking met gemeente en stichting

Samenwerking met de gemeente

In het kader van het maatschappelijk belang ten brede, de subsidierelatie met de Schouwborg en de garantstelling voor de hypothecaire lening op de Cinema neemt de gemeente een actieve rol in dit onderzoek. Bij de start en tijdens het onderzoek hebben we regelmatig afgestemd met de gemeente als opdrachtgever:

- 20-11 Ambtelijk: inzichten uit fase 1
- 3-12 Ambtelijk: aanscherping MJOP
- 5-12 Bestuurlijk: wethouders geïnformeerd
- 6-12 Ambtelijk: voortgang proces
- 10-12 Ambtelijk: verdiepingssessie
- 16-12 Bestuurlijk: wethouder en RvT
- 17-1 Ambtelijk: voortgang proces
- 12-2 Bestuurlijk: wethouder en RvT

De gemeente heeft de conceptversie van dit rapport ontvangen en van feedback voorzien.

Samenwerking met de stichting

Ook hebben we nauw samengewerkt met de directie, controller en toezichthouders van Stichting Schouwborgcomplex Gouda. We hebben informatie, cijfers en verhalen opgehaald en geanalyseerd. In overleg met de stichting hebben we verkregen:

- Exploitatieoverzichten 2019-2028
- Personeelsoverzicht per Iglo-deel
- Diverse aanvullende cijfers over onder meer MJOP
- Toelichting op bedrijfsmatige keuzes
- Verklaringen voor ontwikkelingen
- Taxatierapport van het Cinema-gebouw
- Rapport 'Commercial Analysis and Strategic Advice Cinema Gouda', The Big Picture

De stichting heeft de conceptversie van dit rapport ontvangen en gecontroleerd op feitelijke onjuistheden.



Deel A: Inzicht 2. Situatieschets



Eén stichting, twee kernfuncties op twee locaties

Stichting Schouwburgcomplex Gouda is de rechtsvorm van waarbinnen de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda hun activiteiten ontplooiën. De Schouwburg en Cinema vormen één organisatie. De stichting staat onder leiding van een directeur-bestuurder en werkt met het Raad-van-Toezicht-model. De organisatie bestaat uit 47 fte, waarvan het grootste deel in vaste dienst is. Een behoorlijk deel van het personeel werkt op basis van nul-urencontracten, vooral in de horeca. Een team van vrijwilligers ondersteunt serviceverlening.

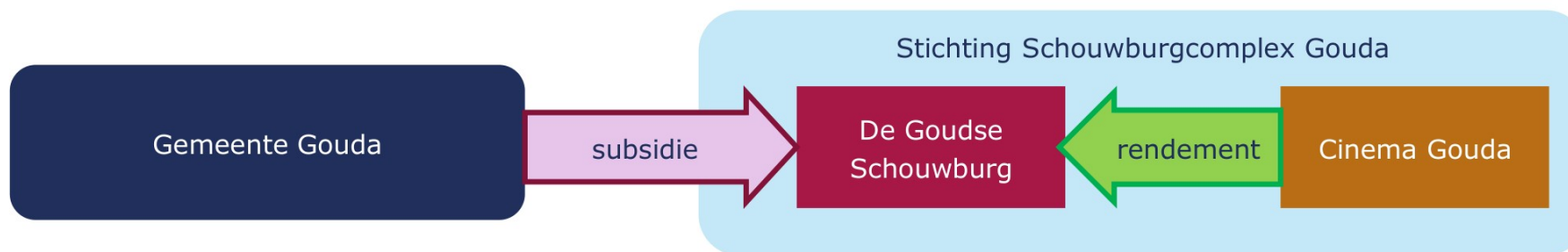
Sinds de oprichting van de stichting in 1971 vormt de exploitatie van de Schouwburg met een breed en divers podiumkunstenaanbod de belangrijkste taak. In de **Goudse Schouwburg** zijn jaarlijks meer dan 300 voorstellingen en overige activiteiten, zoals educatieprojecten en context- en randprogramma's. Het theaterprogramma is een mix van gevestigde orde en nieuwe makers, met een balans tussen commerciële, populaire producties voor groot publiek en meer artistieke/experimentele producties. Kwaliteit en verscheidenheid zijn het uitgangspunt. Als 'Podium van de Stad' ontwikkelt de Schouwburg ook projecten en producties in co-creatie met bewoners, Goudse culturele en maatschappelijke partners, onderwijs, politieke partijen of andere initiatieven. De stichting huurt het Schouwburggebouw van de gemeente.

De exploitatie van **Cinema Gouda** als commerciële bioscoop is daar later bijgekomen. Het huidige gebouw is geopend in 2014. In de Cinema kunnen bezoekers 7 dagen per week naar de film. Het grootste deel van de films zijn commerciële films en blockbusters. Daarnaast zijn er veel kinderfilms te zien en bestaat een groot deel van het aanbod uit het 'Cine+bios'-programma, waar meer artistieke ('arthouse') films worden vertoond. Meerdere keren per jaar worden er speciale events rondom de films georganiseerd, zoals Ladies Night. Ook vertoont de Cinema live uitvoeringen van internationale opera- en balletvoorstellingen. De stichting is eigenaar van het gebouw van de Cinema.

Beide gebouwen worden ook zakelijk verhuurd. Commerciële, maar ook culturele en maatschappelijke partijen huren de foyers en/of de zalen van voor evenementen. Zowel de Schouwburg als Cinema hebben een ondersteunende horecafunctie voor gasten en huurders.

De Cinema draagt idealiter bij aan Schouwburgexploitatie

Cinema Gouda als organisatieonderdeel van de stichting wordt door zowel de stichting als de gemeente niet alleen gezien als een culturele voorziening voor de stad, maar vooral als een **commerciële activiteit** waarvan het rendement moet bijdragen aan de exploitatie van de Schouwburg en zodoende voor een deel van dekking te zorgen. Deze constructie is hieronder gevisualiseerd. De pijlen zijn de (beoogde) geldstromen.



Let wel, Cinema Gouda is géén aparte entiteit binnen de stichting. De gemeente heeft dus een subsidierelatie met de stichting, waarbij de subsidie is bedoeld voor de exploitatie van de Schouwburg en niet voor de Cinema. Deze interne constructie is aanleiding tot het opstellen van een specifiek Iglo-model voor de stichting, waarbij we voor de twee bedrijfsdelen de gebruikelijke Iglo-onderdelen A, B en C onderscheiden en de onderlinge geldstromen nader uitwerken. We geven eerst een tekstuele toelichting (volgende pagina) en daarna een visualisatie (pagina daarna).

Iglo-model: basisvoorziening, kern- en nevenactiviteiten

Om de bedrijfsvoering van Stichting Schouwburgcomplex Gouda te structureren en analyseren, maken wij gebruik van het door Berenschot ontwikkelde Iglo-model. Binnen dit model wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie onderdelen, waarbij alle baten en lasten van de stichting over deze drie onderdelen worden verdeeld. Wij hebben een Iglo-model op maat ontwikkeld dat aansluit bij de functies en activiteiten van de stichting. Hieronder geven wij een toelichting op elk van de drie onderdelen. Op de volgende pagina hebben wij het specifieke Iglo-model voor de stichting schematisch weergegeven.

Deel A: Basisvoorziening: huisvesting, infrastructuur en beheersorganisatie

Onder dit onderdeel vallen alle vaste lasten die niet direct gekoppeld zijn aan activiteiten, en waar dus ook meestal geen inkomsten tegenover staan. Organisaties hebben vaak zelf ook relatief weinig invloed op deze kosten. Het is in belangrijke mate gerelateerd aan (de aard van) het gebouw. Stichting Schouwburgcomplex Gouda exploiteert twee gebouwen. De stichting is eigenaar van het gebouw van de Cinema en huurder van het gebouw van de Schouwburg. Bij gesubsidieerde culturele organisaties worden de kosten onder dit onderdeel in de regel volledig gedekt door publieke financiering, zoals een (meerjarige) exploitatiesubsidie. Dat geldt ook voor De Goudse Schouwburg. Bij de ongesubsidieerde Cinema is het de bedoeling dat deze kosten (ruimschoots) gedekt worden uit de eigen inkomsten van de Cinema, na aftrek van de directe kosten daarvoor.

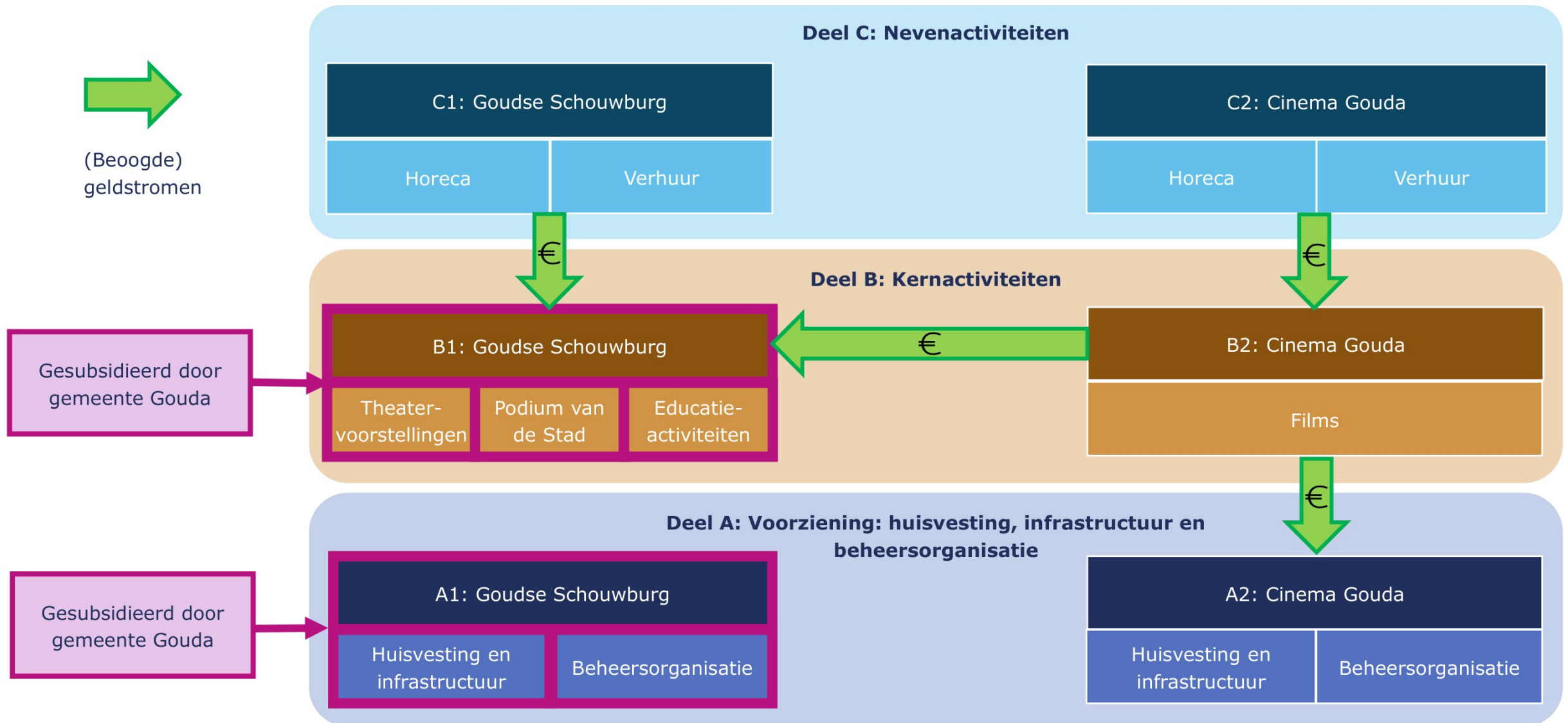
Deel B: Kernactiviteiten: voorstellingen, Podium van de Stad, educatie en films

Dit onderdeel wordt gevormd door de culturele activiteiten die ontplooid worden binnen de twee kernfuncties van de stichting: de Schouwburgfunctie en de Cinemafunctie. Het gaat daarbij om de theatervoorstellingen, de Podium van de Stad-projecten, de educatieactiviteiten en de filmvertoningen. Onder dit onderdeel vallen alle lasten die direct gekoppeld kunnen worden aan deze activiteiten, zoals uitkoopsommen, filmhuur en personeelslasten van onder meer programmeurs, technici en marketeers. Bij de Goudse Schouwburg worden deze kosten gedekt door een combinatie van subsidie, projectbijdragen van onder meer fondsen en directe eigen inkomsten, zoals recettes van de voorstellingen. Bij de ongesubsidieerde Cinema worden alle kosten van de Cinema gedekt uit de ticketopbrengsten van de films. Eventueel extra rendement komt ten goede aan de Schouwburgfunctie.

Deel C: Nevenactiviteiten: horeca en verhuur

Dit onderdeel wordt gevormd door de ondersteunende horeca en de zakelijke verhuur van ruimtes. De kosten hiervan, zoals de horeca-inkoop en de inzet van hospitality medewerkers, moeten worden gedekt door de opbrengsten. Eventueel rendement komt ten goede aan de kernactiviteiten (Deel B) in het geval van de Schouwburg. Voor de Cinema worden hiermee eerst de kosten van de basisvoorziening gedekt. Als er dan nog middelen over zijn uit de kernactiviteiten (deel B) en de nevenactiviteiten van de Cinema (deel C), komen deze ten goede aan de Schouwburgfunctie.

Iglo-model op maat voor Stichting Schouwburgcomplex



Relatie tussen de stichting en de gemeente

Ambities van de stad

Het bestuur van de stad Gouda heeft een duidelijke richting gekozen voor de komende 4 jaar. Gouda is en wordt steeds meer een aantrekkelijke, sociale, leefbare en vooral eerlijke stad. Brede welvaart staat hoog in het vaandel, waarbij de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de Gouwenaar voorop staat. Cultuur speelt daar, net als bijvoorbeeld onderwijs en sport, een belangrijke rol in, volgens de cultuurnota.

Cultuurnota 2023-2027: Gouda sterker met cultuur

Het belangrijkste streven van de huidige cultuurnota is een groot en steeds breder bereik van de cultuur die Gouda rijk is. Kunst en cultuur worden gezien als een onmisbare schakel voor een aantrekkelijke en leefbare stad. Er wordt extra geïnvesteerd in het brede culturele veld door een innovatiefonds, focus op jongeren als deelnemers en gebruikers van het cultuuraanbod en culturele projecten in buurten en wijken. Fair practice is hierbij een vast uitgangspunt. Erfgoed in al haar uitingen is belangrijk voor het gezicht van Gouda, dus wordt ingezet op behoud en maatschappelijke benutting. De culturele sector van de stad wordt versterkt zodat de aanwezige kennis, kunde en creativiteit optimaal wordt benut. Want als je de samenhang versterkt, verbetert dat de kwaliteit van cultuur, zo stelt de cultuurnota.

Strategisch partnerschap

Voor de gemeente is Stichting Schouwburgcomplex Gouda een belangrijke partner om de ambities voor de stad te realiseren. De gemeente verleent de stichting een meerjarige subsidie voor het exploiteren en doorontwikkelingen van de Schouwburgfunctie in Gouda. Naast deze subsidierelatie hebben de gemeente en de Schouwburg ook een relatie als zijnde eigenaar/verhuurder en gebruiker/huurder. De stichting huurt het gebouw van de Schouwburg van de gemeente. Tot slot staat de gemeente garant voor 80% van de hypothecaire lening op de Cinema.

Onderhoud Schouwburg: vervanging, geen verbetering

De Stichting huurder van het gebouw van de Schouwburg. De gemeente is eigenaar van de Schouwburg. Het Schouwburggebouw komt uit 1992. In de afgelopen decennia is door de gemeente het hoogstnoodzakelijke **eigenaarsonderhoud** gepleegd, maar diverse zaken zijn uitgesteld. Wel kampt het gebouw met problematiek, zoals lekkages op meerdere plaatsen waarvan het oplossen meer tijd kost dan gehoopt. Dit heeft invloed op de exploitatie van de Schouwburg, bijvoorbeeld door benodigde extra personeelsinzet, maar ook door de uitstraling die het op de bezoekers heeft.

Bij het **gebruikersonderhoud** is sprake van achterstallig onderhoud. De stichting heeft onvoldoende financiële middelen om het noodzakelijke gebruikersonderhoud te realiseren en geen onderhoudsvoorziening kunnen treffen. Alleen zaken die echt vervangen moeten worden omdat anders direct de bedrijfsvoering in gevaar komt zijn uitgevoerd. Het achterstallig onderhoud is onder meer zichtbaar in het meubilair, stoffering, bars, koelingen en het binnenschilderwerk.

Zowel het eigenaars- als gebruikersonderhoud zijn enkel gericht op *vervanging*, oftewel: instandhouding van de huidige kwaliteitsniveau. Er is bij zowel gemeente (eigenaar) als stichting (gebruiker) géén financiële ruimte voor substantiële *verbeteringen* om het kwaliteitsniveau te verhogen en te voldoen aan actuele maatstaven van bezoekers en zakelijke huurders.

Zoals gebruikelijk zijn er bij de totstandkoming van het huurcontract afspraken gemaakt over de **demarcatie** van het onderhoud, waarbij de gemeente verantwoordelijk is voor het eigenaarsdeel en de stichting voor het huurdersdeel. Deze demarcatie stamt uit 1995 en is nu een terugkerend gespreksonderwerp tussen de gemeente en de Schouwburg. De verantwoordelijkheden tussen eigenaar en gebruiker zijn namelijk op verschillende punten in de praktijk onpraktisch of ongebruikelijk. Zo valt een deel van de theatertechniek onder de eigenaarsverantwoordelijkheden, terwijl de technici van de Schouwburg hier dagelijks mee werken en het beste weten welke technische voorzieningen wanneer moeten worden onderhouden of vervangen. In 2019 is er in samenspraak met de afdeling vastgoed van de gemeente gestart met het opstellen van een nieuwe demarcatielijst die beter aansluit bij de praktische verantwoordelijkheden. Door onder meer de coronacrisis is dat proces stil komen te liggen. In 2024 heeft de gemeente een nieuw Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor het eigenaarsonderhoud laten opstellen, op basis van de demarcatie uit 1995.

Onderhoud Cinema ook vervanging, geen verbetering

De Cinema is geopend in 2014. De stichting is verantwoordelijk voor zowel het eigenaars- als gebruikersdeel van het onderhoud. Ook bij de Cinema geldt dat onderhoud vooral gericht is op vervanging. De afgelopen jaren waren de kosten van het incidenteel onderhoud en van vervangingsinvesteringen te overzien. Dat komt omdat veel onderdelen van de inventaris van de Cinema een geschatte vervangingstermijn van 10 jaar hebben. Omdat de Cinema relatief jong is, waren die termijnen vaak nog niet bereikt.

Op basis van het **onderhoudsplan** is een significant deel van de inventaris van de Cinema in 2024 wel aan vervanging toe. Daarvoor bestaat echter nauwelijks (financiële) ruimte. Dat betekent dat in 2024 de begrote investeringen volgens het meerjarenonderhoudsplan deels niet zijn gedaan. Op sommige plekken leidt dit tot zichtbaar uitgesteld onderhoud, bijvoorbeeld wat betreft de stoelen. Daarnaast is het voor bioscopen bijzonder belangrijk om bij te blijven met de innovaties ten aanzien van beeld, geluid en zitcomfort. De achterblijvende vervangingsinvesteringen zijn nog exclusief de benodigde impuls voor het behouden van bezoekersaantallen en het blijvend aantrekkelijk houden van de Cinema. Volgens The Big Picture kan met strategisch onderhoud enkele grote investeringen gefaseerd worden uitgevoerd.



Deel A: Inzicht
3. Ontwikkelingen
Schouwburg

Van traditionele Schouwburg naar eigentijds stadspodium

Aanscherping van de programmering

Al vele jaren, tot de coronacrisis, werd de programmering van de Goudse Schouwburg gekenmerkt door traditionele programmering gebaseerd op regulier voorstellingsaanbod binnen verschillende genres, vooral gericht op de trouwe publieksgroepen, vaak fervente Schouwburgbezoekers. Gouda stond bekend als een van de snelst voorverkopende en uitverkopende Schouwburgen, en realiseerde daarmee een uitzonderlijk hoge zaalbezetting.

Door veel inwoners van Gouda werd de Schouwburg echter niet als open en toegankelijk ervaren. Vanaf 2019 worden er concrete stappen ondernomen om de zichtbaarheid van de Schouwburg in de stad te vergroten en proactief 'naar buiten' te treden. Dit is op basis van gemeentelijk beleid én onderdeel van de voorwaarden van de subsidiebeschikking aan de Schouwburg in 2017 en 2023. De Schouwburg is mede daardoor gestart met het aanscherpen van de programmering vanuit de doelstellingen zoals verwoord in het strategisch beleidsplan 2017-2021. De voornaamste doelstelling uit dit beleidsplan was het profileren van de Schouwburg als *Podium van de Stad*. Binnen de gekozen positionering biedt de Schouwburg nog steeds een divers aanbod voor een breed publiek.

Daarnaast is er specifiek gekozen voor meer voorstellingen waarbij beleving en de huidige tijdgeest centraal staan. Voorbeelden hiervan zijn bi-culturele makers, maatschappelijk relevant theater en talentontwikkeling. De Schouwburg zoekt daarbij naar nieuw, jong en diverser publiek. Daarnaast is het aantal randactiviteiten uitgebreid waarmee wordt gepoogd meer een totaalbeleving te bieden en meer ruimte te creëren voor nieuwe trends, festivals, nieuwe/jonge makers en interactie met artiesten. Onder de noemer *Podium van de Stad* ontwikkelt de Schouwburg ook projecten en producties in co-creatie met bewoners, Goudse culturele en maatschappelijke partners, onderwijs, politieke partijen of andere initiatieven. De verandering van activiteiten en het bereik van andere doelgroepen zijn opgenomen in de gemeentelijke subsidievoorwaarden.

Versterking van Schouwburg als *Podium van de Stad*

In het nieuwe beleidsplan 2023-2027: *Verder bouwen aan Podium van de Stad* wordt deze koers versterkt. In de programmering zet de Schouwburg in op meer verdieping, vernieuwing en deels vraaggestuurd werken. En er wordt gewerkt aan de solide borging van de activiteiten die vallen onder *Podium van de Stad* binnen de organisatie. Het is de bedoeling dat dit in 2027 een volwaardig organisatieonderdeel is, naast de reguliere programmering.

De Schouwburg had jarenlang hoge bezoekersaantallen

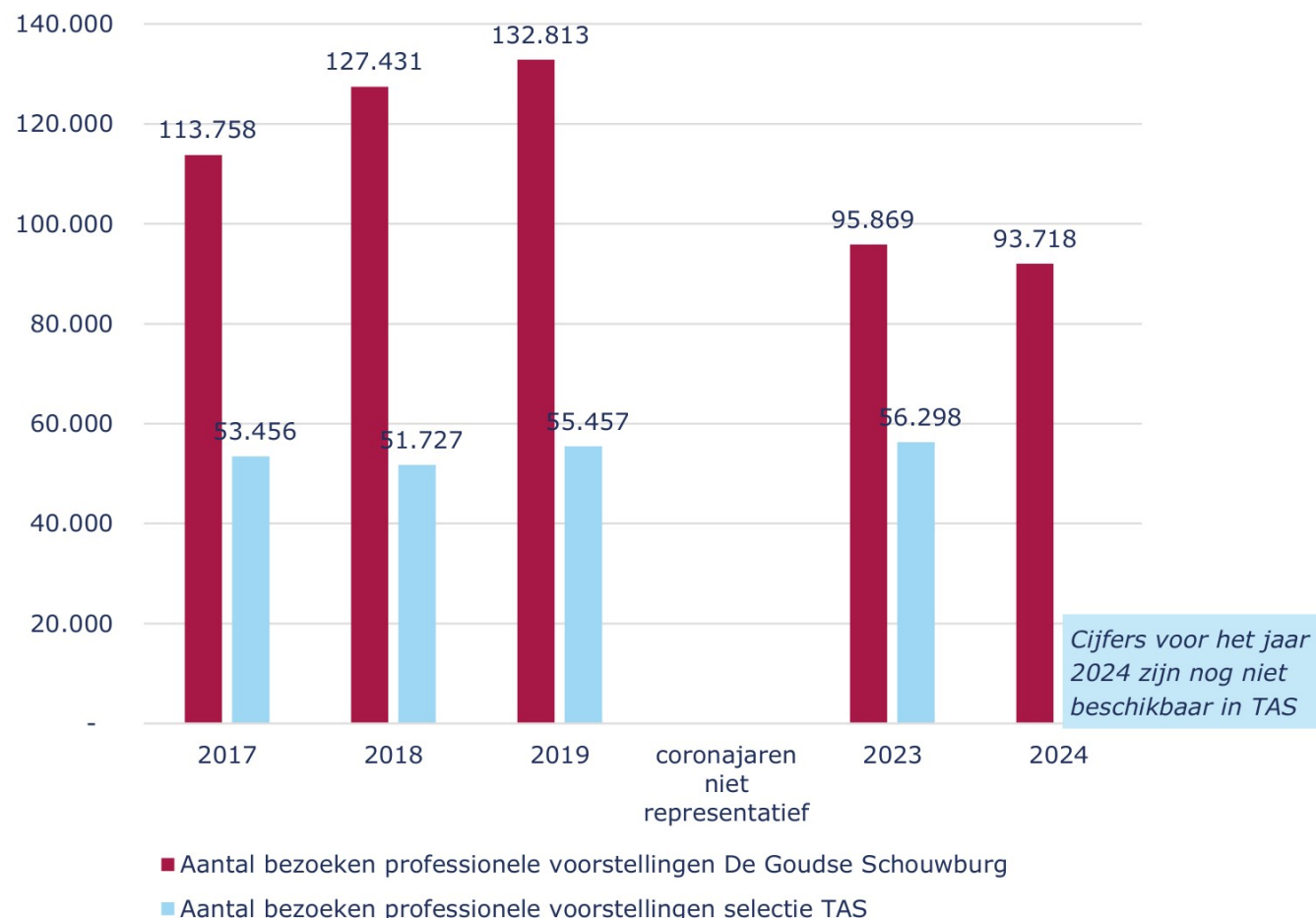
De tabel hiernaast toont het bezoek aan professionele voorstellingen van de Goudse Schouwburg en het gemiddelde van theaters in het Theater Analyse Systeem (TAS) van de branchevereniging VSCD die voldoen aan de volgende selectiecriteria:

- 500–1000 zitplaatsen
- 2 zalen, 1 met toneeltoren
- 100–300 professionele voorstellingen per jaar
- In plaatsen met 50.000 – 100.000 inwoners
- Groot onderhoud bij de gemeente
- Horeca in eigen beheer

Te zien is dat de bezoekersaantallen van de Goudse Schouwburg flink hoger liggen dan het gemiddelde, ook de laatste twee jaar. Waar de andere theaters in 2023 gemiddeld genomen echter weer op het bezoekersniveau van vóór Corona zijn (2019), geldt dat niet voor de Goudse Schouwburg. Op de volgende pagina's worden de voornaamste oorzaken hiervan toegelicht.

NB: Dit betreft enkel het bezoek aan professionele voorstellingen. Het bezoek aan voorstellingen van Podium van de Stad en amateurvoorstellingen (circa 40.000 bezoekers in 2024) is dus niet meegenomen.

Vergelijking bezoeken De Goudse Schouwburg en referentietheaters (TAS)



Succes van vroeger door zeer trouwe bezoekers

Uitzonderlijk hoge bezettingsgraad normaliseert

Tot 2002/2003 was de bezettingsgraad van de Goudse Schouwburg tussen de 90-95%. Dat is uitzonderlijk hoog voor een theater. Vanaf dat jaar is de bezettingsgraad in ongeveer 15 jaar gedaald naar rond de 80-85%. Dat stabiliseerde rond 2017 en bleef zo tot aan de coronasluitingen. In 2023 was de bezettingsgraad van de grote zaal 71%. Bij vergelijkbare theaters is dat gemiddeld 65% (bron: TAS).

Grote afhankelijkheid van kleine groep terugkerende bezoekers

Pré-corona kochten zo'n 9.000 bezoekers 80% van alle kaarten. Er was tot 2019 jaarlijks sprake van 'overintekening' (toen nog via papieren bestelformulieren). Het grootste deel van de kaarten werd direct bij de start van de voorverkoop verkocht, waarna ieder seizoen ongeveer 30 voorstellingen direct werden bijgeboekt en met de opgebouwde wachtlijsten ook direct uitverkochten. Dat zorgde mede voor hoge bezoekersaantallen en een hoge bezettingsgraad, maar deze afhankelijkheid van een relatief kleine groep bezoekers is ook uiterst kwetsbaar gebleken. Een deel van deze bezoekers op leeftijd is na corona niet teruggekeerd.

Oude verdienmodel staat onder druk

In 2019 is de Schouwburg gestart met het aanscherpen van de programmering (zie ook pagina 23). Niet alleen het publiek maar ook het koopgedrag is veranderd. Tickets worden steeds minder ver vooruit verkocht. Kaartverkoop gebeurt veel minder op basis van bestellingen vanuit de seizoensbrochure maar loopt nu online via de website. Voorstellingen worden nog steeds bijgeboekt, niet meer direct na start van de voorverkoop, maar gedurende het seizoen. Door deze veranderingen staat de kaartverkoop nu en komende jaren onder druk, en daarmee het oude verdienmodel. De hogere inkoopkosten van voorstellingen als gevolg van hogere productiekosten bij makers en fair pay leggen nog meer druk op het verdienmodel van de Schouwburg. Deze komen bovenop andere niet-beïnvloedbare kosten zoals hogere energielasten en inkoopkosten voor horeca.

Nieuw publiek vindt inmiddels weg naar Schouwburg

Verbreiding van het publiek

Sinds 2019 is de Schouwburg gestart met het aanscherpen van de programmering ten behoeve van publieksverbreiding (nieuw, jong, divers). In 2022 bezocht 37% van de ticketkopers voor het eerst de Schouwburg, en in 2023 kwam daar 19% nieuw publiek bij (zie bovenste cirkeldiagram hiernaast). Waar tot 2020 het grootste gedeelte van het publiek 60+ was, heeft de grootste groep bezoekers op dit moment een leeftijd tussen de 40 en 60 jaar. De grootste verjonging ziet de Schouwburg bij het aanbod dat ook specifiek geprogrammeerd werd om een nieuw publiek te bereiken. Daar is de gemiddelde leeftijd 35 jaar. Ook het aantal unieke bezoekers stijgt. De onderste cirkeldiagrammen hiernaast tonen de bezoeksfrequentie per jaar bij professionele voorstellingen.

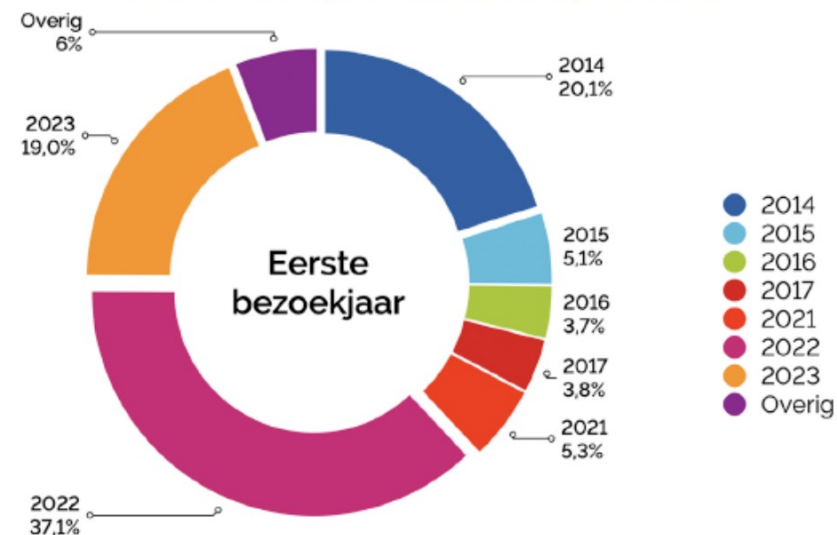
Meer bezoek uit eigen stad

In de laatste vier theaterseizoenen vóór Corona kwam ongeveer 30% van de kaartkopers uit Gouda en ongeveer 70% van buiten Gouda. Nu is dat verschoven naar circa 40% uit de eigen stad en circa 60% van buiten.

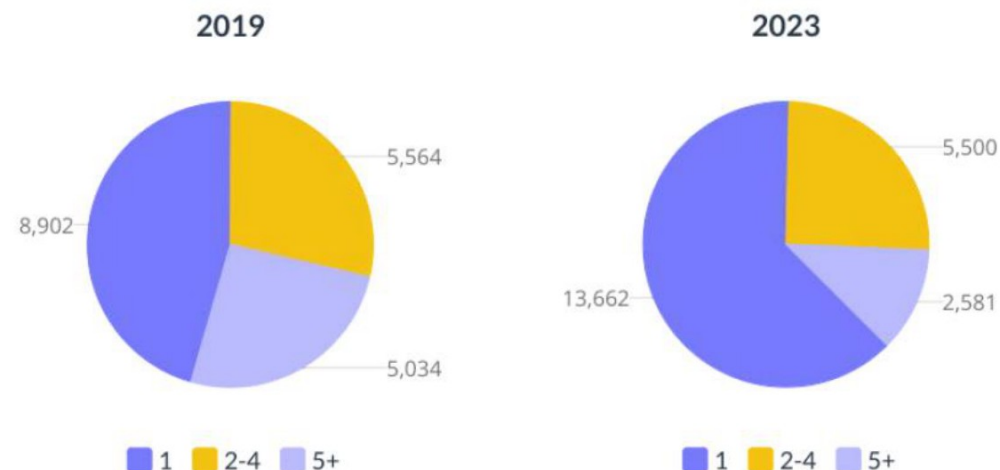
Bredere basis aan bezoekers

Ten opzichte van 2019 is er een flink lager aantal bezoekers en bezettingsgraad (zie pagina 24). Hier staat echter een breder en diverser bezoekersbestand tegenover, met meer unieke bezoekers. Dat past beter bij de maatschappelijke functie van de Schouwburg en is ook minder kwetsbaar dan een grote afhankelijkheid van een relatief kleine, homogene groep.

Eerste bezoekjaar van ticketkopers in 2023



Bezoeksfrequentie per jaar bij professionele voorstellingen

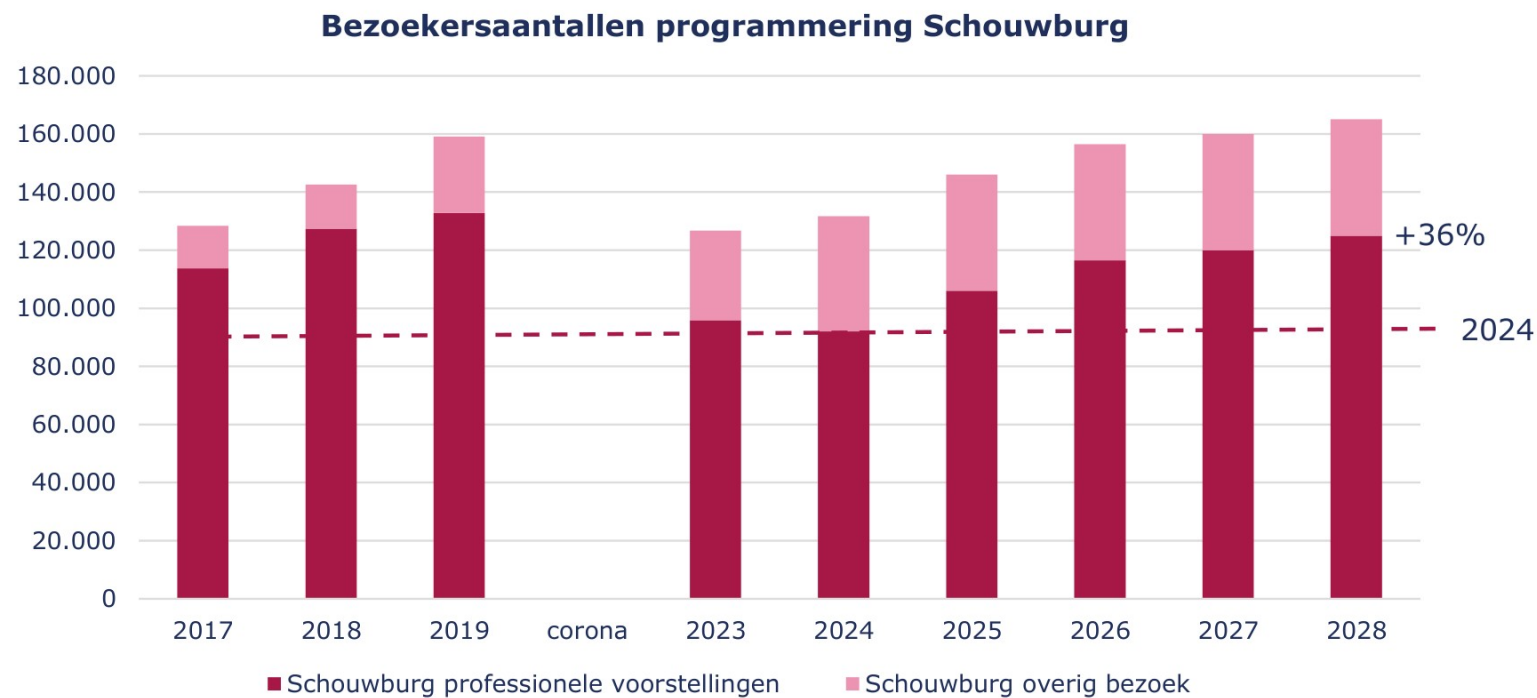


De prognose van Schouwburgbezoek is ambitieus

Deze grafiek laat de bezoekersaantallen zien voor de professionele theaterprogrammering die de Goudse Schouwburg heeft geraamd vanaf 2025, als onderlegger voor de Meerjarenbegroting 2025-2028.

Daarnaast bereikt de Goudse Schouwburg overig bezoek als Podium van de Stad met verhuur aan (amateur)gezelschappen en met andere maatschappelijke activiteiten. Dat zijn er circa 40.000 per jaar vanaf 2024. Deze bezoekers komen naar (amateur)voorstellingen en maken wel gebruik van horeca. Zij dragen op die manier ook bij aan de inkomsten.

De grafiek laat zien dat de Schouwburg beoogt om in 2028 36% meer kaarten voor professionele voorstellingen te verkopen dan in 2024, en daarmee op het niveau van voor corona (gemiddelde 2017-2019) terug te keren. Deze raming is van belang voor de financiële ramingen, omdat de inkomsten uit entree en horeca direct afhangen van het aantal verkochte kaarten.



Berenschot plaatst kanttekeningen bij deze raming en voorziet risico's voor de exploitatie hierbij. De Schouwburg geeft zelf aan dat in het verleden uitzonderlijk hoge zaalbezetting werd gerealiseerd. Door verandering van publiek en publieksgedrag in combinatie met de aangescherpte programmering van de Schouwburg is het bereiken van die zaalbezetting ambitieus te noemen. Het rendement op programmering hangt sterk samen met zaalbezetting. Het is zeer de vraag of de geraamde groei gerealiseerd gaat worden en of daarmee het resultaat wel zo sterk gaat verbeteren. De Schouwburg kan beter een meer gematigde raming hanteren voor de meerjarenbegroting.



Deel A: Inzicht
4. Ontwikkelingen Cinema

cinema gouda

cinema gouda

Breed en gevarieerd filmaanbod

Er zijn verschillende segmenten in de filmindustrie

Binnen de filmvertoners zijn verschillende segmenten te onderscheiden. Globaal wordt onderscheid gemaakt tussen bioscopen, grote filmtheaters, kleine filmtheaters en filmhuizen (Smits, 2021). Bioscopen hebben een ander profiel dan filmtheaters en spreken ook een ander publiek aan. Het grootste verschil tussen een bioscoop en filmtheater is het aanbod van films. In de bekende bioscoopketens zie je grote Hollywoodfilms met beroemde acteurs, maar in een filmtheater zie je kleinere films uit allerlei verschillende landen. Uit onderzoek blijkt wel dat steeds meer films tegenwoordig in zowel bioscopen als filmtheaters te zien zijn (Smits, 2021). In de meeste gevallen is een filmtheater ook kleiner dan een bioscoop. Er zijn minder zalen en in de zalen passen minder bezoekers. Bioscopen worden geëxploiteerd door bedrijven met een winst oogmerk; filmtheaters zijn vaak stichtingen en hebben in veel gemeenten subsidie nodig om ook die films te kunnen vertonen die anders niet te zien zouden zijn.

Cinema Gouda profileert zich als bioscoop

Cinema Gouda is een bioscoop met een breed en gevarieerd filmaanbod in diverse genres: van blockbusters tot romcoms en van familiefilms tot thrillers. Alle grote populaire filmtitels zijn te zien, maar de Cinema toont ook films die tot het populaire filmhuisaanbod kunnen worden gerekend. Daarnaast is er aanbod voor speciale doelgroepen, zoals bijvoorbeeld documentaires en de 'Cine+ bios'. De Cinema organiseert ook speciale events rondom het filmaanbod en livestreams van internationale opera- en balletvoorstellingen. De Cinema heeft 6 filmzalen met in totaal 822 stoelen. Er is in Gouda ook nog een filmhuis met 1 filmzaal: Filmhuis Gouda.

Cinema Gouda trekt vooral 30-plussers en gezinnen

Bioscopen trekken meestal vooral veel tieners en jongvolwassenen, maar in Gouda gaat deze doelgroep naar grotere, moderne bioscopen, nu specifiek Pathé Ypenburg. Voor Cinema Gouda zijn 30-plussers en gezinnen de belangrijkste publieksgroepen.

Bezoek hangt sterk af van aanbod van filmdistributeurs

2019 was zeer goed bioscoopjaar

Volgens de Bioscoopmonitor was 2019 in veel opzichten een zeer succesvol bioscoopjaar. Bioscopen en filmtheaters verkochten samen 38 miljoen tickets. Een stijging van 6,4% ten opzichte van 2018 en ook het beste resultaat sinds 1964. In 2023 waren bioscopen en filmtheaters voor het eerst sinds de coronacrisis weer een volledig jaar geopend. De bioscoopindustrie deed het weer behoorlijk goed in kwam in 2023 uit op 83% van topjaar 2019. De films *Barbie* en *Oppenheimer* zorgden voor veel bezoekersrecords in de zomermaanden.

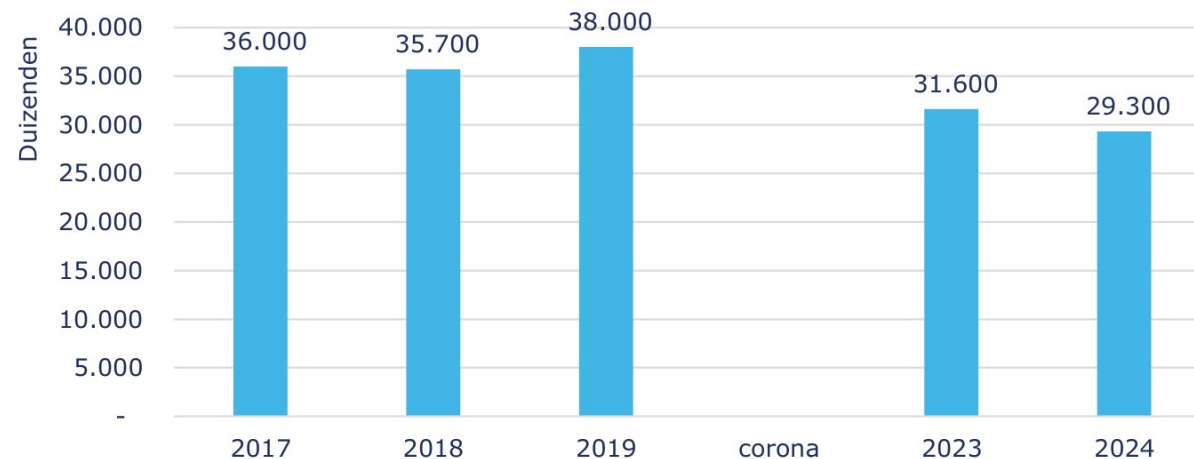
Landelijke daling van filmbezoek

In 2024 daalde het bioscoopbezoek met 7% ten opzichte van 2023 en kwam uit op 77% van 2019. Amerikaanse filmstakingen in Hollywood van zomer 2023 leidden tot vertragingen in releases van grote blockbusters, wat direct effect heeft op het filmaanbod in 2024 en dus de bezoekersaantallen. Dit illustreert de grote afhankelijkheid van bioscopen van het aanbod van de filmdistributeurs.

Cinema Gouda is geen uitzondering met zelfs grotere daling

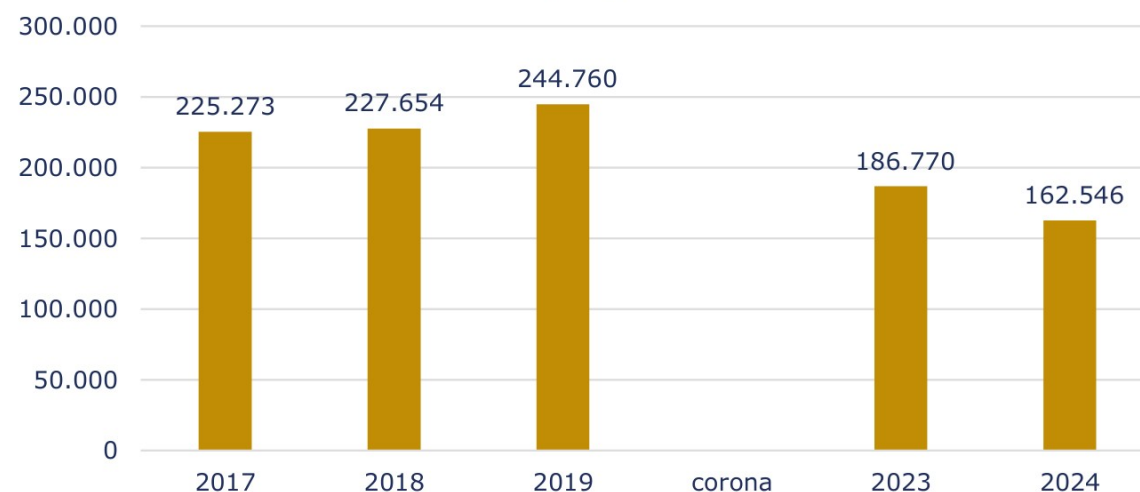
Op de grafieken hiernaast is deze afhankelijkheid ook duidelijk te zien in het aantal bezoeken van Cinema Gouda. 2023 kwam uit op 76% van topjaar 2019, en 2024 op 66%, dus in Gouda zijn de bezoekersaantallen meer gedaald dan landelijk vergeleken met 2019.

Aantal bezoeken Nederlandse bioscopen en filmtheaters (*1.000)



Bron: Bioscoopmonitor

Aantal bezoeken per jaar Cinema Gouda



Toenemende concurrentie in de bioscoopmarkt

Veel nieuwe bioscopen

Er zijn afgelopen jaren veel nieuwe bioscopen geopend, ook in de regio van Gouda, zoals Kinopolis Leidschendam en Pathé Ypenburg. Ook worden oudere bioscopen gerenoveerd en voorzien van de nieuwste technologieën en voorzieningen, zoals Pathé Scheveningen. De nieuwgebouwde bioscopen zijn veelal grote 'multiplexen', waardoor het gemiddelde aantal zalen per bioscoop toeneemt. In het bijzonder de opening van Pathé Ypenburg heeft een negatieve impact gehad op alle bioscopen in de regio. Binnen twee jaar na de opening heeft Pathé Ypenburg meer dan 65% van de lokale markt veroverd. Tot 2023 was het lokale marktaandeel van Cinema Gouda circa 32%. Dat is na de opening van Pathé Ypenburg gezakt naar 12% in 2024 (The Big Picture, 2025).

Steeds minder 'stand alone' bioscopen

Het aantal onafhankelijke bioscopen daalt. Veel van deze zogenoemde 'stand alone' bioscopen zijn afgelopen jaren opgekocht door ketens zoals Kinopolis, Pathé of Vue. De exploitatie van een commerciële bioscoop door een culturele stichting, zoals bij Cinema Gouda het geval is, is een bijzondere en niet veel voorkomende constructie in Nederland. De combinatie van een theater en een filmhuis binnen één organisatie is gebruikelijker, waarbij het filmhuis dan meestal geen winstoogmerk heeft.

Nieuwste technologieën, optimale comfort en unieke beleving

Bioscoopconcerns investeren niet alleen in nieuwe bioscopen, maar ook in de verbetering van bestaande zalen: de nieuwste technologieën, optimale comfort en unieke beleving. De technologische innovaties gaan razendsnel waardoor er steeds verbeteringen in beeld en geluid kunnen worden doorgevoerd. Ook is er sprake van toename in differentiatie op stoeltypes per bioscoop, bijvoorbeeld elektrisch verstelbare stoelen, cosy seats en luxe fauteuils en bankjes. Er ontstaan ook nieuwe concepten, zoals de 'boutique bioscoop', een kleine karakteristieke bioscoop met hoog en onderscheidend serviceniveau als tegenhanger van de grote multiplexen, of kleine, luxe privébioscoopzalen voor maximaal vijf personen met eigen filmkeuze (The(Any)Thing bij Pathé).

De Cinema heeft beperkingen en kan zich anders profileren

Cinema Gouda benoemt diverse beperkingen, die worden bevestigd door The Big Picture. De Cinema heeft aan dit gespecialiseerd bureau gevraagd om een commerciële analyse te maken met strategisch advies. Wij vatten hier de bevindingen van The Big Picture samen. Zie ook pagina 53.

Onaantrekkelijke uitstraling van het pand

De uitstraling van de omgeving doet afbreuk aan de bioscoopentree. Het gebouw wordt gemakkelijk aan het zicht onttrokken. De entree oogt erg rommelig (veel fietsen) en de filminformatie is moeilijk bereikbaar en leesbaar. De ruimten naast de bioscoop zijn 's avonds gesloten en donker. Ook ongunstig zijn de bouwperikelen voor de deur. Al lange tijd wordt er gebouwd in de nabijheid van de Cinema, met onder nadere bouwhekken en verkeersomleidingen als gevolg. Dat komt de aantrekkelijkheid van de Cinema niet ten goede.

Onlogische looplijnen voor bezoekers

Op de begane grond is een groot kassablok met onduidelijk zicht op de gasten. Het horecabuffet op de eerste verdieping is niet functioneel gebouwd en de zalen zijn bereikbaar zonder langs het buffet te gaan. Dit maakt ook dubbele inzet van personeel noodzakelijk. Waar bij bioscopen meestal één persoon het ticket scant en direct de consumpties afrekent, zijn dat bij Cinema Gouda twee verschillende personen: eerst wordt het ticket gescand bij de entree beneden en daarna gaat een bezoeker naar het horecabuffet op de eerste verdieping, of slaat dit over omdat het niet op de looproute ligt.

De Cinema wordt niet gerund als bioscoop

The Big Picture stelt dat de huidige kostenniveau te hoog is voor een bioscoop, met name door de vaste personeelskosten. Daarnaast wordt gesteld dat het marketingpersoneel beperkte achtergrond en ervaring in film heeft en meer op het theater is gericht. Verschillende inzichten vragen volgens The Big Picture om een herstructurering. Met een toegewijd en compact team met bioscoopexpertise wordt de kostenstructuur aanzienlijk verbeterd en kan een nieuwe strategie worden uitgerold.

The Big Picture adviseert herpositionering op basis van onderscheidende kenmerken

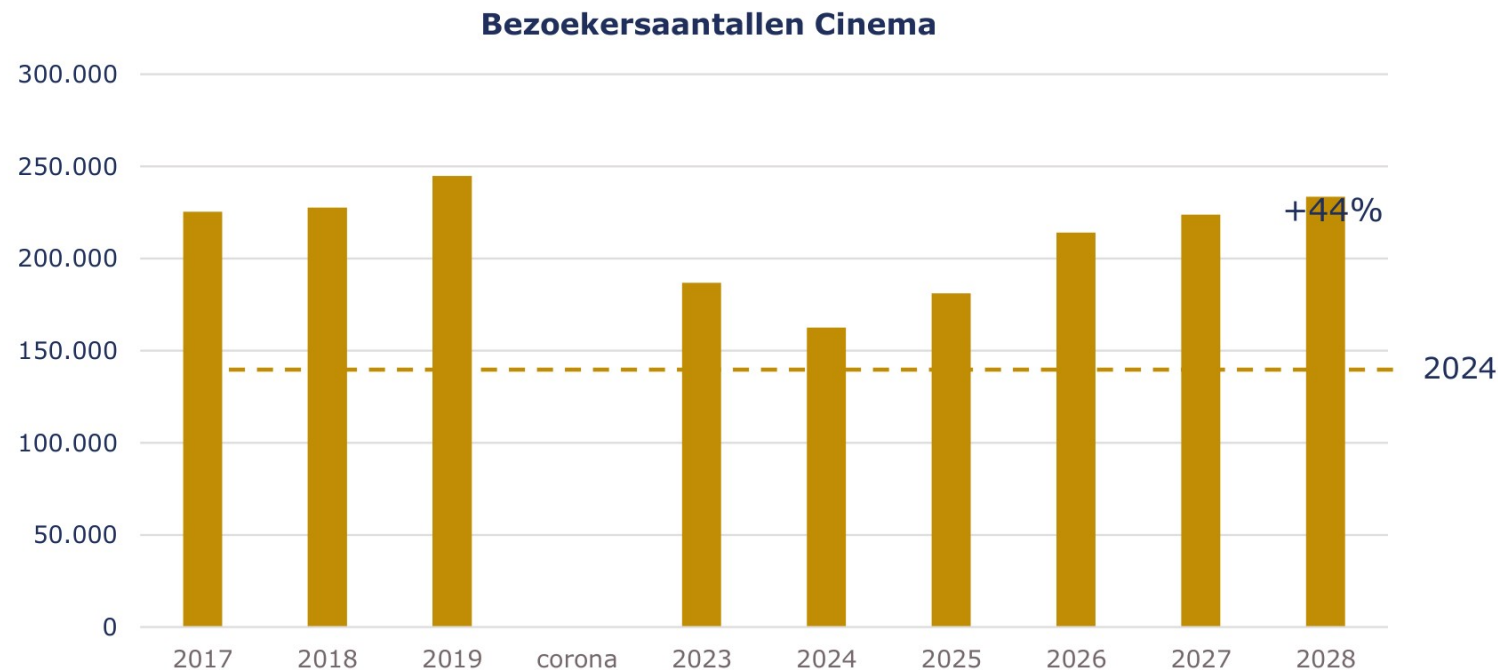
Om te kunnen concurreren met de grote moderne bioscopen en marktaandeel terug te winnen, zal Cinema Gouda de strategie moeten herzien. Het simpelweg installeren van verstelbare stoelen (recliners) zou geen oplossing zijn. Deze investering is te duur voor een stand alone bioscoop. Ook zouden de opbrengsten voor de Cinema, als late volger in de markt, lager zijn dan voor de bioscopen die deze stoelen als eerste introduceerden. In plaats daarvan zou Cinema Gouda zich moeten richten op haar lokale identiteit en waarde bieden aan klanten door een goed gebalanceerd filmaanbod in combinatie met events en door middel van aantrekkelijke prijs- of lidmaatschapsopties.

De prognose van Cinemabezoek is zeer ambitieus

Deze grafiek laat de bezoekersaantallen zien voor de programmering van de Cinema vanaf 2025 die de stichting heeft geraamd als onderlegger voor de Meerjarenbegroting 2025-2028. Deze prognose is van belang voor de financiële ramingen, omdat de inkomsten uit tickets en horeca direct afhangen van het aantal filmbezoekers.

De grafiek laat zien dat de Schouwburg beoogt om in 2028 44% meer kaarten te verkopen dan in 2024, en daarmee op het niveau van voor corona (gemiddelde 2017-2019) en bijna op topjaar 2019 uit te komen.

Deze raming is begin 2024 opgesteld door de stichting. Op dat moment had de stichting minder zicht op de marktpositie in het verzorgingsgebied en de ontwikkelingen in de filmindustrie. Voortschrijdende inzichten, onder meer over de concurrentie vanuit Pathé Ypenburg, dwingen tot herijking.



Berenschot plaatst kanttekeningen bij deze raming en voorziet grote risico's voor de exploitatie hierbij. 2024 was een sterk tegenvallend jaar voor de gehele filmindustrie, maar 2019 uitzonderlijk goed. Het is, ook vanwege genoemde beperkingen, zeer de vraag of deze groei gerealiseerd gaat worden en of het resultaat wel zo sterk gaat verbeteren. De stichting kan beter een meer gematigde raming hanteren voor de meerjarenbegroting. De stichting en het onderzoek van The Big Picture geven inmiddels aan liever te willen rekenen met de raming van 2025 van circa 182.500 bezoekers. Voor de lange termijn voorziet The Big Picture groei naar 200.000+ bezoekers en meer rendement.

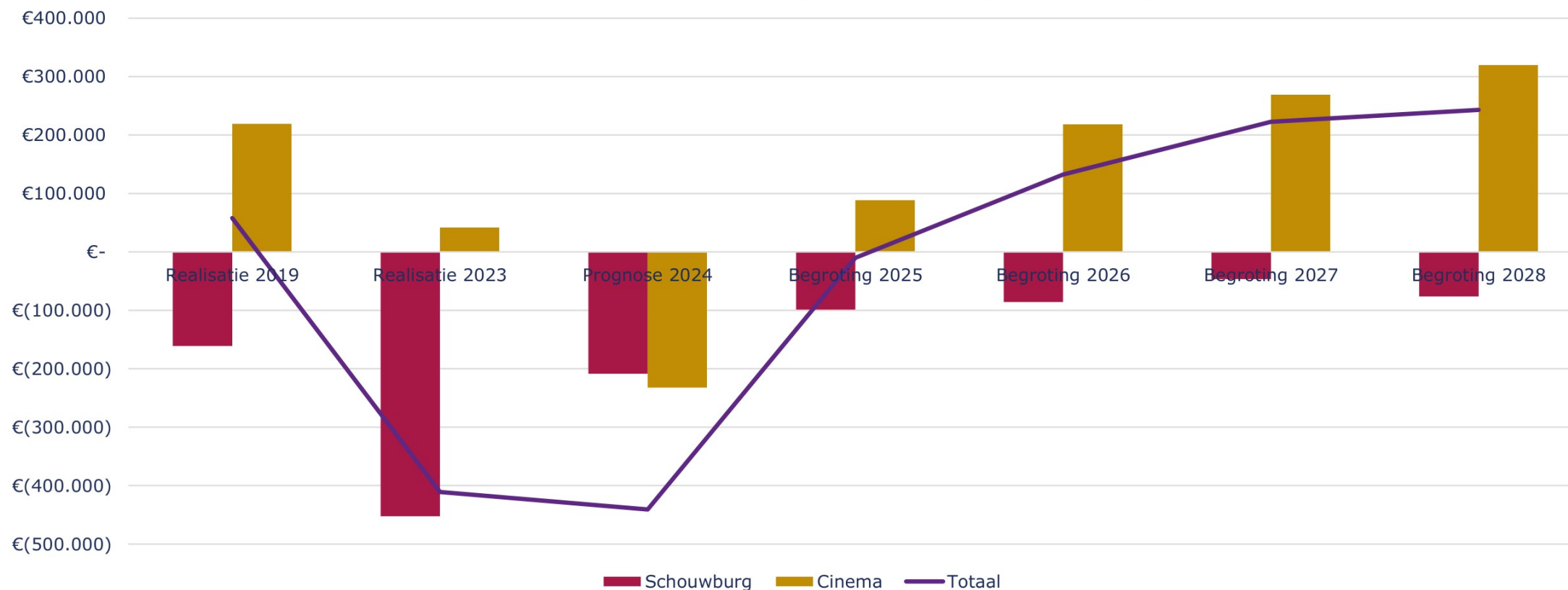


Deel A: Inzicht
**5. Exploitatieresultaten en
liquiditeit**

Exploitatieresultaten volgens de Schouwburg en Cinema

In de rapportages en begrotingen van de Stichting Schouwburgcomplex worden de Schouwburg en de Cinema onderscheiden, waarbij de Cinema in 2019 en vanaf 2025 (flink) bijdraagt aan het exploitatieresultaat. De Schouwburg rendeert echter niet, en dat is inclusief exploitatiesubsidie voor de Schouwburg. In 2023 en 2024 is het totale exploitatieresultaat meer dan € 400.000 negatief. In 2023 is het negatieve resultaat opgevangen door de covid-reserve. Er wordt wel snel herstel geraamd door de stichting maar dat is exclusief afschrijvingslasten voor benodigde, uitgestelde investeringen.

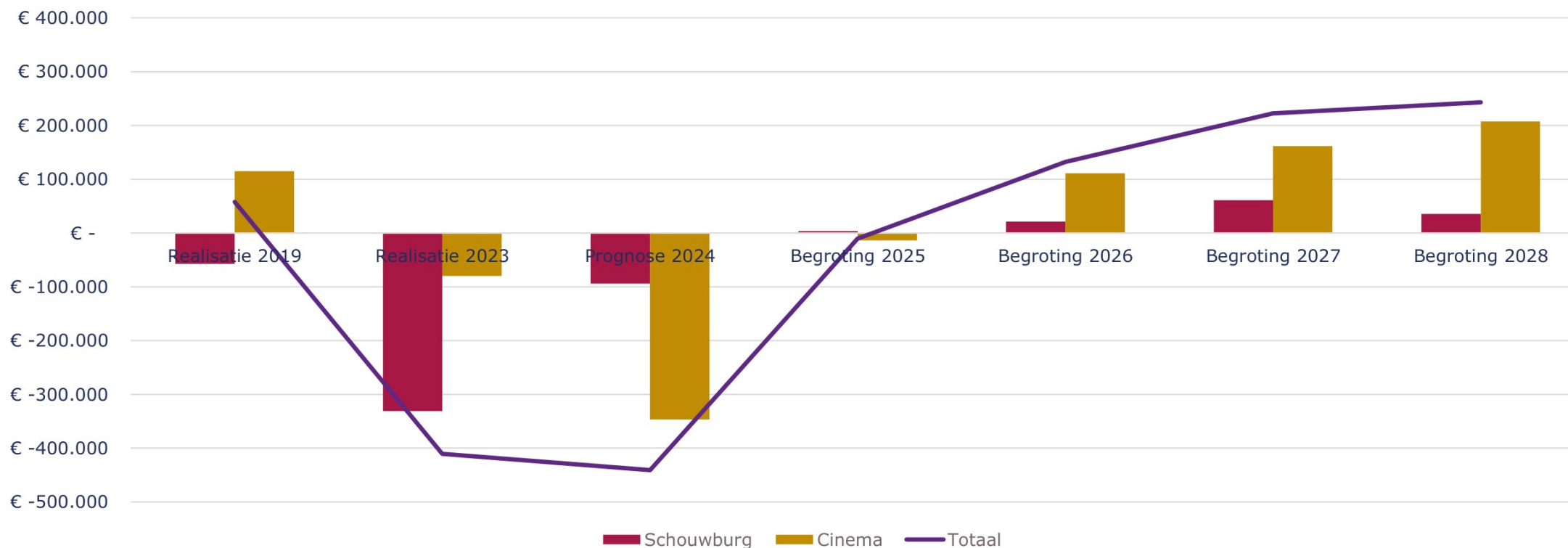
Exploitatieresultaat conform rapportages van Stichting Schouwburgcomplex



Ontwikkelingen exploitatieresultaten volgens Iglo-model

Na herverdeling van de personeelsinzet over de verschillende onderdelen van ons Iglo-model, in samenspraak met de stichting, verandert dit beeld. Waar in de eigen raming 76% van de personeelskosten bij de Schouwburg valt, is dit volgens de cijfers van de stichting in het Iglo-model 70%. In de eigen rapportages worden veel functionarissen 100% toegewezen aan de Schouwburg of de Cinema. In het Iglo-model wordt het personeel verdeeld op basis van het werk wat zij doen, waarbij een functionaris deels aan de Schouwburg en deels aan de Cinema kan worden toegerekend. De Schouwburg is dan vanaf 2025 naar verwachting kostendekkend. De Cinema rendeert pas vanaf 2026 en minder dan volgens eerdere rapportages. Deze voorspelde resultaten zijn exclusief de afschrijvingslasten uit benodigde investeringen zouden voortkomen.

Exploitatieresultaat Iglo-model



Correctie van exploitatieresultaten geeft beter inzicht

Grote investeringen in Schouwborg zijn achterwege gebleven

In de huidige exploitatiecijfers is een belangrijk aandachtspunt in de bedrijfsvoering van Stichting Schouwborgcomplex niet zichtbaar. De afgelopen jaren heeft de Stichting Schouwborgcomplex vanwege beperkingen in liquiditeit niet alle investeringen kunnen doen die in de MJOP van de stichting opgenomen waren. Dit betekent dat een aantal (grote) investeringen achterwege zijn gebleven, met name voor onderhoud dat valt binnen het gebruikersdeel bij de Schouwborg. Dit resulteert in oplopende vervangingsinvesteringstekorten, achterstallig onderhoud en een groeiende MJOP-begroting voor de stichting de aankomende jaren. Op de afschrijvingsstaat staan zelfs enkele bedrijfsmiddelen die al bijna tweemaal zo lang in gebruik zijn als de geldende afschrijvingsperiode. Dit geldt met name voor barmateriaal, zoals koelingen en meubilair. In totaal bedraagt de stichtings MJOP-begroting voor de Schouwborg-functie in 2025 bijna € 950.000.

Cinema staat ook voor nieuwe investeringen

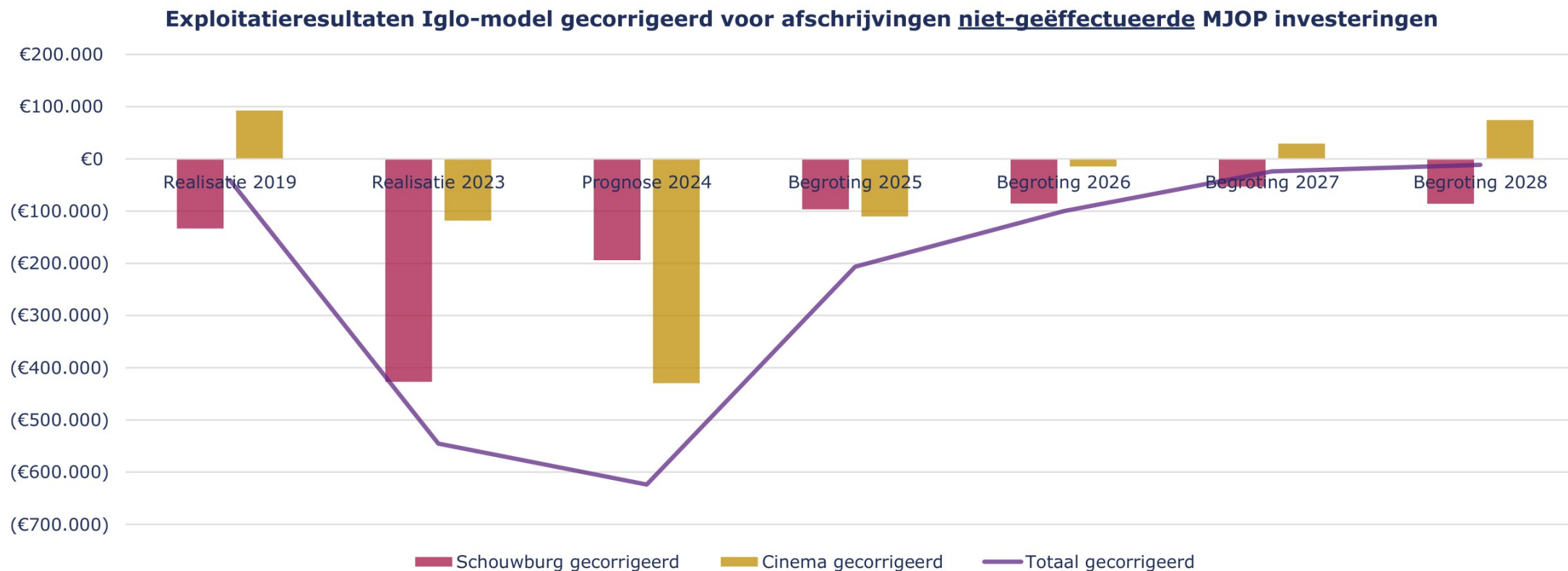
In 2024 bestond de Cinema 10 jaar. Dit betekent ook dat voor veel bedrijfsmiddelen van de Cinema de afschrijvingstermijn in dat jaar is afgelopen. Op basis van de MJOP zouden enkele van deze bedrijfsmiddelen nu moeten worden vervangen. Gelet op de voornoemde liquiditeitstekorten, zijn een groot deel van deze vervangingsinvesteringen echter niet geëffectueerd. In totaal bedraagt de MJOP-begroting van 2025 van de stichting voor de Cinema-functie ruim € 830.000. Er zijn voor de benodigde investeringen geen reserves opgebouwd.

Door niet gedane investeringen valt het exploitatieresultaat hoger uit

We merken op dat het achterwege laten van investeringen ook een belangrijk effect heeft op de exploitatieresultaten van Stichting Schouwborgcomplex. Omdat investeringen niet plaatsvinden, zijn er ook geen afschrijvingen die op de exploitatie drukken. Hierdoor valt het exploitatieresultaat hoger uit. Wij vinden dat geen terecht beeld. Op het moment zijn investeringen op sommige plekken zo ver uitgesteld dat de continuïteit van het dienstenniveau in gevaar dreigt te komen. Dat heeft een negatieve invloed op bezoekersaantallen. Om inzichtelijk te maken wat het effect is van de gemiste MJOP-investeringen op de exploitatie, hebben wij de afschrijvingslasten gecorrigeerd. Dat betekent dat we de investeringen die niet hebben plaatsgevonden, maar op basis van de MJOP zouden zijn of worden gedaan, fictief afgeschreven hebben van het resultaat. De resultaten hiervan zijn te vinden op de volgende pagina.

Ontwikkeling exploitatieresultaten gecorrigeerd

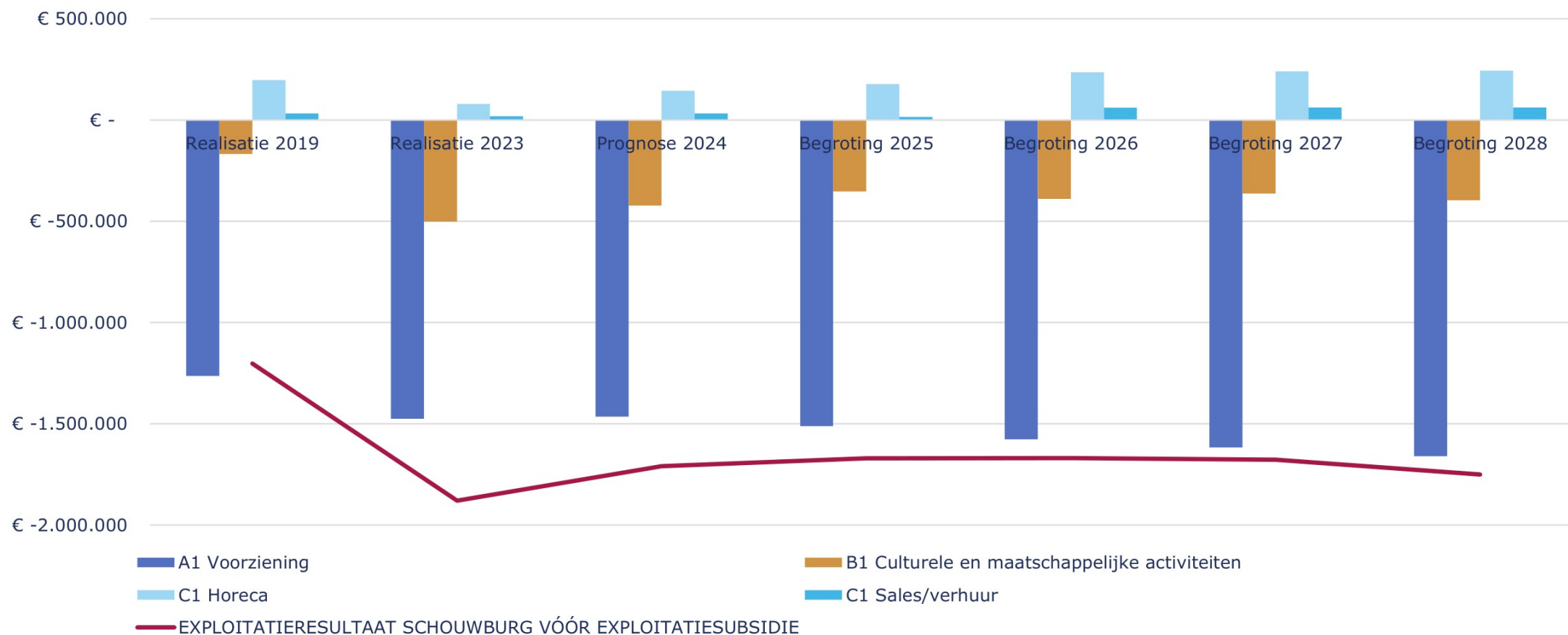
Als we het resultaat volgens het Iglo-model corrigeren met afschrijvingen over investeringen die niet hebben plaatsgevonden, maar op basis van de MJOP wel zouden zijn of worden gedaan, blijkt dat dit met name effect heeft op de resultaten van de Schouwburg. Als de MJOP-investeringen volgens planning werden en worden gedaan, blijft het resultaat tot en met 2028 structureel negatief. Voor de Cinema geldt dat de exploitatieresultaten vanaf 2027 weer positief uitvallen. In principe zou het resultaat cash op moeten leveren om de aflossing van de hypotheek te kunnen voldoen (geen onderdeel van resultaatberekening). De resultaten zijn echter niet hoog genoeg om te zorgen voor de € 340.000 cash die nodig is voor de aflossing.



Schouwburg: saldo per onderdeel vóór exploitatiesubsidie

Onderstaande grafiek toont het saldo per organisatieonderdeel van de Schouwburg, gecorrigeerd voor de afschrijvingen, vóór exploitatiesubsidie. Op deel A en deel B is zonder de subsidie een groot tekort. De lasten voor deel A, de voorziening zijn hoog maar ook onvermijdelijk. Op deel B wordt ook een tekort voorzien. Dat komt door gestegen kostenstijgingen in deel A, die niet uit ticketverkoop worden gedekt. De commerciële nevenactiviteiten deel C zijn winstgevend. Het positieve resultaat hiervan komt ten goede aan de kernactiviteiten.

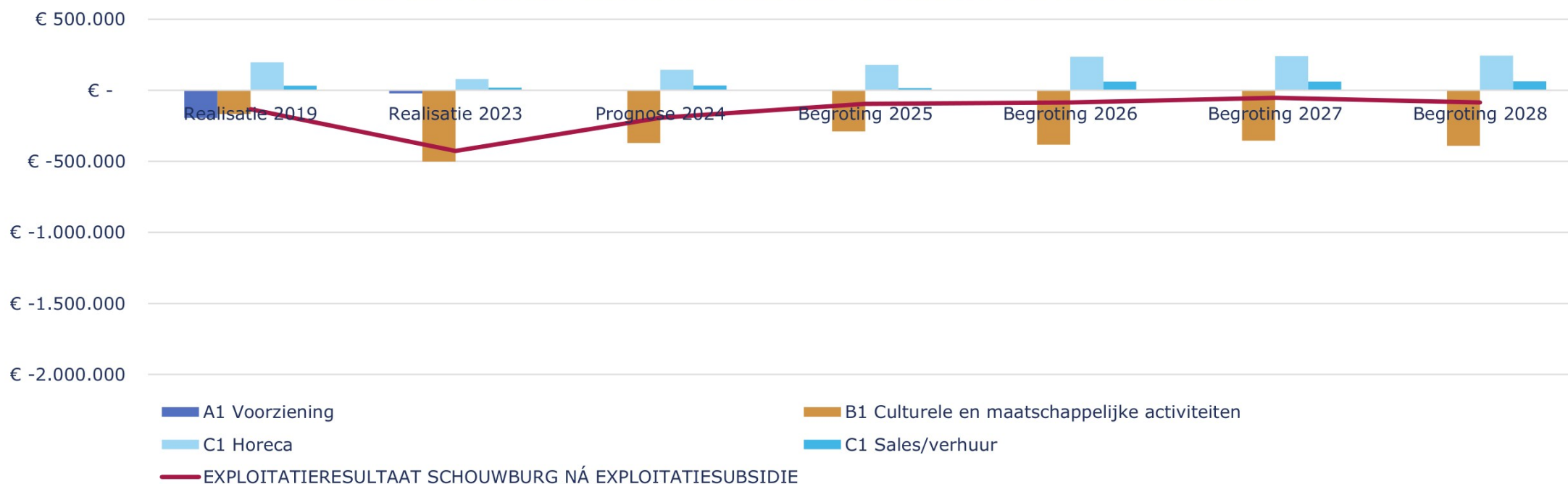
Saldo per onderdeel vóór exploitatiesubsidie (gecorrigeerd voor afschrijvingen)



Schouwburg: saldo per onderdeel na exploitatiesubsidie

Vanaf 2024 is de exploitatiesubsidie iets hoger dan de totale lasten voor de basisvoorziening (deel A), gecorrigeerd voor de afschrijvingen. Dat betekent dat er ook exploitatiesubsidie beschikbaar is voor de kernactiviteiten (deel B). Bij Schouwburgen zien wij vaak dat voor een gezonde bedrijfsvoering ongeveer 80 tot 85% van de exploitatiesubsidie nodig is voor deel A en ongeveer 15 tot 20% van de exploitatiesubsidie beschikbaar is voor deel B. Bij de Goudse Schouwburg is in 2024 en 2025 circa 96% nodig voor deel A en is er slechts circa 4% beschikbaar voor deel B. Vanaf 2026 is vanwege kostenstijgingen voor onder meer huisvesting zelfs minder dan 1% beschikbaar voor deel B, oftewel slechts een paar duizend euro. Dat betekent dat de Schouwburg voor het realiseren van de culturele kernactiviteiten in bijna volledig afhankelijk is van eigen inkomsten uit entree en private bijdragen (deel B) en commerciële opbrengsten (deel C), en eventueel rendement van de Cinema.

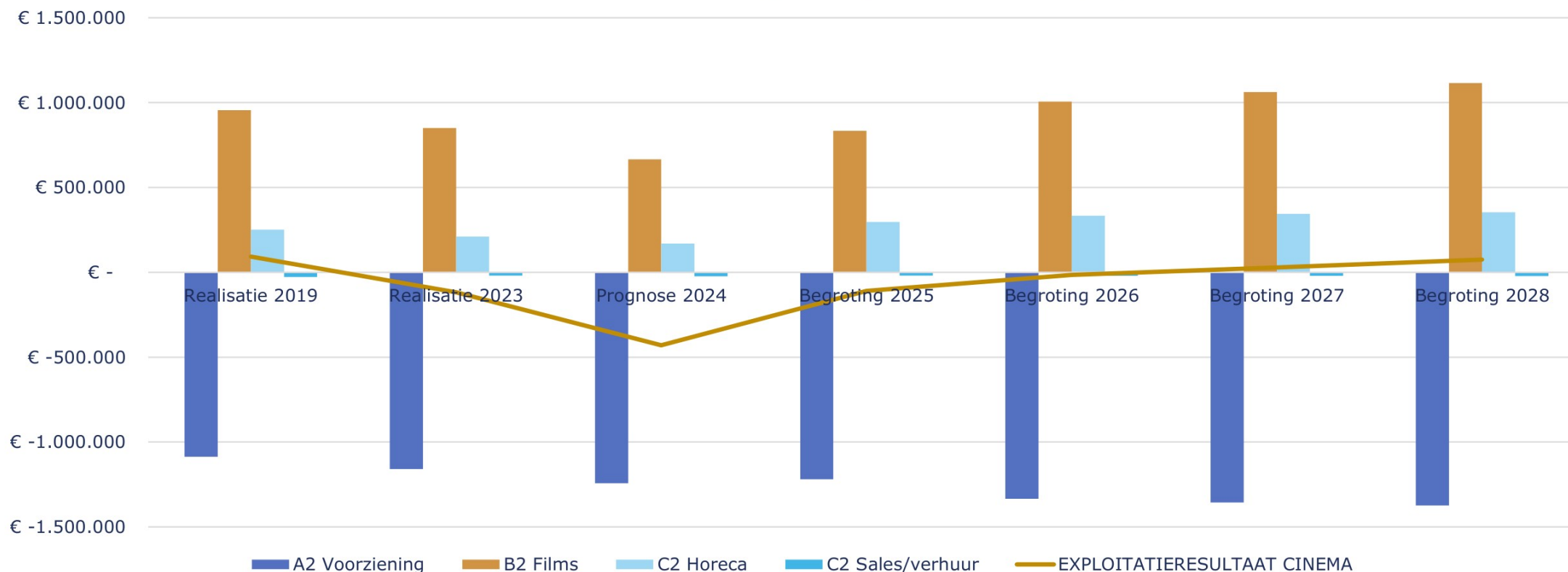
Saldo per onderdeel na exploitatiesubsidie (gecorrigeerd voor afschrijvingen)



Cinema: saldo per onderdeel

Onderstaande grafiek toont het saldo per organisatieonderdeel van de Cinema, gecorrigeerd voor de afschrijvingen. Op deel A is een groot tekort dat moet worden gedekt met de opbrengsten uit tickets (deel B) en horeca en verhuringen (deel C). Pas vanaf 2027 toont de Cinema een licht positief resultaat. Dat is op basis van prognoses die wij als zeer optimistisch en mogelijk onrealistisch beoordelen. Opvallend is dat de sales/verhuur van de Cinema licht verlieslatend zijn door de hoge personeelslasten voor deze functie. Het verdienpotentieel van verhuringen in de Cinema is zeer gering.

Saldo per onderdeel Cinema (gecorrigeerd voor afschrijvingen)



Gebouwen bieden weinig verdienpotentieel uit verhuringen

Beperkte ruimtelijke mogelijkheden voor zakelijke verhuur in de Schouwburg

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 presteert De Goudse Schouwburg afgemeten aan bezoekersaantallen goed. De bezoekersaantallen liggen hoger dan het gemiddelde van vergelijkbare theaters. Dat heeft een positief effect op de opbrengsten uit recettes en horeca. Naast de inkomsten verbonden aan de culturele programmering, zijn ook zakelijke verhuringen voor veel theaters een significante inkomstenbron. Commerciële, maar ook culturele en maatschappelijke partijen, huren de foyers en/of de zalen van voor evenementen. Theaters zijn geschikte locaties voor zakelijke evenementen, zoals een congres. De opzet van een theater geeft sfeer en ieder event kan worden ondersteund met horeca en professionele theaterapparatuur. Bij dergelijke evenementen zijn multifunctionele zalen nodig als *breakout rooms*, voor workshops of deelsessies. De ruimte hiervoor is in de Goudse Schouwburg, in de huidige opzet, zeer beperkt en ook weinig *up to date*. Dat maakt dit theater minder aantrekkelijk voor organisaties en bedrijven. Zonder grote investeringen is er daarom in de huidige situatie geen ruimte voor groei van verhuringen aan de zakelijke markt.

Zoektocht naar balans tussen cultuur en commercie

De Schouwburg wordt primair gebruikt voor het presenteren van voorstellingen. Zakelijke verhuringen gaan ten koste van de beschikbaarheid van het gebouw en de faciliteiten voor het uitoefenen van haar kerntaak. Voor culturele instellingen is er sprake van een continue zoektocht naar de balans tussen de eigen artistieke programmering en commerciële nevenactiviteiten, zo ook voor de Goudse Schouwburg.

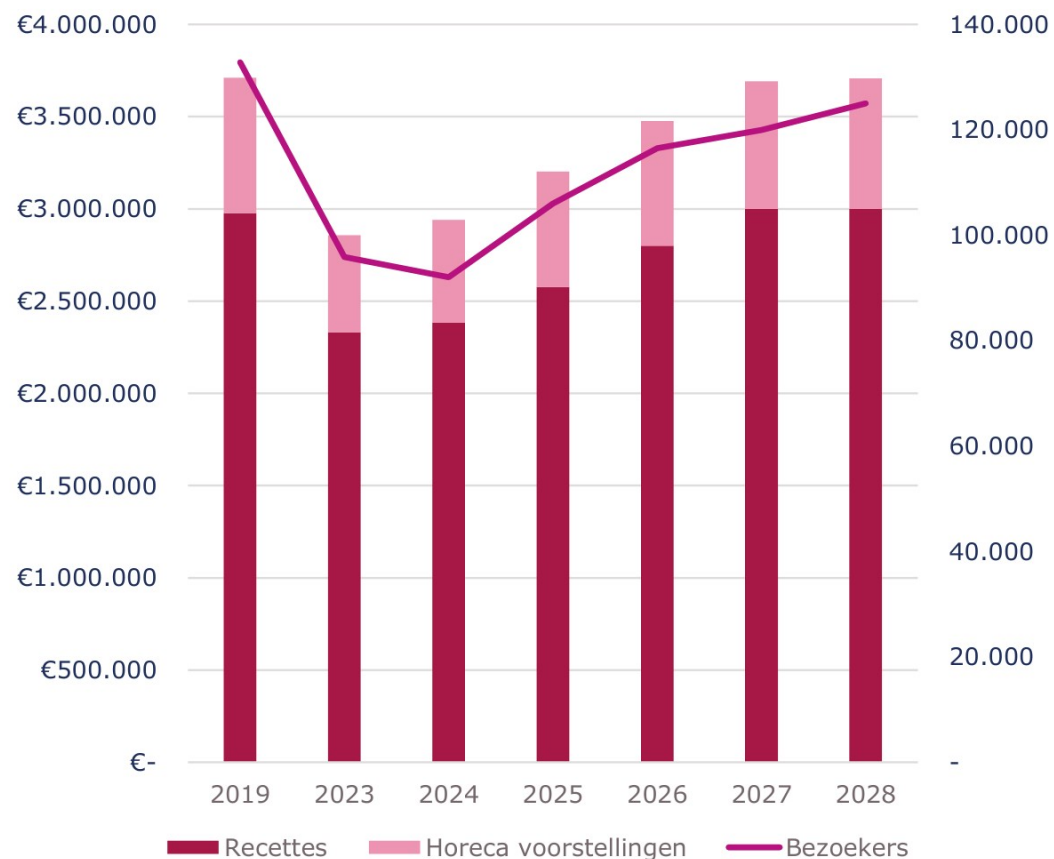
Beperkte mogelijkheden verhuringen Cinema door eisen filmdistributeurs

Verhuur van de bioscoopzalen is slechts beperkt mogelijk door eisen van de filmdistributeurs. Een minimum aantal filmvertoningen is noodzakelijk om bijvoorbeeld bepaalde Disneyproducties te mogen tonen. In 2023 is er door de stichting geen actieve acquisitie voor de Cinema gedaan. Er is volgens de stichting inmiddels een medewerker Sales aangenomen die actief gaat acquireren voor beide locaties.

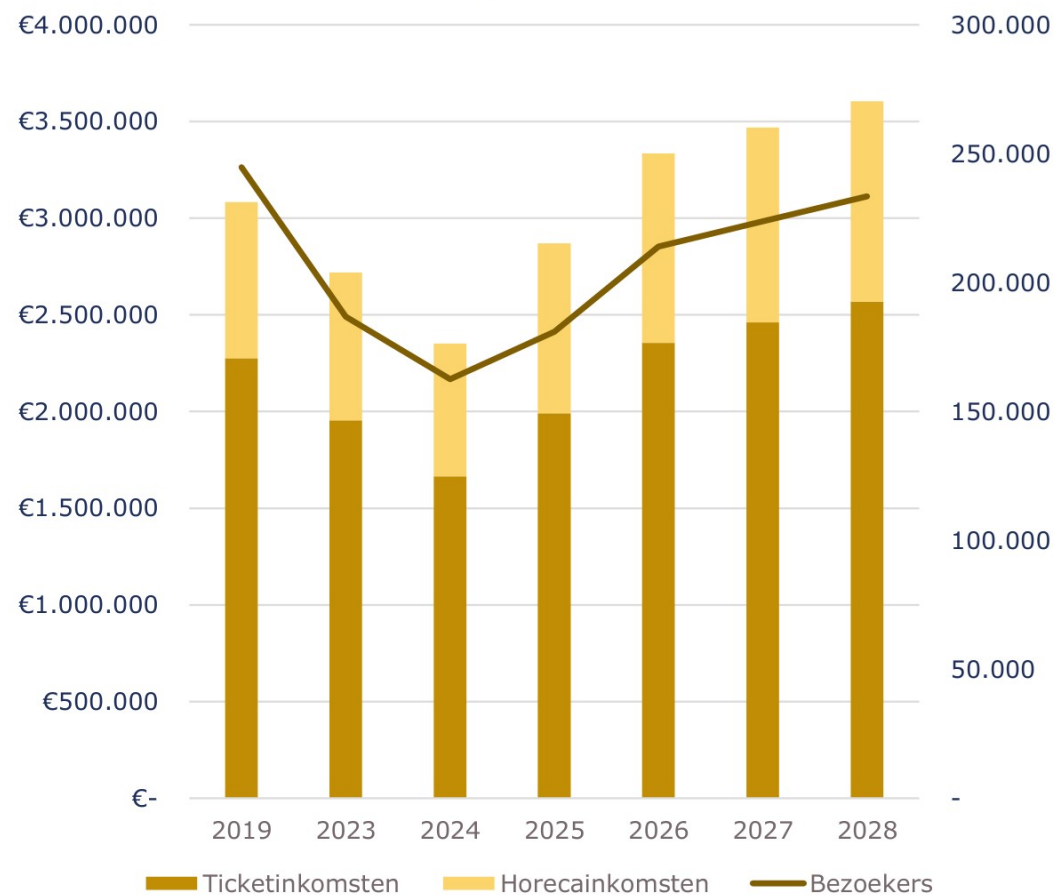
Realiseren van begroting is sterk afhankelijk van bezoek

Publiekinkomsten zijn, naast subsidie, de belangrijkste inkomstenbronnen van Stichting Schouwburgcomplex Gouda. Deze inkomsten uit tickets en horeca zijn direct verbonden aan het aantal bezoekers. De raming van de begroting wordt dan ook sterk bepaald door bezoekersaantallen.

Bezoekersaantal en publieksinkomsten Schouwburg

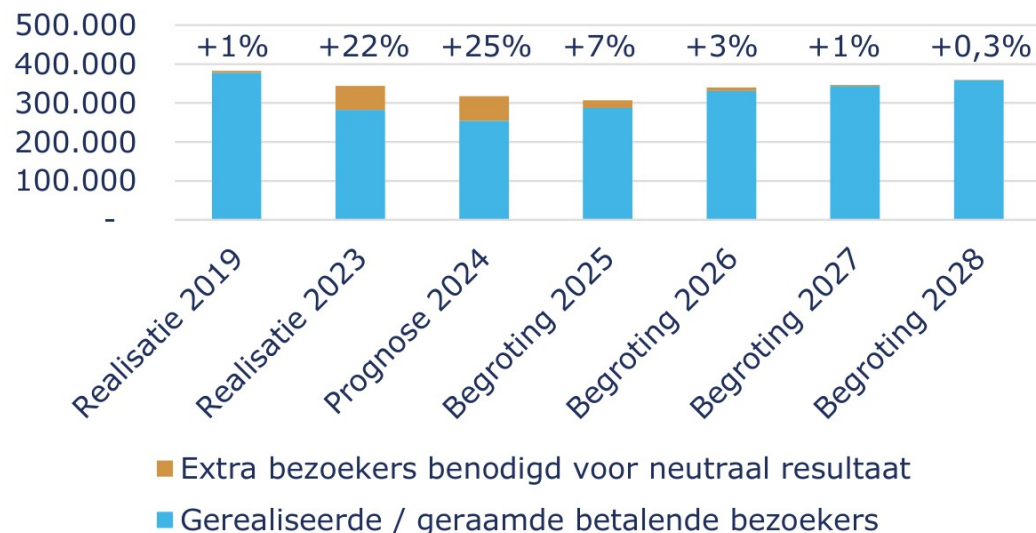


Bezoekersaantal en publieksinkomsten Cinema



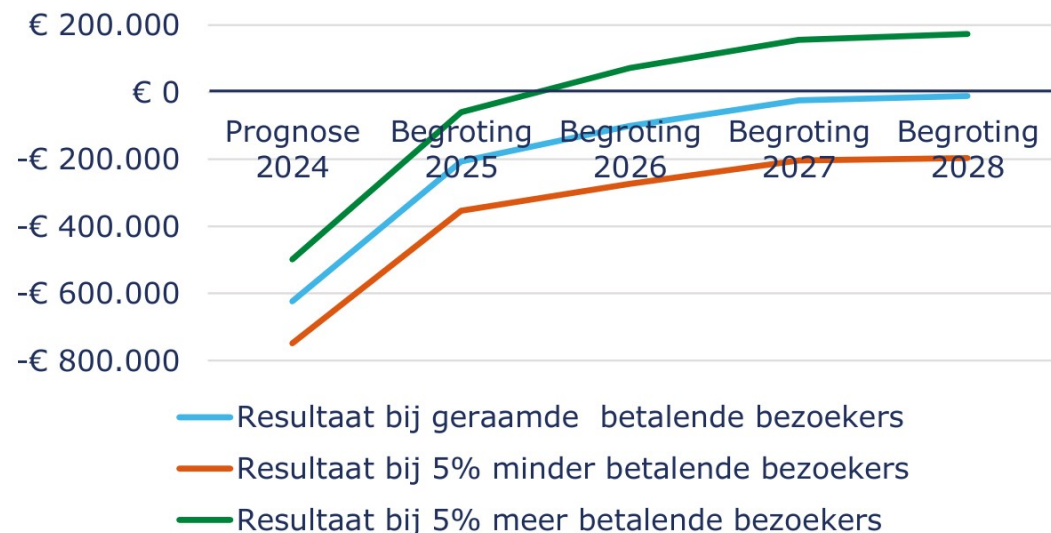
De bezoekersaantallen bepalen het exploitatieresultaat

Elk jaar meer bezoekers nodig voor neutraal resultaat vanwege kostenstijgingen



Het exploitatieresultaat van de Schouwburg en de Cinema samen is in de raming van de stichting voor de komende jaren, na correctie voor afschrijvingen, negatief. Het ontwikkelt zich naar bijna neutraal in 2028. Bovenstaande grafiek laat zien hoeveel bezoekers geraamd zijn én extra nodig zijn tot en met 2028 om een neutraal exploitatieresultaat te boeken. Er zijn meer bezoekers nodig door hogere kosten voor lonen, energie en inkoop. Bij de berekening van het resultaat is uitgegaan van de bruto marge op kaartverkoop en horeca, en zijn andere ontwikkelingen buiten beschouwing gelaten. Wij plaatsen kanttekeningen bij de sterk stijgende bezoekersramingen.

Resultaat is gevoelig voor afwijking van raming



Omdat de vaste lasten van de stichting niet sterk beïnvloedbaar zijn (deel A van de Iglo) en de potentie van meer commerciële inkomsten (deel C van de Iglo) maar beperkt zijn, is de belangrijkste factor voor de exploitatie het aantal gerealiseerde bezoekers. Het resultaat hangt niet alleen af van de sterke stijging maar ook van de betrouwbaarheid van de raming. Bovenstaande grafiek laat zien dat als het aantal bezoekers in een jaar 5% afwijkt van de raming, het resultaat van de Schouwburg en de Cinema samen toe- of afneemt met € 125.000 in 2024 en met € 185.000 in 2028, zonder aanvullende maatregelen.

Schets van liquiditeitspositie

Eind 2014 is Cinema Gouda geopend. Naast een bijdrage in de exploitatie, heeft het toevoegen van de Cinema aan de onderneming van de stichting ook een grote invloed gehad op de liquiditeitspositie van de stichting. In positieve zin dragen de ticketopbrengsten van de Cinema bij aan de cashpositie van de gehele organisatie. Aan de andere kant zijn er enkele verplichtingen die drukken op de liquiditeitspositie van de stichting.

De financieringspositie: hypotheek en rekening-courant

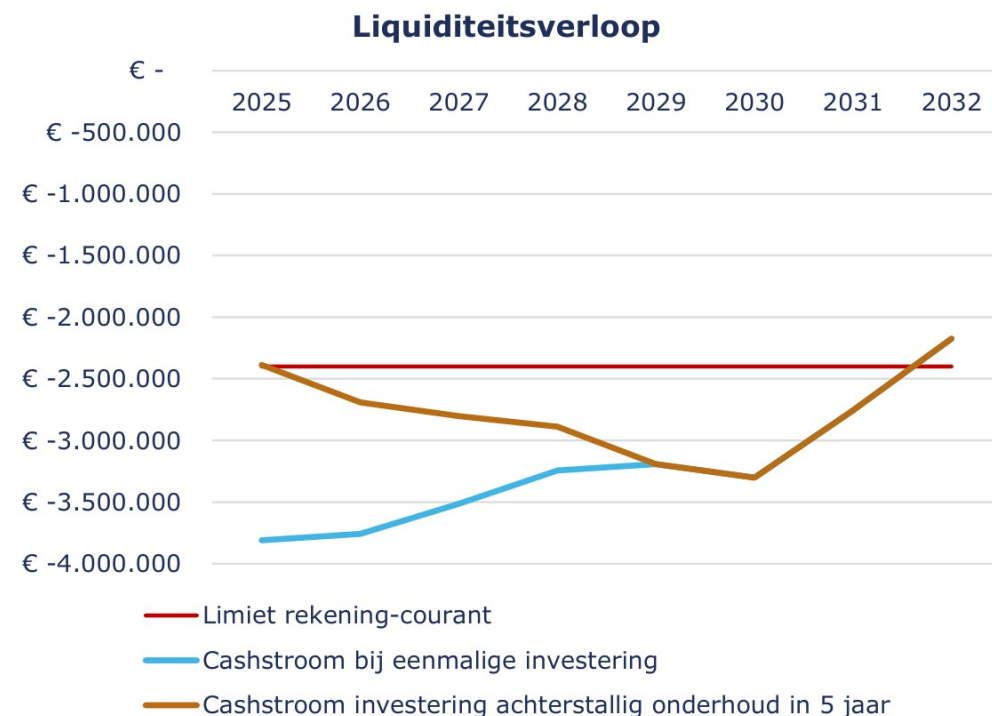
Voor de bouw van de Cinema is een hypothecaire lening aangegaan. De hypotheek is samen met een rekening-courantfaciliteit onderdeel van een bedrijfskrediet bij de ABN AMRO. De hypotheek loopt tot oktober 2030. De aflossing bedraagt ieder kwartaal € 85.000, in totaal jaarlijks € 340.000. De rekening-courantfaciliteit is in totaal € 2,4 miljoen. Op de rekening-courantfaciliteit rust geen aflossingsverplichting geweest. Bij het aangaan van deze faciliteit is overeengekomen dat deze vanaf 2033 jaarlijks wordt afgebouwd met € 350.000 tot aan 2039. De gemeente Gouda heeft oorspronkelijk een garantie afgegeven voor het bedrijfskrediet van € [REDACTED] waarbij de garantie ieder jaar met € [REDACTED] wordt afgebouwd vanaf 1 januari 2015.

Investerings, schommelingen in exploitatie en aanpassingen rente

Vanwege de aard van de onderneming, wijzigt de liquiditeitspositie van de gehele organisatie gedurende het jaar. Dit heeft met name te maken met het culturele seizoen, waarbij de voorverkoop van tickets van de Schouwburg en het subsidievoorschot van de gemeente voor een positieve cashflow zorgen, terwijl betalingen voor personeel, huisvesting, producties en aflossingen en rentebetalingen voor de belangrijkste negatieve cashflow zorgen. Ontwikkelingen in dat laatste hebben de afgelopen periode een flinke impact gehad op de liquiditeitspositie van de stichting. De rente-vastperiode van de hypotheek was in 2023 afgelopen. Sindsdien is de rente op de hypotheek significant hoger dan in de jaren vóór 2023 en drukt deze zwaarder op de liquiditeit. Dit betekent ook dat er nog minder cash is om belangrijke investeringen te doen. Het tekort aan liquide middelen en de marginale investeringsruimte verergert de laatste jaren de al langer bestaande onderhoudstekorten bij de Schouwburg. Alles samen beschouwd loopt de stichting gedurende elk jaar al tegen de ruimte binnen de rekening-courant op. Met een blik op de benodigde onderhoudswerkzaamheden en de eindaflossing van de hypotheek – een bedrag van € 510.000 in oktober 2030 – is de liquiditeitspositie van de stichting zorgelijk. Overigens worden er gesprekken gevoerd met de bank om naar oplossingen voor de rentestijgingen en de aflossingslast te zoeken. Als voorwaarde voor aanpassingen stelt de bank echter strenge eisen aan exploitatie- en liquiditeitsvooruitzichten.

Perspectief van de meerjaren-liquiditeitspositie

Zowel de Schouwburg als de Cinema maken wisselend gebruik van de rekening-courantfaciliteit van de Stichting Schouwburgcomplex Gouda. De stichting loopt in de huidige situatie gedurende ieder jaar op diverse momenten tegen de grenzen van haar rekening-courantfaciliteit aan. Dat is nog exclusief de benodigde investeringen die de organisatie zou moeten doen om het onderhoudsniveau op peil te houden. Om de impact van die investeringen inzichtelijk te maken, hebben we de benodigde liquiditeit voor investeringen afgezet tegen het benutten van de volledige rekening-courant. Die bedraagt tot en met 2032 maximaal € 2,4 miljoen en wordt in de grafiek aangegeven met de rode lijn.



Op dit moment heeft Stichting Schouwburgcomplex Gouda op haar MJOP een investeringsbedrag voor 2025 opgenomen van bijna € 1,8 miljoen. Samen met de benodigde aflossingen en rentebetalingen zouden deze investeringen, als zij allemaal in 2025 worden gerealiseerd, leiden tot een negatieve liquiditeitspositie van ruim € 1,5 miljoen. In andere woorden: om alle begrote vervangingsinvesteringen in 2025 te kunnen doen, heeft de organisatie een cashtekort van € 1,5 miljoen. Als alle investeringen in 2025 worden gedaan, blijft de liquiditeitspositie van de organisatie tot en met 2029 op peil. Daarbij is het uitgangspunt wel dat de geraamde bezoekersaantallen en omzet worden behaald. Wij achten een dusdanig grote bezoekersgroei niet realistisch.

Als we kijken naar het verspreiden van de achterstallige MJOP-investeringen over 5 jaar, tot en met 2029, blijkt dat de liquiditeitspositie van de organisatie ook nog jarenlang te negatief blijft voor de rekening-courant, in ieder geval tot en met 2030. Dit betekent dat er op korte én lange termijn een extra financieringsbehoefte is bij de Stichting Schouwburgcomplex Gouda, die niet binnen het huidige rekening-courant op te lossen is.



Deel B: Uitzicht
6. Variantenverkenning voor de Cinema

We beschouwen de Schouwburg en de Cinema apart

Strategisch / beleidsmatig gezien zijn het sterk verschillende perspectieven

Er leeft een sterke wens bij de gemeente om de Schouwburg te behouden, vanwege de aantrekkelijke programmering en het brede publieksbereik dat goed past binnen het cultuurbeleid van Gouda. De Cinema met een algemene bioscoopfunctie is vooral om financiële redenen bij Schouwburg gekomen. Deze meer commerciële voorziening wordt wel degelijk gewaardeerd. De perceptie van de noodzaak hiervan is anders dan de Schouwburg.

Wij zien cultureel / maatschappelijk weinig synergie tussen beide functies

De Schouwburg en de Cinema opereren en programmeren vanuit perspectief van het publiek geheel gescheiden. Er zijn slechts beperkt overlappende doelgroepen (overlap in Cine+ bios en kleine zaal Schouwburg). Waar mogelijk worden combineerde activiteiten geïnitieerd, maar dit is beperkt en vooral incidenteel van aard. Het is ook qua marketing lastig voor de stichting om synergie te bereiken. Er is pas sinds eind 2024 een gecombineerd ticketsysteem met opties voor cross-overs; tot dan ontbrak het zicht op gedeelde bezoekersstromen.

Economisch / bedrijfsmatig is er wel degelijk samenhang

De Cinema is in het verleden opgezet en benut als verdienmodel voor de stichting. Samen bieden ze een aantrekkelijk cultureel voorzieningsniveau. Er is synergie door het delen van backofficepersoneel. Bijvoorbeeld de directie en controller, die werken voor beide functies en zouden ook nodig zijn als de stichting alleen de Schouwburg zou draaien. Door aparte locaties is er wel dubbele bemensing op frontoffice, te weten techniek en horeca.

De directe aanleiding van dit onderzoek vormen de financiële problemen binnen de stichting. Door tegenvallende resultaten van de Cinema is er geen sprake meer van rendement dat ten goede komt aan de Schouwburgfunctie, zoals de bedoeling is. Ook qua liquiditeit drukt de Cinema zwaar op de stichting, mede vanwege jaarlijkse hypotheekaflossing. In de vraagstelling van de gemeente aan ons voor dit onderzoek staat de omgang met (het vastgoed van) de Cinema en de (her)financiering daarvan centraal. De keuzes voor de Cinema hebben ook effect op de exploitatie van de Schouwburg. Voor het ontwikkelen van oplossingsrichtingen (Deel B: Uitzicht) maken we daarom een onderscheid tussen de uitwerking van

meerdere varianten voor de Cinema en een **perspectief voor de Schouwburg**.

Mogelijke (sub)varianten voor de Cinema

De kernvraag: is er een toekomst voor een bioscoop in Gouda?

Een verkenning van varianten voor de Cinema start met de vraag of er een toekomst is voor een bioscoop in Gouda. Onderliggende vragen zijn: is er voldoende publiek, is een rendabele exploitatie mogelijk en is er voldoende marge om kapitaallasten te dekken? Om deze vraag te beantwoorden heeft de stichting een gespecialiseerd bureau, The Big Picture, gevraagd om een commerciële analyse te maken met strategisch advies.

Afhankelijk van het antwoord op deze strategische kernvraag, zijn er verschillende (sub)varianten mogelijk:

- **Variant 1: zelf door gaan**
 - Variant 1a: Doorgaan op dezelfde weg (alleen vervangingsinvesteringen)
 - Variant 1b: Impuls geven (doorontwikkeling tot onderscheidende bioscoop)
- **Variant 2: voortzetting door andere exploitant**
 - Variant 2a: Verhuur exploitatie en gebouw
 - Variant 2b: Verkopen exploitatie en verhuren gebouw
 - Variant 2c: Verkopen exploitatie en verkopen gebouw
- **Variant 3: Stoppen**
 - Variant 3a: Zo snel mogelijk stoppen
 - Variant 3b: Stoppen op termijn

Op de volgende pagina zijn deze varianten in een beslisboom geplaatst. In de hoofdstukken 7 (varianten 1a en 1b), 8 (varianten 2a, 2b en 2c) en 9 (varianten 3a en 3b) zijn de exploitatie, liquiditeit, financiering en dekking van de verschillende varianten uitgewerkt. Ook de effecten op de exploitatie van de Schouwburg zijn in kaart gebracht. De uitkomsten van het onderzoek van The Big Picture zijn verwerkt in de varianten waarop deze van toepassing zijn. We vatten in dit hoofdstuk eerst een aantal inzichten van The Big Picture samen.

Varianten Cinema

Is er een toekomst voor een bioscoop in Gouda?

- Is er op termijn voldoende betalend publiek?
- Is rendabele operatie mogelijk, en wat is daarvoor nodig aan personeel, techniek en huisvesting?
- Is er voldoende marge om kapitaallasten te dekken?

misschien wel

waarschijnlijk niet

Is de exploitatie van de Cinema (op termijn) interessant voor de Stichting?

- Lukt het om daarmee ook jaarlijkse vervangingen en kapitaallasten te betalen?
- Wat zijn realistische aanpassingen in kapitaallasten?
- En is er nog ruimte over voor investeringen in verbeteringen?

misschien wel

waarschijnlijk niet

waarschijnlijk niet

Variant 1

Exploitatie door Schouwburg
Stand alone

Variant 2

Exploitatie door derde partij
Zelfstandige exploitant of grotere keten

waarschijnlijk niet

Variant 1a

Doorgaan op dezelfde weg
(enkel vervangings-
investeringen)

Variant 1b

Impuls geven:
doorontwikkeling tot
concurrerende bioscoop door
kwaliteit en/of kwantiteit

Variant 2a

Verhuren
exploitatie en
gebouw

Variant 2b

Verkopen
exploitatie en
verhuren
gebouw

Variant 2c

Verkopen
exploitatie en
verkopen
gebouw

Variant 3 Stoppen

Variant 3a

Zo snel mogelijk
stoppen
(exploitatie
ontmantelen en
vastgoed
afstoten)

Variant 3b

Stoppen op
termijn (gunstig
moment
afwachten)

The Big Picture ziet toekomst voor een bioscoop in Gouda

Met de juiste strategie en kostenbesparingen kan Cinema Gouda op korte termijn rendabel worden, zo blijkt uit het rapport van The Big Picture. Er zijn volgens het bureau 175.000 bezoekers (12.500 extra bezoekers ten opzichte van 2024) nodig om break-even te draaien, en meer bezoekers helpen om weer rendement te maken in de exploitatie. Dat vereist volgens The Big Picture wel herpositionering en herstructurering van de Cinema.

Herpositionering

Cinema Gouda moet zich volgens The Big Picture vooral gaan richten op de lokale gemeenschap en zich onderscheiden door zijn lokale karakter. In plaats van te concurreren op faciliteiten zoals luxe fauteuils (recliners), moet de Cinema aantrekkelijke prijzen, lidmaatschapsaanbiedingen en een zorgvuldig geselecteerd aanbod films bieden. Het aanbieden van speciale vertoningen, lokale premières en andere evenementen kan helpen om unieke ervaringen te creëren. De nadruk moet liggen op het aantrekken van nieuwe doelgroepen, in plaats van alleen klanten van Pathé Ypenburg terug te winnen.

Herstructurering

The Big Picture stelt dat de huidige kostenniveau te hoog is voor een bioscoop, met name door de personeelskosten. Daarnaast wordt de Cinema volgens The Big Picture nu niet gerund als bioscoop. Zo wordt gesteld dat het marketingpersoneel beperkte achtergrond en ervaring in film heeft en meer op het theater is gericht. Het verdient aanbeveling het management en de marketing van de bioscoop daarop toe te spitsen. Dit vraagt volgens The Big Picture om een herstructurering. De loonkosten moeten volgens The Big Picture met € 150.000 wordt teruggebracht om in lijn te komen met de standaard in de bioscoopsector. Een compact team is nodig met sectorspecifieke kennis en vaardigheden om het marktaandeel te behouden en te vergroten en om de operationele en logistieke efficiëntie te verbeteren.

Nieuwe inkomstenbronnen

Het herontwikkelen van de begane grond als een sociale ontmoetingsplek met een bar of restaurant kan een stabiele inkomstenbron opleveren. The Big Picture beveelt aan om dit bij voorkeur in samenwerking met een derde partij vorm te geven. Wij kunnen ons voorstellen dat dit zelfs geheel aan een derde partij wordt overgedragen. *Nota bene*: de kosten, baten en uitvoering hiervan zijn niet meegenomen in de ramingen van The Big Picture.



Deel B: Uitzicht
**7. Varianten 1a en 1b: zelf
door gaan**

Variant 1a: doorgaan op dezelfde weg

Deze variant is een voortzetting van de huidige situatie: Stichting Schouwburchcomplex Gouda blijft naast de Schouwburch ook de Cinema exploiteren. In lijn met de huidige situatie wordt in deze variant alleen rekening gehouden met vervangingsinvesteringen. Dat betekent dat er onderhoud wordt gepleegd en investeringen worden gedaan die het huidige kwaliteitsniveau behouden. Er wordt géén rekening gehouden met investeringen die nodig zijn om de Schouwburch en de Cinema te vernieuwen en om het kwaliteitsniveau te verhogen om te blijven voldoen aan actuele maatstaven.

Korte termijn: MJOP investeringen

Voor het onderhoud houdt de Stichting Schouwburchcomplex Gouda voor beide gebouwen een meerjarig onderhoudsplan bij, het MJOP. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is een substantieel deel van het onderhoud aan de Schouwburch en een deel van het onderhoud aan de Cinema de afgelopen jaren niet uitgevoerd door een tekort aan liquide middelen. Dat heeft ervoor gezorgd dat het MJOP niet volgens plan wordt gerealiseerd en er sprake is van achterstallig gebruikersonderhoud, met name bij de Schouwburch. Om het onderhoudsniveau weer op peil te brengen, is een inhaalslag van de investeringen volgens het MJOP nodig. In totaal is er volgens het MJOP een investering van bijna € 1,8 miljoen nodig. Deze investeringen vragen op korte termijn om liquide middelen bij de stichting. De investeringen komen boekhoudkundig niet direct ten laste van het exploitatieresultaat, maar worden jaarlijks afgeschreven. Naast de eenmalige behoefte aan liquide middelen nu, hebben deze investeringen de aankomende jaren invloed op het exploitatieresultaat door de afschrijvingen (zie volgende pagina).

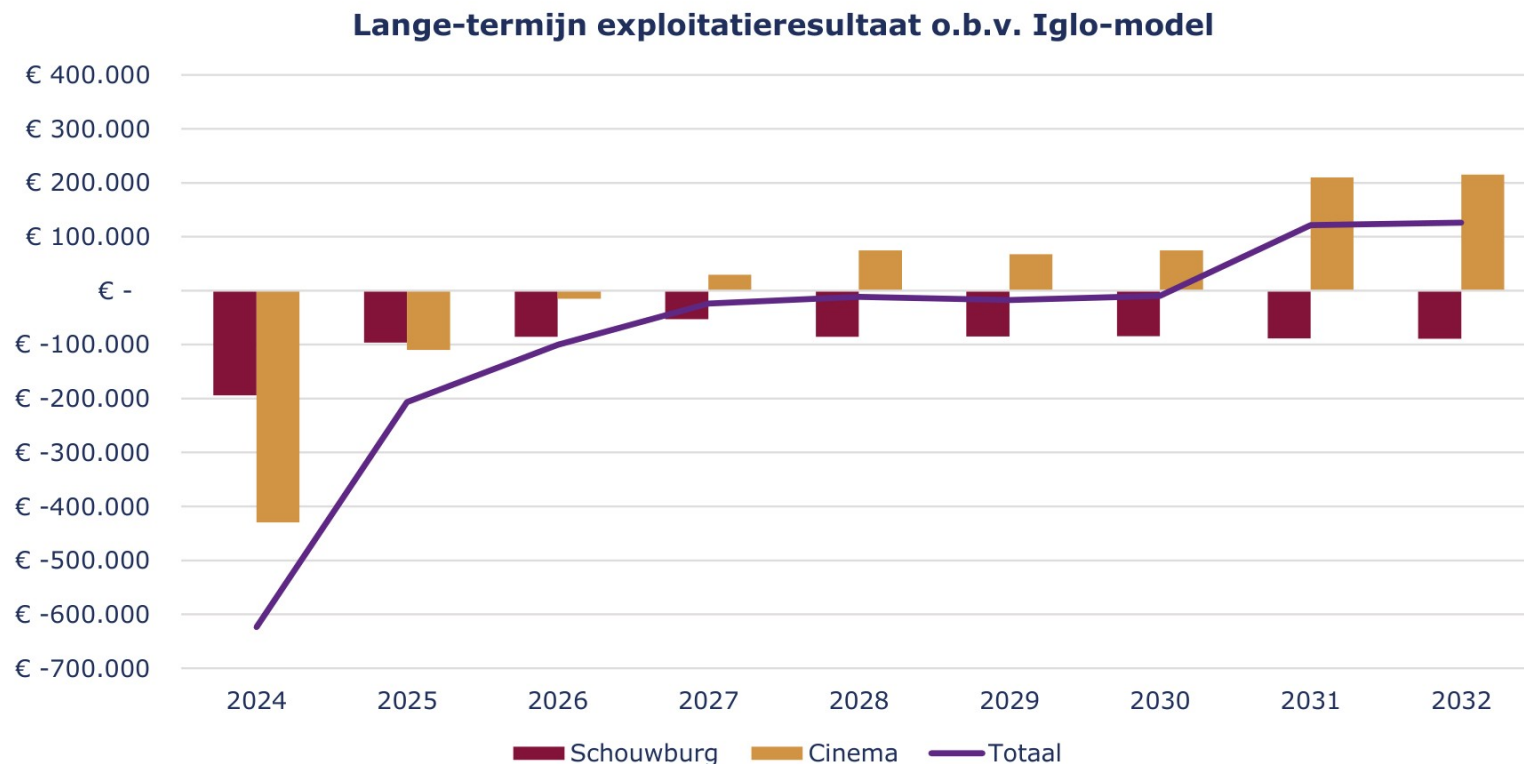
Investeringen 2025 o.b.v. MJOP	Bedrag	
Huurderbelang Schouwburch	€	223.813
Inventaris Schouwburch	€	723.677
Gebouw Cinema	€	73.878
Inventaris Cinema	€	757.265
Totaal	€	1.778.633

Met deze investeringen heeft de Stichting Schouwburchcomplex Gouda de basis weer op orde. Deze investeringen zijn nog ongeacht investeringen die mogelijk nodig zijn om de locaties te verbeteren en, zeker in het geval van de Cinema, concurrerend te blijven met andere aanbieders. Als de investeringen niet kunnen worden gedaan, blijft de exploitatie negatief door tegenvallende bezoekersaantallen. Dan komt het voortbestaan van de Stichting in gevaar.

Variant 1a: doorgaan op dezelfde weg

Structurele resultaten

De structurele resultaten van de Stichting zien er in deze variant uit zoals in onderstaande grafiek. Tot en met 2026 laten de Schouwburg en de Cinema beiden een verlies zien: het exploitatieresultaat van de stichting als geheel is negatief. De Schouwburg blijft in deze gehele prognose verlieslatend. Vanaf 2027 begint de Cinema echter winst te maken. Daardoor is het totale resultaat van de organisatie in de periode 2027-2030 ongeveer in evenwicht. Halverwege 2030 vallen de rentekosten van de hypotheek voor de Cinema weg, waardoor het exploitatieresultaat toeneemt. Vanaf dat jaar laat de gehele stichting positieve exploitatieresultaten zien.



In deze variant hebben we bij het berekenen van de exploitatieresultaten rekening gehouden met de afschrijvingen die samenhangen met de MJOP-investeringen die moeten worden gedaan (zie voorgaande pagina).

Daarnaast is het belangrijk dat de cijfers tot en met 2028 zijn gebaseerd op de meerjarenbegroting van Stichting Schouwburgcomplex Gouda. Op de cijfers vanaf 2029 is een jaarlijkse indexatie van baten en lasten toegepast van 2,5%.

Variant 1b: impuls geven aan de Cinema

Deze variant is een voortzetting én verbeteringsslag ten opzichte van de huidige situatie. Ook in deze variant blijft Stichting Schouwburgcomplex Gouda naast de Schouwburg de Cinema exploiteren, maar in deze variant krijgt de Cinema een impuls. Om de exploitatie van de Cinema te verbeteren, het aanbod aantrekkelijk te houden voor bezoekers en zo de Cinema winstgevend te maken en houden, worden in deze variant gerichte, strategische investeringen gedaan, onder meer in online upselling van horeca voorafgaand aan en tijdens het bezoek. Om inzichtelijk te maken wat er nodig is, heeft de stichting onderzoek laten doen door The Big Picture als gespecialiseerd bureau. Wij baseren deze variant op dat onderzoek.

Korte termijn: *quick wins* door investeringen en eenmalige uitgaven

Voor de Schouwburg zijn de MJOP investeringen nodig, net als bij variant 1a. De verbeterslag bij de Cinema resulteert in investeringen die afgeschreven worden en kosten die direct ten laste van het resultaat komen. De aanpassingen die gedaan moeten worden zijn met name het in goede staat brengen van de stoelen, het verplaatsen van de ticketkassa, algemene ingrepen om de ambiance te verbeteren, het implementeren van online horeca verkoop en het inwinnen van advies op strategie, programmering, prijzen en marketing. The Big Picture schat in dat deze aanpassingen circa € 75.000 kosten. Ongeveer 50% daarvan betreffen uitgaven voor investeringen die afschrijvingen tot gevolg hebben. De andere 50% zijn directe kosten.

Eenmalige kosten	Bedrag
Kosten voor actualisatie Cinema	€ -37.500
Transitievergoedingen personeel	€ -100.509
Totaal	€ -138.009

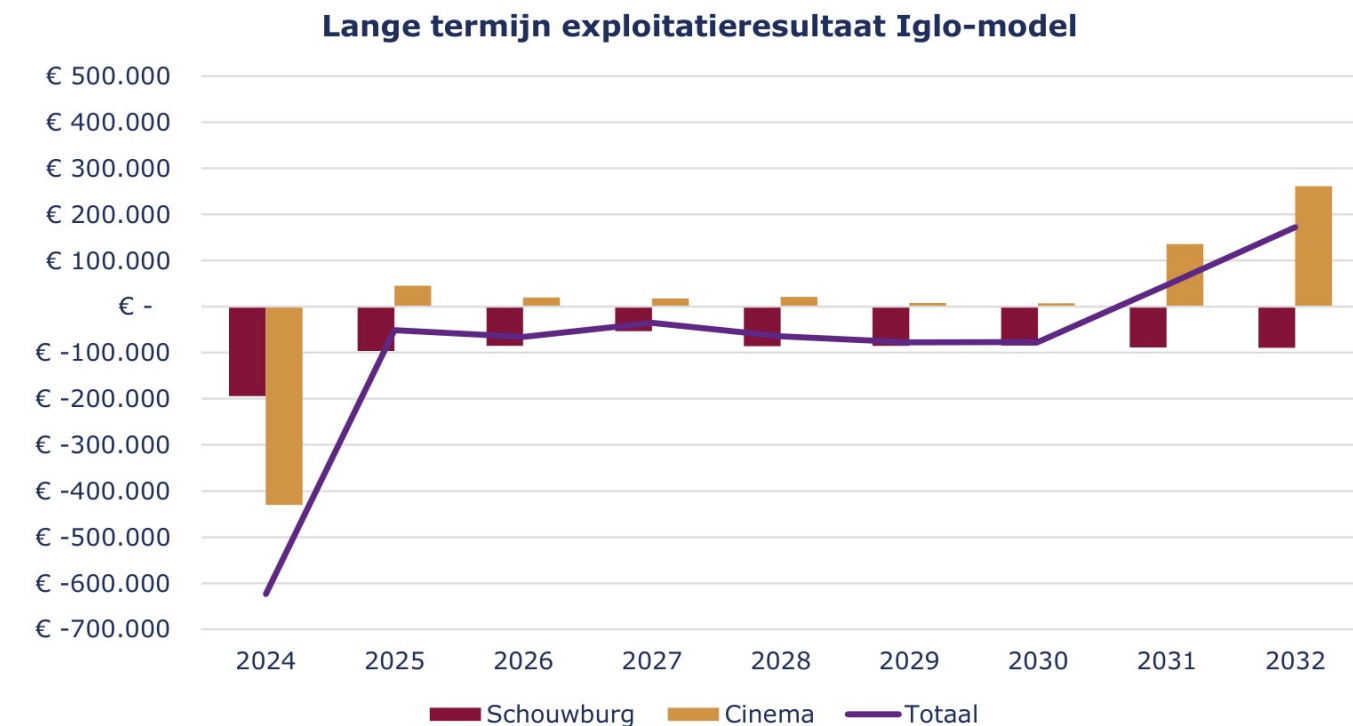
Benodigde investeringen	Bedrag
Investering actualisatie Cinema	€ -37.500
Investeringen MJOP Schouwburg	€ -947.490
Totaal	€ -984.990

Daarnaast is het voor de winstgevendheid van de Cinema van belang dat de organisatiestructuur en het personeelsbestand wordt aangepast. Overigens hoeven volgens The Big de zaken die voor 2024 en 2025 als investering op het MJOP staan, niet in één keer te worden vervangen. Er is volgens het bureau meer spreiding mogelijk dan eerder aangenomen. Daardoor staat uitstel van enkele MJOP investeringen tegenover de impulsinvesteringen die nodig zijn om op korte termijn weer rendabel te worden. Met deze investeringen en diverse eenmalige bestedingen geeft de stichting een impuls aan de Cinema, met als doel meer bezoekers te trekken en de exploitatie weer voor een langere periode winstgevend te maken. Andere benodigde investeringen kunnen zo ook worden uitgesteld naar het moment dat de resultaten het weer toelaten om investeringen te doen.

Variant 1b: impuls geven aan de Cinema

Structurele resultaten

De structurele resultaten van de Stichting zien er in deze variant uit zoals in onderstaande grafiek. Door op zeer korte termijn een aantal strategische investeringen te doen, komt de Cinema vanaf 2025 uit op een positief resultaat. Daardoor is het exploitatieresultaat van de stichting als geheel licht positief. In de jaren erna blijft het exploitatieresultaat van de gehele organisatie stabiel positief, ondanks dat de Schouwburg in de gehele prognose verlieslatend is. Ook in deze variant vallen halverwege 2030 de rentekosten van de hypotheek voor de Cinema weg. Dat zorgt ervoor dat het exploitatieresultaat van de Cinema en de gehele stichting significant stijgt vanaf dat jaar.



Bij het berekenen van de exploitatieresultaten houden we rekening met de afschrijvingen voor MJOP-investeringen die moeten worden gedaan voor de Schouwburg. Voor de Cinema houden we ook rekening met de afschrijvingen voor de MJOP en de aanvullende investeringen in 2025 die voor de impuls nodig zijn. Deze kunnen mogelijk tijdelijk worden uitgesteld maar zullen op termijn nog moeten plaatsvinden. De Cinema's cijfers vanaf 2026 zijn gebaseerd op een indexatie ten opzichte van de 2025 begroting van The Big Picture in de variant 'winstgevend' (182.812 bezoekers). Bovendien is het belangrijk dat we ervan uitgaan dat de personeelskosten die The Big Picture voorstelt, helemaal gerealiseerd kunnen worden zonder impact op het Schouwburg-deel van het IGLO-model. Dit kan in de praktijk lastig zijn, omdat personeel op beide onderdelen wordt ingezet en er niet altijd alleen maar op één onderdeel kan worden afgeschaald.

Prognose Schouwburg op basis van meerjarenbegroting Stichting Schouwburgcomplex Gouda, bezoekersramingen niet bijgesteld. Prognose Cinema op basis van raming The Big Picture, met bijgesteld bezoekersaantal

Liquiditeit en dekking bij voortzetting van de Cinema

Voortzetting op dezelfde weg, zonder aanvullende financiering, zorgt voor verdere uitholling van de voorziening

De Schouwburg en Cinema hebben beide behoefte aan een aantal vervangingen om het voorzieningenniveau op een basisniveau (terug) te krijgen. Hiervoor is de afgelopen jaren onvoldoende ruimte geweest in de liquiditeitspositie van de stichting. De exploitatieresultaten van de organisatie als geheel dragen onvoldoende bij aan een cashpositie die het mogelijk maakt om de benodigde meerjarige onderhoudsplannen te realiseren. Dat komt met name doordat de exploitatieresultaten van de Cinema het tekort bij de Schouwburg dekken. Zo blijft er voor de Cinema te weinig aan liquide middelen over om de benodigde vervangingsinvesteringen binnen de eigen exploitatie te doen. Aan de andere kant was en is er in deze constructie voor de Schouwburg óók te weinig ruimte om de benodigde onderhoudswerkzaamheden te doen. Dat heeft ertoe geleid dat er, soms letterlijk, pleisters moeten worden geplakt om de gaten te dichten. Bij een voortzetting op dezelfde weg, blijven de exploitatieresultaten structureel rond of onder de nul tot en met 2030. Dat betekent dat er **de aankomende vijf jaar een liquiditeitstekort** blijft bestaan als het om vervangingsinvesteringen gaat. Dit zal zowel bij de Schouwburg als de Cinema significante impact hebben op het niveau van de voorziening. De vraag of de bezoekersaantallen in de huidige prognoses wel behaald zullen worden, wordt dan alleen maar dringender. De mogelijkheid dat de exploitatieresultaten structureel achter zullen blijven op de prognose wordt waarschijnlijker en in dat geval komen ook de grenzen van de rekening-courantfaciliteit in zicht. In het slechtste scenario komen de rentebetalingen en aflossingen aan de bank onder druk te staan. Dit heeft belangrijke gevolgen voor de gemeente, die garant staat voor 80% van de hypothecaire lening, eind 2024 ruim € [REDACTED]. Voor de Stichting komt in het slechtste geval, wanneer er geen aanvullende liquide middelen komen, faillissement in zicht.

Impulsinvesteringen bieden perspectief voor de Cinema, aanvullende dekking voor impuls en onderhoud Schouwburg nodig

De uitwerking van variant 1b laat zien dat de Cinema met een relatief beperkt budget aan impulsinvesteringen binnen een afzienbare periode een positief exploitatieresultaat kan behalen. Deze investeringen helpen de liquiditeitspositie van de gehele organisatie op een termijn van circa 1,5 - 2 jaar maar vragen op korte termijn nog steeds om **aanvullende financiering** van een liquiditeitstekort voor vervangingsinvesteringen van € 925.000 in 2025. Daarnaast wordt ook in deze variant een liquiditeitstekort voorzien voor 2030, als de eindaflossing van de hypotheek moet plaatsvinden. Als alle benodigde investeringen in 2025 worden gedaan, is de liquiditeitspositie op de langere termijn, met name na het aflopen van de hypotheek in 2030 positief. Welke opties er zijn om aanvullende financiering te bewerkstelligen, en de rol van de gemeente daarin, bespreken wij in hoofdstuk 11.



Deel B: Uitzicht
**8. Varianten 2a, 2b en 2c:
voortzetting door andere
exploitant**

Variant 2a: verhuur exploitatie en gebouw

Deze variant houdt in dat Stichting Schouwburgcomplex Gouda de exploitatie en het gebouw van de Cinema verhuurt aan een andere exploitant. Uitgangspunt voor deze variant is dat de stichting uit de kosten komt met betrekking tot de exploitatie van de Cinema, zowel qua hypotheeklasten als onderhoudskosten. De huurder gaat voor eigen rekening en risico de Cinema exploiteren en neemt hiervoor eigen personeel in dienst, verzorgt zelf de inkoop en is verantwoordelijk voor het gebruikersonderhoud, GWL en gemeentelijke lasten van de Cinema. De stichting blijft eigenaar van de inventaris en het gebouw en daardoor ook verantwoordelijk voor eigenaarsonderhoud hiervan. Voor het gebruik van het gebouw en de inventaris betaalt de huurder door middel van een huurprijs van het gebouw en pacht voor de inventaris. We gaan uit van verhuur vanaf 1 januari 2026.

Eenmalige kosten

De afwikkeling van de exploitatie van de Cinema door de stichting zelf, en voorbereiding van verhuur, brengt eenmalige kosten met zich mee. Er is ook minimaal een investering van circa € 75.000 nodig om de exploitatie van de Cinema weer winstgevend te maken. Huur van de Cinema is voor een derde partij alleen maar aantrekkelijk als er winstpotentieel is. Daarom zal het voor de stichting van belang zijn om dezelfde investeringen te doen om de Cinema verhuur-klaar te maken. Daarnaast zijn er enkele lopende contracten die de stichting nu heeft afgesloten voor de Cinema. Het betreft met name enkele ICT-contracten. Het versneld afwickelen van deze contracten zal een éénmalige kostenpost met zich meebrengen als de nieuwe exploitant deze ICT-voorziening niet wil overnemen.

Eenmalige kosten	Bedrag
Investerings t.b.v. verhuur minimaal	€ -75.000
Transitiekosten personeel	€ -100.509
Afwikkeling lopende contracten	€ -20.000
Onvoorzien (10%)	€ -19.551
Totaal	€-215.060

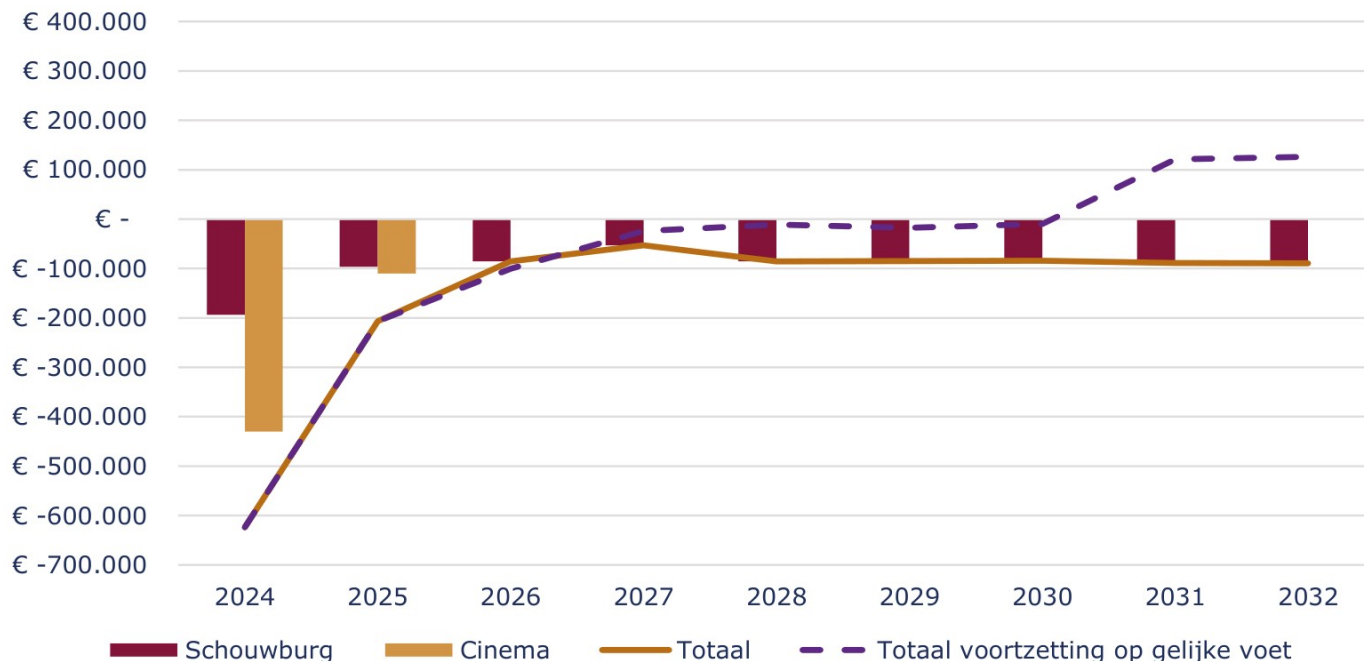
Wat betreft transitiekosten voor het personeel geldt dat als al het personeel van de Cinema afvloeit, er in totaal ruim € 100.000 aan transitievergoedingen moet worden voldaan. Mogelijk zal de nieuwe exploitant een deel van het huidige personeel willen overnemen. Aangezien nu niet valt in te schatten welk personeel dat betreft, hebben we gerekend met de volledige transitievergoeding. Ten slotte brengen alle organisatorische wijzigingen altijd frictiekosten met zich mee, zoals advieskosten. We rekenen voor deze onvoorzien kosten met 10% van het subtotaal.

Variant 2a: verhuur exploitatie en gebouw

Structurele resultaten

In deze variant vallen de exploitatieresultaten van de Cinema vanaf 2026 weg uit de begroting van de stichting. In plaats daarvan wordt een minimaal kostendekkende huur berekend aan de nieuwe exploitant. De kosten waarop deze prijs is berekend bestaat met name uit de rentelasten op de hypotheek, afschrijvingen, verzekeringen en onderhoudskosten. Daarnaast heeft de stichting hogere personeelskosten als de Cinema wegvalt, ruim € 73.000 per jaar. Dat komt omdat enkele algemene functies, zoals directie, financiën en control niet evenredig zijn af te schalen. Deze kosten worden meegenomen in onze huurprijsberekening, net zoals een vergoeding voor de goodwill.

Lange-termijn exploitatieresultaat o.b.v. Iglo-model



Prognose op basis van meerjarenbegroting Stichting Schouwburgcomplex Gouda, bezoekersramingen niet bijgesteld

In totaal is in 2026 volgens deze berekening een huurprijs van minimaal € [c] (bijna € [c] per m²) nodig voor het gebouw en € [c] voor de exploitatie om uit de kosten voor de Cinema te komen. Uiteindelijk betekent dit dat de stichting minimaal een huurprijs van € [c] moet rekenen in 2026 om de doorlopende kosten van de Cinema te dekken. Dat is **niet realistisch**, uit het onderzoek van The Big Picture blijkt dat een marktconforme huurprijs maar circa € [c] bedraagt. Zelfs bij een kostendekkende huur voor de Cinema draait de stichting verlies doordat de Schouwburg een negatief exploitatieresultaat heeft. Om als gehele organisatie uit de kosten te komen moet de stichting de Cinema met een **marge van [c]%** op de kosten kunnen verhuren. Om vanaf 2031 op dezelfde resultaten uit te komen als bij voortzetting, is een marge van [c]% nodig.

Variant 2b: verkoop exploitatie, verhuur gebouw

Deze variant houdt in dat Stichting Schouwburgcomplex Gouda de exploitatie verkoopt en het gebouw van de Cinema verhuurt aan een andere exploitant. Uitgangspunt voor deze variant is dat de stichting uit de kosten komt met betrekking tot de exploitatie van de Cinema, zowel qua hypotheeklasten als onderhoudskosten. In afwijking van variant 2a neemt in deze variant de nieuwe exploitant de inventaris in één keer over en betaalt één keer een vergoeding voor de goodwill. Daarna is de nieuwe exploitant zelf verantwoordelijk voor het onderhouden en vervangen van de inventaris. De stichting blijft eigenaar van het gebouw en daardoor ook verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud. We gaan uit van overdracht per 1 januari 2026.

Omschrijving	Bedrag	
Opbrengsten		
Inventaris	€	
Goodwill	€	
Subtotaal	€	
Kosten		
Transitiekosten personeel	€	-100.509
Waarde-drukkend effect benodigde investeringen (minimaal)	€	-75.000
Versnelde afschrijvingen	€	-57.474
Afwikkeling lopende contracten	€	-20.000
Onvoorzien (10%)	€	-25.298
Subtotaal	€	-278.281
Totaal resultaat	€	

Eenmalige kosten en opbrengsten

De twee grootste opbrengsten bij verkoop van de exploitatie zijn toe te rekenen aan de inventaris van de Cinema en de opgebouwde goodwill. De inventaris is in 2022 getaxeerd voor Bijzonder Beheer van ABN AMRO. We hebben de taxatiewaarde als uitgangspunt genomen voor de verwachte opbrengst bij verkoop van de exploitatie aan een derde. De goodwill is berekend op basis van 3x de overwinst die de stichting in haar eigen prognoses voor 2025 heeft opgenomen.

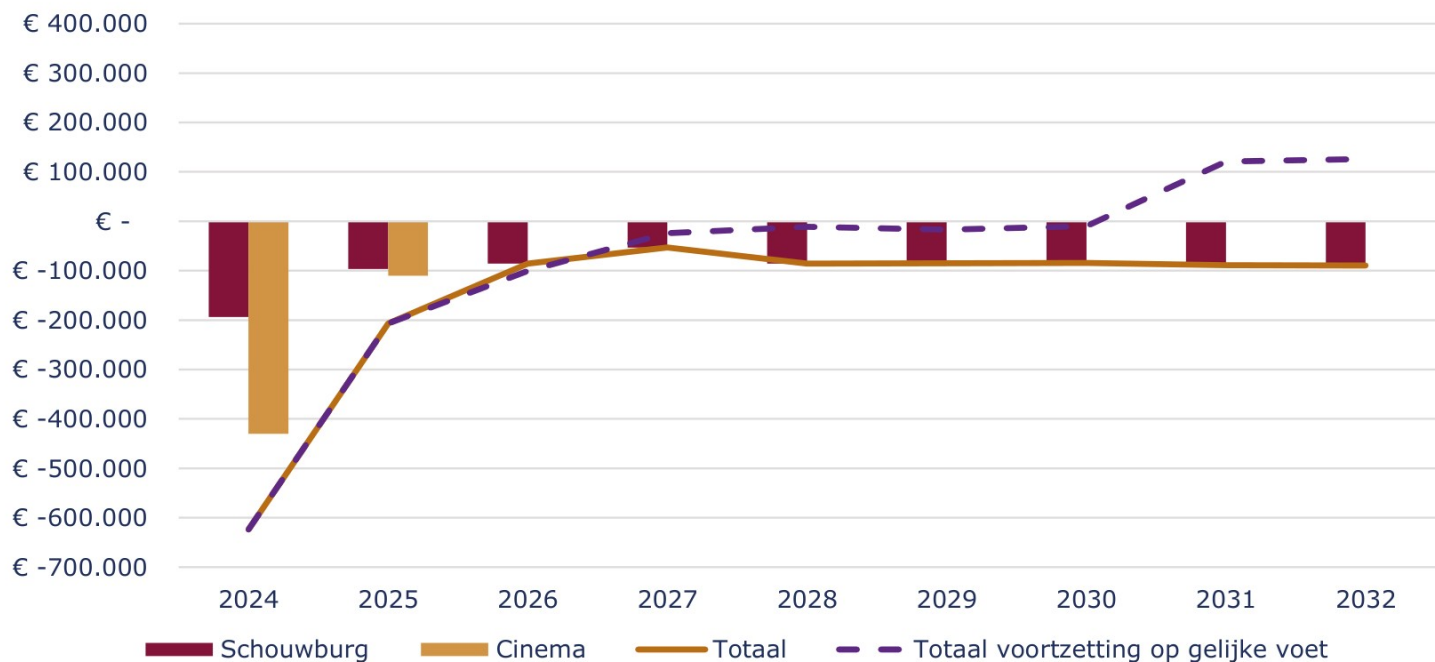
De eenmalige kosten zijn deels vergelijkbaar met variant 2a, denk aan de transitiekosten van het personeel en de afwikkeling van contracten. In deze variant neemt de nieuwe exploitant de inventaris over en zal er geen sprake zijn van verhuur. Investerings blijven echter nodig om de Cinema courant te maken. De waarde van die investeringen hebben we als waarde-drukkend effect meegenomen. Bij de verkoopprijs zal een nieuwe exploitant met deze kosten immers rekening willen houden. Omdat de inventaris uit de boeken van de stichting verdwijnt, zullen er enkele versnelde afschrijvingen plaatsvinden. Als de kosten van verhuurklaar maken meevallen, wordt het éénmalige resultaat van variant 2b positief.

Variant 2b: verkoop exploitatie, verhuur gebouw

Structurele resultaten

In deze variant vallen de exploitatieresultaten van de Cinema vanaf 2026 weg uit de begroting van de stichting. In plaats daarvan wordt een minimaal kostendekkende huur voor het pand berekend aan de nieuwe exploitant. In lijn met variant 2a is een kostendekkende huur van ongeveer € [redacted] (bijna € [redacted] per m²) voor het gebouw nodig in 2026. Dit dekt de rentelasten voor de hypotheek, afschrijvingen en onderhoudskosten. Deze huurprijs is niet realistisch. Voor het pand én exploitatie heeft The Big Picture een marktconforme huur van circa € [redacted] berekend. Voor alleen het pand zal de huurprijs nog lager liggen. Aangezien de exploitatie in één keer wordt verkocht, wordt er geen huurprijs voor de inventaris of goodwill in rekening gebracht.

Lange-termijn exploitatieresultaat o.b.v. Iglo-model



Uiteindelijk betekent deze variant hetzelfde als variant 2a voor de structurele resultaten van de gehele stichting: als we de exploitatieresultaten uit het Iglo-model aanpassen voor een kostendekkende huur voor het gebouw van de Cinema, blijft effectief enkel het resultaat voor de Schouwburg over. Dan is de stichting als geheel structureel verlieslatend.

Om uit de kosten te komen moet de stichting het gebouw van de Cinema met een **marge van minimaal [redacted]%** op de kosten kunnen verhuren. Om vanaf 2031 op dezelfde resultaten uit te komen als bij voortzetting, is een marge van [redacted] nodig.

Variant 2c: verkoop exploitatie en gebouw

Deze variant houdt in dat Stichting Schouwburgcomplex Gouda de Cinema als geheel probeert over te dragen aan een andere exploitant. Daarbij verkoopt de Stichting zowel het pand als de inventaris. We gaan voor deze variant uit van een verkoop op korte termijn, dus al in 2025.

Omschrijving	Bedrag	
Opbrengsten		
Inventaris	€	
Goodwill	€	
Subtotaal	€	
Kosten		
Transitiekosten personeel	€	-100.509
Waarde-drukkend effect benodigde investeringen	€	-75.000
Versnelde afschrijvingen	€	-57.474
Afwikkeling lopende contracten	€	-20.000
Onvoorzien (10%)	€	-25.298
Subtotaal	€	-278.281
Totaal resultaat	€	

Opbrengst pand als % van de taxatiewaarde	Totaal resultaat	
50%	€	
80%	€	
100%	€	
112%	€	

Eenmalige kosten en opbrengsten

In deze variant wordt de gehele Cinema, de exploitatie en het gebouw, in één keer afgestoten. De kosten en opbrengsten voor de afwikkeling van de exploitatie zullen vergelijkbaar zijn met variant 2b en wij hebben daarvoor dan ook dezelfde uitgangspunten gebruikt.

De verkoop van het pand van de Cinema zal ook significante boekresultaten met zich meebrengen. Dit is belangrijk, want dit heeft een belangrijk effect op de resultatenrekening van de stichting. Een taxatie door de ABN Amro van het pand en de exploitatie uit 2022 bedroeg € . Het verkoopresultaat zou nu % van die taxatiewaarde moeten zijn om de Cinema kostenneutraal over te dragen (op pand + resultaat verkoop exploitatie).

Uit onderzoek van The Big Picture blijkt dat dit verkoopresultaat niet realistisch is. Zij geven aan dat de huidige marktwaarde (2025) van de Cinema € bedraagt. Volgens The Big Picture is dat al lastig te realiseren onder de huidige omstandigheden.

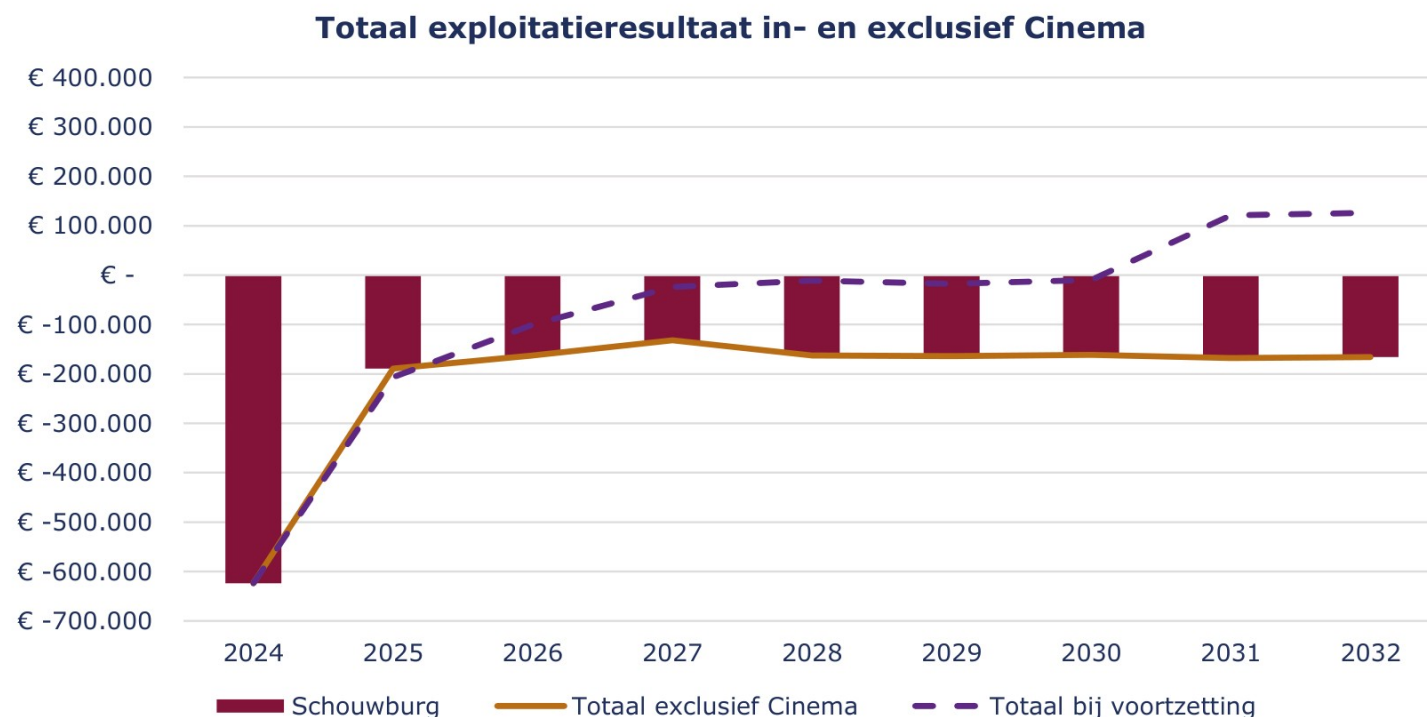
Een verkoopopbrengst van € brengt namelijk een

met zich mee. De gemeente staat garant voor de hypothecaire lening van de Cinema.

Variant 2c: verkoop exploitatie en gebouw

Structurele resultaten

Door de verkoop van het pand, het afwikkelen van de hypotheek en rekening-courantlening en het afstoten van de overige activa zullen een groot deel van de opbrengsten en kosten van de Cinema uit de exploitatierekening wegvallen vanaf midden 2025. Het wegvallen van de rentelasten op de hypotheek zal een positief effect hebben. Toch vallen enkele kosten niet volledig weg. Dit betreft met name de personeelskosten. In tegenstelling tot de voorgaande varianten kan de stichting deze extra kosten na verkoop niet meer doorberekenen naar een derde partij. Daarom drukken deze kosten op het resultaat van de Schouwburg.



De invloed van met name de personeelskosten betekent dat de resultaten van de Schouwburg na het afstoten van de Cinema meer negatief zijn dan als de Cinema wordt verhuurd. Sommige functies kunnen namelijk niet verhoudingsgewijs worden afgeschaald (zie ook p. 50). Ten opzichte van de exploitatieresultaten bij voortzetting is dit significant minder gunstig voor de exploitatieresultaten van de stichting als geheel.

Liquiditeit en dekking in geval van verhuur

Verhuur aan een derde exploitant betekent kosten op korte termijn en minder verdienpotentieel op lange termijn

De verhuur van de exploitatie en het vastgoed van de Cinema zorgt ervoor dat de Stichting Schouwburgcomplex Gouda een voorzienbare inkomensstroom genereert waaruit de hypotheek en de rente op de rekening-courant kunnen worden betaald. De betalingsverplichtingen met betrekking tot de schulden is daarmee gedekt. Uitgangspunt bij verhuur van de exploitatie en het vastgoed is ook dat de vervangingsinvesteringen van de Cinema gedekt worden uit de huursom. Daarmee is de verhuur van de Cinema verder neutraal voor de liquiditeitspositie, behalve in 2030 als de eindaflossing van de hypotheek moet plaatsvinden. Op korte termijn zijn er echter investeringen nodig om de verhuur mogelijk te maken én zijn de investeringen van de Schouwburg nog niet gedekt. Dat laatste geldt ook op de middellange termijn. Gelet op de hoogte van de huursom die nodig is om uit de kosten te komen, is het niet waarschijnlijk dat een derde partij naast een kostendekkende huur een marge zou willen betalen waaruit de investeringen voor de Schouwburg kunnen worden gedekt.

Verkoop van de exploitatie en verhuur van het pand aan een derde partij tegen een kostendekkende huurprijs kan overwogen worden als er op korte termijn dekking wordt gevonden voor de investeringen in de Schouwburg. De investeringen voor de verhuur van het pand zouden namelijk gedekt kunnen worden uit de opbrengst voor de verkoop van de exploitatie. Dit biedt de mogelijkheid om de Cinema op middellange termijn weer door de stichting zelf uit te gaan baten. Dit is enkel interessant als de Cinema structureel significant positieve resultaten gaat behalen, waarmee zowel investeringen in de Cinema als de Schouwburg worden gedekt. Vanaf 2033 is een jaarlijkse aflossing van de rekening-courant voorzien. In het gunstige geval wordt dit afgezet door het wegvallen van de hypotheekaflossingen, maar als er slechte resultaten behaald blijven worden kan dit tot problemen in de liquiditeitspositie leiden – ook op lange termijn. Dit heeft belangrijke gevolgen voor de gemeente, die garant staat voor 80% van de hypothecaire lening, eind 2024 ruim € [REDACTED]. Voor de Stichting komt in het slechtste geval, wanneer er de liquide middelen niet voldoende zijn om de gaten in exploitatie te dichten en de aflossingslasten op te vangen, faillissement in zicht.

Liquiditeit en dekking in geval van verkoop

Verkoop van de Cinema geeft éénmalige cashinjectie maar beperkt bestendige exploitatie op termijn

De laatste variant is dat het pand en de exploitatie in één keer worden verkocht aan een derde partij. Dit kan een significante liquiditeitsinjectie in de gehele organisatie betekenen. Waarschijnlijk is echter dat tegelijkertijd met de verkoop van de Cinema, de bank zal vragen om aflossing van de hypotheek én de rekening-courantverhouding. Om zowel de aflossing als de benodigde investeringen in achterstallig onderhoud in de Schouwburg te dekken, zal de verkoop ten minste 100% van de taxatiewaarde van de Cinema moeten opbrengen. Wij achten dit op korte termijn niet waarschijnlijk. Daarnaast lost dit het liquiditeitsvraagstuk voor het onderhoud aan de Schouwburg op korte termijn op, maar zorgt ervoor dat er op lange termijn geen dekking is voor de exploitatietekorten en meerjarig onderhoud als er geen andere vorm van financiering of een aanvullende subsidie komt.

Marktomstandigheden maken verkoop of verhuur op korte termijn onrealistisch

Ten slotte is het voor alle bovengenoemde varianten van belang dat de realisatie ervan sterk afhangt van de mogelijkheid om de Cinema daadwerkelijk te verhuren of (deels) te verkopen aan een derde exploitant. In dat kader is het van belang dat The Big Picture in haar onderzoek ook stilstaat bij de huidige marktomstandigheden. In het algemeen is er bij andere (keten-)exploitanten van bioscopen op het moment weinig interesse tot uitbreiding. De uitdagingen waar de Cinema voor staat, de naweeën van corona en een beperkt filmaanbod vanwege de schrijversstaking in Hollywood, hebben ook voor hen gevolgen. Dit maakt overname voor hen nu minder aantrekkelijk. Bovendien zijn stand-alonebioscopen, zonder extra horeca of andere recreatiemogelijkheden, momenteel minder aantrekkelijk voor potentiële kopers. Als een andere exploitant gevonden zou worden, is het zeer onwaarschijnlijk dat de Cinema hiermee uit de kosten komt. De kostendekkende huurprijs die nodig is voor varianten 2a en 2b liggen tot [c] dan de marge op de brutowinst die een derde exploitant zou willen betalen, namelijk volgens The Big Picture € [c]. Hetzelfde geldt voor een verkoop van de gehele Cinema. De geschatte verkoopwaarde van de Cinema wordt door The Big Picture op dit moment verder geschat op € [c] taxatiewaarde. Daarmee zou de stichting te maken krijgen met een [c] bij overdracht tegen deze waarde. Aangezien de gemeente garant staat voor de hypothecaire lening, [g] Die bedroeg ruim € [g] eind 2024.



Deel B: Uitzicht
**9. Varianten 3a en 3b:
stoppen**

Variant 3a: zo snel mogelijk stoppen

Deze variant houdt in dat Stichting Schouwburgcomplex Gouda de Cinema zo snel mogelijk ontmantelt en het pand verkoopt. De inventaris wordt eventueel apart verkocht zodat het pand leeg kan worden opgeleverd. We gaan in deze variant uit van een verkoop op korte termijn, dus al in 2025.

Kosten

Omschrijving	Bedrag
Opbrengsten	
Inventaris	€ ^c
Subtotaal	€ ^c
Kosten	
Transitiekosten personeel	€ -100.509
Versnelde afschrijvingen	€ -57.474
Afwikkeling lopende contracten	€ -20.000
Onvoorzien (10%)	€ -17.798
Subtotaal	€ -195.781
Totaal resultaat	€ ^c

Opbrengst pand als % van de taxatiewaarde	Totaal resultaat
50%	€ ^c
80%	€ ^c
100%	€ ^c
117,1%	€ ^c

Eenmalige kosten en opbrengsten

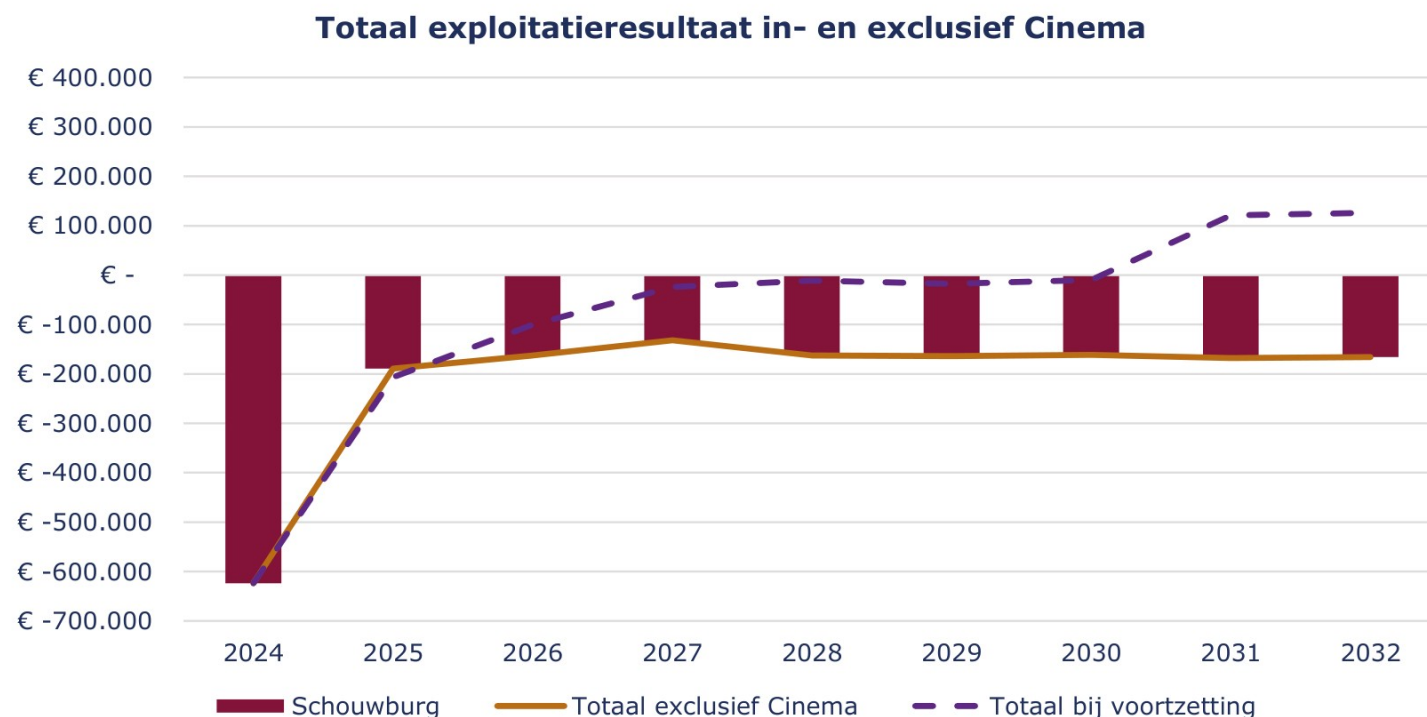
De kosten voor de afwikkeling van de exploitatie zijn vergelijkbaar met de varianten 2b en 2c. Het grote verschil in deze variant is de *maatschappelijke impact* en de verwachte opbrengsten bij het afwikkelen van de Cinema. Vanuit maatschappelijke waarde gezien, betekent het afwikkelen van de Cinema dat een voorziening voor Gouda wegvalt als een nieuwe eigenaar voor een andere functie van het gebouw kiest. Wat betreft de verwachte opbrengsten is het ook van belang dat er in deze variant geen goodwill zal worden betaald voor de exploitatie van de Cinema. Daarnaast hebben we vanuit voorzichtigheid ingeschat dat de inventaris enkel de boekwaarde op zal brengen als deze in een opheffingsverkoop wordt verkocht.

In overeenstemming met variant 2c is er in deze variant een significant verlies te verwachten als het pand van de Cinema wordt verkocht. Om de Cinema kostenneutraal te beëindigen (boekverlies op het pand en het resultaat van het stoppen van de exploitatie), is een verkoopresultaat van minimaal ^c% van de taxatiewaarde nodig. Dit is gelet op de huidige marktomstandigheden naar onze mening niet haalbaar, de huidige is maar € ^c voor het pand *inclusief* exploitatie. Als de Cinema voor € ^c wordt verkocht, resulteert dat in een ^c voor de stichting. ^g Dat kan tot het maximumbedrag van de garantstelling (ultimo 2024 ruim € ^g).

Variant 3a: zo snel mogelijk stoppen

Structurele resultaten

Door de verkoop van het pand, het afwikkelen van de hypotheek en rekening-courantlening en het afstoten van de overige activa zullen een groot deel van de opbrengsten en kosten van de Cinema uit de exploitatierekening wegvallen vanaf midden 2025. Het wegvallen van de rentelasten op de hypotheek zal een positief effect hebben. Net zoals in variant 2c vallen enkele kosten echter niet volledig weg. Dit betreft met name de personeelskosten. Deze kosten drukken naar verwachting voor een langere periode op het resultaat van de Schouwburg.

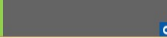


De invloed van met name de personeelskosten betekent dat de resultaten van de Schouwburg na het afstoten van de Cinema meer negatief zijn dan als de Cinema wordt verhuurd of voortgezet. Ten opzichte van de exploitatieresultaten bij voortzetting is dit significant minder gunstig voor de exploitatieresultaten van de stichting als geheel.

Variant 3b: stoppen op termijn

Deze variant houdt in dat Stichting Schouwburgcomplex Gouda de Cinema tijdelijk voortzet met als doel om een meer gunstig moment af te wachten om de Cinema te verkopen. De Cinema doet in deze periode geen grote investeringen en enkel het noodzakelijke onderhoud. We hebben in deze variant rekening gehouden met een voortzetting van 5 jaar, tot 1 januari 2030.

Omschrijving	Bedrag
<i>Opbrengsten</i>	
Inventaris	€ 
Subtotaal	€ 
<i>Kosten</i>	
Transitiekosten personeel	€ -25.127
Versnelde afschrijvingen	€ -11.495
Onvoorzien (10%)	€ -3.662
Subtotaal	€ -40.284
Totaal resultaat	€ 

Opbrengst pand als % van de taxatiewaarde	Totaal resultaat
50%	€ 
80%	€ 
89,3%	€ 
100%	€ 

Eenmalige kosten en opbrengsten resultaten

De afwikkeling van de Cinema brengt ook over een aantal jaar eenmalige kosten met zich mee. Deze kosten zijn grotendeels te voorzien, waardoor deze naar onze inschatting deels te mitigeren zijn. We houden er rekening mee dat er van de kosten die verband houden met het zo snel mogelijk stoppen, maar een deel overblijft over 5 jaar. Bij het afsluiten van contracten kan rekening gehouden worden met deze einddatum. Ook voor het personeel geldt dit, al zal het voortzetten van de Cinema ook de aankomende jaren nog gekwalificeerd personeel vragen. Daarom verwachten wij dat de transitievergoedingen voor het personeel bij de Cinema 25% zullen bedragen van de transitiekosten bij stoppen op korte termijn. Ook enkele investeringen zullen nog nodig zijn, waardoor er bij het afwikkelen van de Cinema eenmalige afschrijvingslasten zullen blijven bestaan. Deze zijn naar schatting maar een deel van de huidige eenmalige afschrijvingslasten. We hebben voor de eenvoud een percentage van 20% gehanteerd.

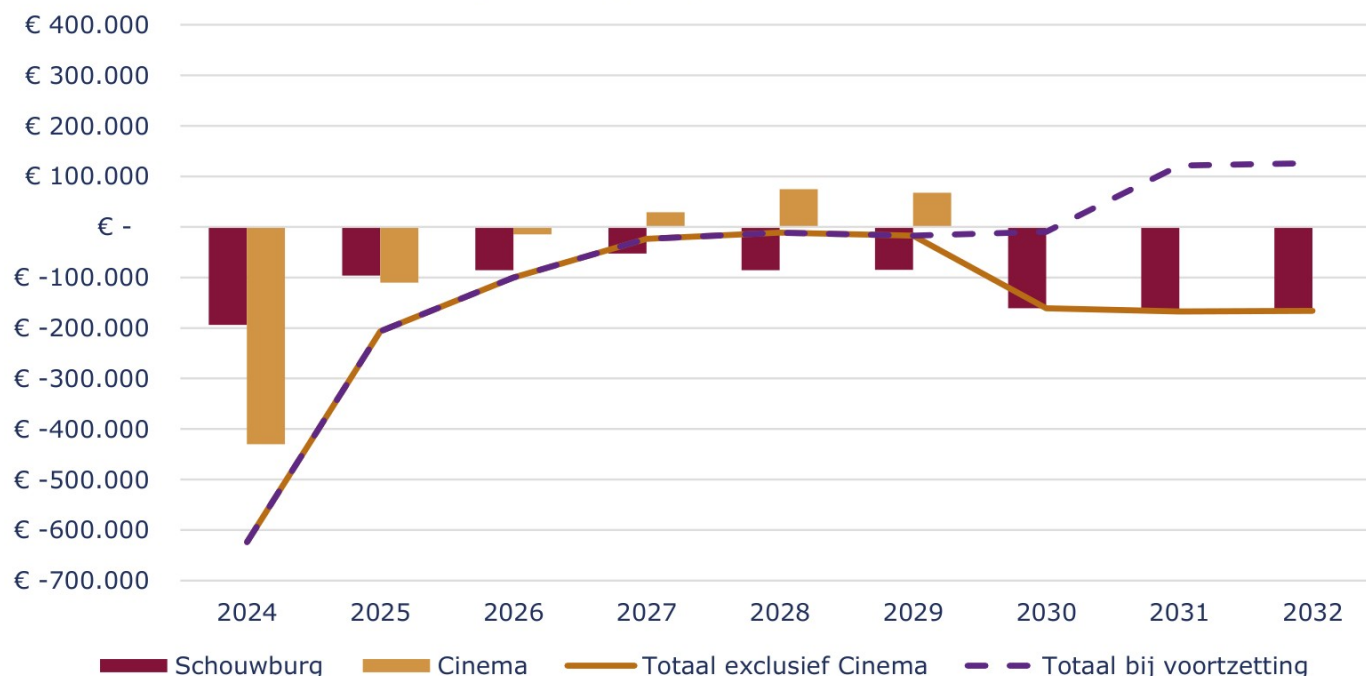
Het doel van deze variant is om in ieder geval kostenneutraal de Cinema af te wikkelen. In deze variant kan dat als het pand (eventueel inclusief de exploitatie) in 2030 % van de taxatiewaarde uit 2022 opbrengt.

Variant 3b: stoppen op termijn

Structurele resultaten

In deze variant wordt de exploitatie van de Cinema voortgezet zonder dat er grote investeringen worden gedaan de aankomende jaren. Daardoor vallen enkel afschrijvingsposten geleidelijk uit de exploitatie weg. We verwachten ook dat de bezoekersaantallen op termijn daardoor gaan achterlopen op de prognoses tot nu toe. Omdat het netto effect van deze twee ontwikkelingen lastig in te schatten is, schatten we de resultaten tot en met 2030 in op de prognoses bij 'gewone' voortzetting. Uiteindelijk valt in deze variant per 2030 de Cinema uit de exploitatie van de stichting. Op dat moment blijft enkel de exploitatie van de Schouwburg over en wordt het resultaat significant negatief.

Lange termijn exploitatieresultaat



Dit is deels toe te rekenen aan de relatief hogere personeelskosten voor algemene functies in de context van een bioscoop – dit is overeenkomstig de andere varianten. Het voordeel van deze variant is dat de Cinema nog enkele jaren de exploitatie van de Schouwburg kan ondersteunen en er meer tijd is om het pand tegen een meer gunstige waarde te verkopen.

Wat betreft de *maatschappelijke* waarde is deze variant op termijn minder gunstig. In deze variant blijft de Cinema tijdelijk behouden voor Gouda, maar wordt deze jarenlang niet meer vernieuwd en verdwijnt deze maatschappelijke voorziening vanaf 2030.

Liquiditeit en dekking bij stoppen

Stoppen op korte termijn brengt hoge eenmalige kosten met zich mee en zorgt op lange termijn hogere financieringsvraag

In overeenstemming met de variant waarin de exploitatie én het vastgoed van de Cinema worden overgedragen aan een derde partij, zorgt het afstoten van de Cinema zonder dat er een nieuwe exploitant is voor beperkt positieve resultaten wat betreft liquiditeit. In deze variant is er geen extra dekking van de verwachte ontvlechtungskosten omdat er geen derde partij is die een vergoeding betaald voor de goodwill en inventaris van de Cinema. Wat wel blijft is dat er de aflossingsverplichting op de hypotheek en de rekening-courant bij verkoop van de Cinema. Onder aan de streep betekent stoppen met de Cinema op korte termijn dat het verdienpotentieel van de gehele organisatie flink wordt verminderd terwijl een relatief hoge opbrengst moet worden gerealiseerd om de kosten op korte termijn te dekken. Dat vinden wij heel onwaarschijnlijk gelet op de huidige marktomstandigheden. Bovendien kan de gemeente worden aangesproken op de garantstelling als het pand van de Cinema met verlies verkocht wordt. Dat kan tot het maximumbedrag van de garantstelling, dat bedroeg ultimo 2024 ruim € [REDACTED]. Ten slotte zijn de meerjarige onderhoudskosten bij de Schouwburg op korte én lange termijn niet gedekt als de Cinema wordt afgestoten.

Tijdelijk voortzetten van de Cinema geeft geen dekking voor de Schouwburg

Ten slotte biedt de variant van tijdelijke voortzetting van de Cinema de mogelijkheid om de liquiditeiten die voor vervangingsinvesteringen van de Cinema zouden worden ingezet en die niet nodig zijn voor aflossing, bij de Schouwburg aan te wenden. Dit biedt de Schouwburg beperkte aanvullende ruimte qua liquiditeit. De afgelopen jaren heeft de Cinema structureel te weinig aan liquide middelen kunnen bijdragen om de grote investeringen van de Schouwburg op te kunnen vangen. Het achterwege laten van noodzakelijke vervangingen bij de Cinema de aankomende 5 jaar zullen hierin naar verwachting geen substantiële verandering in brengen. De meerjarige onderhoudsinvesteringen die voor de Cinema gepland stonden, zijn immers vooral actueel sinds 2024. Daarvóór was er ook al structureel te weinig cash beschikbaar voor de Schouwburg voor alle vervangingsinvesteringen. Het huidige achterstallig onderhoud zal maar heel beperkt kunnen worden weggewerkt door minder te investeren in de Cinema. Daarbij komt dat in deze variant weinig verbetering in bezoekersaantallen in de Cinema te verwachten valt, omdat het voorzieningenniveau vanwege oplopend achterstallig onderhoud verder zal verslechteren. Na het wegvallen van de Cinema zal de Schouwburg in ieder geval dekking van het exploitatietekort moeten ontvangen.



Deel C: Perspectief
**10. Beschouwing van de
varianten voor de cinema**

Perspectief voor de Cinema op basis van de varianten

In dit hoofdstuk brengen we de uitkomsten van de variantenverkenning voor de Cinema in kaart. De keuze die gemaakt wordt over de toekomst van de Cinema zal niet alleen de financieringsbehoefte van de Schouwburg raken maar mogelijk ook het voorzieningenniveau in de stad Gouda. We vatten hier eerst de financiële kant samen, beschouwen daarna de perspectieven per variant voor de stakeholders, gaan dan nog nader in op de gevolgen voor de liquiditeit en we sluiten dit hoofdstuk af met een tabel met de weging van de varianten op al deze onderwerpen.

Cinema met een aantal strategische investeringen weer rendabel te maken

Als de Cinema op dezelfde voet wordt voortgezet, is er weinig zicht op positieve exploitatieresultaten voor de gehele organisatie in de jaren tot en met 2030. Daarmee blijft de stichting in een mogelijk problematische liquiditeitspositie zitten en wordt het voorzieningenniveau de Cinema én de Schouwburg verder uitgehold door het achterblijven van investeringen. Het onderzoek van de The Big Picture laat zien dat de Cinema met een aantal strategische investeringen gecombineerd met herpositionering en herstructurering weer rendabel te maken valt. Tegenover deze impulsinvesteringen staat dat MJOP-investeringen enige jaren kunnen worden uitgesteld tot het moment dat de resultaten het weer toelaten om investeringen te doen.

Verkoop of verhuur aan een derde partij lijkt niet realistisch

In het algemeen is er bij andere (keten-)exploitanten van bioscopen op het moment weinig interesse tot uitbereiding. Bovendien zijn standalone bioscopen, zonder extra horeca of andere recreatiemogelijkheden, momenteel minder aantrekkelijk voor potentiële kopers. Dat maakt verkoop of verhuur aan een derde partij zeer onrealistisch. Als er al andere exploitant gevonden zou worden, is het zeer onwaarschijnlijk dat de Cinema hiermee uit de kosten komt. De eenmalige kosten zijn hoog terwijl de beperkte marktwaarde van het vastgoed een marktconforme huurprijs laag liggen. Door de Cinema van de hand te doen, gaat bovendien verdienpotentieel voor de gehele organisatie verloren. Met name vanaf 2030 trekt die bij.

Op korte termijn het vastgoed verkopen of tijdelijk voortzetten om later te verkopen is onvoordelig

Een laatste mogelijkheid is om te stoppen met de exploitatie van de Cinema en het vastgoed te verkopen. Dit kan op korte termijn, of als de marktomstandigheden gunstiger zijn als de Cinema tijdelijk wordt voortgezet. In deze varianten gaat de voorziening van een bioscoop voor de stad Gouda verloren. Daarnaast is het voor de stichting nadelig om het pand op korte termijn van de hand te doen omdat dit tot een zeer groot boekverlies leidt. Als gewacht wordt tot gunstigere marktomstandigheden, is het waarschijnlijk dat de verkoop juist gaat plaatsvinden als het verdienpotentieel van de Cinema aantrekt en het juist zou lonen de Cinema te behouden.

Beschouwing van varianten 1 voor drie stakeholders

	Het perspectief van de stad (voorzieningenniveau)	Het perspectief van de stichting (haalbaarheid en rendement)	Het perspectief van de gemeente (financiën en risico)
Variant 1a: doorgaan op dezelfde weg	Bioscoopfunctie blijft behouden voor de inwoners van Gouda.	Vanaf 2029 is een sluitende exploitatie mogelijk, mits bezoekersaantallen worden gerealiseerd. Op basis van deze ramingen is er na aflossing van de hypotheek in 2030 positief exploitatieresultaat. De haalbaarheid van deze prognoses is volgens ons te ambitieus.	<p>De verwevenheid van twee functies blijft bestaan doordat ze in één rechtsvorm zitten en één boekhouding hebben. De Schouwburgfunctie blijft afhankelijk van het functioneren van de Cinema, in positieve en negatieve zin. Als de exploitatieresultaten van de Cinema opnieuw tegenvallen, komt de stichting in de problemen, waarmee de Schouwburg-voorziening ook in gevaar komt.</p> <p>Met het oog op de liquiditeitspositie, is de kans zeer groot dat de stichting een beroep moet doen op de gemeente om de eerste jaren door te komen, in ieder geval tot de aflossing van de hypotheek in 2030. In het slechtste scenario kan de stichting niet aan haar verplichtingen ten opzichte van de bank voldoen en wordt een beroep gedaan op de garantstelling (€ eind 2024) die de gemeente heeft gegeven.</p>
Variant 1b: impuls geven	Bioscoopfunctie blijft behouden voor de inwoners van Gouda.	<p>Doordat de bioscoopfunctie weer rendement gaat opleveren, draagt de Cinema bij aan dekking van het exploitatietekort van de Schouwburg en zijn meer middelen beschikbaar om de benodigde vervangingen te doen.</p> <p>De dekking van grote investeringen in achterstallig onderhoud blijft nodig.</p>	<p>De verwevenheid van twee functies blijft bestaan doordat ze in één rechtsvorm zitten en één boekhouding hebben. De Schouwburgfunctie blijft afhankelijk van het functioneren van de Cinema, in positieve en negatieve zin. Als de exploitatieresultaten van de Cinema tegenvallen, komt de stichting in de problemen, waarmee de Schouwburg-voorziening ook in gevaar komt.</p> <p>Met het oog op de liquiditeitspositie, is de kans zeer groot dat de stichting een beroep moet doen op de gemeente om de eerste jaren door te komen, in ieder geval tot de aflossing van de hypotheek in 2030.</p>

Beschouwing van varianten 2 voor drie stakeholders

	Het perspectief van de stad (voorzieningenniveau)	Het perspectief van de stichting (haalbaarheid en rendement)	Het perspectief van de gemeente (financiën en risico)
Variant 2a: verhuur exploitatie en gebouw	Bioscoopfunctie blijft behouden voor de inwoners van Gouda.	De exploitatie van de Schouwburg (enige functie in stichting) wordt structureel verlieslatend. Dat leidt tot een grotere subsidiebehoefte. Een kostendekkende huur van bijna € ^c per m ² die uit de berekening volgt, ligt ver boven marktconforme tarieven. Een lagere huurprijs vergroot het exploitatietekort.	De Schouwburg-voorziening wordt duurder voor de gemeente. Er is een hogere exploitatiesubsidie nodig (structureel). De verwevenheid van twee functies blijft bestaan. Als er geen huurder wordt gevonden of de huur wordt in een later stadium opgezegd, komt de stichting in de problemen, waarmee de Schouwburg-voorziening ook in gevaar komt.
Variant 2b: verkoop exploitatie, verhuur gebouw	Bioscoopfunctie blijft behouden voor de inwoners van Gouda.	De exploitatie van de Schouwburg (enige functie in stichting) wordt structureel verlieslatend. Dat leidt tot een grotere subsidiebehoefte. Een kostendekkende huur van bijna € ^c per m ² die uit onze berekening volgt, ligt ver boven marktconforme tarieven. Een lagere huurprijs vergroot het exploitatietekort.	De Schouwburg-voorziening wordt duurder voor de gemeente. Er is een hogere exploitatiesubsidie nodig (structureel). De verwevenheid van twee functies blijft bestaan. Als er geen huurder wordt gevonden of de huur wordt in een later stadium stopgezegd, komt de stichting in de problemen, waarmee de Schouwburg-voorziening ook in gevaar komt.
Variant 2c: verkoop exploitatie en gebouw	Bioscoopfunctie blijft behouden voor de inwoners van Gouda.	De exploitatie van de Schouwburg (enige functie in stichting) wordt structureel verlieslatend. Dat leidt tot een grotere subsidiebehoefte. Om de Cinema kostenneutraal over te dragen, moet het verkoopresultaat flink hoger liggen dan de taxatiewaarde. Dat is op basis van de huidige marktomstandigheden niet realistisch.	De Schouwburg-voorziening wordt duurder voor de gemeente. Er is een hogere exploitatiesubsidie nodig (structureel). Als de stichting het pand van de Cinema met verlies verkoopt, kan de gemeente worden aangesproken tot het maximumbedrag van de garantstelling (ruim € ^c). Aan de andere kant kan de gemeente een potentieel probleem en risico 'afkopen' (eenmalig). De situatie waarbij problematiek rondom de exploitatie of huisvesting van de bioscoopfunctie een publieke voorziening (Schouwburg) in gevaar kan brengen wordt beëindigd en ook een toekomstig beroep op steun of de garantstelling wordt afgehecht.

Beschouwing van varianten 3 voor drie stakeholders

	Het perspectief van de stad (voorzieningenniveau)	Het perspectief van de stichting (haalbaarheid en rendement)	Het perspectief van de gemeente (financiën en risico)
Variant 3a: zo snel mogelijk stoppen	Gouda verliest op korte termijn een brede bioscoopfunctie.	De exploitatie van de Schouwburg wordt structureel verlieslatend. Dat leidt tot een grotere subsidiebehoefte. Om de Cinema kostenneutraal over te dragen, moet het verkoopresultaat flink hoger liggen dan de taxatiewaarde. In geval van verkoop op 80% van de taxatiewaarde leidt dit tot een verlies van ruim € a .	De Schouwburg-voorziening wordt duurder voor de gemeente. Er is een hogere exploitatiesubsidie nodig (structureel). Als de stichting het pand van de Cinema met verlies verkoopt, kan de gemeente worden aangesproken tot het maximumbedrag van de garantstelling (ruim € a). Aan de andere kant kan de gemeente een potentieel probleem en risico 'afkopen' (eenmalig). De situatie waarbij problematiek rondom de exploitatie of huisvesting van de bioscoopfunctie een publieke voorziening (Schouwburg) in gevaar kan brengen wordt beëindigd en ook een toekomstig beroep op steun of de garantstelling wordt afgehecht.
Variant 3b: stoppen op termijn	Gouda verliest op lange termijn een brede bioscoopfunctie.	De exploitatie van de Schouwburg wordt structureel verlieslatend en er is een blijvend liquiditeitstekort voor benodigde vervangingen. Dat leidt tot een grotere subsidiebehoefte. Om de Cinema kostenneutraal over te dragen, moet het gebouw op 90% van de taxatiewaarde worden verkocht. In geval van verkoop op 80% van de taxatiewaarde leidt dit tot een verlies van ca. € c mio.	De Schouwburg-voorziening wordt duurder voor de gemeente. Er is een hogere exploitatiesubsidie nodig (structureel). De Gemeente kan potentieel probleem en risico 'afkopen' (eenmalig). De situatie waarbij problematiek rondom de exploitatie of huisvesting van de bioscoopfunctie een publieke voorziening (Schouwburg) in gevaar kan brengt wordt - op termijn - beëindigd. De afkoopkosten hiervan hangen samen met de verkoopwaarde. Als de stichting het pand van de Cinema met verlies verkoopt, kan de gemeente worden aangesproken tot het maximumbedrag van de garantstelling. Dat bedrag ligt over een aantal jaar substantieel lager dan het huidige bedrag omdat de garantstelling meebeweegt met het hypotheekbedrag – dat afloopt door aflossingen.

Vergelijking van de varianten wat betreft liquiditeit

De geschetste varianten hebben op verschillende wijze invloed op de liquiditeitspositie van de gehele stichting. Uit alle varianten blijkt dat er voor de Schouwburg te weinig cash beschikbaar is – nu en in de toekomst – om vervangingsinvesteringen te doen en te zorgen dat de exploitatie van de stichting uit de kosten komt. Welk handelingsperspectief hier voor Schouwburg en gemeente uit voortkomt, laten we zien in het volgende hoofdstuk.

Wat betreft de Cinema laat de vergelijking zien dat als exploitatie op dezelfde weg (variant 1a) wordt voortgezet, het onderhoud (sterk) achterblijft. Hierdoor blijft de kwaliteit dalen en zullen bezoekersaantallen en de verdien capaciteit verminderen. Wij verwachten dat de meerjarenprognose dan niet gehaald wordt. In dat geval zijn er ook onvoldoende inkomsten om de liquiditeitspositie voor de gehele organisatie, Schouwburg en Cinema, op orde te houden. De grenzen van de financieringscapaciteit van de stichting zullen dan op korte termijn (binnen 1-2 jaar) in zicht komen.

Het onderzoek van The Big Picture laat zien dat met een relatief beperkt budget aan impulsinvesteringen (variant 1b) de Cinema binnen een afzienbare periode (1,5 jaar) een positief exploitatieresultaat kan behalen. De stichting heeft op korte termijn wel extra liquide middelen nodig om die investeringen te kunnen doen. Dit zorgt, zeker na 2030, voor een verbetering van de exploitatie voor de Cinema en daardoor de hele organisatie.

Varianten 2a, b en c waarbij de Cinema wordt overgenomen door een andere exploitant bieden de mogelijkheid tot een éénmalige cashinjectie voor de stichting. Daarmee zou achterstallig onderhoud bij de Schouwburg kunnen worden gefinancierd. Deze opties beperken echter op lange termijn het verdienpotentieel van de hele stichting, wat zorgt voor een structureel hogere subsidievraag bij de Schouwburg. Daarnaast maken marktomstandigheden verkoop of verhuur van de Cinema op korte termijn onrealistisch. Marktprijzen liggen op dit moment zo laag dat het onwaarschijnlijk is dat de Cinema überhaupt uit de kosten komt bij verkoop of (gedeeltelijke) verhuur. Hetzelfde geldt in grote lijnen voor varianten 3a en b, stoppen met de Cinema en verkoop van het pand. Om op korte termijn uit de kosten te komen moet de stichting dan een opbrengst van het pand van % boven de taxatiewaarde realiseren. Voortzetting met het oog op verkoop in een verbeterde markt biedt mogelijk een hogere opbrengst maar zorgt op korte termijn voor problemen in de liquiditeit en de exploitatie van de Cinema.

We concluderen dat vanuit perspectief van liquiditeit doorgaan langs variant 1b het meest voor de hand ligt, beter dan doorgaan op dezelfde weg, 1a of afscheid nemen van de Cinema. In het volgende hoofdstuk werken we een aantal aspecten van aanvullende financiering door de gemeente uit. We kunnen geen precies overzicht geven van de totale financiële consequenties van alle varianten en keuzes die nog te maken zijn, omdat het aantal variabelen hierbij (waaronder bezoekersaantallen, leensommen, rentes, bancaire voorwaarden, taxaties op termijn en dergelijke) te groot is.

Samenvattend wegingskader varianten

Dit onderzoek heeft zicht gegeven op 3 hoofdvarianten met 7 subvarianten. De varianten zijn door ons doorgerekend maar ook inhoudelijk getoetst. De keuze voor een variant komt uiteindelijk tot stand in samenspraak tussen de gemeente als beleidsmaker en de zelfstandig opererende stichting.

		1 - doorgaan		2 - overdragen			3 - stoppen	
		1a	1b	2a	2b	2c	3a	3b
		gelijk	impuls	verhuur	mix	verkoop	snel	later
Waarde	Beleving van bezoekers	?	v	?	?	?	x	x
	Goede voorzieningen voor bewoners	v	v	v	v	v	?	?
	Vestigingsklimaat van Gouda	?	v	?	?	?	x	?
Kwaliteit	Schouwburg in betere staat	?	?	?	?	x	x	?
	Cinema in betere staat	x	v	v	v	v	x	x
	Duurzaam hoogwaardiger uitstraling	?	?	?	?	x	x	x
Rendement	Cinema draagt bij op korte termijn	x	?	x	x	x	x	x
	Cinema draagt bij op lange termijn	?	v	?	?	x	x	x
	Beperking risico voor Schouwburg	?	v	x	x	x	x	?
	Beperking risico voor gemeente	x	?	x	?	v	v	?
Liquiditeit	Snelle verbetering van liquiditeit	x	x	x	x	x	x	x
	Op termijn betere liquiditeit	?	v	?	?	x	x	x
	Kwaliteitsverbetering zelf financierbaar	x	x	x	x	x	x	x
Haalbaarheid	Stichting kan het tijdig realiseren	v	v	x	x	x	x	v
	Staatssteun zit oplossing niet in de weg	v	?	v	v	v	v	?
	Bank verleent medewerking	?	?	?	?	?	?	?
	Realistisch dat derde partij instapt	nvt	nvt	x	x	x	x	?

Uit de variantenverkenning blijkt dat variant 1b, voortzetting mét investering de meeste kansen biedt voor de stichting om waarde te creëren en om de exploitatie weer sluitend te krijgen. Elke variant waarbij de Cinema wordt afgestoten leidt tot een lager verdienpotentieel voor de hele stichting en daarmee tot een structureel hogere vraag naar subsidie voor de Schouwburg.

Aan de andere kant biedt afstoten van de Cinema mogelijkheden om risico's te beperken. De exploitatie van en het subsidiebedrag voor de Schouwburg worden in dat geval in de toekomst niet meer (negatief of positief) beïnvloed door de Cinema. De gemeente moet dan mogelijk wel éénmalig een grote financiële last dragen om dit mogelijk te maken.



Deel C: Perspectief
**11. Uitkomsten voor de
Schouwburg en de gemeente**

Perspectief voor de Schouwburg vanuit deze verkenning

De keuzes voor de Cinema hebben gevolgen voor exploitatie van de Schouwburg. Maar in alle varianten vraagt de financiering van de Schouwburg ook aandacht van de stichting en de gemeente (ongeacht keuzes met betrekking tot de Cinema), zowel voor de exploitatie als voor het vastgoed.

Culturele programmering van de Schouwburg is grotendeels afhankelijk van eigen inkomsten

De gemeentelijke exploitatiesubsidie aan de Schouwburg is (bijna) volledig nodig om de vaste lasten van de basisvoorziening (deel A van de Iglo) te dekken, inclusief afschrijvingslasten van investeringen die niet hebben plaatsgevonden (zie ook pagina 40). De Berenschot-norm voor gezonde bedrijfsvoering van een theater is dat circa 15% van de exploitatiesubsidie beschikbaar is voor culturele programmering (deel B van de Iglo). Dat is bij deze Schouwburg vanaf 2026 1%, waardoor deel B volledig gedekt moet worden door eigen inkomsten uit recettes, private bijdragen en horeca.

Verdere groei eigen inkomsten lijkt niet realistisch

De Schouwburg had jarenlang uitzonderlijk hoge bezoekersaantallen, ook vergeleken met andere theaters. De bezettingsgraad is nu veel lager en het aantal lijkt nu meer genormaliseerd. Door verandering van publiek en publieksgedrag in combinatie met de aangescherpte programmering van de Schouwburg is forse bezoekersgroei voor professionele voorstellingen niet aannemelijk. Met enkel de Gouden Zaal zijn mogelijkheden voor zakelijke verhuur in de Schouwburg zeer beperkt. Congresorganisatoren en bedrijven hebben behoefte aan meer multifunctionele ruimtes (*breakout rooms*).

Gebouw en inventaris vragen om vervanging en verbetering

Het gebruikersonderhoud van de Schouwburg is achterstallig. De stichting heeft onvoldoende financiële middelen om het noodzakelijke onderhoud te realiseren, laat staan dat er financiële ruimte is voor verbeteringen om het kwaliteitsniveau te verhogen en te voldoen aan actuele maatstaven van bezoekers en zakelijke huurders. Investeringen leiden ook tot hogere afschrijvingslasten in de exploitatie.

Op langere termijn heeft het huidige gebouw geen duurzaam perspectief

De technische levensduur van het gebouw is nog 7 jaar. Als er daarna geen herinvesteringen worden gedaan, verliest het gehele gebouw binnen en buiten zijn statuut. Het is de vraag of op lange termijn verbouwing volstaat of dat hernieuwbouw nodig is. Bij hernieuwbouw kan integratie van functies worden overwogen, met Cinema, Filmhuis et cetera. Wel is dit zeer ingrijpend op het gebied van financiering en de mogelijk jarenlange sluiting van voorzieningen. De gemeente heeft een grote rol bij het vormgeven van de toekomst van het gebouw op langere termijn.

De gemeente kan ervoor kiezen de stichting te helpen

Dit onderzoek heeft het inzicht opgeleverd dat de stichting Schouwburgcomplex de komende jaren negatieve exploitatieresultaten tegemoet kan zien, die kunnen worden verbeterd maar ook slechter kunnen uitvallen door het al dan niet realiseren van groei in bezoekersaantallen. De Schouwburg draait financieel minder goed dan in het verleden, ook door forse niet-beïnvloedbare kostenstijgingen (energie, lonen, inkoopkosten horeca) en heeft jaarlijks extra middelen nodig om het negatief saldo af te dekken. De Cinema, waarmee beoogd was om dit saldo te dekken, blijkt maar beperkt en sommige jaren niet bij te dragen aan het rendement, in elk geval totdat de hypotheeklasten vervallen. Er zijn bovendien investeringen nodig in de Schouwburg en de Cinema om toekomstbestendig te worden.

Het is aan de gemeente of zij ervoor kiest de stichting hierin te helpen. De gemeente is eigenaar van het gebouw van de Schouwburg en de gemeente is de enige structurele subsidiënt van de stichting. De stichting levert in ruil hiervoor publieke waarde aan de stad. Het gebouw van de Cinema is eigendom van de stichting zelf en is via een hypotheek gefinancierd. De hypotheekbank voorziet ook in een forse rekening-courant voor de stichting. Voor het verkennen van perspectieven voor de Cinema hebben we verschillende varianten gepresenteerd en doorgerekend.

In dit conceptrapport hebben wij geen voorkeur uitgesproken voor een van de varianten. Het ligt wel voor de hand om niet een variant te kiezen die op korte en lange termijn financieel zeer ongunstig uitpakt. Maar voor varianten die financieel minder nadelig uitpakken, zijn ook andere afwegingen van belang. Het voorzien in investeringsruimte door de gemeente kan diverse varianten mogelijk maken. Hierbij zal ook in overleg worden getreden met de bank. Die heeft al (beperkte) openingen geboden voor het aanpassen van de lening maar stelt hieraan strenge eisen.

De verdere uitwerking van een of meerdere varianten is nodig om de precieze (eenmalige en/of structurele) financieringsbehoefte te berekenen, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen verschillende functies (ook met het oog op eventuele staatssteun). Wij adviseren de stichting om daarbij uit te gaan van meer gematigde bezoekersramingen, en deze opnieuw voor te leggen aan de gemeente. Het lijkt ons van groot belang dat de gemeente en de stichting op basis van deze uitkomsten goed met elkaar in gesprek gaan over de beste weg voorwaarts. De stichting is zelfstandig en daarmee autonoom in het maken van haar keuzes, maar ook sterk afhankelijk van de gemeente vanwege het eigendom van de Schouwburg en de onmisbare bijdrage in de financiering. Op de volgende pagina's werken wij opties en gevolgen van aanvullende financiering van de Schouwburg en de Cinema voor de gemeente uit ten aanzien van een aantal factoren.

Financiering van gemeente voor de Schouwburg

Eenmalige investering in de Schouwburg

De Schouwburg heeft een bedrag van bijna € 1 miljoen nodig om achterstallig gebruikersonderhoud te kunnen plegen. Dit bedrag kan op twee verschillende manieren worden gefinancierd: door middel van een lening of een éénmalige bijdrage van de gemeente. Als een lening wordt aangegaan, kan dit zowel bij een externe partij, zoals een bank (eventueel met borgstelling door de gemeente), als bij de gemeente zelf. Hieronder geven we aan welke gevolgen een lening voor de investeringen heeft voor de *exploitatiesubsidie* die nodig is vanuit de gemeente. De overige overwegingen en aandachtspunten van de verschillende financieringsopties zijn in de pagina's met betrekking tot de financiering van de Cinema nader uitgewerkt.

Exploitatiesubsidie ten behoeve van de Schouwburg

Uit ons onderzoek blijkt dat de Schouwburg-functie structureel verlieslatend is, en dat de Cinema vooralsnog dit tekort niet kan dekken. Om de Schouwburg-functie te behouden is voor twee of drie doelen structureel een hogere exploitatiesubsidie van de gemeente nodig:

- A) voor het kunnen behouden van een brede culturele programmering** - als 15% van de exploitatiesubsidie beschikbaar zou zijn voor de culturele programmering (deel B van het Iglo-model) is er € 210.000 (op basis van exploitatie gecorrigeerd voor afschrijvingslasten van investeringen die niet hebben plaatsgevonden) en € 90.000 (zonder deze afschrijvingen) aanvullende subsidie nodig, op basis van het subsidieniveau 2024. 15% subsidie voor deel B is de Berenschot-norm voor een gezonde bedrijfsvoering van theaters.
- B) hogere afschrijvingslasten als gevolg van inhaalinvesteringen voor achterstallig gebruikersonderhoud** - het gaat om een bedrag van ongeveer € 120.000 per jaar (het verschil tussen bovengenoemde € 90.000 en € 210.000).
- C) dekking van extra rentelasten in het geval dat een lening wordt aangegaan voor de inhaalinvesteringen** – als de Schouwburg een extra lening aangaat voor de eenmalige investeringen voor achterstallig onderhoud, zijn daar rentelasten aan verbonden. Gelet op de gecombineerde resultaten van de exploitatie van de Cinema en de Schouwburg de afgelopen jaren en de prognoses voor de toekomst, vinden wij het niet waarschijnlijk dat de stichting deze rentelasten (volledig) zelf kan dragen. Bij een aflossingstermijn van 10 jaar en een rente van 5% komen de subsidiabele rentelasten en aflossing uit op € 150.000 per jaar. Daarnaast is een banklening waarschijnlijk niet realistisch zonder extra garanties. Mogelijkerwijs wil een bank alleen aanvullend financiering als de gemeente hiervoor een borgstelling of garantie afgeeft.

Financiering van de Cinema door derden

Opties tot financiering van de Cinema

Gelet op de slechte liquiditeitspositie van de stichting, vinden wij financiering van de benodigde investeringen voor de Cinema uit eigen middelen niet reëel. We identificeren de volgende mogelijkheden om tot financiering te komen. Alle varianten zorgen voor een lager exploitatieresultaat van de Cinema vanwege rentelasten op aanvullende financiering. Deze rentelasten (ordegrootte € 5.000 per jaar) zijn nog niet meegerekend in variant 1b.

- **Banklening voor eenmalige kosten en investeringen** - in hoeverre deze optie gerealiseerd kan worden, zal afhangen van de financieringsbereidheid van de bank. We begrijpen dat er in ieder geval al discussies lopen over de liquiditeitspositie van de stichting. Ook zijn er al constructieve discussies over oplossingsmogelijkheden voor de druk op de liquiditeit die de eindaflossing van de hypotheek oplevert in 2030. We voorzien dat bij een banklening de hoge risico's wat betreft liquiditeit zullen worden doorberekend door middel van een hogere rente.
- **Overige vormen van financiering door derden** - naast een aanvullende lening van de bank, zijn andere financieringsmogelijkheden bijvoorbeeld het overbrengen van de Cinema naar een aparte BV en (gedeeltelijke) verkoop van aandelen of het verkopen van het pand onder voorwaarde van terughuur. Wij achten deze niet kansrijk. De optie om de Cinema af te splitsen naar een aparte BV en vervolgens te verkopen vinden wij niet realistisch omdat de liquiditeitsvraag op korte termijn speelt maar deze variant complex is én er vanuit de markt op het moment weinig interesse in bioscopen is. Wat het verkopen en terughuren van het pand betreft, is het ook erg onzeker of op korte termijn een investeerder gevonden kan worden die het pand van de Cinema tegen een redelijke prijs wil overnemen. Ten eerste is verkoop tegen meer dan de taxatiewaarde van het pand en exploitatie nodig om boekverlies te voorkomen (zie variant 3a). Daarnaast is deze variant enkel een oplossing voor de liquiditeitsvraag op zeer korte termijn, aangezien de huurkosten hetzelfde of hoger zullen zijn dan de huidige hypotheek + aflossing. Daarmee drukt ook bij huur het pand op de liquiditeit van de stichting en biedt dit geen structurele oplossing voor de liquiditeitspositie van de Cinema en de stichting.

Financiering van de Cinema door de gemeente

Steun vanuit de gemeente

In plaats van financiering door derden, zou de Cinema dit met hulp van de gemeente kunnen doen. Wat betreft de rol van de gemeente stellen we voorop dat het in stand houden van de Cinema geen publieke taak is. Alle financiële middelen die door de gemeente worden verstrekt vallen verder onder het begrip subsidie van de Algemene wet bestuursrecht (4:21) en de daarmee verband houdende wet- en regelgeving (inclusief gemeentelijk beleid). De gemeente Gouda verstrekt tegenwoordig bij voorkeur borgstelling en geen garanties. Voor het verstrekken van de borgstelling is een raadsbesluit nodig. Ook voor het verstrekken van een gemeentelijke lening is een aanpassing van de regelgeving van de gemeente Gouda nodig.

- **Garantstelling** - in deze variant geeft de gemeente geen directe financiering maar een (aanvullende) garantstelling (zo men wil borgstelling) aan een derde partij zoals de bank. Dit verlaagt de rente die de bank in rekening brengt. De gemeente zal voor de garantstelling een premie in rekening willen brengen. De verlaagde rente en de garantiepremie zullen echter naar verwachting lager uitvallen dan bankfinanciering zonder aanvullende zekerheden. De gemeente heeft al een gedeeltelijke garantstelling verstrekt aan de bank voor de financiering van de Cinema.
- **Lening verstrekken door gemeente** - de gemeente kan ook direct een lening verstrekken voor (een deel van) de financiering aan de Cinema, waaronder nieuwe impulsinvesteringen. Vanuit staatssteun-overwegingen is het van belang om hierbij marktconforme voorwaarden en rente te hanteren. Dat zou betekenen dat er voor de stichting geen verschil in rentelasten is ten opzichte van bankfinanciering. Wanneer de gemeente tegen meer gunstige voorwaarden wenst te financieren, zou een meer gedetailleerde staatssteuntoets nodig zijn (zie volgende pagina).
- **Aankoop pand en verhuur door gemeente** - ten slotte kan de gemeente besluiten het pand van de Cinema over te nemen en terug te verhuren aan de Cinema. Tenzij sprake is van een locatiegebonden strategisch belang voor de gemeente, is er naar onze mening geen reden voor de gemeente om het pand over te nemen. In dat geval is er namelijk een grote investering door de gemeente nodig met bijbehorende risico's terwijl de maatschappelijke of financiële opbrengsten voor de gemeente gering zijn. Bovendien ontstaat hiermee het risico op een langdurige lock-in situatie waarbij de gemeente tot in lengte van dagen aan de Cinema gebonden blijft.

Staatssteunregels beperken handelingsperspectief

Als de gemeente een rol neemt in de financiering van de stichting, is een staatssteuntoets van belang. Wij zien significante risico's op dit gebied. Als de gemeente besluit dat zij de stichting wil steunen, zal juridische expertise moeten worden ingewonnen om de volledige staatssteunconsequenties te bepalen. Hieronder geven wij de belangrijkste risico's en aandachtspunten die van invloed zijn voor het handelingsperspectief van de gemeente:

- De stichting rapporteert separaat over de resultaten van de Schouwburg en de Cinema. De achterliggende **boekhouding** is echter niet volledig gescheiden. Dit is belangrijk omdat de stichting al subsidie ontvangt voor de Schouwburg. Als de gemeente meer steun wil verlenen – voor de Schouwburg, de Cinema of allebei – is het belangrijk om te bepalen *waarvoor* de toets voor staatssteun moet worden gedaan. Daarmee bedoelen wij dat bepaald moet worden of de (aanvullende) steun aan de Schouwburg en de Cinema los van elkaar kan worden getoetst of dat de stichting hiervoor als één geheel moet worden gezien. Dan is het belangrijk dat er sprake is van een gescheiden boekhouding. We adviseren om juridische expertise op het gebied van staatssteun aan te trekken om te bepalen of de boekhouding nu als voldoende 'gescheiden' kan worden gezien. Als er geen scheiding mogelijk is, **beperkt dat de mogelijkheden voor aanvullende steun**, zowel aan de Schouwburg als de Cinema.

Als de Cinema al apart beoordeeld kan worden, zijn er de volgende aandachtspunten:

- Een lening aan de stichting of een huurprijs van de Cinema (als de gemeente het pand overneemt) moet in principe **marktconform** zijn. Marktconforme steun helpt de stichting maar heel beperkt op weg. De huidige leningsvoorwaarden zorgen nu immers voor een liquiditeitstekort bij de stichting door de hoogte van de rente en aflossing;
- Voor een garantstelling gelden aanvullende voorwaarden. Om niet onder staatssteun te vallen, moeten de voorwaarden van de garantstelling niet alleen marktconform zijn maar mag de garantstelling ook niet worden verstrekt aan een instelling die in financiële moeilijkheden verkeert. De Cinema verkeert op dit moment wel in **financiële moeilijkheden**. Daarnaast geldt voor garantstellingen dat een derde partij ook bereid moet zijn het risico van de garantie te lopen. De vraag is in hoeverre dat het geval is bij de huidige financiële situatie van de stichting. Ter volledigheid merken wij op dat de andere voorwaarden zijn dat de gemeente niet meer dan 80% van de lening dekt met de garantie en dat de omvang van de garantie goed vastgesteld moet kunnen worden bij het moment van aangaan.

Als niet aan bovenstaande voorwaarden wordt voldaan, wordt waarschijnlijk wel voldaan aan de voorwaarden van staatssteun. Dan mag de steun maar maximaal € 300.000 in drie jaar bedragen. Of die samen of los van de huidige subsidie moet worden beoordeeld, is afhankelijk van punt 1.

Fiscale onderwerpen spelen geen directe rol in keuzes

De fiscale gevolgen van de financiering door de gemeente aan de stichting lijken beperkt. Afhankelijk van de route die door de gemeente gekozen wordt, zullen de fiscale gevolgen nader moeten worden onderzocht. Hieronder geven we een globaal overzicht van de aandachtspunten.

Bij overname van het pand is **overdrachtsbelasting** door de gemeente geldt in principe een vrijstelling voor openbaar lichamen. Wanneer de gemeente het pand overneemt en verhuurt aan de Cinema is **btw-belaste** verhuur door de gemeente waarschijnlijk mogelijk. De Cinema gebruikt het pand immers voor ten minste 90% aan activiteiten waarvoor zij recht op aftrek van voorbelasting heeft. Daarnaast is het pand al meer dan 10 jaar in gebruik. Daardoor valt de overdracht van het pand buiten de naheffingstermijn voor de btw op constructiekosten.

Voor de **vennootschapsbelasting** signaleren we voor de *stichting* een toekomstig aandachtspunt. Er is kans dat de stichting (deels) belastingplichtig wordt voor de vennootschapsbelasting. Dat kan gebeuren als de Cinema structureel winst maakt. Dat wordt voorzien in variant 1b. Stichtingen zijn namelijk alleen maar belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting als er sprake is van een 'onderneming' vanuit belastingperspectief. Dat moet in principe per activiteit getoetst worden. Dat betekent apart toetsen voor de Schouwburg en de Cinema. De stichting zal dan in principe vennootschapsbelasting moeten betalen over de winsten van de Cinema (19-25,8% in 2025).

Er is waarschijnlijk een mogelijkheid om de vennootschapsbelastingdruk te verlagen. Als culturele ANBI kan de stichting een *integrale* belastingplicht aanvragen. Hierdoor kunnen de resultaten van de Cinema en de Schouwburg tegen elkaar afgezet worden. Dan is er minder belasting verschuldigd, want de Schouwburg-functie is verlieslatend. Dit verlaagt de belastbare winst van de stichting als geheel. We begrijpen dat de stichting tot nu toe geen aangifte vennootschapsbelasting heeft gedaan. Gelet op het bovenstaande vinden wij vennootschapsbelastingplicht voor de toekomst wel aannemelijk. Hierop zal jaarlijks moeten worden gecontroleerd door de stichting.

Wat betreft de **loonbelasting** zijn er voor de financieringsopties geen specifieke aandachtspunten. Wel kan er sprake zijn van RVU-heffing (regeling vervroegde uittreding) als er sprake zou zijn van vertrek van oudere werknemers bij een herstructurering van de Cinema. Als er RVU-afspraken worden gemaakt, is de Cinema hier 52% belasting over verschuldigd. Er gelden vrijstellingen voor de RVU van 2021 tot en met 2025. Of deze van toepassing kunnen zijn, moet nader onderzocht worden wanneer er meer concreet afspraken worden gemaakt met betreffende werknemers.

Dus: ook bij herstel Cinema heeft Schouwburg steun nodig

De stichting heeft een zeer groot financieel probleem

De stichting Schouwburgcomplex Gouda zit financieel in zwaar weer. Omdat de Schouwburg en de Cinema onder één stichting vallen en binnen één winst- en verliesrekening, is de stichting afhankelijk van de exploitatie van beide functies. Het idee achter de combinatie van deze functies was dat de Cinema de tekorten op de Schouwburg zou dekken, maar dat lukt nu niet. De afgelopen twee jaar waren de exploitatieresultaten zeer negatief, voor zowel de Schouwburg als de Cinema. Alleen met sterk stijgende bezoekersaantallen wordt het resultaat de komende jaren minder slecht, maar de kosten zijn zo veel harder gestegen dat een positief resultaat nog ver weg lijkt. Dit heeft ook grote gevolgen voor de liquiditeitspositie. Al jarenlang zijn investeringen uitgesteld, bij gebrek aan geld. De limiet van de rekening-courantlening bij de bank komt in zicht.

De Cinema kan met eenmalige middelen herstellen

Omdat de Cinema niet voldoende rendeert, is een uitgebreide variantenverkenning uitgevoerd. Stoppen met de Cinema blijkt financieel geen voordeel op te leveren, en is vanuit het perspectief van de stichting en de stad ook niet aantrekkelijk. De varianten waarbij de Cinema wordt verhuurd of verkocht aan een derde exploitant zijn financieel ook weinig realistisch en leveren de stichting geen voordeel op. We hebben tevens onderzocht of herfinanciering van de Cinema, die nu in eigendom is van de stichting met een hypotheek, voordeel oplevert, maar dat lijkt niet het geval, omdat de financieringsvoorwaarden zoals de rentelasten hiervan niet per se gunstiger zullen uitpakken. Uit een aanvullend onderzoek van The Big Picture blijkt dat, via herstructurering en herpositionering met beperkte eenmalige impulsinvesteringen, de Cinema weer beter zou kunnen gaan draaien. Dit lijkt de meest aantrekkelijke variant, omdat deze ook mogelijk lijkt binnen de juridische en fiscale kaders. Als de hypotheek is afgelost na 2030, kan de Cinema volgens het onderzoek van The Big Picture en onze verkenning, weer beter renderen en bijdragen aan de exploitatie van de Schouwburg.

Om voort te bestaan heeft de Schouwburg eenmalig en structurele steun nodig, die de gemeente op diverse manieren kan bieden

In deze verkenning hebben wij de twee exploitaties apart verkend. Wij zien dat de Schouwburg aanzienlijke extra financiering nodig heeft om voort te kunnen bestaan en daarbij de culturele en maatschappelijke programmering, inclusief breed publieksbereik, voor de stad in stand houden. De Schouwburg heeft behoefte aan een eenmalige bijdrage voor achterstallig gebruikersonderhoud en een structurele hogere exploitatiesubsidie. Nieuwe ramingen van bezoekersaantallen kunnen meer zekerheid geven over het toekomstig exploitatieresultaat en de benodigde extra steun.

Vormen, bedragen en momenten om stichting te steunen

Financiële steun van de gemeente kan in verschillende vormen en op verschillende momenten

Ter afronding van dit rapport geven wij een overzicht van vormen die zijn benoemd waarop de gemeente de stichting financieel kan bijstaan. Een mix hiervan is minimaal nodig. We laten zien wat de ordegrrootte dan wel bandbreedte van deze steun is en of dit eenmalig of meerjarige steun betreft.

1. Verhoging meerjarige subsidie aan Schouwborg – tussen € 100.000 en € 210.000 per jaar

De gemeentelijke exploitatiesubsidie bedraagt over 2024 € 1.515.358. De subsidie gaat, rekening houdend met benodigde afschrijvingen, vrijwel geheel naar de voorziening, dus huisvesting en andere vaste lasten (zie pagina 42) en er resteert jaarlijks een tekort in de schouwborgexploitatie van circa € 100.000 (zie pagina 40). De Berenschot-norm voor gezonde bedrijfsvoering van een theater is dat circa 15% van de exploitatiesubsidie beschikbaar is voor culturele programmering. Op grond hiervan zou een verhoging met € 210.000 per jaar te overwegen zijn (zie pagina 82).

2. Investering in onderhoud en inventaris van de Schouwborg – maximaal € 950.000, nader te verdelen

Het MJOP omvat een investering in het gebruikersdeel van de Schouwborg € 950.000, waarvan € 225.000 voor huurdersonderhoud en € 725.000 in de inventaris (zie pagina 55). Het MJOP is een volledig overzicht, waarvan niet alles en ook niet alles in één keer hoeft te worden uitgevoerd.

3. Investering in herinrichting en herstructurering van de Cinema – eenmalig € 175.000

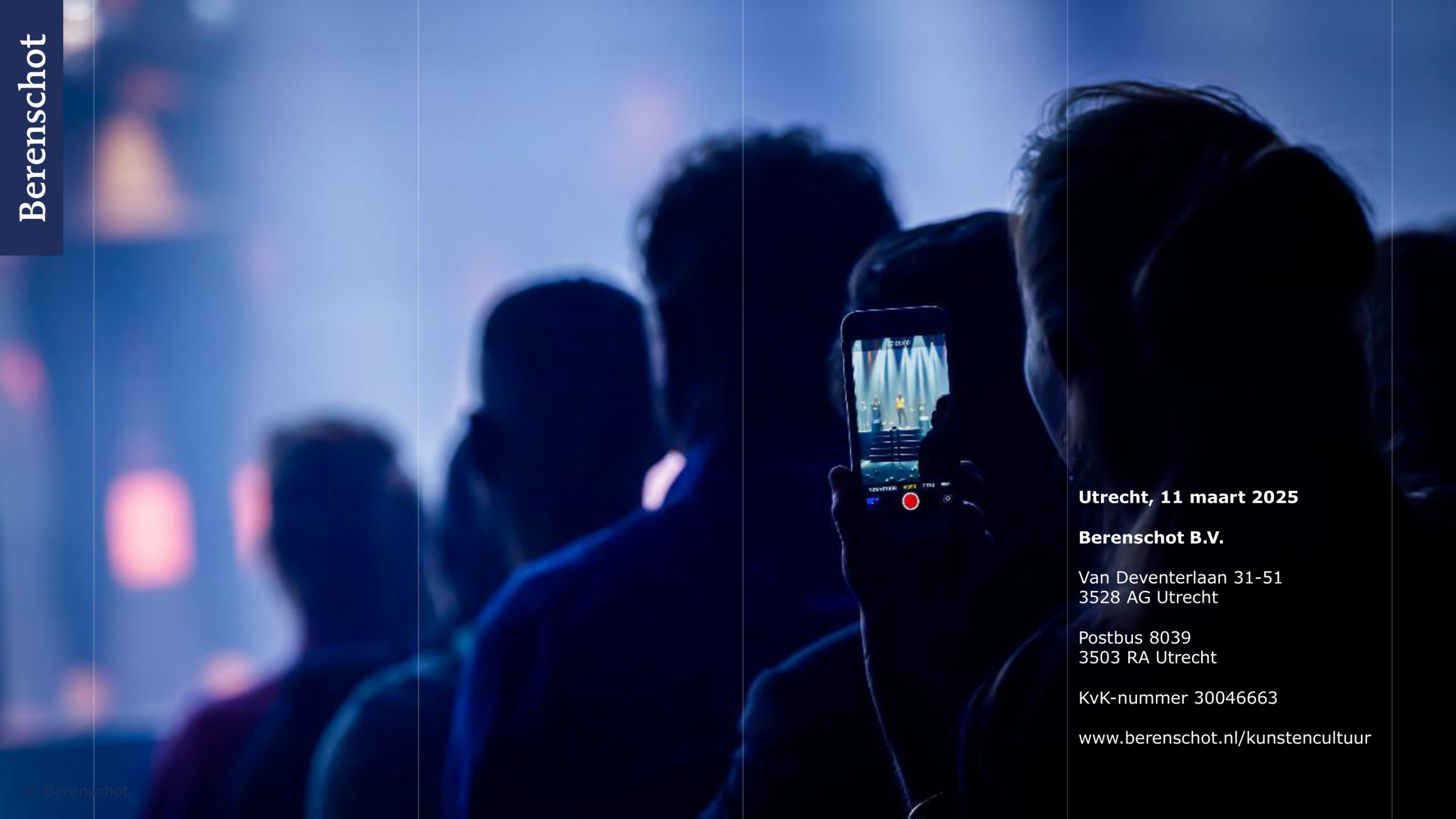
Er zijn structureel onvoldoende middelen om de investeringen van de Cinema uit te kunnen voeren, waarvoor in het MJOP € 830.000 is vermeld (zie pagina 55). The Big Picture stelt dat met een investering van € 175.000 in de Cinema in circa 1,5 jaar *break-even* draaien mogelijk is (zie pagina 57).

4. Versterking weerstandsvermogen – nader te bepalen eenmalige bijdrage of lening

De stichting loopt groot financieel risico, met name als gevolg van de liquiditeitspositie (zie pagina 48). De stichting bereikt een paar keer per jaar de grens van het rekening-courant. Ook zijn de ramingen voor inkomsten uit bezoekers onzeker. Een eenmalige versterking van enkele tonnen voor het weerstandsvermogen als bijdrage of lening kan de stichting lucht en speelruimte geven, ook om te kunnen ondernemen en meer kansen te pakken.

5. Garantstelling Cinema – tot een maximum van € [REDACTED]

De bank kan de garantstelling van de gemeente tot een maximum van € [REDACTED] aanspreken als de exploitatie van de stichting verlieslatend blijft en de verplichtingen aan de bank niet kunnen worden nagekomen. Ook als de Cinema op korte termijn wordt afgestoten met verlies kan de bank de garantstelling inroepen. Dan kan ook de rekening-courant van de Schouwborg worden ingetrokken, waardoor de stichting acuut in geldnood komt.



Utrecht, 11 maart 2025

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51
3528 AG Utrecht

Postbus 8039
3503 RA Utrecht

KvK-nummer 30046663

www.berenschot.nl/kunstencultuur

Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

C Art. 5.1 lid 1 sub c

Deze informatie betreft bedrijfs- en fabricagegegevens die vertrouwelijk aan de overheid zijn meegedeeld

G Art. 5.1 lid 2 sub b

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de economische of financiële belangen van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen