



December | 2011

Beoordeling gebruikersexploitatie  
Theater de Meervaart

██████████  
██████████████████

## Inhoudsopgave

	Blz.
1 Inleiding	3
2 Onderzoeksvraag	4
3 Werkwijze	4
4 Bedrijfsvoering Theater de Meervaart	4
5 Gebruik zalen	9
6 Concurrenten analyse	10
7 De Scenario's gebruikerexploitatie	11
8 Scenario 2, extra commerciële omzet met een Middenzaal	13
9 Horeca	16
10 Personeel	16
11 Ontwerp middenzaal en extra vergaderzalen	17
12 Scenario 3, herontwikkeling Plein, herhuisvesting Studio West (fase 2)	18
13 Bank garantie	18
14 Samenvatting	20
15 Conclusies	22
16 Aanbevelingen	22
Bijlage	24

## 1 Inleiding

Theater De Meervaart heeft al jarenlang het plan om een derde zaal te bouwen, met als doelstelling om de (theater)exploitatie te kunnen versterken. Daartoe heeft de directie van het theater een gebruikerexploitatie opgesteld met verschillende scenario's:

1. een 0-scenario waar de huidige situatie gehandhaafd blijft;
2. een scenario met uitbreiding van een derde zaal;
3. en een scenario waarbij ook andere ruimtes (verhuurbare kantoorruimte, Studio West) worden uitgebreid.

In elk van deze scenario's blijft de gemeente de theaterexploitatie subsidiëren met minimaal het huidige budget van ██████████. Dit jaarlijkse budget wordt op dit moment niet geïndexeerd voor loon en prijsstijgingen. Tot nu toe heeft de Meervaart deze financiële achteruitgang kunnen opvangen binnen de exploitatie (efficiency), maar gesteld wordt dat bij ongewijzigd beleid de stichting in 2016 structureel in de rode cijfers komt (oplopend naar een negatief eigen vermogen in 2022). De uitbreidingsscenario's zijn bedoeld om meer mogelijkheid tot groei te hebben (meer verhuur en congressen), waarmee theoretisch de structurele onderfinanciering pas over 25 jaar plaats vindt. Dit kan een aantrekkelijke optie zijn voor de gemeente.

Om een uitbreiding van commerciële activiteiten te realiseren moet naar de opvatting van de directie van de Meervaart er een derde zaal gebouwd worden en moeten er een aantal extra vergaderzalen bijkomen. Deze uitbreiding wordt beschreven in het tweede scenario.

De uitbreiding zoals gesteld in het derde scenario valt in financieel exploitatieve zin buiten de verantwoordelijkheid van de Meervaart, maar biedt nog wel extra kansen.

De kosten voor de extra zaal (2<sup>e</sup> scenario) zijn voor de Meervaart nu geraamd op ██████████ euro excl. BTW. Naast deze kosten zijn er ook kosten voor het stadsdeel, in het kader van het her ontwikkelen van het hele gebied.

De financiering van de ██████████ is volgens de Meervaart op te brengen uit de meeropbrengsten uit de te verwachten omzetgroei. Om dit bedrag te kunnen lenen bij de bank, is er een garantstelling nodig vanuit de subsidiënt (de gemeente). Een garantstelling kent per definitie risico's, b.v. op het moment dat de gemeente zijn theaterexploitatie wil verminderen of beëindigen, of als de omzetgroei niet gerealiseerd wordt.

Het Stadsdeel is vanwege de stedelijke ontwikkeling in het gebied waar de Meervaart ligt, geïnteresseerd in het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> scenario. Het stadsdeel wil binnenkort een besluit kunnen nemen over het doorzetten van deze ontwikkeling. Om dit besluit zorgvuldig te kunnen doen is Frame bv. gevraagd om het gepresenteerde bedrijfsplan, de scenario's, de financiële onderbouwing en de onderliggende filosofie te beoordelen op validiteit.

---

1 De Meervaart ontvangt vanaf 2015 1.5 miljoen subsidie per jaar.

## 2 Onderzoeksvraag

Op basis van een eerste scan (d.d. 20 september 2011, zie bijlage) hebben we een reeks vragen en opmerkingen gemaakt over het gepresenteerde materiaal. Deze scan is gemaakt in zeer beperkte tijd. In onderhavige opdracht gaan we dieper in op het gepresenteerde materiaal. We gaan op basis van de, door Theater de Meervaart en het Stadsdeel geleverde stukken, onderzoeken en beoordelen of in de stukken realistische en juiste aannames gedaan zijn en wat de daarmee samenhangende (financiële) risico's zijn. Ook zullen we de bedrijfsfilosofie van het Theater meenemen in onze inzichten over de kwaliteit van de plannen.

## 3 Werkwijze

Voor dit onderzoek zijn wij als volgt te werk gegaan. Allereerst hebben wij de door Theater de Meervaart geleverde stukken bestudeerd en gecontroleerd op consistentie en op aannames die worden gedaan. Naar aanleiding van de deskresearch hebben wij in een gesprek met de directie van de Meervaart ( ) toelichting gevraagd op de uitbreidingsplannen en een uitgebreide vragenlijst (zie bijlage) doorgesproken. Voor dit onderzoek hebben wij verder gesproken met het Amsterdam Congres Bureau over de ontwikkelingen op de congres en vergadermarkt. Daarnaast is een concurrentieanalyse gemaakt van Theater de Meervaart op de Amsterdamse congresmarkt. Tot slot hebben wij ook gekeken naar andere voorbeelden waarbij de overheid een garantie heeft afgegeven en de risico's die hiermee gepaard gingen.

## 4 Bedrijfsvoering Theater de Meervaart

Bij de laatste verbouwing van het theater (1999) is ingezet op een gebouw dat zowel geschikt moest zijn voor een hedendaagse theaterprogrammering als een gebouw dat op een goede manier de vergader- en congresmarkt zou moeten kunnen bedienen. De subsidie van het stadsdeel is bedoeld om de theaterprogrammering te kunnen realiseren. De verhuur- en horecaopbrengsten zorgen voor een sluitende exploitatie. Inhoudelijk zijn het verschillende werkvormen, feitelijk staan het gebouw en het personeel ten dienste van beide organisatieonderdelen. Een in Nederland overigens een vrij gebruikelijke manier om theaterexploitaties te financieren.

### Meervaart Theater

Theater de Meervaart bedient een stadsdeel met zo'n 140.000 inwoners. De basisprogrammering (70- 80%) wijkt niet af van wat een gemiddeld regiotheater in Nederland laat zien. De theaters in Hoofddorp, Amstelveen en Zaandam hebben een vergelijkbare programmering. De theaters in het centrum van de stad hebben een ander, vaak specialistisch en daarmee vrijwel niet concurrerend profiel. Uitzondering is in potentie het net geopende De La Mar theater. Het profiel van dit theater is nog niet uitgekristalliseerd, er zal daar vooral een commercieel aanbod getoond worden, waarvan een deel overlapt met het Meervaart aanbod. Er zijn tussen de twee theaters werkafspraken, die er voor moeten zorgen dat beide theaters elkaar niet wegconcurreren.

Gezien de absolute bezoekerjfers die de Meervaart haalt, kan gesteld worden dat er voldoende vraag is naar het getoonde aanbod. De verwachting is dat ook de komende decennia het gewenste programma-aanbod getoond kan worden.

Ongeveer 20%- 30% van de programmering is specifiek, gericht op drie programmataken, te weten schoolvoorstellingen, culturele verhuur en het zogenaamde Powered by de Meervaart. Met name in deze programmaonderdelen is de plek die de Meervaart inneemt in het culturele leven in Nieuw West, het meest zichtbaar. In de subsidieovereenkomst 2011 is deze Nieuw West gerichtheid stevig verankerd met zowel kwalitatieve als kwantitatieve voorwaarden. Met subsidieovereenkomsten heeft het stadsdeel een sturingsinstrument in handen waarmee op hoofdlijnen het programmabeleid van het theater beïnvloed kan worden. Zowel sturing binnen het programma-aanbod zelf, als sturing op de verhouding commercieel/ cultureel. Budgettair wordt door de directie gesteld dat deze totale culturele programmering kostendekkend kan zijn. Voor kaartverkoop en de communicatie van het programma is een apart budget beschikbaar.

#### Conclusies.

- De Meervaart kan een brede algemene theaterprogrammering bieden, die voldoet aan de vraag, met een voldoende publieksomvang.
- De specifieke Nieuw West programmering is verankerd in een subsidieovereenkomst en is stuurbaar via cultuurbeleid.
- Inkoop voorstellingen versus verkoop kaartjes is budgettair neutraal. Op basis van dit uitgangspunt, zal bij slechtere resultaten van de professionele voorstellingen, er minder budget beschikbaar zijn voor de bijzondere programmering.
- De Meervaart heeft een vrijwel niet concurrerend profiel met de andere theaters in het centrum.

#### **Meervaart Congres**

De Meervaart is een erkend congresbedrijf en zit daarbij in het hoge (kwaliteit) segment. Dit keurmerk wordt afgegeven en regelmatig gecontroleerd door een landelijke organisatie, *De Vergaderhamer*.<sup>2</sup> Alle belangrijke congres- en vergaderaccommodaties in Nederland maken gebruik van dit keurmerk. Amsterdam is een gewilde plek om te congresseren en te vergaderen. De Meervaart heeft in dat segment een zeer bruikbare accommodatie gerealiseerd, met twee zalen en een redelijk aantal subzalen. Wel kan worden gesteld dat als de Rode Zaal met zijn 800 stoelen, wordt ingezet als plenaire zaal, en er meer dan 600 congresdeelnemers zijn, er te weinig subruimtes zijn. Vandaar dat in het uitbreidingsplan er extra subzalen zijn opgenomen.

De congresmarkt is volop in ontwikkeling. Het Amsterdams Congres Bureau verwacht de komende jaren een stijging van de vergadermarkt, zowel op de Nederlandse als ook op de buitenlandse of internationale markt. De toeristenstroom naar de stad zal de komende jaren met 17% stijgen. Voor de groei van de congres- en vergadermarkt kan het bureau geen exact

---

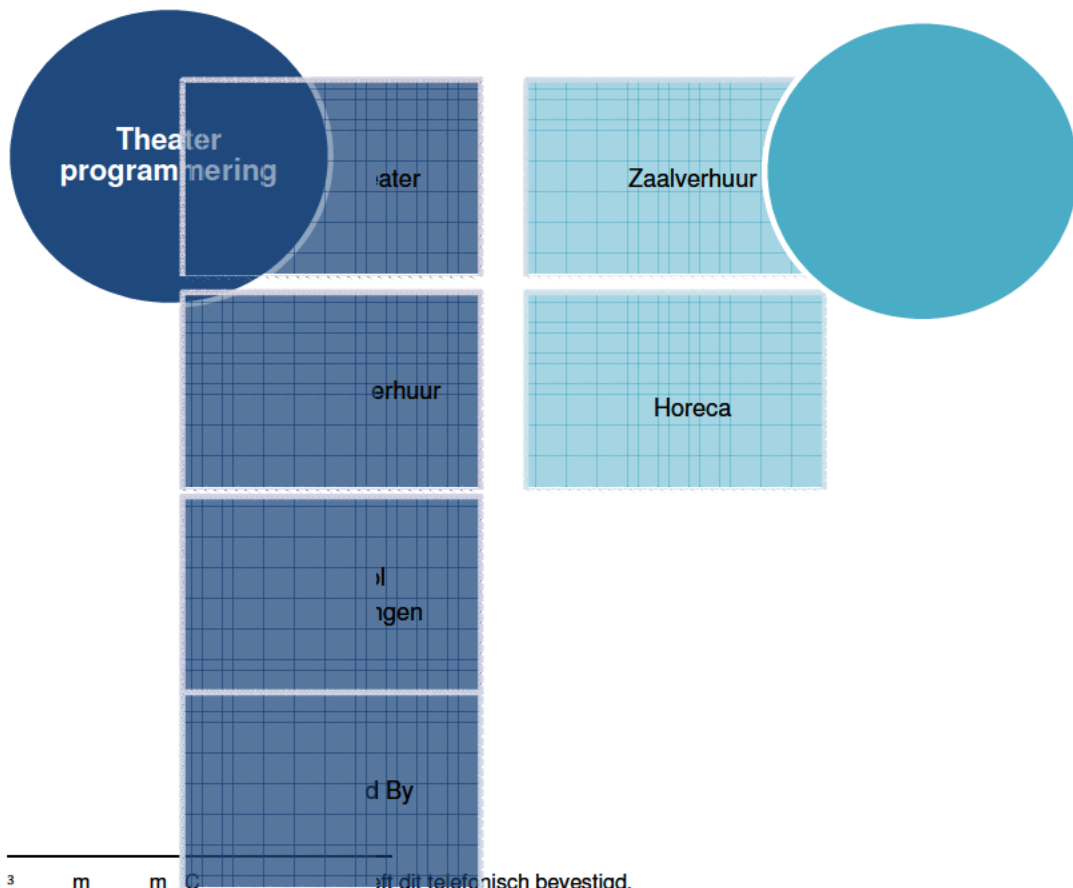
<sup>2</sup> [www.vergaderhamer.nl](http://www.vergaderhamer.nl)

percentage afgeven. Op lange termijn is er een roefte aan meer congresruimte om aan de markt te voldoen. Het ASOGS Bureau heeft daarom ook aangegeven het initiatief te nemen om de markt te bedienen door de markt te ontwikkelen<sup>3</sup> (zie ook bijlage brief ATCB)

De congresmarkt is een belangrijke markt. In 2010 hebben er 61 congressen plaats gevonden met een totaal aantal deelnemers van 41.000 (in 2009: 43.000). Het aantal congresorganisatoren is ten opzichte van 2009 licht gestegen naar 10. Het aantal congresorganisatoren heeft aangegeven dat er een uitbreiding van de markt moet worden gemaakt. 'Het product verkoopt zich vanzelf'. Het aantal congresorganisatoren is in het afgelopen jaar is dat ca. 10% (zie bijlage).

De belangrijkste punten zijn dat:

- Er een groei te verwachten is, dan nu geboden kan worden.
- De organisatie een deel van de kosten moet dragen.
- De organisatie moet winstgevend zijn.
- Het aantal congresorganisatoren is.



<sup>3</sup> m m C dit telefonisch bevestigd.

**Overzicht financiële verhouding theater + congres + overhead 2010**

	Kosten		Baten	Saldo
<b>THEATER</b>				
Theaterexploitatie				
toerekenen kaartverkoopsysteem				
toerekenen publiciteit				
<b>TOTAAL THEATER</b>				
<b>VERHUUR</b>				
Huur participanten				
Overige zaalhuur				
Horeca				
promotie en publiciteit kosten zaalhuur				
<b>TOTAAL VERHUUR</b>				
<b>OVERHEAD</b>				
Personeelskosten				
Organisatiekosten				
Diverse baten en lasten				
Rente baten				
Afschrijvingen				
Huisvestingskosten				
Vrijval egalisatierekening				
Subsidie				
Ontvangsten bijdragen specifieke subsidies				
<b>TOTAAL OVERHEAD</b>				
<b>TOTAAL</b>				
Interestbaten en –lasten, per saldo				
<b>Exploitatiesaldo</b>				

**Bedrijfsfilosofie**

Cultureel ondernemerschap is de kern van de bedrijfsfilosofie van de Meervaart. Onder leiding van [REDACTED] is de Meervaart door de jaren heen getransformeerd van een multifunctioneel centrum met een sterk sociaal cultureel karakter (eind vorige eeuw) tot een professionele theater en congrescentrum.

Met deze bedrijfsfilosofie voldoet de organisatie aan de eisen van deze tijd. Van alle culturele instellingen wordt steeds meer dergelijk ondernemerschap verwacht. De eigen inkomsten moeten omhoog en de overheid wil de subsidie afhankelijkheid omlaag hebben.

De Meervaart heeft bij uitbreiding van de accommodatie een goede startpositie in het verder ontwikkelen van congres en vergaderactiviteiten en kan met de gewenste fysieke uitbreiding op die markt nog aanzienlijk groeien. Er is nog voldoende verdien capaciteit (zie ook marktanalyse, hoofdstuk 6).

Wel wordt het een uitdaging om de door het stadsdeel gewenste culturele ontwikkeling (zie de subsidieovereenkomst 2011), op een goede manier in evenwicht te houden met de commerciële ontwikkelingen. Cultureel programmeren is een spel met veel risico's. Het is financieel risicovol en het kost soms meer dan het opbrengt. De publieksvraag en het programma-aanbod is aan voortdurende veranderingen (smaak) onderhevig. Bovendien kent de theaterprogrammering een weinig flexibele planning. Vaak wordt het programma meer dan een jaar van tevoren vastgelegd, meestal met producties die nog gemaakt moeten worden. Dit spel van inkoop, kaartverkoop, marketing en planning is goed te doen, mits de organisatie financiële schommelingen kan opvangen.

Goed ontwikkeld ondernemerschap is hierop een antwoord. Goede beleidssturing op de gewenste balans tussen commerciële activiteiten en culturele activiteiten is gewenst, want gesteld moet worden dat de culturele programmering de enige reden is waarom een overheid een dergelijke theateraccommodatie in stand wil houden. Het vraagstuk kan straks zijn, om het eenvoudig te zeggen; wordt de Meervaart een Theater met een Congresaccommodatie, of een Congrescentrum met een Theaterfaciliteit.

Op dit grensvlak speelt zich een belangrijk actueel cultuurpolitiek debat af. Theater de Meervaart heeft door haar congreestak al jaren een aanzienlijke stroom eigen inkomsten en is daarmee een voorbeeld van goed cultureel ondernemerschap. Met de uitbreiding van een extra congres/theaterzaal en enkele vergaderzalen probeert de Meervaart de financiële basis onder de organisatie nog verder te versterken. Er kunnen straks meer en grotere congressen worden geboekt en de theaterprogrammering kan flexibeler worden ingezet in de drie verschillende zalen.

Uit de gesprekken met de directie wordt duidelijk dat de derde zaal voornamelijk voor congresdoeleinden zal worden ingezet. De zaal zal wel zodanig worden ontworpen dat de meeste theaterproducties die in de Blauwe Zaal kunnen staan en een behoorlijk aantal producties die in de Rode Zaal staan, ook in deze zaal terecht kunnen. Maar dat zal vooral gebeuren om ruimte te maken voor congresactiviteiten in deze zalen.

Een vraagstuk dat nu oprijst is natuurlijk de vraag of het de taak is van de overheid om voor een dergelijke uitbreiding in financiële zin garant te staan. Het gaat tenslotte om een uitbreiding van een commerciële activiteit. Maar tegelijkertijd waarborgt de commerciële congreestak voor een belangrijk deel de kosten van de bedrijfsvoering waardoor deze niet ten koste komen van de

theateractiviteiten. De directie heeft aangegeven de extra opbrengsten te willen inzetten ter ondersteuning van de culturele ambitie. Zo zou bijvoorbeeld het Poweredby beleid met de extra middelen kunnen worden uitgebreid. Deze ontwikkeling zou gestuurd kunnen worden via subsidieafspraken.

De redenering om in te stemmen met een garantstelling zou kunnen zijn dat de garantstelling een uitsluitend cultureel, maatschappelijk doel dient, namelijk het programmeren en in stand houden van een theateraccommodatie in Nieuw West, met een programmering die bijzondere aandacht heeft voor het culturele leven in Nieuw West. De overheid stimuleert als het ware het cultureel ondernemerschap van de organisatie en maakt de organisatie minder afhankelijk van overheidssubsidie.

### Conclusies

- De Meervaart heeft zich het afgelopen decennium ontwikkeld tot een goede, moderne culturele onderneming.
- Het is van groot belang dat de commerciële ontwikkeling in evenwicht blijft met de culturele ontwikkeling, opdat beide bedrijfselementen optimale kansen krijgen. Subsidiecontracten en cultuurpolitieke beleidssturing is voor dit vraagstuk het antwoord.
- De financiële balans tussen de commerciële investering (uitbreiding en de vergaderzalen) en de culturele investering (theaterzalen), moet zodanig zijn dat de stichting fiscaal (Vennootschapsbelasting) en qua concurrentievervalsing richting andere zaalaanbieders zijn culturele taak kan verantwoorden.
- Een gemeentelijke garantstelling voor een commerciële uitbreiding kan worden verantwoord binnen gewenst cultureel ondernemerschap.

## 5 Gebruik zalen

De wens van de Meervaart om een extra middenzaal te bouwen komt voort uit de congres- en vergaderactiviteiten die om meer ruimte vragen dan de Meervaart momenteel ter beschikking heeft. Met het tegelijkertijd plannen van zowel theater- als congresactiviteiten loopt men tegen de grenzen van het gebouw op. Wanneer in de Rode of Blauwe Zaal al theaterproducties zijn geboekt kunnen deze zalen niet meer worden ingezet voor een congresaanvraag, terwijl er op dit moment wel vraag naar is. Bovendien kan de Meervaart nu geen grote congressen (mega-verhuren), tussen de 500 en 800 personen, plaatsten. De Rode Zaal biedt wel voldoende plenaire ruimte voor een dergelijke groot congres maar de Meervaart heeft vervolgens niet voldoende extra vergaderzalen om de mensen te kunnen verspreiden over kleinere subzalen.

Met de bouw van een extra Middenzaal met extra subvergaderruimtes kan er aan meer verhuurvragen tegemoet worden gekomen. Bovendien kan indien het nodig is, flexibeler worden omgegaan met al ingeboekte theaterprogramma's. Er kunnen producties worden verplaatst van de Rode of Blauwe Zaal naar de nieuwe Middenzaal. Van de huidige programmering kan ongeveer 30% van de voorstellingen in de Rode Zaal straks ook (technisch) geplaatst worden in de middenzaal, mits de bezoekersbezetting onder de 500 personen blijft. En alle voorstellingen uit de Blauwe Zaal kunnen ook staan in de middenzaal. Ook hier gaat het dan over de

bezoekaantallen; met relatief weinig bezoekers is het verplaatsen naar een grotere zaal niet gewenst. Dergelijke verplaatsingen zijn straks planning technisch mogelijk, maar zullen, verwachten we, in de praktijk weinig voorkomen, omdat de extra ruimte die gecreëerd is in de nieuwe Middenzaal met 500 stoelen, meestal voldoende is om te kunnen ingaan op congres of vergadervragen.

#### Conclusies

- De extra zaal met 500 stoelen en minimaal 4 extra vergaderzalen van ca 70m2 betekent een groter opnamevermogen voor commerciële activiteiten.
- De uitbreiding maakt het mogelijk om grootschaligere congressen te boeken (800 personen) met een stevige verdien capaciteit.
- De extra zaal betekent een grotere flexibiliteit in ruimteplanning.

## 6 Concurrenten analyse

Theater de Meervaart neemt omdat het zich in de afgelopen periode heeft ontwikkeld als een erkende reguliere congresaccommodatie, in Amsterdam een specifieke positie in op de congres- en vergadermarkt. Met twee goed geoutilleerde theaterzalen plus enkele kleinere vergaderzalen biedt de Meervaart een congresruimte van goede kwaliteit. Er zijn in de stad weinig andere congresruimtes te vinden met eenzelfde samenstelling van zalen. De andere theaters die ook een congresfunctie (willen) hebben, hebben niet voldoende kleinere subzalen om grotere congressen te ontvangen (meer dan 400 deelnemers). Die gebouwen zijn in tegenstelling tot de Meervaart meestal niet ontworpen als congresfaciliteit. Voor hen is de congresfunctie een nevenactiviteit. Congreslocaties zoals hotels hebben meestal wel genoeg zalen maar daarentegen hebben die weer meestal niet de beschikking over een grote zaal met de technische faciliteiten en de uitstraling van een theaterzaal.

Theater de Meervaart heeft door deze punten een goede concurrentiepositie op de congres- en vergadermarkt. En met een stijgende vraag op de congres en vergadermarkt verwacht het Amsterdams Congres Bureau ook meer aanvragen voor de Meervaart. Binnen Amsterdam zijn vier concurrenten aan te wijzen die qua ruimte vergelijkbaar zijn. Dit zijn de Beurs van Berlage, Hotel Krasnapolsky, Hotel Okura en de RAI. In de bijlage is een overzicht van de verhuurprijzen van deze organisaties opgenomen. In de vergelijking met deze organisaties bevindt Theater de Meervaart zich aan de onderkant van de markt. Dit is onder andere te verklaren door haar ligging buiten het centrum van Amsterdam.

#### Conclusie

- Er wordt volgens het Congresbureau een groei verwacht van congresactiviteiten in Amsterdam.
- Er zijn relatief weinig vergelijkbare accommodaties in Amsterdam en omgeving.
- Qua prijsstelling zit de Meervaart aan de onderkant van de markt. Deze lagere prijs zal het feit dat de accommodatie zich niet in centrum Amsterdam bevindt, compenseren.
- De prijsstelling biedt ook nog ruimte voor groei.

- Bij de communicatie op het internet ( op relevante sites) is de Meervaart prominent en professioneel aanwezig.

## 7 De Scenario's gebruikerexploitatie

In het voorstel aan het Stadsdeel worden er drie scenario's gepresenteerd. Uitgangspunt voor de scenariostudie is dat het subsidie zoals dat nu wordt toegekend niet verhoogd zal worden met een inflatiecorrectie, noch een personeelsacres ter hoogte van 2%. De Meervaart ontvangt van het Stadsdeel Nieuw West jaarlijks een subsidiebedrag van € ████████,-. In de exploitatiebegroting die in 2010 is opgesteld is te zien dat indien het subsidie niet meegroeit de Meervaart in beiden scenario's, met en zonder uitbreiding, uiteindelijk in de problemen komt. Wanneer de huidige situatie gehandhaafd blijft ontstaat deze situatie al in 2016. Met uitbreiding is hier pas in 2034 sprake van.<sup>4</sup>

### MODEL 1 Prognose zonder uitbreiding

JAAR	WINST/VERLIES	VERMOGEN
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		
2016		
2017		
2018		
2019		
2020		
2021		
2022		

Wanneer jaarlijks 2% accres wordt toegekend, blijft het theater zonder uitbreiding tot 2046 in de zwarte cijfers. Of, indien er wel uitbreiding plaatsvindt, voor de gehele looptijd van deze exploitatieberekeningen.

Het acres is al vanaf 2005 niet meer toegekend (zie bijlage), terwijl er wel een gemiddelde prijsstijging is geweest van 2% jaarlijks. Dit betekent dat voor de begroting 2011 structureel al € ████████,- is inverdiend binnen de exploitatie. (meer efficiency, scherpere inkoop, ICT, meer congresomzet, minder gebouwonderhoud reserveringen etc.)

<sup>4</sup> De gemeente bekijkt of vanaf 2013 alle organisaties accres zullen krijgen. Indien andere organisaties ook accres krijgen, zal de Meervaart dit ook krijgen, want de samenwerkingsovereenkomst waarin expliciet stond dat zij geen accres zouden krijgen, is niet meer van toepassing

<sup>5</sup> De fluctuaties worden veroorzaakt door het wegvallen van afschrijvingen.

De Meervaart zal de komende jaren diverse onderhoudsinvesteringen moeten plegen. De totale kosten voor deze investeringen voor de periode van 2014 tot en met 2020 komen op basis van een Meerjarig Onderhoud Plan (MOP) op € [REDACTED]. Op basis van het huidige subsidie niveau en de huidige subsidieafspraken heeft de Meervaart te kennen gegeven dat het dergelijke grote investeringen nu niet zelf kan dragen en voor de kosten dus bij de gemeente aan zal moeten kloppen.

Vanaf 2012 zijn hier met het stadsdeel afspraken over gemaakt. In de subsidiebeschikking zijn een aantal bedragen geormerkt. Een bedrag van € [REDACTED],<sup>6</sup> is voor de exploitatie van het theater, waarvan minimaal een bedrag van € [REDACTED],- wordt gereserveerd voor de post onderhoud 2012. Omdat er geen budgetsubsidie maar een exploitatiesubsidie aan De Meervaart wordt verstrekt is er geen sprake meer van opbouw eigen vermogen op basis van subsidie van Nieuw West, maar alleen nog via eigen commerciële inkomsten. De huidige subsidie zou toereikend moeten zijn voor het dekken van de programmering en het Powered By beleid. Dat er desondanks altijd problemen zijn geweest met de reserveringen voor onderhoud heeft volgens het stadsdeel te maken met het feit dat door de Meervaart prioriteit werd gegeven aan het Powerd By beleid, of wel ondersteuning van derden (initiatieven of gezelschappen) ten koste van opbouw eigen onderhoudsbudget.

Jaar	Investeringen 2014 t/m 2020	Kosten	Totaal
2014			
2015			
2016			
2017			
2018			
2019			
2020			
<b>Totaal</b>			

Theater de Meervaart hanteert één reservering voor groot onderhoud en de algemene reserve. De benodigde gelden voor groot onderhoud zijn vastgelegd in een meerjarig onderhoudsplan. Dit

<sup>6</sup> Dit deel van het subsidiebedrag is specifiek voor de uitvoering van de artistieke kerntaak: het programmeren van voorstellingen en het bieden van een podium aan professionals. Binnen dit budget is een bedrag van € [REDACTED]- geormerkt voor de programmering van kwalitatief hoogwaardig jeugdtheater. Een bedrag van € [REDACTED],- is bestemd voor de uitvoering van activiteiten in het kader van het zogenoemde "powered by beleid", om de positie als cultureel knooppunt te verstevigen.

Het "powered by beleid" is zowel gericht op de professionalisering van artistiek prille initiatieven als lokale organisaties als op het stimuleren van bewoners hun culturele talenten te ontdekken, te gebruiken en zo mogelijk te presenteren. Hiermee kan Theater De Meervaart inspelen op activiteiten en netwerken waaraan vanuit de wijk en lokale culturele organisaties behoefte is. Binnen het subsidiebudget dat specifiek bestemd wordt voor activiteiten in het kader van het 'powered by beleid' is € [REDACTED],- gereserveerd voor het educatief bureau.

plan is sturend voor de reserveringen voor groot onderhoud. De rest blijft over voor algemene reserve.

#### Conclusies.

- Bij gelijkblijvende culturele activiteiten, en een feitelijke jaarlijkse inflatie van ca 2%, is ondanks toenemende commerciële activiteiten en het niet voldoende reserveren voor onderhoud- en vervangingsinvesteringen, het niet meer mogelijk om vanaf 2016 een sluitende exploitatiebegroting te realiseren.
- Bij het toekennen vanaf 2005 van een inflatiecorrectie van 2% was het mogelijk geweest om de onderhoud- en vervangingsinvesteringen uit reserveringen te financieren, door de cumulatieve effecten.
- Het eerste scenario (0-optie) levert zonder uitbreiding en zonder indexatie van 2% een negatieve exploitatie op per 2016 en een investeringslast in de periode 2014-2020 van 1,4 miljoen euro voor onderhoud en vervanging.
- In het kader van de subsidiebeschikking 2012 zijn er nieuwe afspraken gemaakt die deze problematiek ondervangen

## 8 Scenario 2, extra commerciële omzet met een Middenzaal

Met de uitbreiding van een middenzaal en enkele vergaderzalen verwacht de Meervaart meer omzet binnen te halen. Ze verwachten 4 megacongressen en 84 extra activiteiten<sup>7</sup>. Deze verwachting lijkt op basis van de kwaliteit van de het complex, de organisatie, de huidige markt voor de Meervaart en de concurrentie in de stad, realistisch. Berekend is dat het break-even punt bij deze extra activiteiten ligt op ruim 60% van de te verwachten extra omzet. Alle kosten zoals huisvesting, afschrijving, rente en directe loonkosten die gemoeid zijn de met extra huisvestingslasten zijn hierin verwerkt.

Voor de eerste 4 jaar wordt in de exploitatiebegroting een opbouw gehanteerd van 60% in het 1<sup>e</sup> jaar, 75% in het 2<sup>e</sup> jaar, 90% in het 3<sup>e</sup> jaar en uiteindelijk 100% in het 4<sup>e</sup> jaar. Daarna verwacht de Meervaart elk jaar 3% omzetverhoging te behalen.

#### Overzicht opbrengsten uitbreiding

Jaar	Opbouw %	Congreshuur	Horeca omzet	Totaal Opbrengst	Kosten	Saldo resultaat
Jaar 1						
Jaar 2						
Jaar 3						
Jaar 4						
Break-even						
Jaar 5 >						

<sup>7</sup> Het aantal activiteiten is een aanname. De Meervaart streeft op een te behalen omzet, niet op het aantal activiteiten. De inkomsten per activiteit kunnen enorm variëren.

**Overzicht kosten middenzaal**

	Gemiddelde kosten middenzaal	
Rente lening		
Huisvestingskosten		
Afschrijvingskosten		
Directe loonkosten		
Totaal		

Op basis van deze berekening gaat de Meervaart er vanuit dat de groei van de commerciële omzet voldoende is tot 2034 om de totale exploitatie in zwarte cijfers te kunnen schrijven.

**MODEL 2 Prognose met uitbreiding**

JAAR	WINST/VERLIES	VERMOGEN
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		
2016 <sup>9</sup>		
2017		
2018		
2019		
2020		
2021		
2022		
2023		
2024		
2034		

Het saldo resultaat na 4 jaar is € [redacted]. Dit saldo wordt dan vanaf 2016 ingezet om loonstijging en prijsstijgingen op te vangen, en bovendien van een voldoende algemene reserve.

De Meervaart gaat er van uit hiermee de algemene reserve aan te kunnen vullen. De Meervaart poogt per jaar minimaal € [redacted] te reserveren voor groot onderhoud. Op dit moment zou De

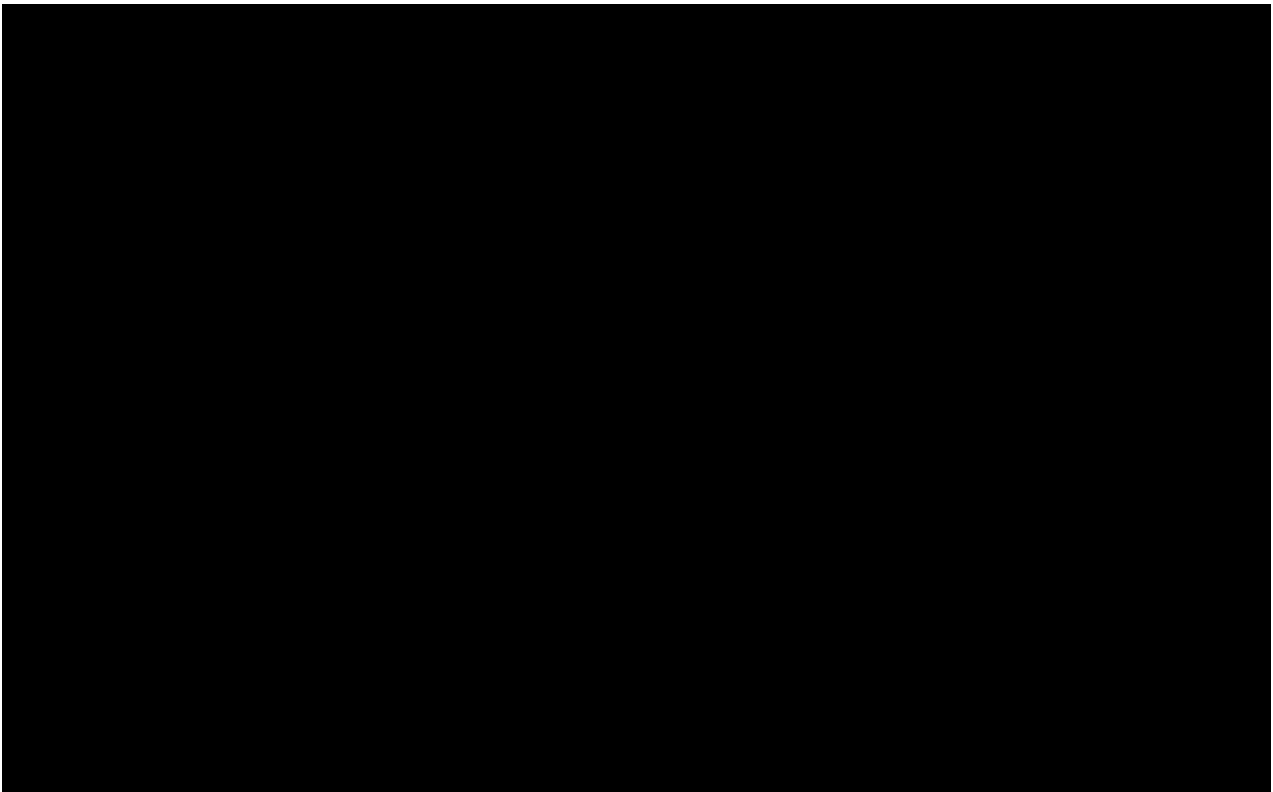
<sup>8</sup> De fluctuaties worden veroorzaakt door het wegvallen van afschrijvingen.

<sup>9</sup> Theater de Meervaart verwacht de extra zaal eind 2015, begin 2016 in gebruik te kunnen nemen. De huidige planning gaat uit van een ontwikkellooptijd tot eind 2013. Begin 2014 kan waarschijnlijk met de bouw worden begonnen. De bouwperiode zal ongeveer 1,5 jaar zijn.

Meervaart ca. € ████████ moeten hebben. De algemene reserve is thans € ████████. Na de eerste 4 exploitatiejaren zou deze post snel opgebouwd kan worden. Hiermee kan het niet verkregen accres gecompenseerd kan worden. Als de pot voldoende is gevuld kan er wat betreft de Meervaart daarna de subsidie verlaagd worden.

#### Conclusie

- Met de toekenning van een accres van 1 tot 2% zou Theater de Meervaart zelf haar onderhoudsinvesteringen kunnen dragen.
- Met de uitbreiding wordt de mogelijkheid gecreëerd om extra inkomsten te werven waardoor Theater de Meervaart tot in 2034 in de zwarte cijfers blijft.



## 9 Horeca

In alle berekeningen is uitgegaan van horecaopbrengsten. De horeca van de Meervaart is direct gerelateerd aan de activiteiten. Voorstellingshoreca en evenementenhoreca. Er wordt in de berekeningen uit gegaan van gebruikelijke en realistische marges. Minder bezoekers, of minder congressen betekent minder omzet, maar ook minder kosten omdat met name de personeelskosten flexibel (uitzendkrachten) zijn.

## 10 Personeel

Met de uitbreiding verwacht Theater de Meervaart per jaar ruim 80 extra activiteiten te kunnen plaatsen. Dit brengt logischerwijs meer werkzaamheden en kosten met zich mee. Een deel van deze extra kosten kunnen direct worden doorberekend aan de klant. Daarnaast voorziet de Meervaart de volgende uitbreiding nodig te hebben:

- Afdeling sales: geen uitbreiding. Op dit moment kan de afdeling sales de werkzaamheden goed aan, naar zeggen van de directie. De ICT ondersteuning is de laatste jaren zo sterk geprofessionaliseerd dat extra groei goed opgevangen kan worden.
- Horeca: geen. De horecamedewerkers zijn in niet dienst van de Meervaart. Extra medewerkers worden ingehuurd voor de activiteit en worden door gefactureerd aan de klant.
- Theatertechniek: 10 uur per activiteit (10 x 80 = 800 uur)
- Duty-manager: 10 uur per activiteit 10 x 80 = 800 uur)

De totaal benodigde uitbreiding van activiteiten komt daarmee op 1600 uur, gelijk aan 1 fte. De kosten hiervoor zijn opgenomen in de kostprijsberekening.

## Conclusie

- De noodzakelijke personele uitbreiding lijkt voor de eerste fase bij 80 extra activiteiten realistisch. Wel moet worden aangetekend dat de toegankelijkheid van de zaal (decorlift), en de beperkte laad en losfaciliteiten op het plein, bij theateractiviteiten in de Middenzaal er mogelijkwijs extra techniekondersteuning nodig is.
- Bij grotere groei van de commerciële en culturele activiteiten dan nu geprognosticeerd kunnen de extra kosten opgevangen worden binnen de extra omzet.

## 11 Ontwerp middenzaal en extra vergaderzalen

Met de uitbreiding van een middenzaal krijgt de Meervaart er een extra theaterzaal bij die qua capaciteit (500 stoelen) tussen de Rode Zaal (800 stoelen) en de Blauwe Zaal (300 stoelen) ligt. De middenzaal is ontworpen als een theaterzaal waardoor de zaal zowel voor congressen als theatervoorstellingen kan worden ingezet. De entree van de middenzaal ligt op de 1<sup>e</sup> verdieping. In het ontwerp is rekening gehouden met laden en lossen op verdieping. Via een lift kunnen decors ed. naar de zaal worden gebracht.

### Bouwkosten

De bouwkosten voor de middenzaal zijn door 4Building geraamd op € [REDACTED] excl. BTW. 4Building heeft meegewerkt aan de vorige verbouwing van de Meervaart waardoor zij het gebouw tot in detail kennen. Dit maakt dat zij een nauwkeurigere inschatting van de bouwkosten kunnen maken dan een ander bureau. De begroting gaat uit van nominale kosten, prijspeil 2011. Er wordt uitgegaan van een volledige teruggave van BTW.

Het is in dit stadium van het ontwerp (schetsontwerp) niet mogelijk te beoordelen hoeveel financiële ruimte er precies zit in de raming om onvoorziene vraagstukken op te lossen. Een VO zal hier meer inzicht in kunnen geven. In het kader van dit onderzoek gaan we uit van het gestelde in de geleverde stukken.

### Bouwmanagement

In 1999 werd het huidige gebouw geopend. Het multifunctioneel centrum werd met de uitbreiding van twee professionele theaterzalen (de kleine blauwe zaal en de grote rode zaal) getransformeerd tot een professioneel theatergebouw. De bouw van de twee zalen bleef binnen begroting en planning en werd geleid door de directie van de Meervaart zelf. Ook nu heeft de directie te kennen gegeven zelf het bouwmanagement te willen voeren.

### Aandachtspunten:

- De bouw van de Middenzaal maakt deel uit van een complexer groter geheel, waarbij demarcatie tussen de oude delen en de nieuwe delen veel en zorgvuldige afstemming vereisen. Dit is een complex proces waar veel tijd in gaat zitten. Ook is hier sprake van mogelijke belangentegenstellingen (eigenaar, projectontwikkelaar, gebruiker, stadsdeel).
- Er is sprake van twee bouwfases. De eerste is de fase waarin de nieuwe Middenzaal gebouwd wordt en waarin een deel van de benodigde nieuwe vergaderzalen gevonden worden onder het toneel op de begane grond. Pas in de tweede fase, bij herontwikkeling

- van het winkelcentrum wordt de definitieve vorm gevonden. Deze gefaseerde ontwikkeling betekent dat er veel bouwcoördinatie vraagstukken zijn. De fasering kan ook betekenen dat er stevige vertragingen optreden in bouwtijd.
- De eerste fase is voor theater de Meervaart een complexe maar hanteerbare opgave. Deze fase omvat alleen de eigen uitbreiding. Fase 2 omvat tevens de herontwikkeling van het stadsplein en een complexer traject. Het is van belang dat Theater de Meervaart te allen tijde blijft aangehaakt in alle onderdelen van het proces om de nieuwe situatie voor het theater goed te kunnen blijven inschatten.
  - In de bouwbegroting is relatief weinig budget opgenomen voor adviseurs (architect, installatie, theatertechniek, bouwfysica, projectleiding).
  - In het voorstel van de Meervaart staat dat de directie zelf het bouwmanagement zou willen doen. Dit heeft zeker voordelen (ervaring en kennis van de lokale situatie). De vraag is wel of er strikte voorwaarden te formuleren zijn waarbinnen deze wens kan worden ingewilligd. De complexiteit van het totale project, de financiële risico's die gelopen worden, vereisen een transparante check en balance tussen alle betrokkenen in het bouwproces. Die kan alleen gerealiseerd worden als de verschillende belangen en verantwoordelijkheden goed zijn vastgelegd in de projectopzet.

## 12 Scenario 3, herontwikkeling Plein, herhuisvesting Studio West (fase 2)

Het derde scenario gaat uit van een herontwikkeling van het Osdorpplein (fase 2). Als die ontwikkeling wordt gerealiseerd, wordt Studio West opnieuw gehuisvest van de begane grond naar de eerste verdieping. In dat scenario worden de vergaderruimtes die in scenario 2 gevestigd zijn op de begane grond (fase 1), ook verplaatst naar de eerste verdieping en kan de plint gevuld worden met winkels. Dit scenario biedt de Meervaart extra mogelijkheden tot verhuur en extra mogelijkheden om het Powered By profiel verder te ontwikkelen. In financiële zin bevindt dit scenario zich buiten de exploitatie van de Meervaart. We hebben in het onderzoek hier ook niet verder naar gekeken.

## 13 Bank garantie

De kosten voor de uitbreiding van een middenzaal zijn voor de Meervaart € [REDACTED] - excl BTW. Hiertoe wil de Meervaart een hypothecaire annuïteitenlening afsluiten. Voor een dergelijk lening zal de bank van het Stadsdeel Nieuw West een continuïteitsgarantie wensen.

Op dit moment heeft Stichting De Meervaart twee langlopende leningen: bij BNG en Fortis. De langlopende leningen bedragen bij elkaar ruim € [REDACTED]. De Fortis-lening van € [REDACTED] is afgegeven onder gemeentegarantie. Hiertoe heeft de Meervaart het gebouw als zekerheid verstrekt ten gunste van het Stadsdeel. De Fortis lening loopt door tot 2031. De lening bij de BNG van € [REDACTED] tot 2017.

De WOZ waarde van het pand is op dit moment € [REDACTED] - Deze is ruim boven de garantstelling.

Bij de uitbreiding is er sprake van een extra garantstelling. De banken zullen voor de aflossing en rente van het te investeren bedrag wederom een continuïteitsgarantie vragen bij het stadsdeel c.q. de gemeente. Om deze garantie te kunnen afgeven zal het stadsdeel, c.q. de gemeente als zekerheid het volledige pand (het nieuwe en het oude panddeel) van de stichting de Meervaart willen hebben. De boekwaarde van het gehele complex is dan bij aanvang ca. € [REDACTED] - De WOZ waarde zal navenant stijgen.

Langlopende lening	Termijn	Rente	Bedrag
BNG			
Fortis			
Totaal			

### Muzyq

Tot enkele jaren terug leek het afgeven van een hypothecaire continuïteitsgarantie door de (gemeentelijke)overheid bij bouwprojecten een zuiver theoretische risico. Recente ontwikkelingen bij het muziekcentrum Muzyq in Amsterdam Oost laten echter zien dat theorie ook harde financiële werkelijkheid kan worden. Toen het Stadsdeel Oost in 2007 de hypotheekgarantie af gaf voor de lening van de bouw van het muziekcentrum leek ook hier dat het om een zuiver theoretische risico zou gaan; alle partijen waren overtuigd van de noodzaak en haalbaarheid van het project, de financiers waren toeschietelijk en verschillende adviesbureaus hadden de plannen grondig doorgerekend en kansrijk bevonden. In 2010 bleek echter, ruim een jaar na opening, dat de resultaten zwaar tegen vielen en de exploitant de hypotheeklasten niet meer kon opbrengen. Het Stadsdeel werd daarop door de bank aangesproken op haar garantstelling.

### Staatsteun/oneerlijke concurrentie

Inmiddels is een onderzoek ingesteld over de besluitvorming rondom de garantstelling voor Muzyq. Ook is door de raad van Stadsdeel Oost de vraag gesteld of er geen sprake is geweest van staatsteun. Tot zover bekend is lijkt het erop dat er binnen de Europese staatsteunregels is gehandeld en er dus geen sprake is van staatsteun. Belangrijk is dat het gebouw een maatschappelijk bestemming heeft. Op basis hiervan is een bankgarantie mogelijk zonder de Europese regels te overtreden. Wel heeft de gemeente het verwijt van een aantal ondernemers gekregen dat sprake is van oneerlijke concurrentie. Zij vinden dat Muzyq op onnatuurlijke wijze de huurprijzen laag kan houden door de garantstelling van de gemeente. Zo was de realisatie van het gebouw zonder garantstelling nooit mogelijk geweest.

### Geleerde lessen

Muzyq is overduidelijk een voorbeeld van hoe het niet moet. De lessen die geleerd kunnen worden zijn de volgende:

- Bij het afgeven van een hypothecaire continuïteitsgarantie gaan beiden partijen er vanuit dat het om een theoretische risico gaat. Dit is nog steeds waar in het geval van de Meervaart, maar dit theoretische risico zou behandeld moeten worden als een reëel risico. Dit wil het volgende zeggen:
- Het is noodzakelijk om tot in detail vast te leggen welke rechten beiden partijen hebben indien de situatie zich voordoet dat de garantstelling aangesproken wordt.
- Welke rechten krijgt de gemeente voor haar garantstelling terug (bv recht op aankoop gebouw, tegen welke waarde?)
- Wanneer en middels welke stappen verkrijgt het stadsdeel deze rechten?
- De garantie moet worden opgenomen in de gemeentelijke begroting. (Het Stadsdeel Oost heeft de garantstelling altijd als iets zuiver hypothetisch beschouwd en daardoor de garantstelling ook niet in de gemeentebegroting opgenomen. Nu de garantstelling wordt aangesproken moet het Stadsdeel zich daardoor diep in de schulden steken.) De huidige garantstelling (2,6 miljoen euro) voor de Meervaart is wel in de stadsdeelbegroting opgenomen. Deze moet worden verhoogd tot ca [REDACTED]
- De huidige WOZ waarde van het complex is € [REDACTED],- Hiertegenover staat de garantstelling van 2,6 miljoen euro. Bij een extra investering zal de WOZ waarde navenant stijgen.
- De basis van de garantstelling moet een sterk en bovenal een haalbare bedrijfsplan zijn. Hierin moet voldoende ruimte zijn meegenomen voor tegenvallers.
- Indien de gemeente besluit over te gaan tot het afgeven van een bankgarantie zal het rekening moeten met de nodige publiciteit gezien de recente geschiedenis met Muzyq.

## 14 Samenvatting

De Meervaart is een organisatie die in zijn bedrijfsvoering zijn culturele taak met het commerciële ondernemerschap heeft verbonden.

### Programmering

In culturele zin wordt een brede algemene podiumprogrammering aangeboden, die niet afwijkt van theaters in vergelijkbare omstandigheden. Ook wordt er een behoorlijk aandeel culturele verhuur (amateurprogrammering en scholen) gerealiseerd. Met het Powered By programma heeft de organisatie inhoudelijk een belangrijk cultureel ontwikkelingsinstrument in handen, waarmee de lokale overheid bijzondere cultuurpolitieke doelen kan realiseren. De totale programmering wordt nu kostendekkend gerealiseerd (inkoop versus recettes). Met name op het gebied van Powered By en de schoolvoorstellingen zou er nog een behoorlijke stap gezet kunnen worden, kwalitatief en kwantitatief. Het budget hiervoor ontbreekt echter. Het is ook niet te verwachten dat dit extra budget, gezien de huidige economische omstandigheden, binnen de algemene programmering "verdient" kan worden. Het programmabudget zal eerder nog verder onder druk komen te staan vanwege teruglopende recettes. Wel lijkt zich de mogelijkheid aan te dienen om in het Amsterdamse Kunstenplan te worden opgenomen per 2013.

Het creëren van extra verdien capaciteit los van het inhoudelijke programma, is dan ook zeer aan te bevelen om de kwaliteit en kwantiteit van de programmering te kunnen vasthouden of zelfs te kunnen uitbreiden.

### **Congres en vergaderfaciliteit**

In commercieel opzicht heeft de organisatie zich vanaf 1999 stevig gepositioneerd in de congres- en vergadermarkt (de Meervaart is een erkend congresbedrijf) en genereert een heel behoorlijke, winstgevende omzet. Vastgesteld is dat door de combinatie van zalen die de Meervaart kan bieden, het kwaliteitsniveau van de service, de prijsstelling en het vrijwel ontbreken van vergelijkbare (concurrerende) organisaties in Amsterdam en omstreken, de Meervaart een goede marktpositie heeft, die ruimte biedt voor een hogere omzet. Deze hogere omzet kan niet structureel worden gerealiseerd binnen het huidige complex. Er is meer vraag naar ruimtes dan waar aan kan worden voldaan. Een oorzaak hiervoor is het vrijwel synchroon lopen van het congres- en podiumkunstenseizoen, van september tot en met mei/ juni. In die periode is er een grote planningsdrukte ook omdat het culturele programma al lang van te voren vastligt. Ook het ontbreken van een aantal kleinere sub(vergader)ruimtes maakt dat de congresfaciliteit niet optimaal kan worden ingezet. De organisatie heeft dit aangetoond met een lijst van niet gerealiseerde aanvragen. Conclusie is dat er nog voldoende marktpotentie op de congres- en vergadermarkt is voor een accommodatie als de Meervaart, maar dat de Meervaart deze potentie nu niet volledig kan realiseren.

### **Bedrijfsfilosofie**

De Meervaart heeft een ondernemende bedrijfsfilosofie, die zich zowel commercieel als cultureel manifesteert. Het lukt de organisatie om, vergeleken met andere theaters, met een relatief klein subsidie, een volwaardig theateraanbod te bieden en ook nog een cultureel ontwikkelprogramma zoals Powered By, te hebben. Dit lukt omdat ze maximaal gebruik maken van hun mogelijkheden als congresgebouw. En dit lukt ook omdat de organisatie geleid wordt door twee zeer ervaren ondernemers, die met een strakke financiële sturing in staat zijn om op een kostenefficiënte manier de programmadoelen realiseren.

### **Budgettaire kader**

Het huidige subsidie is al sinds 2005 gelijk gebleven, er is geen acres toegekend, terwijl de kosten wel zijn toegenomen. De Meervaart heeft deze relatieve subsidieachteruitgang o.a. opgevangen met efficiëncymaatregelen en de versterking van de congresfunctie. Wel is de culturele markt ook risicovoller geworden, waardoor er minder budget beschikbaar is voor de Powered By programmering. Ook is er de afgelopen periode niet voldoende gereserveerd voor onderhoud- en vervangingsinvesteringen van het gebouw.

Bij het uitblijven van een jaarlijks acres is de mogelijkheid om deze budgettaire vraagstukken op te lossen met behulp van de congresfunctie ook eindig. De congresfunctie kan in de huidige situatie wel zorgen voor een voldoende groei, om de kostenstijging van de organisatie als totaal op te vangen, maar het lukt niet om de onderhoud- en vervangingsinvesteringen te financieren.

Op basis van bovenstaande situatie is er alle aanleiding om te onderzoeken of een uitbreiding met een derde zaal en een aantal extra vergaderzalen de gezochte extra verdien capaciteit kan genereren die kan zorgen voor een extra culturele impuls (Powered By) tegelijkertijd er voor kan zorgen dat de subsidiënt ook op middellange termijn eerder minder dan meer budget hoeft te reserveren voor deze, voor Nieuw West belangrijke culturele organisatie.

## 15 Conclusies

De uitbreidingsplannen van Theater de Meervaart voor een extra theaterzaal van 500 stoelen en 4 extra vergaderzalen beoordelen wij als een realistisch plan om extra omzet te genereren in de congres- en vergadermarkt. Het plan is in gebouwtechnische zin doordacht en sluit goed aan bij het huidige gebouw. De Meervaart is een erkend congresbedrijf en zit daarbij in het hoge (kwaliteit) segment.<sup>10</sup> De uitbreiding zal een sterke toevoeging zijn voor de Meervaart als congresbedrijf en haar positie op de congresmarkt.

De verdienkansen zijn goed. Er worden geen overspannen groeiverwachtingen gepresenteerd als fundament voor de uitbreiding. Er is eerder sprake van een onderwaardering van de groeimogelijkheden. In de gepresenteerde berekeningen is er sprake van redelijke kwantitatieve en financiële aannames en zijn er voldoende marges ingebouwd om tegenvallers op te vangen. Het gepresenteerde plan biedt bij uitvoering kansen om in financiële zin nog aanzienlijk te groeien en daarmee in potentie extra culturele budgetten te genereren.

## 16 Aanbevelingen

Wij hebben voor het vervolgtraject de volgende aanbevelingen om nader te onderzoeken en uit te werken.

1. Het is noodzakelijk om een integraal bedrijfsplan te schrijven dat een scherp doorzicht geeft vanaf 2012, via het jaar van de mogelijke realisatie van de eerste bouwphase (2015), naar 2020. In dit bedrijfsplan moeten nauwkeurig alle financiële en programmatische ontwikkelingen worden beschreven. Ook zouden de aanbevelingen die we hierna beschrijven in dit plan meegenomen kunnen worden.
2. Door het ontbreken van een subsidieaccres is er een achterstand ontstaan in de reserveringen voor onderhoud en vervanging. Het doen van (noodzakelijk) onderhoud aan gebouw en installaties is zeer belangrijk, omdat de kwaliteit van het gebouw, meeweegt in de mogelijkheden om de positie als congres en theaterfaciliteit te kunnen behouden. Deze problematiek moet meegenomen worden in de totale afweging.
3. De investering, die ten laste komt van de Meervaart exploitatie bedraagt € [REDACTED] excl. BTW. Om dit bedrag te kunnen lenen vraagt de bank een continuïteitsgarantie van de gemeente. Het risico dat samenhangt met deze garantie is vanuit exploitatie oogpunt, op basis van de onderzochte gegevens, niet hoog. Wel dient het aanbeveling om de garantie niet als theoretisch risico te behandelen, maar als een feitelijk risico. Alle

---

<sup>10</sup> Dit keurmerk wordt afgegeven en regelmatig gecontroleerd door een landelijke organisatie, *De Vergaderhamer*.

mogelijke “als dan vragen” zouden beantwoord moeten worden. B.v. als er aanspraak gemaakt wordt op de garantie, wat zijn dan de stappen...

4. De garantstelling moet worden opgenomen in de gemeentebegroting.
5. In scenario 1 is er sprake van een uitbreiding van de huidige garantstelling. In fase 2 is er sprake van veranderende eigendomsverhoudingen (o.a. door het verplaatsten van Studio West en de vergaderzalen gebouwd in fase 1). Het is zaak om deze eigendomsveranderingen in het kader van de garantstelling nauwkeurig vast te leggen.
6. De investering in de congresfaciliteit wordt niet uit commerciële motieven, maar uit cultuurpolitieke motieven gedaan. Deze constatering is wezenlijk als het gaat om mogelijke verwijten in richting van oneerlijke concurrentie. Maar ook het fiscale regime waar de organisatie onder valt (met name de vennootschapbelasting), hangt hiermee samen. Het verdient aanbeveling om dit complex van factoren in ogenschouw te nemen en af te kaarten met de instanties en op te nemen in het bedrijfsplan. De accountant van de organisatie kan hier een rol in spelen.
7. Het is zinnig om de voorwaarden waaronder een garantie wordt afgegeven door bijvoorbeeld een externe accountant te laten opstellen. Deze kan binnen de context van de afspraken met de bank, de huidige en toekomstige eigendomsverhouding, het bedrijfsplan van de Meervaart en de afspraken met de gemeente (subsidiering) een afspraken- en stappenplan opstellen voor het geval de garantstelling geheel of gedeeltelijk aangesproken moet worden.
8. De kracht van een congresfaciliteit in een theateromgeving mag als uniek selling-point niet worden veronachtzaamd. Dit betekent dat in het activiteitenplan, ook bij de uitbreiding, er een juiste verhouding moet zijn tussen cultuur en commercie. Dit moet door directie en subsidiënt worden bewaakt.
9. De kracht en stabiliteit van de huidige organisatie wordt voor een belangrijk deel bepaald door de huidige directie. In dat licht moet ook worden geconstateerd dat als de voorgestelde plannen doorgaan, er de komende jaren stevige druk zal komen te staan op organisatie.  
Gezien de leeftijd van deze directie zal er vroegtijdig moeten worden geanticipeerd op hun vertrek na oplevering van de uitbreiding. Juist in de eerste jaren na de oplevering van de mogelijke uitbreiding moet de organisatie in exploitatieve en culturele zin maximaal gebruik maken van de groeikansen die het project biedt. Een nieuwe, minder ervaren directie zal tijd nodig hebben om de organisatie net zo stabiel te krijgen, als bij de huidige directie die meer dan 2 decennia verbonden zijn met de Meervaart.
10. Veel gegevens die we hebben gebruikt voor dit onderzoek zijn door de directie van de Meervaart geproduceerd. Het is materiaal dat op verschillende momenten en met verschillende doelstellingen is ontwikkeld. Het heeft tijd gekost om de verbanden te zien en te vinden die de onderzoeksvraag kon beantwoorden. De directie kon, vanwege hun enorme betrokkenheid bij het bouw- en ontwikkelproces, overigens deze verbanden snel en adequaat beantwoorden. Het is wel aan te bevelen om ook in het licht van het vorige punt, te streven naar een maximale transparante bedrijfsvoering, waarbij het bedrijfsplan 2012-2020 een uitgangspunt kan zijn.

## Bijlage

Voor dit onderzoek hebben wij gesproken met:

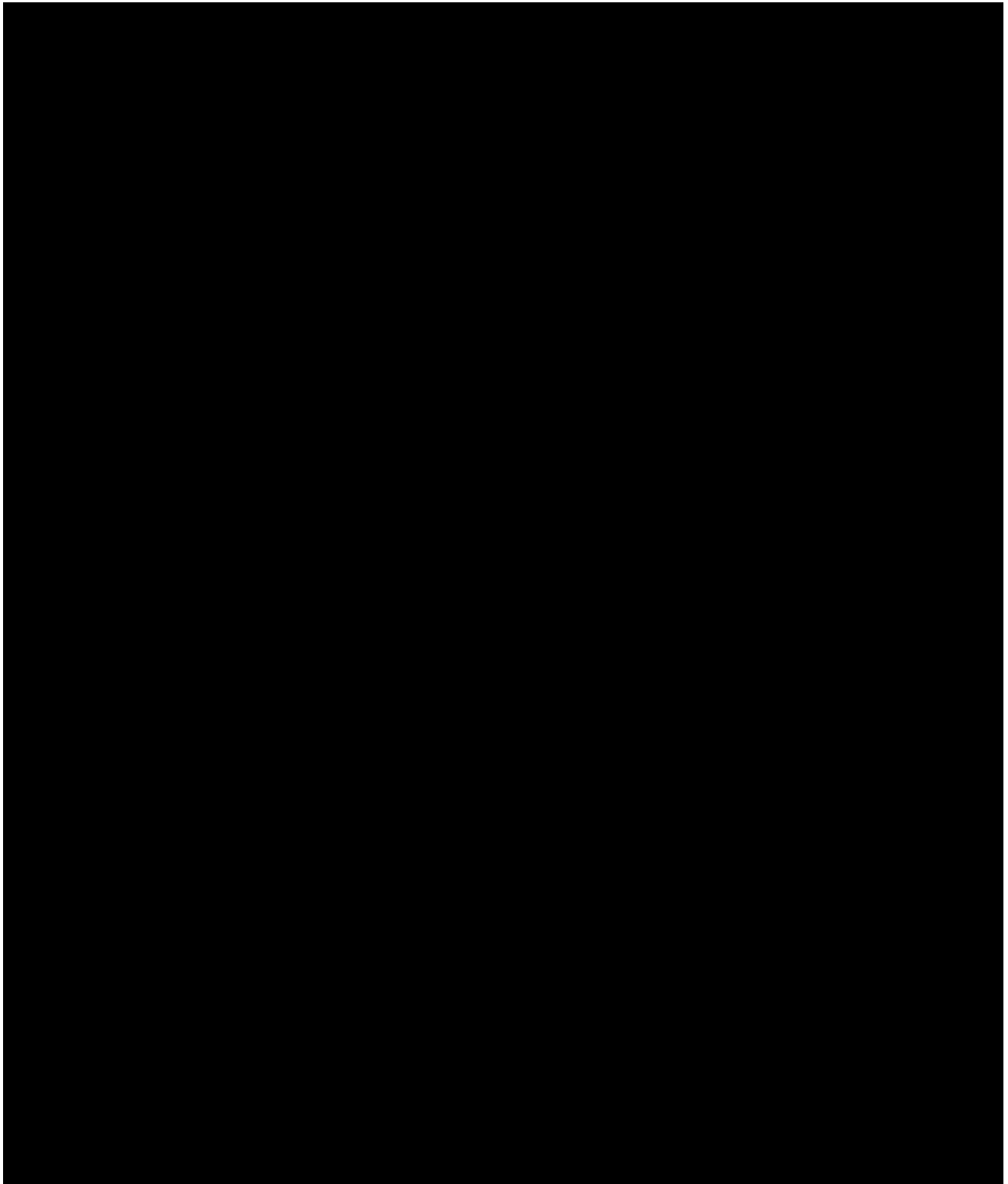
- De Heer B. Liebregs (Directeur De Meervaart)
- De Heer E. Hannema (Financieel directeur De Meervaart)
- De Heer M. Horsmans (Manager Amsterdams Congres Bureau)
- De Heer G. Hendrix (Stadsdeel Amsterdam Oost, beleidsadviseur Cultuur)
- Mevrouw R. Wijnands (Stadsdeel Amsterdam Oost, projectleider Muzyq)
- Afdeling sales van Beurs van Berlage, Hotel Krasnapolsky, Hotel Okura en de RAI.

Wij hebben de volgende stukken tot onze beschikken gehad:

- Bedrijfsplan Meervaart 2010 – 2013
- Meerjarenbegrotingen Meervaart 2010 - 2013
- Financiële jaarverslagen Meervaart 2009 en 2010
- Overzicht bouwkosten (4Building)
- Afstudeeronderzoek Project Middenzaal Meervaart
- Onderzoeksrapport verwachte omzet 2012
- Overzicht gemiste omzet 2010
- Plan van Eisen
- Tekeningen en ontwerp middenzaal
- Programma boekje De Meervaart 2010 en 2011
- Statement Amsterdams Congres Bureau
- Kerncijfers Amsterdam als congresbestemming 2011 (ATCB)

Als bijlage zijn opgenomen:

- Overzicht culturele activiteiten
- Overzicht verhuur activiteiten
- Bezetting per zaal
- Concurrenten analyse
- Overzicht gemiste accres inkomsten
- Brief Amsterdams Congres Bureau
- Overzicht gemiste omzet
- Vragenlijst n.a.v. deskresearch
- QuickScan d.d. 20 september 2011, zie bijlage



---

<sup>11</sup> Cijfers Jaarrekening 2010

<sup>12</sup> Cijfers Jaarrekening 2010

<sup>13</sup> Bij de culturele activiteiten is niet precies bekend wat de bezetting is in de rode en de blauwe zaal. Hier zijn het aantal activiteiten gelijkmatig (50/50) verdeeld over de 2 zalen.

**Concurrenten analyse: Theater de Meervaart**

Zalen	Aantal m2	Aantal p	Prijs dag	Prijs avond	Prijs 24 uur
Blauwe Zaal					
Rode Zaal					
Vergaderzalen 10 + Middenzaal					
+ Vergaderzalen 4					
Arrangement					

**Beurs van Berlage**

Zalen	Aantal m2	Aantal p	Prijs dag	Prijs avond	Prijs 24 uur
Grote Zaal	1570	1300	Offertes worden op maat gemaakt. De zaalhuurprijzen zijn onbekend.		
Yakult Zaal	700	600			
Graanbeurszaal met Glazen zaal	700	210			
Keur Zaal	200	130			
Artiestenfoyer	150	120			
Administratiezaal	175	160			
Berlage Zaal	176	200			
Veiling Zaal	176	160			
13 Kamers	gem. 55	gem. 50			
Arrangement		Vanaf € 41.50			

**Hotel Krasnapolsky**

Zalen	Aantal m2	Aantal p	Prijs dag 8 uur	Prijs avond	Prijs 24 uur
Grand Ball room	510	460	€ 4.350		
Volmer 1,2 of 3	67	50	€ 700		
Volmer 1+2+3	215	190	€ 1.750		
St Johns 1	132	80	€ 1.500		
St Johns 2	182	160	€ 1.600		
St Johns 1 + 2	313	300	€ 2.800		
Foyer room	240	200	€ 2.000		
Amsterdam room	203	180	€ 2.000		
Room (6)	gem. 45	gem. 30	€ 600		
Arrangement			8 uur € 80		

**Hotel Okura**

Zalen	Aantal m2	Aantal p	Prijs dagdeel	Prijs dag	Prijs 24 uur
Grand Ballroom	902	1155	€ 8.750	€ 11.500	€ 16.500
Heian 1	200	242	€ 1.750	€ 2.600	€ 3.300
Heian 2	245	264	€ 1.750	€ 2.600	€ 3.300
Witte Leeuw	124	80	€ 500	€ 700	€ 900
Heian 1,2+ Witte L.	570	800	€ 3.700	€ 5.400	€ 7.500
Otter Room	82	80	€ 950	€ 1.250	€ 1.400
Esperance Zaal	82	80	€ 950	€ 1.250	€ 1.400
Otter Esperance	164	160	€ 1.700	€ 2.200	€ 2.800
Griffioenzaal	128	135	€ 950	€ 1.250	€ 1.500
Meerman 1	32		€ 500	€ 700	€ 900
Meerman 2	42		€ 500	€ 700	€ 900
Meerman 1 + 2	74	70	€ 950	€ 1.250	€ 1.500
Sperwer Room	52	45	€ 950	€ 1.250	€ 1.500
Starlight 1	64	28	€ 950	€ 1.250	
Breskenszaal	80	50	€ 500	€ 700	€ 900
Arrangement				€ 99	

**RAI**

Zalen	Aantal m2	Aantal p	Prijs dag	Prijs avond	Prijs 24 uur
Auditorium	1500	1746			€ 11.400
E102	220	220			€ 1.470
E104-106	281	266			€ 2.205
E105-107	281	266			€ 2.205
E108	115	100			€ 735
Elicium, Ballroom	2500	2000			€ 11.985
Emerald Room	235	266			€ 2.710
Europa Foyer	1180	496			€ 5.475
F002-003	170	168			€ 1.470
F004-005	170	168			€ 1.470
G103	205	142			€ 985
G104-105	232	270			€ 735
G106	116	115			€ 735
G107	116	115			€ 735
G108	45	32			€ 360
G109	90	88			€ 735
G110	45	32			€ 360
G111	45	32			€ 360
Arrangement			4 uur € 44.50	8 uur € 54.50	

**Overzicht gemiste accres inkomsten**

Jaar	Subsidie	Index in €	Index in %	Totaal
2005	€ 1.358.652		1.10%	€ 1.358.652
2006	€ 1.358.652	€ 14.945	1.61%	€ 1.373.597
2007	€ 1.373.597	€ 22.115	2.49%	€ 1.395.712
2008	€ 1.395.712	€ 34.753	0.98%	€ 1.430.465
2009	€ 1.430.465	€ 14.019	0.93%	€ 1.444.484
2010	€ 1.444.484	€ 13.434	?	€ 1.457.918
Met index				€ 8.460.828
Zonder index				€ 8.151.912
Gemiste index				€ 308.916

Jaar	Subsidie	Index in €	Index in %	Totaal
2011	€ 1.444.484	€ 14.445	1	€ 1.458.929
2012	€ 1.458.929	€ 14.589	1	€ 1.473.518
2013	€ 1.473.518	€ 14.735	1	€ 1.488.253
2014	€ 1.488.253	€ 14.883	1	€ 1.503.136
2015	€ 1.503.136	€ 15.031	1	€ 1.518.167
2016	€ 1.518.167	€ 15.182	1	€ 1.533.349
2017	€ 1.533.349	€ 15.333	1	€ 1.548.682
2018	€ 1.548.682	€ 15.487	1	€ 1.564.169
2019	€ 1.564.169	€ 15.642	1	€ 1.579.811
2020	€ 1.579.811	€ 15.798	1	€ 1.595.609
Met index				€ 15.263.624
Zonder index				€ 13.586.520
Gemiste index				€ 1.677.104

**Eric Hannema - Fwd: Congres ontwikkeling**

---

**Van:** Bert Liebregs <bliebregs@meervaart.nl>  
**Aan:** EHannema@meervaart.nl  
**Datum:** Vrijdag 23 September 2011 8:06  
**Onderwerp:** Fwd: Congres ontwikkeling

---

Begin doorgestuurd bericht:

**Van:** "Marc Horsmans <M.Horsmans@atcb.nl>" <M.Horsmans@atcb.nl>  
**Datum:** 22 september 2011 13:46:04 GMT+02:00  
**Aan:** "Bert Liebregs" <BLiebregs@meervaart.nl>  
**Onderwerp:** FW: Congres ontwikkeling

Geachte heer Liebregs,

Naar aanleiding van ons prettig telefoongesprek stuur ik u het volgende statement:

Amsterdam Toerisme & Congres Bureau (ATCB) voorziet een groei in het aantal congressen de komende jaren. Daarnaast heeft ATCB de opdracht om niet alleen aandacht te geven aan de promotie van het stadshart/centrum van Amsterdam, maar juist ook aandacht te geven aan andere stadsdelen als ook de gebieden in Metropool. Door het bestaande aanbod uit te breiden met andere gebieden bewerkstelligt ATCB de wens van Amsterdam om de stad een hogere plaats te geven binnen de bestaande rankings (of top-10 lijsten van UIA en ICCA). Dit is mede ook mogelijk indien de capaciteit van vergaderzalen zich vergroot waardoor het groeiende aanbod zich kan aansluiten. Wij verwachten daarom een groei van het aantal congressen zowel op de Nederlandse en ook op de buitenlandse of internationale markt. Daarom ondersteunen het initiatief van de Meervaart om haar capaciteit uit te breiden door de bouw van extra zalen.

Ik hoop u voldoende geïnformeerd te hebben en indien u nog vragen of opmerkingen heeft, dan kunt u mij altijd contacteren.

Met vriendelijke groet,


Marc Horsmans  
Manager Amsterdam Congres Bureau

T 020-5512573  
F 020-6252869  
E [M.Horsmans@atcb.nl](mailto:M.Horsmans@atcb.nl)

**amsterdam**  
TOERISME & CONGRES BUREAU



**I amsterdam.**

 Denkt u alstublieft aan het milieu voordat u dit bericht uitprint.

[www.iamsterdam.com](http://www.iamsterdam.com) [www.atcb.nl](http://www.atcb.nl)

Dy 10/10 III

**Overzicht geregistreerde gemiste omzet**

Er komen in de loop van het jaar meer aanvragen binnen dan wij kunnen honoreren, ruwweg te verdelen in 2 categorieën:

1) Aanvragen die tegelijk lopen op een bepaalde datum de zg. 2de opties

2) Aanvragen die binnenkomen voor een datum die reeds bezet is.

Op de 2de opties hebben we een gedetailleerd zicht omdat deze aanvragen specifiek zijn.

Op de aanvragen op reeds bezette data maken we een inschatting van de te halen omzet op basis van jaarlijkse gemiddelden.

Jaarlijkse gemiddelden zijn onder andere: van elke 4 aanvragen wordt er uiteindelijk 1 een contract en gemiddelde omzet per arrangement (incl.extra opties) = EUR 84,50 p.p (ex btw)

2010		
2de opties	arrangementen	
20-jan	Ta Bas Co	150
26-mrt	Hohn Stafleu Van Loghum	350
6-apr	KeyDM Holland	700
13-apr	CVP	500
16-apr	Congresso	300
22-apr	Logacom	300
3-jun	Europoint	150
17-jun	Health Investment	175
24-jun	Studio Arena Zorg en Wonen	300
30-sep	Reed Business	100
14-okt	Bureau Jeugdzorg	250
3-nov	Alliander NV	500
4-nov	St. de Kolom	350
9-nov	KeyDM Holland	700
11-nov	M2Support	450
17-nov	Lumido Media BV	300
25-nov	Health Investment	250
27-nov	Ned. Ver. Voor Autisme	600
2-dec	Rostra	200
9-dec	Kerkebosch	200
	totaal arrangementen	6.825
	omzet arrangementen x 84,50	576.700
	<b>Bezette data</b>	
	84 aanvragen (25% hon 21)	300
	totaal arrangementen	6.300
	omzet arrangementen x 84,50	532.362
	<b>Totale omzet</b>	<b>1.109.062</b>

EUR 1.109.050/163,72 =	EUR 677.414	CONGRESHUUR
	EUR <u>431.648</u>	HORECAOMZET (63,72% VAN 677.414)
	EUR <u>1.109.062</u>	TOTAAL OMZET
NETTO BIJDRAGE	EUR 677.414	CONGRESHUUR
	EUR <u>90.646</u>	MARGE HORECA (21% VAN 431.648)
	EUR <u>768.060</u>	BIJDRAGE

## Vragenlijst

### Gesprek met de directie van de Meervaart op 19 oktober 2011

---

Stukken nog niet gezien. Graag ontvangen we die nog

- Meerjarenbegroting 2011-2014

Vragen n.a.v. deskresearch

#### Ontwerp Middenzaal

1. We zouden graag willen beginnen met een toelichting op het ontwerp.
2. Er is een PVE gemaakt (1e versie augustus 2011) en er is een eerste schetsontwerp, op basis waarvan berekend is. Stemmen deze twee documenten overeen met elkaar? En waar nog niet?
3. Zit in de ontwerpschets en de bijbehorende financiële onderbouwing voldoende ruimte om extra ontwerpvragestukken (bv laad en lossen) op te kunnen lossen
4. Wat zijn in financiële zin de risico's die jullie zien bij het ontwerp. (o.a. de relatie met studio West, de mogelijkheden om "in de lucht te blijven" gedurende de verbouwing etc)

#### Meerjarenplan 2011 – 2014

5. Op blz. 12 van het Meerjarenplan wordt aangegeven dat de Meervaart van plan is de komende jaren de activiteiten op sociaal cultureel gebied uit te breiden (overzicht tabel). Hoe is de financiële onderbouwing hiervan? Is hier sprake van autonome financiering of hangt de financiering samen met de congres functionaliteit?
6. Ditzelfde betreft de uitbreiding van de Powered By en de schoolactiviteiten. Zijn dat kostendekkende activiteiten, of is externe financiering nodig. En wat zijn de risico's bij deze ambities.
7. In het Meerjarenplan, maar ook de andere stukken, wordt niet exact duidelijk welke groei de Meervaart ambieert met de commerciële verhuur. Een overzicht tabel met de groei van het aantal verhuringen en bezoekers zou wenselijk zijn (gelijk aan tabel blz. 12).
8. Het is wenselijk om één (financieel) overzicht op te stellen waarin de prognoses voor theater, culturele verhuur, school activiteiten en commerciële verhuur (congressen) zijn opgenomen, op basis van de hiervoor genoemde vragen. In deze "matrix zou ook tegenvallende scenario's moeten worden opgenomen om alle mogelijke risico's vooraf in kaart te kunnen brengen. Bv de congresmarkt valt 10% tegen, wat gebeurt er dan. Nu wordt slechts 1 wensscenario gegeven, waarvan niet duidelijk is hoeveel lucht in dit scenario zit.

#### Jaarverslag 2009 en 2010

9. In het overzicht activiteiten zaalverhuur (zowel in 2009 als in 2010) ligt het gemiddeld aantal bezoekers een stuk lager dan de maximale capaciteit (2010 rode zaal bv 416 met een maximale capaciteit van 800). Deze cijfers laten niet zien dat er behoefte is aan extra zaalruimte. Graag hierop een toelichting
10. Het genreoverzicht in 2009 en 2010 laat het aantal activiteiten per genre en het aantal bezoekers zien. Ter onderbouwing, ook van vraag 9, zou het wenselijk zijn om deze tabel uit te splitsen naar de bezetting per genre per zaal.
11. Het verschil tussen de opbrengsten theater en de kosten theater exploitatie bedragen in 2009 bijna € 300.000 en in 2010 bijna € 200.000. Werd dit verschil gedekt met de opbrengsten zaalhuur? Betekent dit dat de theaterprogrammering in feite een risicobudget heeft van €200.000,- ?? Dat is landelijk gezien erg veel
12. Welk risicobudget voor de theaterprogrammering nemen jullie aan voor de komende jaren. Zitten hierin dat ook de risico's van de uitbreiding scholen, culturele verhuur en powered by? Wat zijn de financiële verhoudingen daarbinnen dan?
13. Is het mogelijk om de opbrengst zaalhuur (in 2010 1.040.117) uit te splitsen naar de verschillende zalen zoals genoemd in het activiteitenoverzicht op blz. 5. Dan wordt de verdien capaciteit van de verschillende zalen duidelijker

### Middenzaal

14. In het plan van eisen wordt een zaal capaciteit genoemd van 450 tot maximaal 500 stoelen. In het onderzoek 'project nieuwe zaal' wordt gesproken over een zaal met maximaal 400 stoelen. In het exploitatieoverzicht wordt vervolgens weer gerekend met een zaalcapaciteit van 550 stoelen. Wat is exact de capaciteit waarmee gerekend mag worden? En is deze ook voorzien in het ontwerp.
15. In de stukken wordt aangegeven dat een uitbreiding met een extra theater/congreszaal nieuwe mogelijkheden oplevert qua programmering en congressen. Wat zijn dan de mogelijkheden. Graag een toelichting? Welke theatervoorstellingen kunnen naar de middenzaal verplaatst worden, wat is het criterium hiervoor, zoals jullie die gaan hanteren? En hoe vaak gaat dat gebeuren gedurende het seizoen
16. Is het de bedoeling dat bij verhuur of programmering van de middenzaal de andere twee zalen ook in gebruik zijn? Graag toelichten.
17. In het onderzoek uit 2006 wordt door medewerkers voortdurende aangedrongen op een Middenzaal die apart ingezet kan worden. Is dit een zinnige gedachte? Is deze opmerking gerealiseerd?

### Bezetting

18. In het exploitatieoverzicht wordt uitgegaan van 80 x zaalhuur van de nieuwe middenzaal + 28 congressen. Zijn dit 108 activiteiten extra t.o.v. de huidige situatie?
19. In het overzicht opbrengsten/kosten 2012 worden de volgende activiteiten genoemd: 46 (nee) activiteiten + 30 extra activiteiten. Hoe staan deze in verhouding met de activiteiten genoemd in vraag 18?
20. Hoe staan deze activiteiten in verhouding met de huidige situatie? Is het mogelijk om een overzicht te krijgen met de huidige aantal activiteiten (theater, verhuur + congres) en het aantal activiteiten wat de Meervaart voor de nieuwe situatie beoogd?
21. Worden er ook meer theatervoorstellingen ingepland of gaat het alleen om extra verhuuren/congressen? In het exploitatieoverzicht wordt de middenzaal niet ingezet voor theatervoorstellingen. Enkel de kolommen bij verhuur, horeca, congres zijn ingevuld. Waarom? Het is toch ook de bedoeling om de middenzaal als theaterzaal te gebruiken?
22. Wanneer de middenzaal voor een congres gebruikt wordt i.p.v. een theatervoorstelling levert dat een verschil in inkomsten op. Is dat mee berekend in het exploitatieoverzicht?

### Verwachte omzet

23. In het exploitatieoverzicht worden 2 scenario's gegeven: 1 scenario met uitbreiding van een derde zaal en 1 scenario waarin de huidige situatie wordt gehandhaafd. Binnen het uitbreidingsscenario wordt maar 1 situatie geschetst. Om de exploitatie te kunnen beoordelen zou ook een berekening gemaakt moeten worden wanneer het aantal zaalverhuringen/congressen 10, 15% of 20% tegenvalt. Is dat mogelijk? (zie ook vraag 8)
24. In het overzicht kosten/opbrengsten 2012 worden met andere percentages gerekend 'extra verhuur overig' (35 i.p.v. 30% en 0,9595 i.p.v. 0,85 t.o.v. uit onderzoek 2006). Dit levert al snel een verschil op van bijna € 24.000,- bij de totale opbrengsten. Waarom zijn hier ruime marges genomen?
25. Er wordt getaxeerd dat er per jaar sprake zal zijn van 4 megaverhuren (met gemiddeld 800 personen). Er wordt daarbij gerekend met een bezettingspercentage van 100%. Is dat reëel? Kijkend naar huidige bezetting (jaarrekening 2009 en 2010)?
26. In het hoofdstuk 2.7 opbrengsten (Gebruiksexploitatie) wordt gesproken over inkomsten uit verhuur en horeca. Bij de verhuur wordt zowel gesproken over omzetstijging, extra inkomsten en extra huurinkomsten. Onduidelijk is wat hieronder moet worden verstaan. We veronderstellen dat het gaat over bruto omzet, exclusief BTW. De extra kosten die gemoeid zijn met deze omzetstijging, wordt niet in een rechtsreeks verband gebracht. De extra activiteiten die deze omzet genereren zijn o.a. acquisitie, administratie, bedrijfsleiding, technische ondersteuning. Op basis van het te verwachten aantal extra evenementen is een indicatie te geven, van rechtstreeks aan deze activiteit toe te rekenen kosten en daarmee een netto opbrengst te presenteren, die als onderbouwing kan fungeren voor de investeringen. Als antwoord op deze vraag uit de Quick Scan, schreven jullie: **Die**

**berekening is er en kunnen wij aan de financiële mensen van het stadsdeel uitleggen.**  
Graag ook aan ons.

### Horeca

27. In het exploitatieoverzicht wordt gerekend met een marge van 77/23%. In de berekening kosten/opbrengsten 2012 wordt een marge gehanteerd van 21%. Welke marge moet worden aangehouden? Is hier sprake van een netto winst (zijn alle kosten inclusief vaste lasten zoals energie, management, huisvesting, inrichtingskosten etc. hier vanaf gehaald)? Het is wenselijk om in 1 overzicht de kosten, opbrengsten en netto winst marge inzichtelijk te krijgen. Is het mogelijk om zo'n overzicht op te stellen?
28. In het jaarverslag wordt de nettomarge horeca genoemd vóór kosten huisvesting, promotie, administratie en dergelijke. Waar worden in de toekomst de extra huisvestingskosten aan toe berekend?

### Huisvestingskosten/bouwkosten

29. In de gebruikerexploitatie wordt genoemd dat de totale uitbreiding 5.007 m<sup>2</sup> bvo bedraagt. Bij paragraaf 2.8 kosten wordt bij de huisvestingskosten weer een uitbreiding genoemd van 2.300 m<sup>2</sup>. Terwijl er weer gerekend wordt met een bedrag van € 150.100 dat correspondeert met 2.000 m<sup>2</sup>. Om een juiste inschatting te kunnen maken van de kosten en daarmee de risico's zou met de definitieve aantal m<sup>2</sup> uitbreiding gerekend moeten worden (en de daarbij behorende kosten). Wat zijn deze?
30. In het exploitatieoverzicht wordt voor de huisvestingskosten als basis het bedrag € 434.063 (uit begroting 2010) genomen terwijl de werkelijke huisvestingskosten over 2009 en 2010 dichterbij een bedrag van € 539.209 lagen. Dit is een verschil van ruim € 100.000. Waarom wordt dit gedaan?
31. De Meervaart betaalt alleen de uitbreiding van de Middenzaal a € 3.449.498. De gemeente betaald de overige € 8.036.262 voor uitbreiding vergaderzalen, gangen, keuken etc. Wie betaald de extra huurlasten in de toekomst? De Meervaart? Wie is verantwoordelijk voor onderhoud vanaf oplevering? Indien ze ten lasten komen van de Meervaart waar komen deze kosten dan terug?
32. Wat gebeurt er precies met de jaarlijkse vrijval egalisatie reserve in zowel het scenario met als zonder uitbreiding? Graag toelichten.
33. De inkomsten vaste huurders gaat omhoog met de uitbreiding. Wie financiert /betaald dat?
34. Wat is de correctiefactor huisvestingskosten (1,5000, zie uitgangspunten bouwraming)?
35. De kosten theater per 2011 bij uitgangspunten bouwraming zijn € 1.098.200. De kosten in 2010 (jaarrekening) komen echter op € 1.564.501. Hoe kan dat?
36. De kosten van de uitbreiding komen op € 4.500.000. Toch bedraagt de nieuw af te sluiten lening maar € 4.000.000. Hoe kan dat?
37. Waarom het verschil in afschrijving vaste activa?

### Personeel

38. In het onderzoek 'project nieuwe zaal' is de extra benodigde inzet van personeel berekend voor de geplande extra activiteiten. Bij een zaal van 300 stoelen gaat het om 1,24 fte en bij een zaal van 400 stoelen om 1,3 fte. Inmiddels wordt gesproken van een zaal met 500 of 550 stoelen en is desondanks maar sprake van een uitbreiding van 1 fte (zie gebruikerexploitatie). Is een uitbreiding van 1 fte niet te krap berekend?
39. Wanneer bv een congres in de blauwe zaal geboekt wordt en de theatervoorstelling verplaatst wordt naar de nieuwe middelzaal. Is er dan niet bij beiden een technicus nodig en dus extra capaciteit? Het is tevens een zaal op verdieping, wat mogelijk extra werkzaamheden met zich meebrengt.
40. De loonkosten genoemd in het overzicht opbrengsten/kosten 2012 zijn nog op hetzelfde niveau als het rapport uit 2006 (€ 54.000). De opbrengsten zijn echter wel herberekend en bijgesteld van € 690.388 naar € 795.440. Hoe kan het zijn dat de loonkosten niet duurder uitvallen?

**Studio West**

41. Studio West heeft tot en met eind 2012 subsidie van de Gemeente Amsterdam. In de uitbreidingsplannen is Studio West ook meegenomen en neemt in het nieuwe ontwerp qua omvang toe van 518 m<sup>2</sup> bvo naar 815 m<sup>2</sup>. Wordt er in het ontwerp rekening gehouden met de mogelijkheid dat Studio West komt weg te vallen? Is de ruimte van Studio West dan ook geschikt voor verhuur of congressen?

**Congresmarkt**

42. Hoeveel groei verwacht de Meervaart voor de eigen congresmarkt de komende jaren? Dat wil zeggen de verwachte autonome groei voor de zalenverhuur + de verwachte groei van de extra zaal.

## Quick Scan:

Gebruikerexploitatie De Meervaart  
Scenario's met en zonder uitbreiding  
Stand van zaken 23 juli 2010

### Inleiding

Op verzoek van het stadsdeel Nieuw West bij monde van Jasper Balduk, hebben wij genoemde scenariostudie bestudeerd.

In de tekst wordt verwezen naar onderliggende stukken. Deze stukken hebben we niet ter bestudering ontvangen en we kunnen dan ook niet beoordelen of de conclusies die getrokken worden op basis van deze stukken ook stroken met de inhoud ervan.

Omdat we in het korte tijdsbestek dat geboden is, niet tot een grondig oordeel kunnen komen over de kwaliteit van de analyse, met inbegrip van de onderliggende stukken en we binnen het tijdsbestek ook geen gesprekken hebben kunnen voeren met betrokkenen (opstellers van de rapportage), beperken we ons tot een aantal observaties en aandachtspunten, die bij kunnen dragen tot een juiste oordeelsvorming over de haalbaarheid van het project.

We behandelen per hoofdstuk onze observaties en aandachtspunten.

### Observaties en aandachtspunten Hoofdstuk 1 Realisatie.

- a. Centraal in het programma staat de stichting van een Middenzaal. (bvo 1100 m2) Om een oordeel te kunnen vormen over de programmamogelijkheden die een dergelijke zaal heeft(theaterprogrammering en commerciële programmering), is inzicht in de vorm en inrichting van deze zaal wezenlijk. Aantal stoelen, flexibele tribune, theatertechnische inrichting, bereikbaarheid vanaf de straat, situering van de materiaalopslag, kleedkamers etc. Deze elementen bepalen ook de exploitatiekosten van een dergelijke zaal (afschrijving inrichtingskosten theatertechniek, horeca), technische ondersteuning van evenementen, horecaondersteuning van evenementen, huisvestingslasten waaronder energiekosten)
- b. Overigens lijkt me een bvo van 1100 meter voldoende. Belangrijk is wel de hoogte van de zaal. Die dicteert de gebruiksmogelijkheden.
- c. Opgemerkt wordt dat De Meervaart de regie wil voeren over de bouw van de theaterzaal en aanverwante gebieden (1.5) . De vraag is wat hiermee bedoeld wordt. Wil de organisatie functioneren als opdrachtnemer voor dit bouwdeel, met inbegrip van het aansturen van het bouwmanagement en het projectmanagement, of willen ze gewaarborgd hebben dat ze als gebruiker de ontwerpkeuzes bepalen. Dit laatste is te regelen in een projectorganisatie en is bij theaterbouw zeer wenselijk omdat het zo'n specifieke tak van sport is. Wel zullen ze in de eigen exploitatie budgettaire rekening moeten houden met extra personele kosten, omdat (integrale) bouwbegeleiding bijzonder tijdrovend is.
- d. Onduidelijk is waar de (losse) inrichtingskosten van de nieuwe ruimtes zijn begroot. Zijn de spots, computers, doeken, etc opgenomen in de bouwkosten of moeten ze betaald worden uit de exploitatie.
- e. Over de verschillende losse eindjes die gemeld worden over de financiering kunnen we op basis van dit stuk geen kwalitatieve uitspraak doen. Terecht wordt wel duidelijk gemaakt dat er in de financiering van het totaal nog veel aannames

zijn, die nog niet scherp zijn afgestemd. We willen wel aandacht vragen voor het feit dat in de tekst het begrip bouwkosten niet voldoende gedefinieerd is. In de conclusie wordt gesteld dat de stichtingskosten bestaan uit bouwkosten, BTW en grondkosten. Bij 1.2 wordt gesproken over bouwkosten, maar niet duidelijk is wat daarin is opgenomen. Zuiverder is om de bouwkosten te splitsen in feitelijke bouwkosten, adviseurkosten, en overige kosten, waaronder onderzoek, leges, versneld afschrijven van vernieuwde gebouwdelen (met name Studio West), onvoorzien, en indexeringskosten. Op deze elementen is deels te sturen in het ontwerpproces en deels zijn het afspraken die samenhangen met afspraken over de financiering van het project (indexering en onvoorzien) Met deze uitwerking wordt scherper of het gevraagde financieringsvolume juist is.

### **Observaties en aandachtspunten Hoofdstuk 2 Exploitatie.**

- I.
  - a. Zoals eerder gesteld, wij hebben geen inzicht in de afschrijvingen van de inrichtingskosten. Wel kan worden gesteld dat inrichtingskosten variabel afgeschreven worden. Diverse elementen van 5, 10 en 20 jaar De hardware uitbreiding leidt zeker ook tot uitbreiding afschrijvingen losse inrichting.
- II
  - b. Uit de tekst maken we op dat het culturele programma, ook als de uitbreiding gerealiseerd wordt, niet inhoudelijk gaat veranderen. Dat roept wel verschillende vragen op.
  - c. Wat is de visie van de directie op het (snel) veranderende culturele aanbod in Nederland. Er is sprake van terugloop van de vraag, er sprake van minder kwaliteitsaanbod, er is een opwaartse prijsdruk (onder andere BTW)
  - d. Als de directie vindt dat het aanbod voor de Meervaart min of meer gelijk blijft, is er dan nu sprake van een stoelentekort (bv veel uitverkochte voorstellingen in de Blauwe Zaal, die dan overgezet kunnen worden naar de Middenzaal)
  - e. Bekend is dat in Amsterdam er in de afgelopen jaren een aanzienlijk aantal culturele theaterstoelen bij is gekomen (o.a. de La Mar). Wat is de visie van de directie op deze ontwikkeling, hoe zien zij deze concurrentie
  - f. Gaan ze in de Middenzaal nieuw aanbod programmeren (en ander aanbod afstoten), of is de zaal vooral bedoeld als schakelzaal voor commerciële verhuur.
  - g. Als dat laatste aan de orde is, waarom dan een theaterzaal bouwen en niet een congreszaal, met een theatertribune

Om te kunnen beoordelen of de uitbreiding met een Middenzaal een juiste investering is, is een visie op bovenstaande culturele ontwikkelingen noodzakelijk.

- III
  - h. In het hoofdstuk 2.7 opbrengsten wordt gesproken inkomsten uit verhuur en horeca.
    - a. Bij de verhuur wordt zowel gesproken over omzetstijging, extra inkomsten en extra huurinkomsten. Onduidelijk is wat hieronder moet worden verstaan. We veronderstellen dat het gaat over bruto omzet, exclusief BTW. De extra kosten die gemoeid zijn met deze omzetstijging, wordt niet in een rechtsreeks verband gebracht. De extra activiteiten die deze omzet genereren zijn o.a. acquisitie, administratie, bedrijfsleiding, technische

- ondersteuning. Op basis van het te verwachten aantal extra evenementen is een indicatie te geven, van rechtstreeks aan deze activiteit toe te rekenen kosten en daarmee een netto opbrengst te presenteren, die als onderbouwing kan fungeren voor de investeringen.
- b. Bij de horeca geldt hetzelfde. Ook hier is in de tekst sprake van omzet en opbrengsten. Het is juist dat vergaderhoreca een lucratieve business is. De inkoop van personeel en food/ beverage is goed te sturen en dus is er weinig "verlies". Bij de kosten kant wordt gerekend op een marge van 77/23 %. Deze marge kan alleen gehaald worden omdat vaste lasten (energie, management, huisvesting, inrichtingskosten etc) waarschijnlijk niet toegerekend worden aan de kosten.
  - c. Een scherpere calculatie van omzet, kosten en resultaat van zowel verhuur en banqueting, gerelateerd aan de kosten van de uitbreiding kan inzicht geven in de juistheid van de aannames.
- i. In de komende jaren zullen bij het teruglopen van de culturele programma's voor heel Amsterdam, veel organisaties, die een theateraccommodatie hebben, de verhuurmarkt opgaan. De concurrentie voor het Meervaart aanbod zal aanzienlijk stijgen. In de komende jaren komen gebouwen leeg te staan, of zullen minder aanbod hebben. Denk aan Frascati, Compagnietheater, Schouwburg, Concertgebouw, Muziektheater, theaters op het Westergasfabriek terrein, het Bijlmerparktheater. Maar ook het Stedelijk, het Rijks en het van Gogh komen heropend terug. En vergeet niet dat rond de RAI en het Arenagebied, er veel aanbod is van verhuurbare ruimtes. Om de aannames van de toename van het verhuurpotentieel waar te kunnen maken in deze straks zeer concurrerende markt, is een lokale benchmark noodzakelijk. Zeker de congresmarkt is groot, maar ook daar is de luxe er (voorlopig in ieder geval) vanaf. Een kracht van de Meervaart is bijvoorbeeld de bereikbaarheid en de parkeermogelijkheden. Als straks het winkelcentrum af is, dan is de druk op de parkeergarages groter. Een goede analyse hiervan kan helpen om te beoordelen of de parkeerdruk ook straks nog een USP is. Ook de Noord-Zuidlijn maakt straks een aantal centraal gelegen instellingen weer aanzienlijk bereikbaarder en dus aantrekkelijker.

#### IV

- j. In het hoofdstuk 2.8 worden de extra kosten beschreven. De aannames in dit hoofdstuk zijn niet onderbouwd, althans er worden geen stukken en berekeningen vermeld die ten grondslag liggen aan deze aannames. Dat maakt een beoordeling lastig. Hierna een paar observaties
- a. De verwachte extra omzet (huur en horeca) bedraagt ca 1.1 miljoen. Onduidelijk is welke personeelskosten hieruit betaald moeten worden (horecapersoneel gaan we vanuit, maar hoe zit dat met technisch personeel. Zie eerdere opmerkingen) De vaststelling dat er slechts 1 fte extra nodig is, is daarmee onduidelijk. Is er bijvoorbeeld rekening gehouden met uitbreiding personeel gebouwonderhoud (2.300 m is behoorlijk) Een nadere onderbouwing van deze aannames, in relatie tot de nieuwbouw en de meerdere omzet is gewenst.
  - b. Bij de huisvesting zou specifiekere aandacht besteed kunnen worden aan de verwachte aanzienlijke stijging van de energieprijzen de komende decennia. De jaarlijkse index van 4% lijkt een goede aannames, maar is te globaal beschreven om het te kunnen beoordelen.

- c. Organisatiekosten nemen niet toe. Dat is bijzonder bij een toename van activiteiten (1.1 miljoen omzet) Dat betekent dat er nu geld en tijd overblijft, want “gratis” extra omzet maken, is niet mogelijk. Ditzelfde geldt overigens ook voor de kosten verhuur en congresactiviteiten.
- d. De aanneme dat de kosten en omzet van de theateractiviteiten niet beïnvloed worden door de uitbreiding, is een stelling die we niet zonder meer kunnen onderschrijven . Het plaatsen van een voorstelling in de Middenzaal in plaats van in de Blauwe Zaal heeft een kostenverhogend effect. De technische begeleiding van de productie in de Middenzaal zal duurder zijn, er zijn meer mensen nodig omdat de zaal nu eenmaal groter is. Er zullen meer kosten zijn voor licht en verwarming. Bovendien zullen de uitkopen/ garanties stijgen omdat de zaal een grotere capaciteit heeft. Daarmee worden de risico's groter voor het theater. Dat mogelijk al deze elementen per saldo op 0 uitkomen ten opzichte van de huidige situatie, zou nog wel moeten worden aangetoond. Zoals eerder gemeld het hangt ook nog af van het type zaal dat men voor ogen heeft, de programma mogelijkheden en de wijze waarop met het programma wil inzetten.
- e. Over de kosten horeca hebben we al een opmerking gemaakt. Hier wordt gerept van 750.000 kosten en een marge van 23%. Hier gepresenteerd als een netto opbrengst. Zoals gesteld, inzicht in de genoemde marge is wenselijk om een goed oordeel te kunnen geven over het netto resultaat.

### **Conclusies**

In hoofdstuk 2.10 worden conclusies gepresenteerd die niet te verbinden zijn met de opmerkingen en aannames in het stuk

Nergens wordt aangetoond dat de Meervaart zonder verhoging van de subsidie de huidige theateractiviteiten niet kan handhaven. Ze hebben hoogstwaarschijnlijk wel gelijk, maar dat is in de tekst die wij ontvingen niet aangetoond.

De uitbreiding zou soulaas moeten bieden, alhoewel ook hiervan gesteld wordt op bldz 16 dat een subsidieverhoging noodzakelijk blijft.

Ook het voorliggende stuk heeft in ieder geval niet aangetoond dat de uitbreiding voldoende oplevert om met minder subsidie toe te kunnen.

Om die conclusie te kunnen ondersteunen zouden we de achterliggende cijfers moeten bestuderen.

### **Tot slot**

Om tot een goede beoordeling te kunnen komen van de wens tot uitbreiding is er meer onderzoek nodig. We hebben in deze notitie wat elementen aangedragen die de aannames zouden kunnen aanscherpen.

De gevolgde redeneerwijze om te komen tot een wens tot uitbreiding lijkt valide, maar om scherper zicht te krijgen op exploitatieconsequenties en de risico's is er meer onderbouwing nodig.

Amsterdam 12 augustus 2011

Frame bv

Freek van Duijn

**FRAME b.v.**

Weesperzijde 17-hs

1091 EB Amsterdam

**T** 020-6928801

**M** 06-51809706

[www.frame-amsterdam.nl](http://www.frame-amsterdam.nl)