Toekomstplan Stichting Schouwburgcomplex Gouda

Naar een toekomstbestendige financiële huishouding



Gouda, oktober 2025

INHOUD

1. Inleiding 3
2. Uitgangspunt: scenario behoud beide voorzieningen voor Gouda 4
   - 2.1 Stichting Schouwburgcomplex 5
     - 2.1.1 De afgelopen jaren 5
     - 2.1.2 De toekomst 7
   - 2.2 De Goudse Schouwburg 9
     - 2.2.1 Ontwikkelingen in de afgelopen jaren 9
     - 2.2.2 De toekomst 12
   - 2.3 Cinema Gouda 15
     - 2.3.1 De afgelopen jaren 15
     - 2.3.2 De toekomst 16
3. Aangepaste meerjarenbegroting 18
4. Te ondernemen stappen 21
   - 4.1 Cinema rendabel maken 21
   - 4.2 Aanpassing hypotheek 22
   - 4.3 Éénmalige investering cinema 23
   - 4.4 Éénmalige bijdrage achterstallige investeringen 24
   - 4.5 Structurele verhoging exploitatiesubsidie schouwburg 25
5. Mogelijkheden financiering verschillende maatregelen 29
   - 5.1 Eénmalige bijdrage 29
   - 5.2 De verhoging van de exploitatiesubsidie 30
   - 5.3 De éénmalige impuls van € 75.000 voor de cinema 31
6. Toekomstperspectief langere termijn (>10 jaar) 32

Bijlages

- Cijfermatige onderbouwingen
  - MJB, Liquiditeitsbegroting, investeringen
- Vergelijkingscijfers Theater Analyse Systeem
- Jaarverslag 2024
- Deel rapport Hendrik Beerda

1. Inleiding

Stichting Schouwburgcomplex Gouda kent met de Goudse Schouwburg en Cinema Gouda grote financiële uitdagingen, zowel in de huidige exploitatie als in de liquiditeitspositie.
Naar aanleiding van de financiële situatie van de stichting heeft de gemeente Gouda bureau Berenschot gevraagd om advies over het financiële toekomstperspectief van de stichting, om zo te komen tot oplossingsrichtingen voor een duurzame financiële toekomst.
Dit onderzoek heeft plaats gevonden tussen oktober 2024 en februari/maart 2025. De expertise van Bureau Berenschot op schouwburggebied is aangevuld met de expertise op bioscoopgebied van internationaal adviesbureau The Big Picture. Berenschot heeft de uitkomsten van beide onderzoeken opgenomen in hun finale rapport dat gedeeld is met college en raad in april 2025.

De stichting 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 coronajaren veroorzaken een langlopend proces van herstel. Bezoekersaantallen bij zowel de schouwburg (professionele programmering) als de cinema zijn nog niet terug op het niveau van 2019. Het niveau van voor corona, dat extreem hoog was op beide locaties, verwachten we voorlopig niet meer terug.

In het licht van deze uitdagingen presenteren wij een toekomstplan voor Stichting Schouwburgcomplex Gouda. Het doel van dit toekomstplan is om binnen de Stichting een duurzame, solide en financieel stabiele toekomst voor zowel de Goudse Schouwburg als Cinema Gouda te waarborgen. Het plan is opgesteld op basis van de inzichten uit het Berenschot-rapport en het rapport van The Big Picture, en biedt een raamwerk voor de transformatie en versterking van beide organisatieonderdelen.

Uit de rapporten komen een aantal zaken naar voren:

- Bezoekersaantallen bepalen het exploitatieresultaat in de combinatie van ticketverkoop met de voorstellingshoreca. In de meerjarenbegroting uit 2022 zijn die te ambitieus ingeschat.
- De schouwburg heeft relatief weinig extra verdiencapaciteit op haar ticketverkoop, vanwege het specifieke businessmodel van schouwburgen en de al zeer goede resultaten die op de professionele voorstellingen behaald worden. Vanwege de al hoge bezoekersaantallen is forse bezoekersgroei voor professionele voorstellingen niet aannemelijk.
- Op het gebied van zakelijke verhuur zijn de mogelijkheden van het schouwburggebouw zeer beperkt door gebrek aan geschikte ruimtes. De beschikbare ruimtes voldoen niet aan de actuele maatstaven van zakelijke huurders.
  Voor het gebouw van de cinema zijn de zakelijke mogelijkheden beperkt vanwege de vele draaiuren benodigd voor films en de niet optimale logistiek van het gebouw.
- Er is veel achterstallig gebruikersonderhoud bij de schouwburg door gebrek aan financiële middelen. Gebouw en inventaris vragen om vervanging en verbetering om het kwaliteitsniveau te verhogen en te voldoen aan actuele maatstaven van bezoekers en zakelijke huurders; het gebouw heeft behoefte aan duurzaam perspectief.
- De cinema kan met eenmalige middelen herstellen. In combinatie met een herstructurering en herpositionering kan de cinema weer rendabel gemaakt worden, en na aflossing van de hypotheek (2032) weer beter renderen en bijdragen aan de exploitatie van de schouwburg.

Wij onderschrijven de bevindingen uit de rapporten.
Door strategische investeringen, structurele ondersteuning van de exploitatie en organisatorische herstructureringen streven we naar een veerkrachtige en bloeiende culturele toekomst voor onze organisatie.

Om dit te bereiken binnen het aangegeven scenario, onderscheiden we vijf benodigde stappen.
De uitwerking van deze vijf stappen, en de financiële consequenties daarvan, zijn in dit plan verder uitgewerkt op basis van een aangepaste meerjarenbegroting en nieuwe bezoekersramingen.
(aanbevelingen uit rapport Berenschot).

2. Uitgangspunt: scenario behoud beide voorzieningen voor Gouda

De culturele sector speelt een cruciale rol in de sociale cohesie en economische vitaliteit van Gouda. 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 door de gemeente extra geïnvesteerd in het brede culturele veld door een innovatiefonds, focus op jongeren als deelnemers en gebruikers van het cultuuraanbod, culturele projecten in buurten en wijken en fair practice als uitgangspunt.
De Goudse Schouwburg en Cinema Gouda zijn belangrijke culturele voorzieningen voor de stad die als partners bijdragen aan deze uitgangspunten.

Naar aanleiding van de door de raad aangenomen motie van 18 juni 2025 werkten we een toekomstplan uit waarbij wordt uitgegaan van behoud van beide organisatieonderdelen voor de stad.
De uitkomsten van het rapport van Bureau Berenschot dienen daarbij als uitgangspunt.
Voor een beter inzicht schetsen we per bedrijfsonderdeel ook een beeld van de ontwikkelingen in de afgelopen jaren en de acties die we momenteel al ondernemen.

Als organisatie zijn we tegelijkertijd volop aan de slag met verduurzaming, toegankelijkheid en beleid op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. In de scoop van dit plan laten we de ontwikkelingen op dat gebied even buiten beschouwing.

Berenschot:
De stichting Schouwburgcomplex Gouda zit als geheel financieel in zwaar weer. De Schouwburg 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 Schouwburg zou dekken. Dat lukt nu niet. De Cinema draait flink verlies, net zoals de Schouwburg. Dat zorgt er niet alleen voor dat de Cinema de tekorten van de Schouwburg 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.

2.1 Stichting Schouwburgcomplex

Ontwikkelingen laatste jaren

In de omstandigheden waarin we verkeren is het logisch dat de focus op financiën ligt. Maar met alle focus op geld en kosten is het belangrijk om ook de andere waarde van de organisatie in beeld te houden, de reden van ons bestaan. Onze winst zit niet (alleen) in geld, maar gaat na het bezoeken van een voorstelling of deelnemen aan een project mee naar huis (in je hoofd en/of in je hart).
Uiteindelijk is een van onze belangrijkste doelen het bereiken van zoveel mogelijk mensen: cultuur van en voor iedereen en sterker door cultuur zoals in de gemeentelijke nota staat.

De stichting is de afgelopen jaren enorm gegroeid als organisatie. Van oldschool aanbodgericht theater naar een deels vraaggestuurde organisatie met wortels in de stad.
Groei zit niet alleen in het verkopen van meer tickets, maar ook in alle samenwerkingen, vernieuwende initiatieven, onze aanwezigheid in de stad en de veerkracht om ons steeds weer aan te passen.
We maken de stad aantrekkelijker en levendiger voor inwoners en bezoekers. We dragen bij aan een inclusieve en verbonden samenleving, en vervullen daarmee een steeds belangrijkere maatschappelijke rol.

2.1.1 De afgelopen jaren

We zijn gestart met een efficiencyslag door integratie van werkzaamheden op de locaties van de schouwburg en cinema. Horecamedewerkers worden ingezet in beide gebouwen, er is een salesmedewerker aangesteld die deals kan maken voor beide locaties, er is meer gezamenlijke inkoop en het gebouwenbeheer voor beide locaties is geclusterd.
Dit heeft ervoor gezorgd dat de kosten niet verder zijn opgelopen.

Op het gebied van automatisering hebben we sinds 2018 een enorme inhaalslag gemaakt. Zowel voor de ticketing, marketing, planning en de financiële administratie zijn nieuwe systemen aangeschaft en geïnstalleerd. Dat leverde verschillende voordelen op:

- Efficiency door het inzetten van nieuwe technieken, minder handmatig werk
- Mogelijkheid op afstand te werken
- We kunnen gerichtere marketing bedrijven
- Bij de financiële administratie was het mogelijk de afdeling af te slanken van 5 fte naar 2,4 fte.

Er waren/zijn knelpunten:

- De toenemende inflatie
- De sterke stijging van de niet-beïnvloedbare kosten in de laatste jaren:
  energielasten, inkoopkosten, rentelasten en loonkosten (door cao-stijgingen). De personeelslasten stegen tussen 2022 en 2025 met 12%. De komende 2 jaar is er nogmaals 6% cao-stijging. Dit levert extra personele lasten op van +/- 150.000 euro in de komende 2 jaar. De kosten zijn in de afgelopen jaren getemperd door met minder mensen meer te doen en efficiencyslagen in de organisatie te realiseren. Zonder ingrepen in de personele bezetting waren de personeelslasten nu zo'n € 400.000 hoger geweest.
- Personele bezetting / fair pay / werkdruk – in vergelijking met andere organisaties hebben we grote output met een kleine personeelsomvang. We ontvingen extra exploitatiesubsidie van de gemeente Gouda in het kader van fair pay, helaas groeiden de kosten harder dan de compensatie.
- De positieve resultaten van de cinema werden jarenlang ingezet voor het afdekken van de tekorten van de schouwburg. Ze werden niet gebruikt om reserves voor vervangingsinvesteringen mee op te bouwen en alleen om de hoogst noodzakelijk investeringen mee te doen.
  Onze gebouwen moeten bijdragen aan de juiste ervaring. Of je nu komt voor een voorstelling, een film of een zakelijke bijeenkomst. Het gebouw en met name de meer dan 25 jaar oude inrichting van de schouwburg, is aan het einde van zijn technische en functionele levensduur. Veel spullen gaan kapot, en kunnen niet meer gerepareerd worden. Dagelijks en preventief onderhoud volstaat niet meer om het gebruik en de instandhouding te garanderen. Vervangingsonderhoud dient uitgevoerd te worden.
  Om als theater relevant te blijven als ontmoetingsplek is het noodzakelijk op zeer korte termijn het gebouw up-to-date maken. Het niet kunnen investeren in noodzakelijke vervangingen voor

kapot meubilair of apparatuur brengt zeer grote risico's voor de continuïteit van de bedrijfsvoering met zich mee, en maakt ons minder aantrekkelijk voor bezoekers.
Dit betekent noodzakelijke investeringen op korte termijn op het gebied van vloeren, plafonds, wandafwerking, meubilair, bars, verlichting en keukeninrichting.

- Ondanks de verhoging van de subsidie in de afgelopen jaren is het subsidieniveau van de schouwburg in vergelijking met vergelijkbare theaters in de regio laag.

Cijfers t.o.v. 5 vergelijkbare theaters in de Randstad 2023
(Selectiecriteria: 2 zalen, 1 toneeltoren, 500 – 1000 zitplaatsen, 100-300 voorstellingen, horeca in eigen beheer, groot onderhoud bij gemeente, gemeentes van 50.000 – 150.000 inwoners)

In willekeurige volgorde: Zaandam, Dordrecht, Schiedam, Alphen a/d Rijn en Zoetermeer

	De Goudse Schouwburg	Theater 1	Theater 2	Theater 3	Theater 4	Theater 5
Eigen inkomsten (dzd)	6.476	3.403	2.376	2.670	2.046	2.137
Subsidies regulier (dzd)	1.452	3.018	2.193	3.263	1.607	2.053
Eigen inkomsten (%)	81 %	53 %	52 %	45 %	56%	51 %
Gemeentelijke subsidie (%)	19 %	47 %	48 %	55 %	44 %	49 %
Personeelskosten (%)	24 %	35 %	36 %	32 %	28 %	32 %

Note: subsidie t.o.v. totale inkomsten incl. cinema. Excl. Cinema bedraagt het percentage: 29% in 2023.
Ook bij de vergelijkingstheaters zijn neveninkomsten uit bioscoop, filmhuis of andere activiteiten, inbegrepen in de cijfers.
Personeelskosten percentage alleen voor schouwburgdeel.

Bron: Theater Analyse Systeem. Vergelijking landelijk gemiddelde zie bijlages.

We groeiden ook op een heleboel fronten:

- We maakten (particuliere) Vrienden (1.000).
- Richten een businessclub op met op dit moment 44 leden, en groeiend.
- Samenwerken doen we met steeds meer maatschappelijke en culturele partners in de stad, inmiddels 27.
- Onze vrijwilligersgroep groeide naar 45 enthousiaste ambassadeurs.
- We ontvingen voor het eerst meerjarige landelijke programmeringssubsidie van het Fonds Podiumkunsten
- We hebben veel maatschappelijke en impactvolle projecten opgestart: 14 in totaal tot op heden.

Trots zijn we op onze 'doneer een ticket' actie, die jaarlijks circa 12.000 euro aan donaties oplevert. Met dit geld kopen we tickets waarmee we mensen met minder financiële draagkracht blij maken met een gratis bezoek aan de cinema of schouwburg. Dit levert veel blijdschap op.

Nog trotser zijn we op een sterk team, dat zich terug knokte na de coronajaren, die een diepe impact op onze organisatie hadden. Het werken aan projecten vroeg om een andere manier van werken voor sommige afdelingen. Medewerkers hebben nieuwe vaardigheden ontwikkeld op het gebied van produceren en theatertechniek.
Medewerkers zijn enorm betrokken en staan steeds klaar om zelfs in hun vrije tijd samen de schouders onder dingen te zetten. Zo schilderden en beplakten we het theatercafé om alle kapotte spullen te verbloemen, verbouwden we na lekkages eerst alle kleedkamers en vervolgens de artiestenfoyer. Deze zomer staken we samen de handen uit de mouwen in de cinema.

2.1.2 De toekomst

We laten corona nu steeds verder achter ons, ook al is de nasleep groter en langer geweest dan we ooit voor mogelijk hielden. Ook op dit moment zijn er enorm onstuimige ontwikkelingen in de hele wereld. Oorlogen, een veranderend politiek klimaat en toenemende inflatie maken de wereld om ons heen minder voorspelbaar. Het zijn spannende en onvoorspelbare jaren. Tegelijkertijd zijn dit jaren waarin kunst en cultuur steeds belangrijker worden. We maken de stad aantrekkelijker en levendiger voor inwoners en bezoekers. We dragen bij aan de economie en aan een inclusieve en verbonden samenleving. Daarmee vervullen we een steeds belangrijkere maatschappelijke rol.

In de komende jaren gaan we inhoudelijk verder op de ingeslagen weg zoals beschreven in onze *Toekomstvisie 2023-2027: Verder bouwen aan Podium van de Stad. Inspireren, vernieuwen en verbinden*.

Hoofdlijnen toekomstvisie

- We bieden de stad een nog breder en diverser cultureel programma, met een balans tussen food for thought en vermaak. Met nieuwe formats, in gesprek met bezoekers via programmeringsraden
- We pakken onze rol als Podium van de Stad, in dialoog en samenwerking met partners en bewoners. We opereren op locaties in de stad. Geven inhoud door projecten en produceren voor alle Gouwenaars.
- We bouwen aan een stevig team
- We zorgen voor een toekomstbestendige financiële huishouding
- We maken onze marketing eigentijds, acteren meer op basis van data, bouwen aan community's.

Door de snelle veranderingen in de bioscoopwereld de afgelopen jaren, hebben we voor de cinema in 2024 een herstelplan opgezet en dit verder aangescherpt met de aanbevelingen uit het rapport van The Big Picture. Dit rapport dient als leidraad voor onze acties in de cinema de komende jaren.
Met inachtneming van de opmerkingen uit het rapport Berenschot en de aanbevelingen van het rapport van The Big Picture zien we voor de stichting een toekomstbestendig perspectief.
Hiervoor dient een aantal zaken gerealiseerd te worden, zowel in de bedrijfsvoering als in de financiering. Dit lichten we in de rest van dit plan verder toe.

Ontwikkelingen in 2025 en verder:
(voor specifiek schouwburg en cinema: zie volgende hoofdstukken)
Organisatie
Personele bezetting / fair pay / werkdruk : we lopen aan tegen de grenzen van wat mogelijk is aan. Vanuit het oogpunt van fair pay / fair practice is dat niet langer houdbaar. Het gaat daarbij om structureel overwerk van verschillende medewerkers die in financiële zin niet terug te zien is in de cijfers, aangezien medewerkers de uren schenken aan de stichting. Dat betekent dat we keuzes zullen maken in wat we wel en niet kunnen doen. Inzet van extra personeel is alleen mogelijk als hiervoor dekking wordt gevonden, bijvoorbeeld in de vorm van extra subsidies of donaties bij projecten.

Zakelijk
Er is in 2024 nieuw presentatiemateriaal ontwikkeld om actief mee aan de slag te gaan, en het ontwerp voor een zakelijke webpagina is recent gerealiseerd. Deze zal in Q4 2025 in gebruik worden genomen.
De opdracht voor de nieuwe salesmedewerker is om meer actieve acquisitie te plegen voor beide locaties: zowel de schouwburg als de cinema. In 2024 steeg het aantal verhuringen, met name door het toenemende aantal kleinere verhuringen. De omzet bleef ongeveer gelijk aan 2023. Het resultaat verbeterde wel, doordat de kosten voor deze verhuringen lager waren dan in 2023.
Met financiering door onze Backstage Businesspartners en een subsidie van het Cultuurfonds realiseerden we in de zomer van 2025, een verbouwing van de 'Gouden Zaal' naar Studio67. De opzet is beperkte groei in gebruik van de zaal voor sales, maar in ieder geval behoud van de huidige huurders / gebruik. En een uitbreiding van andere gebruiksmogelijkheden: uitbreiding krappe foyerruimte voor een betere beleving van onze gasten, inzetbaarheid als huiskamertheater, voor het plaats bieden aan nieuw talent.

We realiseerden een tender voor de inkoopcontracten van food & beverage bij verschillende partijen. Dit leidt tot een aanscherping van de inkoopprijzen, wat bijdraagt aan de verbetering van het inslagpercentage horeca benodigd voor een verbetering van het horecarendement. Onderdeel van de onderhandelingen was naast scherpere inkoopprijzen, ook een marketingbijdrage en een bijdrage in natura vanuit de brouwer voor investeringen in het horecadeel van de locaties.

In samenwerking met het bestuur van Backstage Businesspartners werken we aan uitbreiding van ons sponsornetwerk.

Rapportage onderhoud
Voor beter inzicht in het verloop van het huurdersdeel van het onderhoud/vervanging vanuit de recent bijgestelde MJOP zullen we vanaf 2025 een apart verslag opleveren, dat we laten opstellen door onze externe adviseur op dit gebied.
Om overzicht te hebben over het eigenaarsdeel en de planning daarvan voor de volgende jaren, stemmen wij graag af met de afdeling vastgoed van de gemeente Gouda met betrekking tot dit eigenaarsonderhoud, zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan op het gebied van demarcatie.

Financiële administratie
De stichting Schouwburgcomplex had ook vóór de oprichting van Cinema Gouda al een bioscoop als onderdeel binnen haar stichting, namelijk de Arcade bioscoop. Bij de oprichting van Cinema Gouda is die richting voortgezet. Qua boekhouding zijn de resultaten van de twee ondernemingen gescheiden en worden ze als zodanig verantwoord in de jaarrekening.
Voor de toekomst moeten er wellicht nieuwe afwegingen worden gemaakt of aanpassingen worden gedaan aan de huidige opzet. Daarbij spelen zowel kosten als het (beperken) van risico's een rol.

Een tweetal zaken zullen daartoe nader onderzocht worden in het komende jaar (2026):

- een review van de huidige opzet van de financiële administratie/rapportage met als doel te onderzoeken of de boekhouding voor schouwburg en cinema voldoende gescheiden gepresenteerd worden binnen de jaarrekening van de stichting. Dit in het kader van mogelijke staatssteun.
- We onderzoeken in hoeverre de huidige inrichting van de organisatie de meest optimale is, of dat overwogen moet worden om twee zelfstandige juridische entiteiten op te richten. Mogelijke voordelen zijn bijvoorbeeld het wellicht beperken van de onderlinge afhankelijkheid en aansprakelijkheid en de invloed die een negatief exploitatieresultaat van één bedrijfsonderdeel op het andere kan hebben. Nadelen zijn bijvoorbeeld een fiscale afrekening bij het overbrengen van positief exploitatieresultaat van de cinema naar de schouwburg, sterke toename van de administratieve lasten en vermindering van efficiency en inkoopvoordelen die zullen drukken op het exploitatieresultaat.

Om een gedegen oordeel te kunnen vellen hierover is specialistische ondersteuning nodig.
Voor het eerste punt denken we dat het goed is daar een onafhankelijke financieel specialist een uitspraak over te laten doen.
Het ontbreekt de stichting aan capaciteit en specifieke juridische kennis op het gebied van splitsing van bedrijfsonderdelen. Het is wenselijk dat de gemeente hierin ondersteuning biedt of financiële middelen ter beschikking stelt om dit onderzoek te realiseren.

2.2 De Goudse Schouwburg

Berenschot:
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 gemeente heeft een meerjarige subsidierelatie met de stichting, waarbij de subsidie is bedoeld voor de exploitatie van de Schouwburg en niet voor de Cinema. Bij deze subsidierelatie horen prestatieafspraken die zijn vastgelegd in de meerjarenbeschikking. Hierin zijn naast het aanbieden van professionele voorstellingen met een zo optimaal mogelijke bezettingsgraad, ook andere afspraken opgenomen:

- Toepassen fair practice code op personeel en inhuur
- Implementeren code diversiteit en inclusie
- Samenwerken met het brede culturele veld
- Bijdragen aan doorgaande leerlijnen PO, VO en MBO in relatie tot podiumkunsten / realiseren Jongerenprogrammeringsraad
- Stimuleren laagdrempelige toegankelijkheid activiteiten schouwburg voor alle inwoners van Gouda, onafhankelijk van beperking, achtergrond of financiële mogelijkheden. (streaming, tolken, acties Rotterdampas, minstens 3 culturele activiteiten op andere locaties)
- Doorontwikkelen Theaterdelta
- Invullen rol Podium van de Stad door opzetten en uitvoeren activiteiten, die naast artistieke waarde ook een sociaal-maatschappelijke waarde vertegenwoordigen (impact onderzoeken)
- SROI: geven van kansen aan brede groep mensen door mogelijk maken van o.a. stages/vrijwilligerswerk/werkervaringsplaatsen
- Samenwerking met bedrijfsleven ten behoeve van een aantrekkelijke binnenstad
- Organiseren van activiteiten die de culturele uitstraling en het netwerk van Gouda versterken (culturele business borrel / opzetten start culturele seizoen in samenwerking met lokale partners: De Verwondering)

Als schouwburg hebben we een toonaangevende rol binnen het Nederlandse theaterlandschap. De organisatie geniet landelijke erkenning vanwege haar professionele werkwijze, sterke culturele verankering en maatschappelijke betrokkenheid. De schouwburg is meermaals verkozen tot het meest gastvrije theater van Nederland en staat bekend om haar kwalitatief hoogwaardige programmering en publieksgerichte benadering. Deze reputatie draagt niet alleen bij aan de aantrekkingskracht van Gouda als culturele stad, maar onderstreept ook de meerwaarde van de schouwburg als solide en betrouwbare partner in het lokale en landelijke culturele veld.

2.2.1 Ontwikkelingen in de afgelopen jaren

De schouwburg veranderde van aanbodgericht naar deels vraaggestuurd theater en Podium van de Stad. We zijn als schouwburg veel meer dan een theater voor podiumkunsten – steeds meer een maatschappelijk ankerpunt in de stad. Als toegankelijke en verbindende culturele instelling vervullen we een essentiële rol in het sociale weefsel van Gouda en omgeving. Door actief in te zetten op inclusiviteit, cultuurparticipatie en het bereiken van diverse doelgroepen – waaronder jongeren, ouderen, nieuwkomers en mensen met een kleinere beurs – biedt de schouwburg ruimte aan ontmoeting, dialoog en verbinding. Daarbij fungeren we als platform voor lokale initiatieven en talentontwikkeling, en als partner in samenwerkingen met onderwijs, welzijnsinstellingen en maatschappelijke organisaties. De schouwburg maakt cultuur bereikbaar én betekenisvol voor álle Gouwenaars, en draagt daarmee concreet bij aan sociale cohesie, mentale gezondheid en kansengelijkheid in de stad.

In het licht van onze meerjarenvisie bouwen we verder aan Podium van de Stad. Met onze projecten verbinden we groepen in de stad die elkaar anders niet snel ontmoeten, en vertellen we verhalen van mensen die anders niet snel een podium krijgen. Waarbij we een stem geven aan deze tijd, en plaats willen bieden aan alle Gouwenaars: jong en ouder, avontuurlijk en behoudender, meerkleurig en meerstemmig

We hebben de laatste jaren de verbinding met de stad versterkt en ons verder gepositioneerd als initiatiefnemer en samenwerkingspartner voor projecten in ons huis of in de wijken/op locatie. O.a. :

- *Express Yourself*: een project om talent voor het leven te krijgen voor kwetsbare jongeren ism buurtwerk, 3 succesvolle edities
- *Gouden Dans*; een project in het kader van eenzaamheid bij ouderen, 2 succesvolle edities
- Opzetten toneelgroep voor mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel, ism acteur Romijn Conen
- *Theater na de Dam*, een project met jongeren en ouderen die verhalen over de oorlog levend houden
- *Festival de Verwondering*: 3-daags stadsbreed festival in de binnenstad, met alle soorten kunstvormen en straattheater in een combinatie van professionele en amateurgezelschappen
- *Nacht van de Verwondering*: het kleine zusje van het festival, naar voorbeeld Museumnacht.
- *Programmeringsraden*: ouderen en jongeren
- *Streaming van voorstellingen naar verzorgingshuizen*. Voor gasten die niet meer fysiek naar het theater kunnen komen.
- *Contextprogramma rond maatschappelijke thema's* als armoede, dementie, inclusie, depressie of eenzaamheid
- *Theaterdelta Zuid-Holland:* samenwerking met Schouwburg Kunstmin Dordrecht en de Leidse Schouwburg – Stadsgehoorzaal.
    - Samenwerkingsconvenanten met mbo-onderwijs; activiteiten binnen en buiten het curriculum, studenteninitiatieven, talentontwikkeling, stages- en leerwerkplekken
    - Ondersteuning nieuwe Zuid-Hollandse makers, talentontwikkeling, en gezamenlijk produceren.

(Voor een compleet overzicht en meer informatie, zie jaarverslagen en website).

Onderzoek Hendrik Beerda
Recent lieten we Hendrik Beerda (brand consultancy) een merkanalyse uitvoeren naar de ontwikkeling van de kracht en reputatie van De Goudse Schouwburg in het culturele veld in Zuid-Holland. Hieruit kwam naar voren dat we de hoogste waarderingsscore in het culturele veld in Zuid-Holland krijgen van gasten die ons kennen. Ook de binding met ons publiek is enorm gestegen ten opzichte van de jaren voor corona. Daar hebben we enorme groei doorgemaakt, ondanks de ingewikkelde coronajaren.
(*zie bijlage en www.hendrikbeerda.nl*).

Door deze ontwikkeling als Podium van de Stad groeiden onze bezoekersaantallen voor de podiumkunsten in 2024 tov 2023. Voor de professionele programmering stabiliseerde het aantal bezoekers in het afgelopen jaar. Het totale aantal groeide doordat steeds meer gasten ons weten te vinden voor alle andere activiteiten en projecten die we organiseren. Deze zijn vaak gratis toegankelijk. Deze niet-betalende bezoekers(tickets) leveren weliswaar geen recettes op, maar wel horecaopbrengsten, binding en laten niet-bezoekers kennis maken met onze organisatie en activiteiten.

BEZOEKERSAANTALLEN SCHOUWBURG	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Professionele voorstellingen	268	267	225	59	192	307
Locatievoorstellingen	13	13	3	7	-	-
Bezoekers professioneel	94.022	95.869	78.687	19.851	44.528	132.813
Overige (podium v/d stad, amateurs, commercieel)	39.349	30.832	9.590	156	1.542	26.243
Totaal	**133.371**	**126.701**	**86.277**	**20.007**	**46.070**	**159.056**

Professionele programmering
In de afgelopen jaren hebben we als cultureel ondernemer steeds gezocht naar extra inkomstenmogelijkheden rondom ticketverkoop. Voor meer rendement voerden we de volgende maatregelen door:

Theatertoeslag vóór partage	*€ 3,- per ticket*
Administratiekosten	*€ 1,- per ticket*
Vriendenlidmaatschappen	*€ 35,-/50,- per seizoen pp*

Dit levert per seizoen +/- *€ 320.000,-* extra inkomsten op, waar zeer weinig kosten tegenover staan. Dit is niet voldoende om de gestegen kosten van voorstellingen, en de organisatie daarvan, te dekken.

Sinds een aantal jaren is een drankje inbegrepen voor € 3,50 per ticket. Dit levert gegarandeerde extra horeca-inkomsten op en zorgt voor betere doorstroming bij de bars in de pauzes of bij de eerste drukte na afloop.

Voor onze programmering deden we aanvragen voor ondersteuningssubsidie voor de professionele programmering bij het landelijk Fonds Podiumkunsten.
In 2023 kregen we een toekenning voor 2 jaar van +/- € 50.000,- per jaar.

Projecten
Projecten kunnen alleen door gaan indien we additionele subsidie, donaties of sponsoring verwerven, ook als ze als afspraak in onze subsidieovereenkomst staan.
Dat lukt tot nu toe bij alle aanvragen en dit leverde sinds 2022 +/- € 700.000 euro extra subsidie op.

Publieksbereik / marketing
- We hebben een nieuw marketingsysteem geïmplementeerd, zodat we nog beter kunnen targetten
- We werken aan het behoud van ons bestaande publiek.
- Met een zoektocht naar nieuw/jong en diverser publiek: noodzakelijk want er was al jaren een daling in aanvragen bij de voorverkoop. En dus moet je investeren in publiek van de toekomst. Dat lukt, want onze bezoekers zijn echt jonger en diverser geworden in de afgelopen jaren. Belangrijk voor behoud van publiek voor de toekomst.
- We realiseerden een grotere groep gasten die regelmatig kaarten reserveren: van 8.800 in 2019 -> 21.500 in 2024. Die verbreding maakt ons minder kwetsbaar.
- We hebben een nieuw, breder, inclusiever en diverser publiek aan ons weten te binden. We mochten meer dan 10.000 nieuwe gasten 1 of meerdere keren ontvangen.

(zie jaarverslag 2024 voor uitgebreide informatie)

Zakelijk
Doordat er geen ruimte is voor investeringen en vlak voor de zomer van 2024 alle, 15 jaar oude, koffiemachines kapot gingen, hebben we via een deal met de koffiebonen-

Hoe werken financiële deals bij professionele voorstellingen
Recetteopbrengsten van tickets worden op verschillende manier verdeeld.
Grofweg hanteren we in Nederland twee systemen:
uitkoop of garantie met partage.
De ticketprijzen worden in overleg vastgesteld, zodat die landelijk niet te veel uit elkaar lopen.

Bij voorstellingen in de **Kleine Zaal** hanteren we *uitkoop*: een vast bedrag per voorstelling, ongeacht het aantal bezoekers.
Recettes zijn voor het theater.
Deze uitkoopsommen zijn met gemiddeld ong. 50% gestegen in de afgelopen jaren, door de gestegen kosten bij producenten en de afspraken over fair pay. Dit verkleint onze marge.

Bij voorstellingen in de **Grote Zaal** rekenen we in 95% van de gevallen af op basis van *garantie met partage*.
Het theater betaalt iig een garantiebedrag aan het gezelschap/ producent.
Hoe groter de productie, hoe hoger de *garantiesom*. Deze varieert tussen de € 1.500,- en € 27.500,- per voorstelling.
Als de recette hoger is dan de garantie, wordt de rest van de opbrengst *gepartageerd*, na aftrek van btw, auteursrechten en toeslagen.
De landelijk meest voorkomende verdeling daarbij is 80% voor het gezelschap, 20% voor het theater.
De Goudse Schouwburg heeft in 95% van de afspraken betere deals met een partage van 70%/30%, normaliter alleen gehanteerd bij de grootste zalen.
Deze afspraak is mogelijk vanwege de hoge bezettingsgraad, en het feit dat artiesten graag in Gouda willen staan, maar staat enorm onder druk.

Het komt dus voor dat een uitverkochte grote zaal met een dure productie met hoge garantie amper iets oplevert.
Voorbeeld: uitverkochte grote productie

Bruto recette	34.917,-
Toeslagen theater	2.337,- -/-
Btw & auteursrechten	4.615,09 -/-
Netto recette	27.964,91
Garantie	27.500,-
Partageren 70/30 over	464,91
Te betalen aan gezelschap:	
Garantie	27.500,-
Partage 70% van 464,91	325,44
Auteursrechten	1.925,-
TOTAAL	29.750,44
Voor theater: toeslag	2.337,-
Partage 30% van 464,91	139,47
TOTAAL	2.476,47

leverancier een nieuw machinepark weten te realiseren. Deze deal heeft wel effect op de marge van onze verkopen koffie en thee, die is daardoor lager voor de komende vijf jaar.
Ook de koelingen en vriezers begaven het in het afgelopen jaar. Via onderhandelingen met onze brouwer hebben we door een investering van deze relatie een nieuwe inloopkoelcel en vriezers kunnen regelen.

Ontvangst amateurgezelschappen
Ieder jaar ontvangen we veel amateurgezelschappen uit de stad; dans- toneel- en muziekgezelschappen en verschillende scholen maken gebruik van onze zalen. Met een hoogtepunt in drukte in de maanden juni en juli. De onderhandelingen over de kosten die daarmee gemoeid zijn worden steeds ingewikkelder. Er zijn negatieve reacties op onze prijsstelling door plaatselijke gezelschappen of maatschappelijke organisaties. Veel partijen vinden dat wij als gesubsidieerde instelling nog hogere kortingen moeten geven *(nu: cultureel gebruik 50% korting op de commerciële prijs, maatschappelijk 25% korting op de commerciële prijs*) Helaas hebben wij hier geen financiële middelen voor en ook geen specifieke opdracht van de gemeente Gouda.
Veel van dit soort verhuringen voeren we kostendekkend, of met een kleine marge uit. We doen dat overigens met liefde, en proberen vanuit onze vakkennis alle partijen zo goed mogelijk te ondersteunen en adviseren op het gebied van theatertechniek, marketing en kaartverkoop.
De startkosten in ons gebouw zijn nu eenmaal hoog, en die kunnen we niet voor eigen rekening nemen.
Het is de bedoeling dat verhuringen extra inkomsten opleveren.

Kosten zalen schouwburg (deur open)

Dagkosten Kleine Zaal basisactiviteit:

- Technisch personeel	850,-
- Dutymanager / BHV	338,-
- Schoonmaak	150,-
- Huisvestingskosten	150,-
Totaal opstartkosten:	1.488,-

Dagkosten Grote Zaal basisactiviteit*:*

- Technisch personeel	1.275,-
- Dutymanager / BHV	338,-
- Schoonmaak	300,-
- Huisvestingskosten	250,-
Totaal opstartkosten:	2.163,-

Zonder voorbereidingen/ marketing /ticketing/horeca/inhuur materialen / regie/etc.

2.2.2 De toekomst

Berenschot:
Bredere basis aan bezoekers
Ten opzichte van 2019 is er een lager aantal bezoekers en bezettingsgraad. 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.(note: dit gaat over bezoekers professionele voorstellingen)

Verdere groei eigen inkomsten lijkt niet realistisch
De Schouwburg had jarenlang uitzonderlijk hoge bezoekersaantallen, ook vergeleken met andere theaters. De bezettingsgraad is … 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 (break-out 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.

Voor de schouwburg betekenen de conclusies uit het rapport Berenschot dat we inhoudelijk doorgaan op de ingeslagen weg, met het handen en voeten geven aan onze meerjarenbeleidsvisie in samenhang met de subsidieafspraken.

Dat betekent *geen extra opdrachten* bij een verhoging van de exploitatiesubsidie, maar met een structurele verhoging normaal kunnen opereren en tekorten opvangen, inclusief ruimte om te kunnen investeren, vervangen en reserves opbouwen.

Gebouw
Een groot risico voor de bedrijfsvoering is het niet kunnen investeren in vervangingen voor zowel de schouwburg als de cinema door het ontbreken van middelen hiervoor.
In de schouwburg hebben we te maken met 20-30 jaar oude inrichting, middelen en materialen die zowel hun technische als economische levensduur ver voorbij zijn. Er gaat steeds meer kapot, en er is geen geld om alles te kunnen vervangen. Het niet voldoende kunnen investeren in noodzakelijke vervangingen voor kapot meubilair of apparatuur brengt zeer grote risico's voor de continuïteit van de bedrijfsvoering met zich mee.
Wat we zo snel mogelijk willen realiseren bij ondersteuning door de gemeente voor achterstallige investeringen, is het gebouw op orde maken in de zomer van 2026.
In een gebouw dat voldoet aan de eisen van gasten in deze tijd, is het voor ons mogelijk onze reputatie als een van de meest aantrekkelijke theaters van Nederland te handhaven. Daarmee kunnen we de inspirerende plek in de stad zijn waar bezoekers van allerlei achtergronden en leeftijden elkaar ontmoeten. Dat is belangrijk om ons bestaande publiek gastvrij te blijven ontvangen zoals ze al jaren gewend zijn. En ook nieuw, jong en diverser publiek te verleiden een bezoek te brengen. Het is noodzakelijk een betere ontvangst van gasten te kunnen realiseren, waardoor de bezoekersaantallen minstens op peil blijven, en we betere verhuurmogelijkheden creëren zodat we in ieder geval bestaande huurders weten te behouden (ook al is dat beperkt). Door waar mogelijk de logistiek en technische infrastructuur te verbeteren is het mogelijk efficiënter te werken voor theatertechnici en horecamedewerkers.

Waar we doorlopend mee aan de slag zijn:
Podiumkunsten

- We streven naar een groei van bezoekers voor de professionele programmering en een stabilisering van de groei van bezoekers die ons om andere redenen bezoeken. We proberen de laatste groep te verleiden ook (vaker) professionele voorstellingen te bezoeken.
  De voorverkoop voor het seizoen 2025-2026 laat een stijging zien ten opzichte van het vorige seizoen. Ongeveer 74.500 tickets zijn verkocht in de voorverkoop voor het seizoen 2025-2026. Dat zijn er ruim 13.000 meer dan vorig jaar op hetzelfde moment. Het lijkt erop dat de groei van bezoekersaantallen bij het theater zich zoals verwacht doorzet in het nieuwe jaar.
  Zoals eerder gesteld en ook door Berenschot aangegeven: het financieel resultaat hiervan is slechts beperkt.
- We voelen grote verantwoordelijkheid om podium te geven aan jong talent, midcareers en bestaande gezelschappen. Voor experiment, klassiek repertoire of modern en nieuw werk. Want de culturele sector is een keten. Zonder makers geen podium en zonder podium geen makers. Tegelijkertijd veroorzaakt de sterke stijging van kosten van producties en fair pay een spagaat in wat mogelijk is.
- Toegevoegd als verdienmodel voor seizoen 2025/2026:
  De mogelijkheid een annuleringsverzekering af te sluiten voor € 1,- per ticket
  Daar is in de voorverkoop inmiddels zo'n 4.500 keer gebruik van gemaakt.
- Voor de komende 4 jaar is onze subsidieaanvraag voor meerjarige programmeringssubsidie bij het landelijke Fonds Podiumkunsten toegekend.
  Dit is een subsidie van ruim € 50.000 per seizoen.
  Daarbovenop hebben we een subsidie ontvangen van hetzelfde fonds in het kader van fair pay voor de gezelschappen die we boeken van € 12.000 euro per seizoen voor de komende 4 jaar.
  In totaal ongeveer *€ 250.000* extra programmeringssubsidie voor de komende 4 seizoenen.

Marketingacties

- We zetten in op het verleiden van ons nieuwe publiek om vaker te komen, en ons bestaande publiek te behouden. Dit doen we door intensieve gerichte marketingcampagnes die mogelijk zijn met ons nieuwe systeem.
- We starten een pilot voor de familievoorstellingen in de kleine zaal: kinderen tot 12 jaar gratis onder begeleiding van minimaal 1 volwassene. In navolging van succesvolle projecten in andere steden.
  We zien nu al een significante stijging in de voorverkoop voor deze voorstellingen voor het volgende seizoen.
- Er zijn grote stappen gezet in digitale marketing, publieksverbreding en samenwerkingen.
  In 2025 en verder zullen we verder bouwen op deze successen door:
  - Meer focus op data-analyse om publieksgedrag beter te begrijpen.
  - Verdere optimalisatie van het ticketing- en marketingsysteem.
  - Versterken van samenwerkingen met culturele partners en lokale ondernemers.
  - Uitbreiding van onze loyaliteitsprogramma's, vriendenacties en communitybuilding.

Doorontwikkeling Podium van de Stad
Om een aantal van onze ambities en subsidieafspraken te realiseren is het nodig externe gelden te verwerven voor het realiseren van projecten, aangezien deze niet vanuit de reguliere exploitatie kunnen worden bekostigd. Bijzondere projecten in verbinding met onderwijs, maatschappelijk veld en culturele organisaties, kunnen dan ook alleen doorgang vinden als de subsidieaanvragen hiervoor worden toegekend.

We ontvangen aanvullende subsidies en donaties van het VSB-fonds, Fonds21, het Cultuurfonds Zuid-Holland, Ondernemersfonds Gouda, Evenementensubsidie gemeente Gouda, het innovatiefonds, afdeling Welzijn gemeente Gouda, de Goudapot, Genootschap Graaf Floris de Vijfde, Fonds Podiumkunsten, Fonds Cultuur Participatie, SPUK-jongerengelden.

Het aantal projecten binnen Podium van de Stad kan sterk fluctueert per jaar, hierdoor is begroten lastig. Het uitgangspunt is dat projecten budgettair neutraal verlopen, en pas starten indien additionele gelden zijn toegezegd. Indien een project wordt uitgevoerd wordt hierover in de jaarrekening zowel beleidsmatig als financieel verslag over uitgebracht.

Voor de volgende projecten zijn al subsidies of donaties toegekend, deze voeren we uit in het seizoen 2025/2026:

- *Nacht van de Verwondering* – samenwerking met culturele organisaties en horecaondernemers in de binnenstad van Gouda, en op alle culturele locaties als opening van het cultureel seizoen. Het kleine zusje van Festival de Verwondering, dat volgend jaar weer terugkomt als 3-daags festival in de hele binnenstad.
- *World Food & Filmfestival* op Gouwestrand ism Kwadraad, Voedselverhalen en Gouwestrand. Buurtkoks met verschillende culturele achtergronden presenteren smaakvolle fingerfoods en delen hun culturele verhalen. Een combinatie van eten, film, talkshows, live-muziek en ontmoeting.
- *Express yourself 4.0*: de wijken in met ons jongerenprogramma.
- In samenwerking binnen de *Theaterdelta*:
  - *mbo-project*. Door subsidie van het Cultuurfonds en een donatie van Fonds21 kunnen we dit project met mbo-Rijnland voortzetten in het nieuwe schooljaar. Er loopt een aanvraag voor subsidie bij het Fonds Cultuurparticipatie, als deze wordt gehonoreerd kunnen we verder doorbouwen.
  - *First Time Voters*: een project in samenwerking met o.a. het VO-onderwijs en de bibliotheek. Met een programma voor jongeren die voor het eerste gaan stemmen.
  - *Laat je horen*! Een theatraal jongerenproject met een eendaagse bootcamp waarin jongeren met kunstenaars en stadsexperts werken aan hun persoonlijke verhalen en toekomstvisie voor hun stad. Ze maken theatrale Liefdesbrieven aan de stad.

- *New Dutch Connections*; de Kracht van kunst om mensen te verbinden. Ontmoetingen tussen (ex-)vluchtelingen, professionals en publiek, met aangrijpende en hoopvolle verhalen over thuiskomen in een vreemd land.
- *Nieuwe makerstraject*: 2 nieuwe Zuid-Hollandse makers, maken in de komende jaren een nieuwe voorstelling onder begeleiding van onze 3 theaters

- We starten in 2025 *de Wijkjury* in Korte Akkeren: voor iedereen die nooit in het theater komt. Samen met Kwadraad zetten we de wijk Oost in het zonnetje vanuit het Nelson Mandela Centrum. De WijkJury is een initiatief van theatermaker Adelheid Roosen en Female Economy. Juryleden uit de wijk bezoeken samen tien theatervoorstellingen. Na afloop bespreken ze de voorstellingen met elkaar én de makers: acteurs, regisseurs en schrijvers. Aan het einde van het seizoen kiezen ze samen de favoriete voorstelling van de jury.

Sales en verhuur
We proberen deze te optimaliseren, maar zijn beperkt i.v.m. ons gebouw en de beschikbare ruimtes. Wel zetten we in op meer actieve acquisitie. En het verder verbeteren van de marges. Een positieve ontwikkeling is de verbouwing van de vergaderzaal op de 1e etage met financiële ondersteuning van onze Businesspartners en het Cultuurfonds Zuid Holland.

Kortom: we werken er doorlopend aan om onze maatschappelijke waarde te vergroten en de publieksaantallen verder te verhogen in de komende jaren.

2.3 Cinema Gouda

Berenschot:
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.

2.3.1 De afgelopen jaren
Vanaf de opening in 2014 tot het begin van de pandemie presteerde Cinema Gouda goed. Met naast de blockbusterbezoekers, een groot publiek voor het Cine+ aanbod. Voor een stand alone bioscoop organiseerden we veel extra evenementen zoals Ladies Nights, Girls Nights, etc. die goed bezocht werden. Voor corona realiseerde de cinema hoge bezoekersaantallen, na corona volgde een periode van herstel en stijgende bezoekerscijfers. Dat herstel verliep goed t/m 2023, de omslag kwam in het tweede kwartaal 2024.

De bioscoopwereld heeft het wereldwijd moeilijk. Bezoekersaantallen zijn nog lang niet terug op het niveau van voor corona. Na een opwaartse beweging vanaf 2022, die doorzette in 2023, volgde opnieuw een daling in bezoekersaantallen in 2024. Momenteel liggen de bezoekersaantallen wereldwijd nog ongeveer 20% onder het niveau van het gemiddelde van 2017/2018/2019.
Cinema Gouda volgt die landelijke trend. Alleen speelde bij ons nog één extra factor een rol, en dat was de opening van Pathé Ypenburg in mei 2023. Deze blockbusterbioscoop wist in een zeer korte tijd een groot deel van de markt te veroveren en zich, tot ieders verbazing, te profileren als best bezochte bioscoop van Nederland.

Ook de bouwperikelen in de omgeving hebben in de afgelopen jaren niet positief bijgedragen aan de aantrekkelijkheid van de locatie. De laatste twee jaar lag de Cinema naast de bouwput voor gebouw de Koploper en waren er met grote regelmaat afsluitingen van de weg en beperkingen in bereikbaarheid. Onmiddellijk na het gereedkomen van het bouwproject volgde de volgende complicerende factor in de

vorm van een afsluiting van de parkeergarage, waar veel bezoekers gebruik van maken, Dit leidde tot veel klachten van bezoekers.

Door het terugvallen van de bezoekersaantallen zien we ook een vermindering van de horeca inkomsten. Deze zijn sterk gerelateerd aan de bezoekersaantallen.
Ook de cinema heeft geringe mogelijkheden voor commerciële verhuur.

Doordat de winsten van de cinema in de eerste jaren gebruikt zijn om tekorten bij de schouwburg op te vullen, zijn er niet voldoende financiële middelen aanwezig om vervangingsinvesteringen te doen. Nu het gebouw 10 jaar oud is, krijgen we daar ook op deze locatie mee te maken.

2.3.2 De toekomst

Berenschot:
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.

Daarnaast is het voor de winstgevendheid van de Cinema van belang dat de organisatiestructuur en het personeelsbestand wordt aangepast. Overigens hoeven volgens The Big Picture 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.

Er is in mei 2025 een opstart gemaakt met de herstructurering en heroriëntatie van de cinema. Daarbij is het advies van The Big Picture leidraad. Zij begeleiden ons in dit traject.
De eerste fase van dit plan beslaat 18 maanden. In deze periode realiseren we quick wins waardoor de cinema weer break-even gaat draaien.
Daarna maken we plannen voor de middellange termijn 18 maanden – 3 jaar en de lange termijn: 3 jaar en verder *(voor de complete aanpak zie plan TBP)*.

Inmiddels hebben we in mei en juni een projectteam aangesteld en een projectplan gerealiseerd.
De eerste stappen zijn gezet:

- De herstructurering van het team is grotendeels gerealiseerd. Dit betekent dat een aantal arbeidsplaatsen zijn vervallen en we gaan werken met een kleiner, toegewijd team dat direct rapporteert aan de directie.
    - de positie van manager hospitality & cinema is vervallen per 1 augustus
    - het tijdelijke contract van 1 dutymanager is niet verlengd
    - dutymanagers krijgen intensieve cinemagerelateerde trainingen en begeleiding
    - met 4 medewerkers is overeengekomen dat ze een andere taakinvulling krijgen
    - door efficiëntere inroostering worden minder flexuren ingezet

    - de ticketingafdeling van schouwburg en cinema zijn samengevoegd en verplaatst naar de cinema. De ticketingbalie van de schouwburg is nu 7 dagen per week fysiek bereikbaar in de cinema. Reserveringsmedewerkers hebben een training gehad zodat zij voor beide locaties ticketafhandeling kunnen realiseren. Hierdoor zijn de openingstijden van de schouwburgkassa verruimd, en maken we een efficiëncyslag.
- De herpositionering op de markt is gestart.
    - de plannen met betrekking tot indeling, sfeer, service, aanbod, commerciële activiteiten zijn voor een groot deel uitgevoerd. In eerste instantie door de ontwikkeling van de begane grond.
    - er zijn contacten geweest met het Filmhuis om te kijken of het mogelijk zou zijn dat zij gebruik maken van zalen in de Cinema. Er is een inschatting gemaakt van de hoogte van huur inclusief huisvestingslasten en benodigde opbrengst voor de Cinema voor gebruik van 1 zaal. De benodigde huur is niet haalbaar voor het Filmhuis. De wens van het Filmhuis om 2 zalen te gebruiken, is niet haalbaar voor de Cinema, in verband met filmaanbod. Wel zijn we volop in gesprek over de mogelijkheden van samenwerking op de inhoud, zodat we complementair aanbod realiseren.
    - Half september realiseerden we de presentatie van een cinema in andere vorm. De restyling van de begane grond is gerealiseerd en de overall sfeer in het gehele gebouw aangepakt. Het is onze bedoeling het gevoel van gastvrijheid, warmte en welkom waarvoor we als schouwburg bekend staan ook in de cinemalocatie te realiseren.
    - Cinema Gouda zal zich meer presenteren als Bioscoop van de Stad, en net als de schouwburg sterker inzetten op binding met de stad. We zijn bezig met het opzetten van samenwerkingen en projecten.
- Marketing en community building: voorbereidingen zijn in gang, de eerste stappen worden gezet.
    - Per half augustus is een nieuwe parttime marketeer gestart, gespecialiseerd in bioscoopmarketing
    - We presenteerden onszelf 2 weken in september ten tijde van de landelijke Bioscoop10daagse, als onderdeel van de Nacht van de Verwondering, gevolgd door Het World Food & Filmfestival. Het moment om veel marketing in te zetten en onder andere werving van members in te zetten. Daartoe ontwikkelden we gevarieerd membershipaanbod.
    - Er is door de implementatie van hetzelfde ticketing & planningsysteem in beide locaties meer cross-overmarketing mogelijk. Daarmee gaan we in de komende maanden aan de slag.
- We realiseren een plan voor het gefaseerd uitvoeren van vervangingen (MJOP), zodat deze een paar jaar opschuiven naar het moment waarop de cinema voldoende inkomsten genereerd.

Pas in 2026 zullen de resultaten van al deze acties zichtbaar worden in de exploitatie. Maar achter de schermen wordt er hard gewerkt.
Als over een aantal jaren de hypothecaire lening op het gebouw is afgelost (2032) zal de cinema bij ongewijzigde omstandigheden en na het doen van de benodigde vervangingsinvesteringen, een substantiële bijdrage gaan leveren aan de totale liquiditeit van de stichting
(voor een uitgebreid overzicht zie 4.1).

3. Aangepaste meerjarenbegroting

Berenschot:
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.

Het uitgangspunt voor de verschillende onderzoeken was de bestaande meerjarenbegroting 2023-2027. Deze is opgesteld in 2022, vlak na de coronaperiode, waar nog moeilijk te voorspellen was hoe de wereld zich zou ontwikkelen in de komende jaren.
Het idee was dat herstel naar oud niveau in een aantal jaren tot de mogelijkheden zou behoren. De nasleep van corona duurde langer dan voorzien en nieuwe ontwikkelingen in de wereld om ons heen zorgden voor een nieuwe realiteit.

Naar aanleiding van de veranderende omstandigheden en de opmerkingen uit het rapport Berenschot is er dit jaar een aangepaste meerjarenbegroting opgesteld.
Daarbij is de begroting bijgesteld op de volgende punten

- aangepaste bezoekersaantallen schouwburg naar 100.000 bezoekers professionele voorstellingen in 2025 groeiend naar 108.000 bezoekers in 2029. Afgezet naar de actuele cijfers is dit haalbaar.
- aangepaste bezoekersaantallen bioscoop naar 165.000 in 2025 geleidelijk groeiend naar 200.000 in 2030 (raming TBP). Dit is gematigder dan het rapport van TBP, die een sneller herstel voorzien. Er is gekozen voor een gematigder groei vanwege het feit dat het rapport van TBP dateert van begin 2025 met herstel in dat jaar, terwijl de uitvoer van de eerste fase van het plan pas vanaf 2026 vruchten zal gaan afwerpen. Daarnaast blijkt de voorziene groei van bezoekersaantallen bij bioscopen wereldwijd in 2025 achter te blijven bij de verwachtingen.
  Vanaf 2030 blijven de bezoekersaantallen in deze meerjarenbegroting stabiel.
- Daarnaast is het herstelplan voor de cinema meegenomen in deze cijfers (volgens rapport TBP).
  - Besparing personeelslasten met € 75.000 vanaf 2025
  - Ontslagvergoedingen in 2025
  - Besparing personeelslasten met nogmaals € 75.000 vanaf 2026
  - Een verbetering van het inslagpercentage van de horeca van 2025 – 2029.

Schouwburg actueel:
ticketstand verkocht voor professionele voorstellingen t/m december 2025
verkoop tweede helft pas gestart, loopt nog door

Eerste halfjaar	65.657
Tweede halfjaar (verkoop loopt nog)	28.986
Totaal stand 19 juli	94.643

Cinema actueel:
ticketstand

Eerste halfjaar	69.532
Begroot tweede halfjaar	95.000

(tweede helft jaar altijd relatief meer bezoekers)

Voor de liquiditeitsbegroting is rekening gehouden met:

- benodigde gelden voor toekomstige (vervangings-) investeringen, en

Tegelijkertijd is deze meerjarenbegroting uitgebreid met een aantal jaren in verband met de termijn waarop de hypotheek van de cinema komt te vervallen. Dit heeft grote impact op de exploitatie en liquiditeit van de totale stichting.

Resultaat na aanpassing meerjarenbegroting

Resultaat stichting na bijstelling (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Resultaat schouwburg na bijstelling	**-265**	**-252**	**-233**	**-205**	**-186**	**-193**	**-200**	**-208**	**-216**
Resultaat cinema na bijstelling	**-176**	**11**	**110**	**182**	**266**	**330**	**358**	**352**	**373**
Totaal resultaat stichting	**-441**	**-241**	**-123**	**-23**	**80**	**137**	**158**	**144**	**157**
Eigen vermogen begin	-560	-1.001	-1.242	-1.365	-1.388	-1.308	-1.171	-1.012	-868
Resultaat boekjaar	-441	-241	-123	-23	80	137	158	144	157
Eigen vermogen eind	**-1.001**	**-1.242**	**-1.365**	**-1.388**	**-1.308**	**-1.171**	**-1.012**	**-868**	**-711**

Bovenstaande tabel is gebaseerd op het resultaat vanuit de aangepaste meerjarenbegroting die is opgenomen in de bijlage (MJB).

Uit bovenstaande tabel valt op te maken dat de schouwburg structureel verlieslatend is volgens de bijgestelde MJB over de periode 2025 tot en met 2033. Vanaf 2029 begint de totale stichting een positief resultaat te behalen. Ondanks het positieve resultaat van de totale stichting blijft het eigen vermogen nog vele jaren negatief. Daardoor is de stichting nu en in de toekomst niet in staat om reserves aan te leggen. Dit vormt geen solide basis voor een duurzame financiële toekomst van de stichting. De solvabiliteitsratio, het eigen vermogen in verhouding tot het totaal vermogen, ligt in de jaarrekening 2024 op -0,08% omdat het eigen vermogen negatief is. Een goede solvabiliteitsratio ligt voor de meeste bedrijven tussen de 25% en 40%. Het gemiddelde van een uitvraag bij 9 collega-theaters ligt op 20,7%. Aangezien uit bovenstaande tabel blijkt dat het eigen vermogen niet positief wordt zal deze ongezonde financiële situatie blijven bestaan.

Solvabiliteitsratio % (EV/TV)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Solvabiliteitsratio stichting	-14,3%	-17,7%	-19,5%	-19,8%	-18,7%	-16,7%	-14,5%	-12,4%	-10,2%
Gemiddelde van uitvraag bij theaters	**20,7%**								

Liquiditeit na aanpassing meerjarenbegroting

In de volgende tabel zijn de resultaten, uit de voorgaande tabel, omgerekend naar het effect op de liquiditeit (geld) van de stichting. Daarvoor wordt eerst omgerekend naar EBITDA (ontvangsten voordat rekening is gehouden met rente en afschrijving) door de afschrijving en rente uit het resultaat te corrigeren. Dit geeft feitelijk aan hoe groot de verdiencapaciteit van de stichting is om rente, aflossingen en vervangingsinvesteringen te kunnen betalen.

Vervolgens wordt de liquiditeit berekend door van de EBITDA de posten af te halen die ermee betaald zouden moeten worden. Dit betreffen aflossingen, rente en vervangingsinvesteringen.
Zonder ingrijpen zou de stichting een liquiditeitstekort hebben dat zou oplopen naar totaal € 5,7 mln in 2030. Het rekening courant krediet gaat tot € 2,4 mln, hierdoor is het feitelijke tekort zo'n € 3,3 mln.

Liquiditeit stichting na bijstelling (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Schouwburg									
Resultaat	-265	-252	-233	-205	-186	-193	-200	-208	-216
Correctie voor afschrijvingen	74	62	49	26	8	1	0	0	0
Correctie voor rente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA schouwburg	**-191**	**-189**	**-184**	**-178**	**-178**	**-192**	**-200**	**-208**	**-216**
Rente & aflossing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investeringen	0	-1.062	0	-4	-15	-39	-7	0	0
Mutatie liquiditeit schouwburg	**-191**	**-1.251**	**-184**	**-182**	**-193**	**-231**	**-206**	**-208**	**-216**
Cinema									
Resultaat	-176	11	110	182	266	330	358	352	373
Correctie voor afschrijvingen	264	266	275	295	323	344	369	394	413
Correctie voor rente	252	234	216	198	180	162	128	128	109
EBITDA cinema	**340**	**511**	**601**	**675**	**769**	**836**	**855**	**874**	**895**
Rente & aflossing	-592	-574	-556	-538	-520	-927	-128	-128	-459
Investeringen	0	-733	-357	-9	-72	-165	-162	-102	-150
Mutatie liquiditeit cinema	**-252**	**-796**	**-312**	**129**	**177**	**-256**	**564**	**645**	**285**
Totaal mutatie liquiditeit stichting met investeringen	**-443**	**-2.048**	**-496**	**-54**	**-16**	**-487**	**358**	**437**	**70**
Liquiditeit begin	-2.152	-2.595	-4.643	-5.139	-5.193	-5.208	-5.696	-5.338	-4.901
Mutatie liquiditeit	-443	-2.048	-496	-54	-16	-487	358	437	70
Liquiditeit eind	**-2.595**	**-4.643**	**-5.139**	**-5.193**	**-5.208**	**-5.696**	**-5.338**	**-4.901**	**-4.831**
Kredietlimiet rekening courant	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400
Ruimte (+/+) of tekort (-/-)	-195	-2.243	-2.739	-2.793	-2.808	-3.296	-2.938	-2.501	-2.431

Om naar een duurzame financiële toekomst van de stichting toe te werken zal dit tekort moeten worden opgelost. In de volgende hoofdstukken volgen de daartoe te nemen stappen.

4. Te ondernemen stappen

Om tot een financieel gezonde en toekomstbestendige exploitatie te komen zullen op korte termijn 5 zaken in samenhang aangepakt moeten worden.

4.1 **Cinema rendabel maken -** *binnen 18 maanden*

De eerste stappen zijn gezet richting een herpositionering van Cinema Gouda. Door actief te sturen op quick-wins binnen de thema's locatie, programmering, prijsbeleid, horeca, marketing en organisatie, verwachten we binnen 18 maanden, na september 2025, zichtbaar resultaat te boeken. Deze acties dragen bij aan een sterker merk en aantrekkelijker publieksprofiel, een hogere bezettingsgraad en klanttevredenheid, efficiëntere bedrijfsvoering, een betere samenwerking met culturele partners en een toekomstbestendige en onderscheidende bioscoop voor Gouda.

Concreet voor de komende maanden – realisatie binnen 18 maanden

- **Strategie & Positionering**

We ontwikkelen een heldere strategie voor herpositionering van Cinema Gouda. De focus ligt op een uniek profiel dat ons onderscheidt van concurrenten, met nadruk op publieksontwikkeling in plaats van het kopiëren van bestaande formules. Er is een strategisch kader in voorbereiding dat alle betrokken stakeholders – intern en extern – op één lijn brengt, mede op basis van nieuw publieksonderzoek dat we realiseerden eind juli.

- **Locatie & Lay-out**

De begane grond is herontwikkeld: De eerste stappen zijn gezet om de begane grond anders in te richten, tot een sociale ontmoetingsplek met café functie inclusief werkplekken, met als doel een positieve kasstroom én versterkte aantrekkingskracht voor het pand als een meer open en multifunctioneel gebouw:

- Sfeerverhoging: verven algemene ruimtes, vervangen interieur door o.a. banken, verbeteren sfeerverlichting en achtergrondmuziek voor betere beleving.
- Renovatie: Er is een plan in uitvoering voor het opfrissen van de stoelen in de zalen en het herstellen van de vloeren in de algemene ruimtes.
- Fietsproblematiek: Er zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Gouda, NS en Domino's om tot een structurele oplossing te komen voor de fietsenchaos bij de entree.
- Parkeerdeal: We zijn opnieuw in gesprek met de P+R Stationsgarage over een aantrekkelijk parkeeraanbod voor onze bezoekers.
- Uitvoering: (vrijwillige)eigen inzet met inzet van refurbished materialen om de kosten laag te houden.

- **Programmering**

- Het programmeringsprofiel is aangescherpt en we zijn gestart met de integratie van cross-over-content, een combinatie van mainstream en arthousefilms, waarmee we een breder publiek aanspreken. We stemmen dit af met het filmhuis, zodat er complementair aanbod is.
- We zijn gestart met het aanbrengen van meer structuur in de programmering, met vaste formats op vaste dagen en voorspelbare openingstijden.
- De eerste stappen zijn gezet om als Cinema meer een Bioscoop van de Stad te worden, om meer maatschappelijke binding te creëren met de stad. We sluiten aan bij lokale projecten en initiatieven, halen actief behoeftes en wensen op van diverse doelgroepen in Gouda en sturen daarmee op de programmering en ontwikkelen evenementen voor-, door en met de stad.
- We versterken de synergie met de schouwburg: er komen gezamenlijke evenementen, meer cross-over programmering en we zetten actiever in op gezamenlijke promotie. Door hetzelfde systeem voor Ticketing, Planning en Marketing kunnen we hier efficiënter op insteken.

- **Marketing & communicatie**

- Prijsstrategie: Er wordt een nieuwe prijsstructuur ingevoerd met differentiatie op basis van dag en tijd, waardoor het voor bezoekers aantrekkelijker wordt om op minder drukke momenten te komen.
- Loyaliteitsprogramma's: De eerste stappen zijn gezet richting drie programma's:
    - Een basisprogramma om herhaalbezoek te stimuleren,
    - Een abonnementsvorm voor vaste bezoekers,
    - Een systeem om klantdata te verzamelen en gerichter te communiceren.

- We hebben onze kerndoelgroep opnieuw gedefinieerd en baseren onze marketinginspanningen daarop. Ook de marketingstrategieën worden hierop aangepast en er worden nieuwe campagnes ontwikkeld, waaronder een centrale marketingkalender waarin campagnes worden afgestemd op programmering en seizoensmomenten.
- We hebben onze social mediastrategie herzien en leggen nu meer nadruk op eigen content, waaronder behind-the-scenes, publieksreacties en sfeerbeelden.
- Website: Er wordt gewerkt aan het optimaliseren van de website met nadruk op gebruiksgemak en conversie.
- Zichtbaarheid rond station: we onderzoeken momenteel de mogelijkheden voor meer zichtbaarheid rondom het station.

- **Horeca (F&B)**

- Herinrichting bars: er zijn plannen uitgewerkt voor het verplaatsen en herontwerpen van de bar op de eerste en tweede verdieping om de routing en uitstraling te verbeteren. Er is een bar met verblijfsruimte gerealiseerd op de begane grond.
- Online verkoop & pre-order: er wordt online upselling van arrangementen aangeboden en er is gestart met het voorbereiden van een online bestelsysteem voor drank en snacks, met oog op pre-order en toekomstige bezorging aan de stoel in de zaal.
- Inrichting keuken: de voorbereidingsruimte is aangepast om snellere service mogelijk te maken.
- Er is een gezamenlijk tender uitgevoerd voor beide locaties voor het verbeteren van de inkoop F&B omzet versus brutowinstmarge

4.2 Aanpassing van de huidige hypotheek - *realiseren in 2026*

De huidige hypotheek heeft een lineair aflossingsschema en is op basis van variabele rente. Een eventuele rentestijging heeft direct een negatief effect op het resultaat en de liquiditeit van de stichting. Dit is een onaanvaardbaar risico voor de stichting, zeker met het oog op de huidige mondiale onzekerheden.

ABN AMRO heeft op 18 juli 2024 een voorstel gedaan om de huidige hypotheek om te zetten naar een annuïteitenhypotheek en tegelijkertijd de hypotheek met 1 jaar te stretchen. Dit levert een spreiding van rente en aflossing over een langere periode op voor de cinema.

Dit heeft het volgende effect op het resultaat van de stichting:

Effect hypotheek omzetten (x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Rente huidige hypotheek	128	107	87	66	46	0	0	0
Rente rekening-courant	107	109	111	114	116	128	128	109
Totaal huidige hypotheek	**234**	**216**	**198**	**180**	**162**	**128**	**128**	**109**
Rente annuïteiten hypotheek	108	94	80	64	48	31	13	0
Rente rekening-courant	100	100	100	100	100	100	100	100
Totaal nieuwe hypotheek	**208**	**194**	**180**	**164**	**148**	**131**	**113**	**100**
Totaal effect op resultaat	**26**	**22**	**18**	**16**	**14**	**-3**	**15**	**9**

Dit heeft het volgende effect op de liquiditeit van de stichting:

Effect hypotheek omzetten (x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Aflossing	340	340	340	340	765	0	0	0
Rente	128	107	87	66	46	0	0	0
Rente rekening-courant	107	109	111	114	116	128	128	109
Totaal huidige hypotheek	**574**	**556**	**538**	**520**	**927**	**128**	**128**	**109**
Annuïteit per jaar	374	374	374	374	374	374	251	0
Rente rekening-courant	100	100	100	100	100	100	100	100

Totaal nieuwe hypotheek	**474**	**474**	**474**	**474**	**474**	**474**	**351**	**100**
Effect omzetten hypotheek in liquiditeit	**100**	**82**	**64**	**46**	**453**	**-346**	**-223**	**9**

De spreiding van rente en aflossing over een langere periode heeft in de beginjaren een positief effect (positieve getallen) op de liquiditeit en in de latere jaren een negatief effect (negatieve getallen). Het positief effect ontstaat doordat het totaal terug te betalen bedrag over meer jaren wordt verdeeld, het negatieve bedrag ontstaat doordat er over een langere periode rente moet worden betaald.

In de aankomende 5 jaren geeft deze maatregel de broodnodige ruimte in de liquiditeit.
Daarnaast wordt het bijzonder beheer waar wij bij de bank onder vallen opgeheven (besparing € 9.400 pj).

LET OP: de voorwaarde vanuit ABN AMRO voor deze maatregel is een sluitende liquiditeitsbegroting voor de stichting rekening houdend met vervangingsinvesteringen. Wanneer wij een sluitende liquiditeitsbegroting kunnen overleggen zullen wij ABN AMRO vragen dit aanbod te actualiseren. In het laatste overleg (sept. 2025) heeft de bank aangegeven dit te willen doen als aan deze voorwaarde wordt voldaan.
Een sluitende liquiditeitsbegroting kan alleen gerealiseerd worden door een éénmalige bijdrage voor achterstallige investeringen en een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie.

4.2.1 Alternatieve oplossing

Het (gedeeltelijk) overnemen van de hypotheek door de gemeente met een omzetting naar een lening met een langere looptijd zou cashflowvoordelen kunnen opleveren.
Gezien het standpunt van de gemeente dat het verstrekken van leningen niet gewenst is (de gemeente is geen bank), is deze optie niet verder uitgewerkt.

4.3 Een **éénmalige impuls** van € 75.000 euro om de quick wins in de cinema te realiseren en **spreiding van vervangingsinvesteringen** in de cinema – *realiseren in 2025*

Rekening houdend met de voorwaarde van ABN AMRO om tot een sluitende liquiditeitsbegroting te komen moeten de vervangingsinvesteringen zoals opgenomen in het MJOP van de cinema waar mogelijk uitgesteld worden naar de toekomst. Deze kunnen pas gedaan worden wanneer de resultaten van de cinema verbeteren en ruimte bieden voor deze investeringen.

Vanuit het herstelplan van TBP zijn er quick wins te realiseren in de komende 18 maanden door nu € 75.000 aan financiële impuls te geven. Deze impuls kan voor een groot deel vanuit de exploitatie worden gedaan in september en wordt afgerond in oktober zodat volop ingezet kan worden op het werven van nieuw publiek in een gerestylde omgeving zoals gewenst voor de ontwikkeling tot andersoortige bioscoop. Het gaat daarbij om investeringen in (tweedehands) meubilair voor alle verdiepingen, aanpassingen van de ticketbalie naar ticketbalie met bar op de begane grond, aanbrengen van groen en een muurschildering. Het wrappen van de bar op de 1e etage. Het verwijderen van de bar op de 2e etage en aanpassing van die ruimte naar betere ontvangstruimte. Totale impuls: € 75.000

Spreiding vervangingsinvesteringen cinema
Alle inrichting en inventaris in de cinema stamt grotendeels uit de tijd van de opening in 2014. Volgens het MJOP zijn deze zaken na 10 jaar aan vervanging toe. In samenspraak met TBP hebben we het gebouw en de inventaris beoordeeld en geconstateerd dat de staat van onderhoud van essentiële zaken goed is. Hierdoor kunnen niet- bedrijfskritische investeringen worden uitgesteld naar een later moment zodat er meer spreiding kan worden toegepast. In de huidige liquiditeitspositie van de stichting is deze spreiding zeer wenselijk. De spreiding heeft het volgende effect op de liquiditeit:

Effect spreiding vervangingsinvesteringen CG (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Totaal effect op liquiditeit	**-75**	**696**	**251**	**-212**	**-218**	**-101**	**-109**	**-195**	**-37**

Bovenstaande tabel geeft het effect weer van gespreide investeringen in de cinema ten opzichte van de originele investeringen volgens het MJOP op de liquiditeit. Door vervangingsinvesteringen naar de toekomst door te schuiven ontstaat er in 2026 en 2027 een positief effect op de liquiditeit. In de jaren 2028 tot en met 2033 ontstaat er een negatief effect op de liquiditeit omdat er in die jaren weer meer wordt geïnvesteerd dan het originele MJOP. Wanneer er op middellange termijn (na 18 maanden) positieve resultaten ontstaan is er ruimte om uitgestelde investeringen in te halen (de negatieve getallen).

4.4 Een **éénmalige bijdrage van de gemeente Gouda voor achterstallige investeringen** in het gebruikersonderhoud – *realiseren in 2026*

De schouwburg heeft jarenlang een relatief lage subsidie ontvangen. Hierdoor is er niet de mogelijkheid geweest vervangingsinvesteringen te doen, of een reserve op te bouwen. In 2019 was het eigen vermogen aan het einde van het jaar voor het eerst sinds lange tijd positief. Corona en een lang naslepend, of misschien wel permanent, effect daarvan heeft er inmiddels voor gezorgd dat deze reserves verdwenen zijn. De stichting is 2024 geëindigd met een negatief eigen vermogen van € -560.000.

Huurdersbelanginvesteringen en inventaris zijn inmiddels al jaren over de technische levensduur en zijn aan vervanging toe. Dit begint ook voor bezoekers en werknemers zichtbaar en merkbaar te worden. Stoelen in het theatercafé hebben versleten/kapotte zittingen, de poten breken af, koelingen achter de bar hebben kapotte handgrepen en zijn energie slurpend, enz. Verder doorschuiven van vervangingsinvesteringen is in de schouwburg uiterst onwenselijk, in sommige gevallen simpelweg onmogelijk, en zorgt voor bedrijfskritische situaties.

Om uit deze impasse te komen doen wij een beroep op de gemeente Gouda om ons te ondersteunen met een éénmalige bijdrage van € 1.200.000 voor vervanging van kapotte en verouderde inventaris en huurdersbelang investeringen.

Met deze bijdrage is het mogelijk de schouwburg voor de komende jaren als aantrekkelijke locatie te profileren. Het zorgt ervoor dat we de sfeer en uitstraling waar we om bekend staan, kunnen blijven realiseren. Met een theatercafé en foyers die uitnodigen om eerder te komen, en langer te verblijven. Zo blijven we aantrekkelijk voor het bestaande publiek, en trekken we ook nieuw, jong en diverser publiek. Daarnaast verhoogt het de mogelijkheden om het gebouw in te zetten voor andere activiteiten, waaronder zakelijke verhuur. Hiertoe is de eerste aanzet gegeven door de donatie van onze Backstage Businesspartner in de vorm van een bijdrage van € 90.000 euro voor aanpassingen aan de ‘Gouden Zaal’.

Het gaat bij de achterstallige vervangingsinvesteringen om de volgende zaken:

Vervangingsinvesteringen DGS (x € 1.000)	Bedrag	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Huurdersbelang							
Vloerafwerking publieksruimten	153	153					
Wandafwerking publieksruimten	42	42					
Verlichting publieksruimten	139	139					
Toegang en diefstal beveiliging publieksruimten	5	5					
Onvoorzien	24	24					
Totaal huurdersbelang	**362**	**363**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Meubilair publieksruimten	378	378					
Bars & keuken inrichting inclusief apparatuur	339	339					
Computer hardware & communicatie apparatuur	71	7	0	4	15	39	7
Onvoorzien	50	50					
Totaal inventaris & apparatuur	**838**	**774**	**0**	**4**	**15**	**39**	**7**
Totaal vervangingsinvesteringen	**1.200**	**1.136**	**0**	**4**	**15**	**39**	**7**

Vloerafwerking, wandafwerking, verlichting, meubilair, bars & keukeninrichting inclusief apparatuur zijn gelijktijdige investeringen. Deze dienen in één keer aangepakt te worden aangezien dit zowel logistiek slim ingericht moet worden als op elkaar afgestemd moet zijn. Zoals hierboven beschreven is verder uitstel van deze vervangingsinvestering uiterst onwenselijk.

LET OP Een deel van de vervangingen kan alleen uitgevoerd worden indien ook aan de gemeentezijde een aantal zaken vanuit het MJOP eigenaarsdeel gelijktijdig worden uitgevoerd. Dit betreft in het MJOP van de gemeente opgenomen onderhoud. De afstemming zal met de afdeling vastgoed opgepakt worden.

4.5 Een **structurele verhoging van de exploitatiesubsidie** voor De Goudse Schouwburg – realiseren (inclusief benodigde middelen investeringen) – *realiseren vanaf 2025*

De schouwburg heeft jarenlang een lage subsidie ontvangen in vergelijking met andere theaters. En heeft vooral overleefd door het hoge niveau van eigen inkomsten.

Berenschot:

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.

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

Voor een duurzame financiële toekomst heeft de schouwburg bestemmingsreserves nodig voor toekomstige vervangingsinvesteringen. Dit moeten niet alleen papieren reserves zijn in de jaarrekening maar reserves die gestut zijn met een positief eigen vermogen en voldoende liquide middelen. Alleen op die manier kunnen toekomstige vervangingen daadwerkelijk uit eigen middelen betaald worden. Daarvoor zijn twee zaken noodzakelijk:

1) een structureel positief resultaat om het eigen vermogen positief te krijgen en reserves te kunnen opbouwen voor toekomstige tegenvallers
2) een positieve kasstroom na vervangingsinvesteringen om geld opzij te kunnen zetten voor toekomstige vervangingsinvesteringen.

Wij vragen de gemeente Gouda om een structurele verhoging van de jaarlijkse exploitatiesubsidie met € 350.000. Hiermee komt de hoogte van de subsidie voor ons op een aanvaardbaar niveau, maar blijft deze lager dan gemiddeld in het land gebruikelijk is. Ook is de stichting hiermee in staat reserves op te bouwen voor een gezonde financiële bedrijfsvoering en het opvangen van tegenvallers.

De huidige vraag aan structurele verhoging wordt mede ingezet voor de, mede door de gemeenteraad gevraagde, versterking van het eigen vermogen van de stichting.

Resultaat stichting na bijstelling (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Resultaat schouwburg voor maatregelen	-265	-252	-233	-205	-186	-193	-200	-208	-216
Effect eenmalige bijdrage	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Effect structurele bijdrage	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Resultaat schouwburg na maatregelen	**85**	**98**	**117**	**145**	**164**	**157**	**150**	**142**	**134**
Resultaat cinema voor maatregelen	-176	11	110	182	266	330	358	352	373
Effect omzetten hypotheek -> rente	0	20	13	7	2	-2	-31	-13	0
Resultaat cinema na maatregelen	**-176**	**30**	**123**	**189**	**269**	**328**	**327**	**339**	**373**
Totaal resultaat stichting na maatregelen	**-91**	**128**	**240**	**334**	**432**	**485**	**477**	**481**	**507**
Eigen vermogen begin	-560	-651	-522	-282	52	484	969	1.446	1.927
Resultaat boekjaar	-91	128	240	334	432	485	477	481	507
Eigen vermogen eind	**-651**	**-522**	**-282**	**52**	**484**	**969**	**1.446**	**1.927**	**2.434**

Solvabiliteitsratio % (EV/TV)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Solvabiliteitsratio stichting	-7,9%	-6,4%	-3,4%	0,6%	5,9%	11,8%	17,6%	23,5%	29,7%
Gemiddelde van uitvraag bij theaters	**20,7%**								

Voorgaande tabel geeft de effecten van alle in hoofdstuk 4 besproken maatregelen weer op het resultaat en het eigen vermogen van de stichting. Op basis van de aangepaste MJB en wanneer alle maatregelen in samenhang worden genomen zal het resultaat vanaf 2026 structureel positief zijn. Deze positieve resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen dat vanaf 2028 positief zal zijn. Dit biedt de mogelijkheid om vanaf dat moment bestemmingsreserves te gaan vormen voor toekomstige vervangingsinvesteringen en huurdersonderhoud. Het resterend deel van het eigen vermogen is als gevolg daarvan gedeeltelijk bestemd voor het opvangen van toekomstige tegenvallers.

Met structurele verhoging van de subsidie met € 350.000 per jaar wordt in 2033 een gezonde solvabiliteitsratio van 25% bereikt. Dit is inclusief de genoemde bestemmingsreserves die mede kunnen worden opgebouwd als gevolg van de structurele verhoging van de subsidie. De verhoging van de subsidie draagt dus in belangrijke mate bij aan het groeien naar een positieve gezonde financiële positie.
Na het bereiken van dat niveau van 25% kan bijstelling van de subsidie eventueel worden overwogen waarbij rekening moet worden gehouden met de dan voorliggende verwachte meerjarige ontwikkeling van de bestemmingsreserves.

Aangezien de accountant aangeeft dat de eenmalige vervangingsinvesteringen en de eenmalige bijdrage vanuit de gemeente voor die investeringen boekhoudkundig tegen elkaar wegvallen, komen er hierdoor geen afschrijvingen als last in het resultaat. De eenmalige bijdrage vanuit de gemeente valt namelijk als bate in het resultaat weg tegen het bedrag van die afschrijvingen. Dit betekent dat er niet, zoals gebruikelijk, middels afschrijvingen wordt 'gespaard' voor vervangingsinvesteringen. Het is dus noodzakelijk om de positieve resultaten van de schouwburg aan een bestemmingsreserve toe te voegen zodat duidelijk is dat dit geld gereserveerd moet worden voor toekomstige vervangingsinvesteringen.

Voor de cinema ligt dat anders, in de meerjarenbegroting zitten afschrijvingen en is rekening gehouden met vervangingsinvesteringen. De bestemmingsreserve is daar bedoeld om geld te kunnen reserveren voor investeringen in vernieuwingen om voldoende relevant te kunnen blijven in de toekomst.

Liquiditeit stichting na bijstelling (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Schouwburg									
Mutatie liquiditeit voor maatregelen	-191	-1.251	-184	-182	-193	-231	-206	-208	-216
Effect éénmalige bijdrage gemeente	0	1.200	0	0	0	0	0	0	0
Effect structurele bijdrage gemeente	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Mutatie liquiditeit	**159**	**299**	**166**	**168**	**157**	**119**	**144**	**142**	**134**
Cinema									
Mutatie liquiditeit voor maatregelen	-252	-796	-312	129	177	-256	564	645	285
Effect omzetten hypotheek	0	100	82	64	46	453	-346	-223	9
Effect spreiding investeringen	-75	696	251	-212	-218	-101	-109	-195	-37
Mutatie liquiditeit cinema	**-327**	**0**	**21**	**-19**	**5**	**95**	**109**	**227**	**258**
Totaal mutatie liquiditeit stichting met investeringen	**-168**	**299**	**187**	**148**	**162**	**214**	**253**	**369**	**392**
Liquiditeit begin	-2.152	-2.320	-2.021	-1.834	-1.686	-1.524	-1.309	-1.057	-688
Mutatie liquiditeit	-168	299	187	148	162	214	253	369	392
Liquiditeit eind	**-2.320**	**-2.021**	**-1.834**	**-1.686**	**-1.524**	**-1.309**	**-1.057**	**-688**	**-296**
Kredietlimiet rekening courant	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.050
Ruimte (+/+) of tekort (-/-)	80	379	566	714	876	1.091	1.343	1.712	1.754

Bovenstaande tabel geeft het effect weer op de liquiditeit wanneer alle maatregelen besproken in hoofdstuk 4 in samenhang worden uitgevoerd. Door de eenmalige en structurele bijdrage aan de schouwburg verbetert de liquiditeit. De schouwburg draagt positief bij aan de totale liquiditeit van de stichting en er is geld om vervangingsinvesteringen mee te kunnen betalen.
De cinema, die met positieve resultaten jarenlang aan de stichting heeft bijgedragen, zal in 2025 nog niet positief bijdragen aan de liquiditeit. Door verbetering van het resultaat en het verantwoord uitstellen van investeringen naar latere jaren wordt de liquiditeit positief. Vanaf 2027 ontstaat er ruimte om te beginnen met de meest bedrijfskritische vervangingsinvesteringen.

Binnen de stichting lijkt er in 2033 een totale liquiditeitsruimte van 1,7 mln te ontstaan. Dit is echter de ruimte ten opzichte van rekening-courant krediet van € 2,05 mln. Vanaf 1 januari 2033 zal dit krediet elk jaar met € 350k worden afgebouwd. In werkelijkheid bedraagt het saldo van de liquide middelen eind 2033 € -296k.

Rekening houdend met deze uitgangspunten zijn de volgende bedragen benodigd voor ondersteuning van de organisatie:

- Éénmalige bijdrage achterstallige investeringen schouwburg: € 1.200.000
  (op basis van afstemming MJOP met Berenschot en afdeling Vastgoed) ook met betrekking tot de demarcatie. Gebaseerd op de huidige onderhoudsdemarcatie.
- Structurele verhoging subsidie schouwburg: € 350.000 per jaar vanaf 2025.

LET OP Alleen als bovenstaande maatregelen gezamenlijk en tegelijkertijd in werking worden gezet zal een positieve kasstroom bij de stichting behaald kunnen worden.

5 Mogelijkheden financiering verschillende maatregelen

Wij zien een aantal mogelijkheden waarop de benodigde financiële middelen gefinancierd zouden kunnen worden:

5.1 Éénmalige bijdrage

1. Als **éénmalige investering** door de gemeente **in één keer** uit te betalen in 2026

Uitbetaling in één keer heeft de voorkeur voor de stichting. Achterstallig onderhoud en vervangingsinvesteringen kunnen dan in samenhang aangepakt worden. Werkzaamheden kunnen beter op elkaar afgestemd worden. Het is ook mogelijk logistiek een slimme inrichting te bewerkstelligen. Tenslotte sluit de schouwburg maar één keer voor werkzaamheden waardoor het publiek er minder last van heeft en er zo min mogelijk omzetderving optreedt.

Eénmalige investering in één keer	
Uitbetaling van € 1.200.000 in één keer aan de schouwburg in 2026, zie punt 4.4 voor de onderbouwing	
Voordelen	**Nadelen**
De werkzaamheden kunnen op elkaar worden afgestemd zodat ze in logische volgorde kunnen worden uitgevoerd	Hoog éénmalig bedrag gemeente Gouda
Het is mogelijk een eenduidige uitstraling te creëren	
Bij de inrichting kan rekening worden gehouden met de meest efficiënte logistiek	
De overlast door werkzaamheden worden beperkt	
Minder lange (zomer)sluiting schouwburg dan wanneer werkzaamheden los worden uitgevoerd	
Beperking van stijging van kosten door prijsstijgingen aanschaf / uitvoering werkzaamheden.	

2. Als **éénmalige investering** door de gemeente in **gedeelten** uit te betalen

Zoals blijkt uit hetgeen bij punt 4.4 opgenomen is, bestaat het grootste gedeelte van de vervangingsinvestering uit een aantal samenhangende onderdelen. Vloerafwerking, wandafwerking, verlichting, meubilair, bars & keukeninrichting inclusief apparatuur zijn gezamenlijk één gelijktijdige investering. Deze kunnen niet lost van elkaar worden uitgevoerd.

Wanneer een splitsing in het totaalbedrag wenselijk is, is de ideale verdeling € 1.136.000 voor de bij 4.4. genoemde vervangingsinvestering in 2026 en € 64.000 in latere jaren voor de overige vervangingsinvesteringen. Zie voor de splitsing de tabel bij punt 4.4. Overige splitsingen leveren bijzondere situaties op, kosten meer geld en/of zijn simpelweg niet slim.

Eénmalige investering in delen uitbetalen	
Uitbetaling in delen, gezien de ernst van de situatie is geen lang uitstel mogelijk en/of gewenst. Spreiding van het benodigde bedrag is beperkt mogelijk. Daarnaast zijn er beperkte mogelijkheden om het bedrag te splitsen vanwege de onderlinge samenhang tussen meerdere onderdelen.	
Voordelen	**Nadelen**
Spreiding kosten per jaar gemeente Gouda	Werkzaamheden kunnen niet op elkaar afgestemd worden en zouden onlogische splitsingen tot gevolg hebben
Achterstallig onderhoud en vervangingen kunnen worden uitgevoerd.	Aanpassingen zijn niet meer mogelijk als achteraf blijkt dat bepaalde zaken handiger kunnen
	Meerder momenten van overlast door werkzaamheden
	Mogelijk meerdere sluitingsmomenten
	Mogelijke kostenstijgingen werkzaamheden

3. Als lening, of deels **als lening van de gemeente**, met verschillende aflossingsmogelijkheden:

a. Aflossingsvrij tot 2032, met extra subsidie voor de te betalen wettelijke rente daarna aflossen in 10 jaar (geen hypotheeklasten meer)

b. Deels éénmalige gift, deels terugbetalen vanaf 2032 idem optie 3a.

Het afsluiten van een nieuwe lening voor investeringen voor de schouwburg zal gevoelig liggen bij ABN AMRO. De reden waardoor wij in bijzonder beheer zijn beland is dat de bank vindt dat er een te zware leninglast is. We hebben onvoldoende ruimte om aflossingen & rente te betalen. Die ruimte wordt (en werd ook in het verleden) gevonden door investeringen uit te stellen maar dit is uiteraard geen duurzame oplossing.

Aflossingsvrije lening bij gemeente Gouda voor investeringen schouwburg	
Aflossingsvrij lenen zal alleen kunnen wanneer er op dezelfde voorwaarden als ABN Amro nu hanteert geleend wordt. Wij betalen op dit moment een kleine 4% bij ABN AMRO. Dit zou € 48.000 op jaarbasis betekenen.	
Voordelen	**Nadelen**
Te investeren bedrag (of gedeelte) wordt terugbetaald aan gemeente Gouda.	Gemeente is geen bank.
Achterstallig onderhoud en vervangingen kunnen worden uitgevoerd.	Niet realistisch in het licht van Bijzonder Beheer bij de bank, en te zware leningslast.
	Extra rentelasten en extra benodigde exploitatiesubsidie
	De liquiditeitspositie van de stichting blijft jaren langer kwetsbaar

5.2 De verhoging van de exploitatiesubsidie

1. Structurele **verhoging van de exploitatiesubsidie**.

Berenschot:
De gemeentelijke exploitatiesubsidie is (bijna) volledig nodig om de vaste lasten van de basisvoorziening te dekken. Culturele programmering van de Schouwburg 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 of commercie kan realiseren.

Het verbeteren van het resultaat van de schouwburg is alleen mogelijk door het verhogen van de exploitatiesubsidie. Deze conclusie blijkt ook uit het rapport van Bureau Berenschot.
Daarnaast blijkt uit het landelijke beeld van theaters van vergelijkbare grootte dat de gemiddelde subsidie ten opzichte van de eigen inkomsten bij vergelijkbare theaters procentueel hoger ligt. *(zie bijlage TAS)*

Structurele verhoging van de meerjarige exploitatiesubsidie
Na aftrek van vaste lasten voor de voorziening blijven niet de benodigde middelen over om de culturele functie te vervullen, investeringen te doen, of de benodigde reserves op te bouwen. Door een verhoging van de jaarlijkse subsidie met € 350.000 is een gezonde bedrijfsvoering mogelijk inclusief investeringen en het opbouwen van reserves.

Voordelen	Nadelen
De stichting kan bouwen aan een toekomstbestendige financiële situatie voor de lange termijn	Meer jaarlijkse kosten voor gemeente
De schouwburg kan als culturele voorziening voor de stad alle prestatieafspraken uitvoeren	

2. **Vrijstelling van huur voor de schouwburg** voor een aantal jaren (Gemeente Amsterdammodel) (alleen in combinatie met gift éénmalige investeringen)

In plaats van het structureel verhogen van de exploitatiesubsidie kan ook worden gedacht aan een verhuur onder de kostprijs/marktprijs voor een aantal jaren. Van onze exploitatiesubsidie betalen wij € 433.000 ex btw (prijspeil 2025) terug aan de gemeente in de vorm van huur. Feitelijk wordt culturele subsidie via onze stichting overgeheveld naar de portefeuille vastgoed.

Vrijstelling van huur voor het schouwburggebouw	
Via een algemeenbelangbesluit met betrekking tot de verhuur van gemeentelijk vastgoed (zie gemeente Amsterdam) kan er een algemeenbelanguitzondering ingeroepen worden, waarbij de locatie voor een heel laag bedrag per jaar (€ 1 per jaar in Amsterdam) kan worden verhuurd.	
Voordelen	**Nadelen**
De stichting kan bouwen aan een toekomstbestendige financiële situatie voor de lange termijn.	Precedentwerking voor verhuur aan andere culturele organisaties
De schouwburg kan als culturele voorziening voor de stad alle prestatieafspraken uitvoeren	Dit heeft invloed op de begroting /inkomsten Vastgoed
Een structurele verlaging van de kosten in plaats van een verhoging van de subsidies	Methode van werken is niet gangbaar/bekend bij meeste gemeentes

5.3 De éénmalige impuls van € 75.000 voor de cinema

Volgens het rapport van de TBP kan de cinema met een gericht plan en een éénmalige impuls van € 75.000 op korte termijn (binnen 18 maanden) weer rendabel gemaakt worden. Zodat er op middellange termijn weer positieve resultaten kunnen worden geboekt.

Deze worden vanuit de eigen middelen gedekt.

6. Toekomstperspectief langere termijn (>10 jaar).

Op dit moment is financiering voor de komende (10) jaren noodzaak voor de stichting om te overleven en toekomstbestendig te worden als organisatie. Maar het is ook belangrijk verder te kijken dan de komende tien jaar.

Graag gaan wij met de gemeente het gesprek aan over mogelijkheden voor de verdere toekomst. Waarbij we vooruit willen kijken naar de mogelijkheden voor levensduur verlengende renovatie of nieuwbouw van het theater eventueel in combinatie met andere functies op één locatie.
Renovatie heeft waarschijnlijk tijdelijke of langdurige sluiting tot gevolg, dat heeft altijd consequenties voor bezoekersaantallen. De theaterzalen van het huidige schouwburgcomplex zijn zeer goed, en geliefd bij bespelers om hun akoestiek en intimiteit, en dienden als voorbeeld voor veel nieuw te bouwen theaters. De publieksinrichting van de zalen is gedateerd, en met name de theaterstoelen moeten dringend vervangen worden. De knelpunten zitten op de logistiek en de beperkte ruimte in de rest van het gebouw.

Nieuwbouw geeft ook direct mogelijkheden om meer rekening te houden met de zakelijke mogelijkheden van het gebouw, een betere logistiek en verbeterde efficiency. Dit soort trajecten heeft een lange doorlooptijd, goed om tijdig te starten met het verkennen van mogelijkheden.

Ook Berenschot refereert hier aan:
Het Schouwburggebouw heeft op verschillende plekken dringend eigenaarsonderhoud, verbetering en verduurzaming nodig.

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 statuur. 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 etcetera. 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.

Commerciële, maar ook culturele en maatschappelijke partijen, huren de foyers en/of de zalen 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 break-out 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.

Bronnen:

- Variantenverkenning en presentatie raad Bureau Berenschot
- Adviesrapport The Big Picture
- TAS (benchmark brancheverenging podia: Theater Analyse Systeem)
- Cultuurnota Gemeente Gouda
- Jaarverslag Stichting Schouwburgcomplex Gouda 2024
- Toekomstvisie 2023-2027: Verder bouwen aan Podium van de Stad.
  Inspireren, vernieuwen en verbinden.
- Rapport Hendrik Beerda – Brandconsultant