

BIJLAGE 2 – Onderbouwing business case

Verantwoording

De business case is gebaseerd op historische gegevens van SPOT (o.a. Dafinci, de financiële trendanalyse van SPOT en de door SPOT ontwikkelde modules voor de analyse van klantdata en kosten en baten van events (Ticketworks Marketing en Ticketworks Boeking). Ook zijn verschillende specialisten en andere marktpartijen (MOJO, Friendly Fire, Greenhouse) geraadpleegd. De begroting van het Muziekcentrum is zorgvuldig onderbouwd, met marktconforme kengetallen en op basis van de huidige, solide bedrijfsvoering. Het betreft hierdoor een realistische en betrouwbare begroting.

Hierbij is ook geleerd van de aanvangsbegroting van TivoliVredenburg. De heer Vreeke (Frans Vreeke Advies & Management BV; voormalig directeur Eurosonic Noorderslag en TivoliVredenburg), heeft de robuustheid van de operatie en de aannames voor de verschillende programmalijnen gevalideerd. Ook heeft hij, vanuit zijn kennis van de popwereld en goede connecties met de grote boekingskantoren voor popmuziek de aantallen events en bezoekers beoordeeld. TivoliVredenburg lijkt van alle podiuminstellingen in Nederland het meeste op het nieuwe Muziekcentrum in Groningen vooral vanwege de vergelijkbare wijze waarop pop, klassiek en jazz wordt verenigd. De verschillen tussen beide centra zijn vooral gerelateerd aan de ligging in midden Nederland of noord Nederland. Het advies van Vreeke is in de business case verwerkt.

1.1 Operatie SPOT: programmering

De huidige operatie van SPOT kenmerkt zich door programmering met hoge verdienkansen (merendeel pop) en minder renderende programmering (klassieke muziek, theater en festivals). Daarnaast worden er ook huurinkomsten (zakelijke markt, Noord Nederlands Orkest), horeca inkomsten en in beperkte mate marketinginkomsten gegenereerd. De kosten (inzet personeel) en opbrengsten (horeca, ticketinkomsten) verschillen per genre enorm en deze beschikbare informatie is in het model meegenomen.

In het nieuwe Muziekcentrum is het uitgangspunt dat het gebouw meer 24/7 geprogrammeerd en gebruikt wordt. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen drie programmalijnen die afzonderlijk zijn doorgerekend: een culturele, maatschappelijke en commerciële programmalijn.

Programmering per zaal

Het Muziekcentrum heeft 4 zalen en een aantal break-out rooms. The White is een zaal met een capaciteit van maximaal 3.000-3.500 stapplaatsen voor pop, dans en dance. De huidige Grote Zaal heeft met een zit/sta capaciteit van 1.800 personen voor veel artiesten te weinig verdien capaciteit. Daarmee laat Groningen noodgedwongen aanbod liggen. Om meer kansrijk in de markt te kunnen opereren en deze artiesten wel naar Groningen te kunnen trekken, is The White opgetekend. In paragraaf 2.2 van het hoofdrapport wordt dit verder toegelicht.

The Purple is een iets kleinere versie van de huidige Grote Zaal, die als thuishaven van het NNO zal fungeren en waar de wereldsterren klassiek alsook de grote popklassiekers worden geprogrammeerd. The Orange is vergelijkbaar met de huidige Kleine Zaal en heeft een veelzijdig profiel. Tot slot is er The Green als verbeterde versie van de huidige Binnenzaal. Daarnaast zijn er break-out rooms opgetekend voor onderwijs en zakelijke verhuur en een restaurant voor daghoreca. Festivals maken gebruik van het gehele gebouw of een deel van het gebouw.

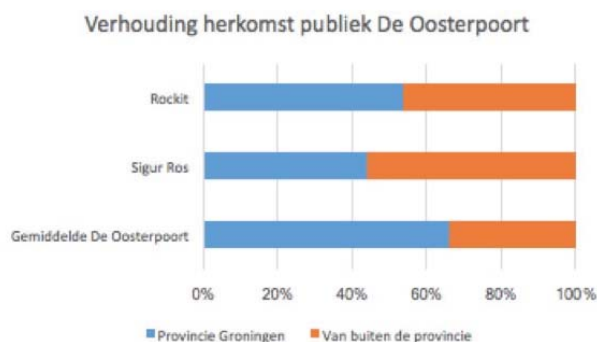
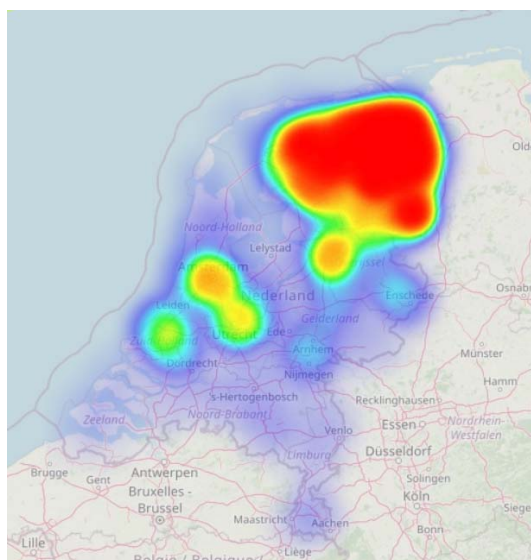
Per zaal is de culturele, maatschappelijke en commerciële programmalijn doorgerekend in het model.

The White

Het realiseren van een popzaal met een capaciteit van 3.000 bezoekers is één van de belangrijkste uitgangspunten geweest bij het optekenen van het nieuwe Muziekcentrum. Door de opkomst van streaming zijn artiesten de afgelopen 10 jaar geheel overgeschakeld naar een nieuw verdienmodel, namelijk: liveoptreden.

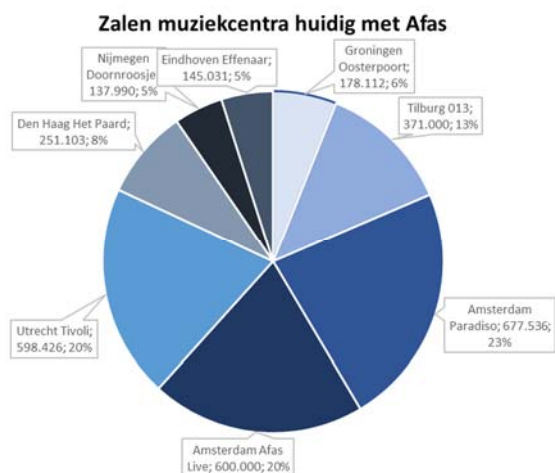
De grote boekingskantoren zoals Mojo en Friendly Fire geven aan dat er ruim voldoende aanbod van artiesten is voor een popzaal in het Noorden. SPOT heeft een uitgebreide marketingmodule en kan zeer precies monitoren hoe het publiek zich ontwikkelt, waar het publiek vandaan komt en wat de leeftijd, bezoekfrequentie en loyaliteit is. Daaruit komt naar voren, dat voor de grotere popacts het publieksbereik vele malen groter is dan alleen (stad) Groningen.

Op figuur 1 is te zien, waar het publiek van een verzameling van 20 grotere popconcerten in de huidige Grote Zaal vandaan komen. Het publieksbereik van dit aanbod is veel groter dan alleen de noordelijke regio. Dit type aanbod kan op dit moment weinig geplaatst worden. Dat heeft te maken met beschikbaarheid én de grootte (en dus verdien capaciteit) van de zaal. Het verzorgingsgebied voor dit type concerten omvat ruim 4,5 miljoen inwoners in de doelgroep 20-70 jaar. Dit is de doelgroep die in De Oosterpoort naar popconcerten komt. Als je corrigeert voor de wat verder gelegen gebieden, vind je nog steeds ruim 1,5 miljoen personen in de doelgroep. In figuur 2 is te zien dat circa 65% van de bezoekers naar De Oosterpoort uit de provincie Groningen komt en circa 35% buiten de provincie.



Figuur 1 en 2 – Heatmap en herkomst huidige bezoekers SPOT Groningen

De popprogrammering van SPOT is in bezoekersaantallen en events de afgelopen 10 jaar ruim verdubbeld. Deze trend past bij de landelijke ontwikkeling dat live popmuziek sterkte groeit. De hele muziekindustrie groeit de afgelopen jaren met 13% en de live industrie groeide de afgelopen jaren met 6% (bron: o.a. VNPF, Ticketmaster, CBS). De verwachting is dat dit doorzet. De hele livemuziekindustrie trok in 2018 circa 9,7 miljoen bezoekers. De landelijke trend is dat zowel het aantal concerten als het aantal bezoekers van livemuziek de afgelopen jaren gestaag doorgroeit. In figuur 3 is te zien hoe het aanbod verdeeld is over de grote zalen en welke positie De Oosterpoort hierin heeft.



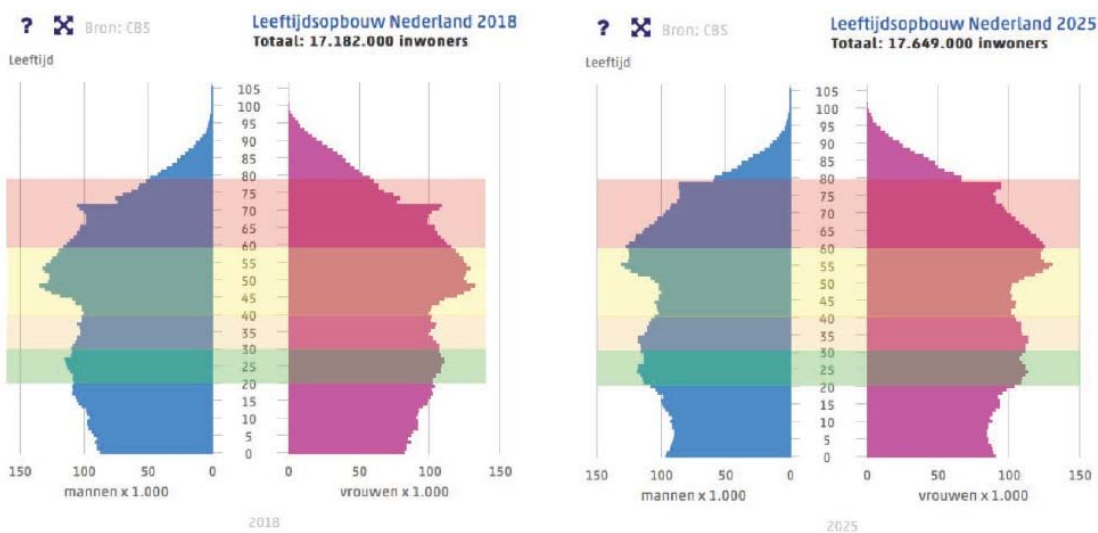
- Vergelijkbare zalen op popniveau (let op: AFAS heeft 6.000 plaatsen)
- In totaal zijn deze zalen goed voor 2,9m bezoekers per jaar.
- Totaal zijn er ca 15,5m muziek bezoekers in NL
- Met de beoogde groei zal het MC in 2035 in totaal 369.000 pop bezoekers ontvangen in White, Purple en Orange. Dit is ca 13%

Figuur 3 – Marktaandeel muziekzalen

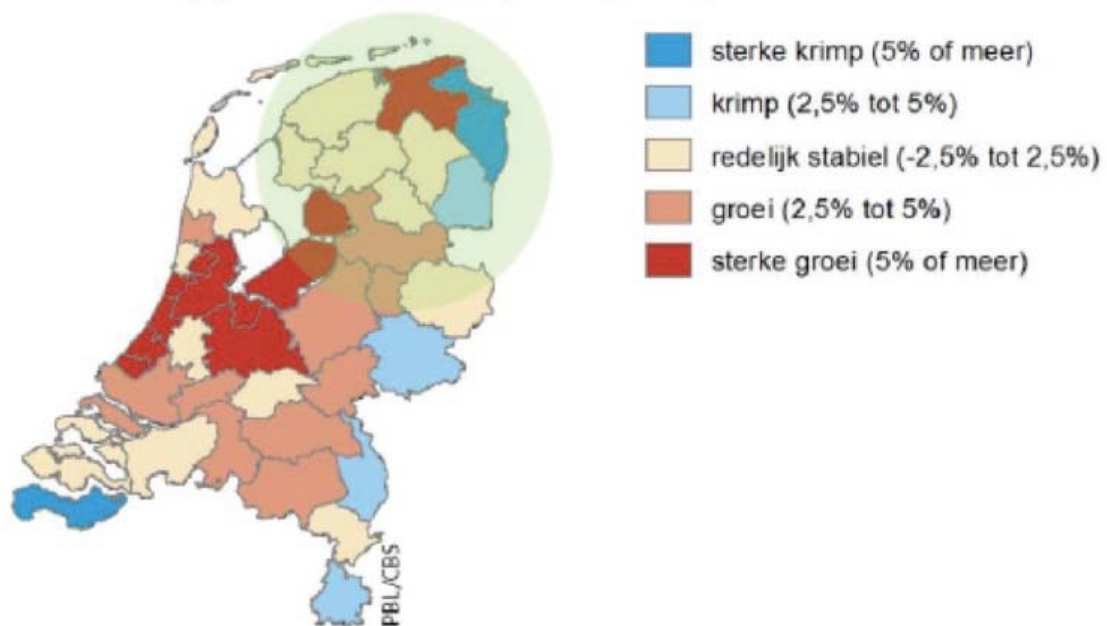
Groei vanaf jaar van opening

In de business case is uitgegaan van een ingroei in de eerste vijf jaar na opening. De geprognostiseerde groei is verwerkt naar aanleiding van de analyse door Frans Vreeke, die aangaf dat er na opening een groei in events en bezoekers te verwachten is. De afgelopen jaren is het aantal bezoekers in De Oosterpoort ook gemiddeld met 4% per jaar gegroeid en bij TivoliVredenburg zijn de bezoekersaantallen in 6 jaar bijna verdrievoudigd. In de business case is daarom ook rekening gehouden met een ingroei van het aantal bezoekers waarbij het aantal bezoekers elk jaar iets verder stijgt tot +20% na vijf jaar.

Dit is ook in lijn met de groei van het aantal inwoners in de regio en de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw, zoals in onderstaande figuren is te zien.



Figuur 4 – Leeftijdsopbouw 2018-2025



Figuur 5 – Bevolkingsgroei 2012-2025 naar regio (COROP-gebieden)

1.1.1 Aantal bezoekers cultuur

Het culturele programma omvat Muziek, Klassiek, Theater, Festivals, Nachtprogrammering, ESNS en concerten van het NNO. SPOT heeft in samenwerking met programmeurs, ticketverkopers en boekingskantoren het aantal events per genre per zaal geraamd voor het eerste jaar en de groei voor de eerste 5 jaar.

Voor de vergelijkbaarheid is de programmering van de overige twee zalen (The Purple en The Orange) nagenoeg gelijk gehouden met de huidige Grote en Kleine Zaal. De potentiële programmering is doorgerkend en getoetst aan de historische data van SPOT en beoordeeld door Frans Vreeke.

Aantal bezoekers

Het totaal aantal bezoekers van culturele events stijgt in het jaar van opening van circa 168.000 per jaar naar circa 340.000 per jaar. Deze groei wordt met name veroorzaakt door de opening van The White (circa 146.000), de mogelijkheid om The Green (huidige binnenzaal) tegelijk te gebruiken met andere zalen (circa 8.000 extra) en de verdubbeling van bezoekers van festivals wanneer het Muziekcentrum nieuw wordt gerealiseerd (circa 12.000). In de jaren na opening groeit dit bezoekersaantal door naar circa 405.000 per jaar.

Vergelijk met huidige Oosterpoort

In totaal neemt het aantal culturele events toe van gemiddeld circa 265 events per jaar naar 432 events per jaar. Dit verschil van 167 events komt met name door de 93 events in The White en 53 meer kleinere events voor 100 tot 230 bezoekers in The Green. In de jaren na opening groeit het totaal aantal culturele events door tot circa 520 per jaar.

Op dit moment is de programmering van De Oosterpoort goed voor ruim 200.000 bezoekers. Bij de huidige jaarlijkse groei van 4% zou dat in 2035 ruim 300.000 bezoekers zijn. Het culturele programma van het Muziekcentrum is dan met ruim 400.000 bezoekers niet enorm veel hoger, terwijl The White wel veel kansen biedt. Het aantal events in The Green groeit ook, maar dit gaat vooral om

kleinschalige events (amateur, lab) en heeft inhoudelijke meerwaarde, maar heeft weinig invloed op de operatie.

1.1.2 Aantal bezoekers maatschappelijk

Het maatschappelijk programma wordt gevuld door onderwijs, amateurs en cultuureducatie. De invulling hiervan is gebaseerd op het huidige en gewenste gebruik door de amateurs en de gesprekken met onderwijsinstellingen. Er is een convenant gesloten met twee MBO en twee HBO instellingen. Deze samenwerking wordt nu opgestart.

Aantal bezoekers

Bij het maatschappelijk programma is geraamd dat de helft van de break-out rooms het gehele jaar verhuurd wordt aan onderwijs en voor een deel aan amateurs of verhuurd als repetitieruimte. Het aantal bezoekers voor maatschappelijke events is circa 48.000 per jaar. Dit is inclusief het gebruik van de zes ruimten voor onderwijs. Exclusief onderwijs worden er circa 12.000 bezoekers voor amateuroptredens verwacht. In de jaren na opening groeit het aantal bezoekers voor het maatschappelijk programma tot circa 14.400 bezoekers per jaar.

Vergelijk met huidige Oosterpoort

De stijging van 4.500 bezoekers ten opzichte van De Oosterpoort komt volledig door het verwachte gebruik van The Orange en The Green.

1.1.3 Commercieel

Het commerciële programma omvat verhuur aan de zakelijke markt voor congressen, vergaderingen, recepties, feesten en andere zakelijke events en arrangementen. In de huidige Oosterpoort is weinig capaciteit en zijn er weinig faciliteiten voor verhuur aan de zakelijke markt. Door het gebrek aan geschikte ruimten en de beperkte faciliteiten kan niet elke aanvraag worden gehonoreerd. Er wordt echter geen acquisitie gedaan, omdat de vraag nu al groter is dan de mogelijkheden. Het afwijzen van vragen gebeurt in de huidige Oosterpoort tussen de 160 tot 200 keer per jaar voor middelgrote tot grote events. De verwachte commerciële verhuur is gebaseerd op het huidige gebruik en het aantal keren dat SPOT op dit moment verzoeken moet afwijzen (160 tot 200 keer per jaar). Op dit moment zijn de huurprijzen iets lager dan marktconform (bron: Groninger Congresbureau). Voor het Muziekcentrum is een iets hoger prijspeil gehanteerd.

Vergelijk met huidige Oosterpoort

Het totaal aantal bezoekers van commerciële events stijgt van circa 38.000 naar circa 79.000. Deze groei komt met name door het gebruik van de grotere zalen en is voornamelijk gebaseerd op het aantal keren dat SPOT in de huidige Oosterpoort aanbod niet kan plaatsen. Het aantal kleine events in de break-out rooms stijgt, maar het aantal bezoekers hier is vrij beperkt. In de eerste jaren na opening groeit het aantal bezoekers door naar circa 95.000 per jaar.

1.1.4 Daghoreca

Bij de daghoreca wordt onderscheid gemaakt tussen publiek dat het Muziekcentrum bezoekt voor koffie en lunch en bezoekers die komen dineren voor aanvang van een concert. In de aannames is ervan uitgegaan dat 10% van het publiek van het Muziekcentrum ook vooraf komt eten. In De Oosterpoort is dat op dit moment een gangbaar percentage voor klassieke muziek. Sinds 2020 is er een nieuw restaurantconcept gelanceerd dat er toe geleid heeft ook voor andere genres een hoger percentage te realiseren. In het nieuwe Muziekcentrum is rekening gehouden met voortzetting van deze trend. Daarnaast is geraamd dat er aanloop is van publiek dat niet voor het programma komt, maar voor koffie (to go), lunch of borrel. Anders dan nu, zal het Muziekcentrum 340 dagen per jaar

open zijn. Dit trekt gemiddeld 125 mensen gedurende de dag. Op een goede locatie en met een aansprekend gebouw worden hier verdienkansen gezien.

1.2 Operatie SPOT: programmaresultaat

Er is een significant verschil tussen het programmeringsresultaat van de verschillende genres en events. Er wordt bijvoorbeeld meer (technisch) personeel en beveiliging ingezet bij popconcerten dan bij klassieke concerten. Het resultaat van de culturele programmering is dus per type zaal en per type event verschillend. SPOT heeft haar historische cijfers ook beschikbaar per zaaltype en eventtype. Deze zijn gebruikt om het financiële resultaat van de geprognoseerde programmering in het nieuwe Muziekcentrum te berekenen. Er zijn een aantal aanpassingen doorgevoerd, die te maken hebben met ander gebruik van het gebouw, of verwachte verhoging of verlaging van kosten.

Per genre, per zaal zijn op basis van historische cijfers de volgende parameters vastgesteld:

- programmeringsopbrengsten (entreegelden minus programmeringskosten)
- huur
- gemiddelde besteding drank en food per bezoeker
- inzet personeel per event (horeca, hospitality, techniek, productie, marketing)
- inhuur faciliteiten
- marketingkosten

1.2.1 Programmaresultaat cultureel

Met het cultureel programma (klassieke) muziek, nachtprogrammering, festivals, theater en het NNO wordt het grootste deel van de programmering in het nieuwe gebouw gevuld. Het resultaat uit optredens en events, verhuurresultaat aan NNO en Eurosonic Noorderslag (ESNS) en het resultaat van het maandelijkse magazine De Agenda vormen samen het programmeerresultaat cultuur.

– Resultaat uit optredens en events

Het resultaat wordt bepaald door de inkomsten van ticketverkoop verminderd met de kosten programmering (zoals fee, afdracht tickets, overnachtingen en catering) en de directe, aan het event toe te schrijven personeelskosten.

- Door de grotere zaalcapaciteit kan de artiest in het nieuwe Muziekcentrum meer tickets verkopen en dus meer geld verdienen. Omdat de verdien capaciteit van de zaal hoger is, accepteert de artiest hogere kosten voor het gebruik van de zaal. Omdat in de huidige Oosterpoort de marges voor de artiest te klein zijn, is dat nu niet mogelijk. Voor de muziek events en nachtprogrammering wordt gerekend met 20% stijging ten opzichte van het historische resultaat. Voor The White is gerekend met 32% beter resultaat.
- Het directe resultaat voor Klassiek en Theater zal naar verwachting met circa 5% stijgen. Hier is geen rekening gehouden met een veel beter resultaat, omdat de bezoekersaantallen en de deals niet enorm zullen wijzigen.
- De personeelskosten voor techniek en productie zijn gebaseerd op het historische gemiddelde per event van de Grote en Kleine Zaal. Voor The Green wordt 80% van de Kleine Zaal gerekend en voor The White 120% van de Grote Zaal. Deze kosten groeien in het nieuwe Muziekcentrum mee met het aantal events, waarbij er 5% kostenreductie door efficiëntie is ingerekend.
- De stijging in marketingkosten zijn op dezelfde manier bepaald als de personeelskosten en afhankelijk van het aantal events.

- *Verhuurresultaat NNO en ESNS*
NNO en ESNS genereren verhuuropbrengsten, verminderd met bijbehorende personeelskosten en inhuur van faciliteiten. De historische bedragen uit De Oosterpoort zijn overgenomen voor de prognose.
- *Marketing resultaat*
Bij het culturele resultaat worden ook de advertentie- en abonnementsinkomsten van het maandelijkse magazine De Agenda en de advertentie-inkomsten van de jaarlijkse editie van de seizoensbrochure meegenomen. Dit resultaat zal met circa € 50.000 toenemen, omdat het bereik toeneemt door de stijging in het aantal bezoekers en events.

1.2.2 Verhuurresultaat maatschappelijk

Het maatschappelijk programma bestaat uit een duurzame samenwerking met onderwijs en amateurs. Ook cultuureducatie is onderdeel van dit programma. Het verhuurresultaat maatschappelijk bestaat uit de huurinkomsten verminderd met bijbehorende personeelskosten en inhuur van faciliteiten.

- *Huur*
De huuropbrengsten amateurs zijn in het Muziekcentrum gebaseerd op de huidige tarieven in De Oosterpoort. Voor The Green wordt € 3.000 gerekend, voor The Orange € 4.000 en voor The Purple € 15.000. Daarnaast is een convenant getekend met twee MBO en twee HBO instellingen om onderwijs te integreren in de organisatie. Er is uitgegaan van verhuur van zes break-out rooms aan een of meerdere onderwijsinstellingen. Voor inkomsten uit onderwijs is gerekend met een verhuur van zes break-out rooms voor € 60.000 per jaar.
- *Personeelskosten*
Voor onderwijs worden geen personeelskosten geraamd, omdat voor de samenwerking met het onderwijs extra fondsen aangevraagd worden (RIF gelden). Voor amateurgezelschappen is wel personeelsinzet nodig (techniek, hospitality). Deze kosten zijn dan ook op basis van ervaringscijfers in De Oosterpoort ingeschat en variëren tussen de € 1.500 en € 4.000 per event.
- *Inhuur van faciliteiten*
Voor amateurgezelschappen worden in de huidige Oosterpoort nog tussen de € 400 en € 1.000 aan faciliteiten ingehuurd (materialen, extra techniek), Voor het Muziekcentrum zijn deze ervaringscijfers overgenomen.

1.2.3 Verhuurresultaat commercieel

Het nieuwe Muziekcentrum biedt meer en betere faciliteiten voor verhuur aan de zakelijke markt. SPOT ontvangt de huur voor het faciliteren van meetings, congressen en andere events. Het verhuurresultaat commercieel bestaat uit de inkomsten verminderd met bijkomende personeelskosten en inhuur van faciliteiten.

- *Huur*
In het verleden hebben commerciële events in De Oosterpoort (huur)opbrengsten opgeleverd van € 500 voor de kleinere groepen tot € 45.000 (incl. programmakosten, etc.) voor bedrijfsfeesten in de Grote Zaal. In het nieuwe gebouw wordt gerekend met € 800 voor de kleinere break-out rooms, € 3.250 voor The Green, € 6.000 voor The Orange en € 20.000 voor The Purple. Voor de zakelijke events die meerdere zalen gebruiken wordt gerekend met € 25.000. De verhuurprijzen in het nieuwe Muziekcentrum liggen voor commercieel hoger dan voor maatschappelijke events. Ter verificatie van de aannames is contact geweest met het Groninger Congresbureau. In De Oosterpoort hanteert SPOT momenteel prijzen voor congressen en zakelijke events die aan de lage kant van markt zitten vergeleken met concurrenten (MartiniPlaza en het Forum). Voor Noord-Nederland zijn de bedragen

marktconform, maar vergeleken met Randstad goedkoop. De huidige aannames zijn dan ook realistisch.

– *Personeelskosten*

Voor commerciële events is net als bij culturele events personeelsinzet nodig zoals productie (voorbereiding) techniek en hospitality. Deze kosten zijn ingeschat op basis van historische gegevens van vergelijkbare events in De Oosterpoort. Deze kosten variëren tussen de € 1.600 en € 5.500 per event.

– *Inhuur van faciliteiten*

Hoewel SPOT in het nieuwe gebouw de beschikking heeft over een goede en geverifieerde technische inrichting, worden er op dit moment faciliteiten van derden gehuurd, zoals extra meubilair, aankleding, extra podia, etc. Deze kosten zijn overgenomen en variëren tussen de € 500 en € 4.000 per event.

1.2.4 Resultaat horeca

De horeca bestaat uit pauze horeca, de zakelijke arrangementen tijdens meetings en events en daghoreca. Deze 'daghoreca' is ook toegankelijk voor publiek dat niet voor een concert of event komt. Hier kan men terecht voor ontbijt, lunch, koffie, borrels of om er te dineren. Het horeca resultaat bestaat uit de horecaomzet verminderd met de inkoopkosten en personeelskosten horeca.

– *Horecaomzet*

In het nieuwe Muziekcentrum zijn er drie belangrijke verschillen met de huidige locatie op het gebied van horeca. Er komen bars en afhaalpunten in de zalen, de zakelijke arrangementen worden uitgebreid en de daghoreca wordt in de markt gezet als publiekstrekker, waardoor ook publiek dat niet voor een event komt het Muziekcentrum zal bezoeken. Omdat er een duidelijk verschil in bestedingspatroon is per type event én per programmaliijn zijn de aannames voor horeca gesplitst in food en non-food bestedingen per type bezoeker. De foodomzet van de cultuur (m.u.v. de omzet van festivals en ESNS) en maatschappelijke bezoekers is opgenomen in de daghoreca.

o *Cultuur*

De pauzehoreca bestedingen (= non-food) van bezoekers van Muziek, Theater, Klassiek en NNO zijn per zaal gebaseerd op de historische bedragen bij vergelijkbare events in De Oosterpoort. Van de historische omzet werd circa 85% aan non-food uitgegeven. In The Purple en The White komen de bars en afhaalpunten in de zaal. Hier is ten opzichte van de historische cijfers met een stijging gerekend van circa 10% voor de horecabestedingen tijdens muziekevents in The Purple en met circa 20% stijging bij de grotere events in The White. Deze stijging zorgt er voor dat de gemiddelde besteding tijdens deze events met € 10,33 nog ruim onder het marktgemiddelde van € 11 blijft zoals in TivoliVredenburg. Bij festivals en ESNS bedraagt de besteding circa € 25 tot € 40 per bezoeker omdat deze langer duren en hierdoor ook vaak op locatie wordt gegeten.

o *Maatschappelijk*

Voor de bezoekers van amateurs in de verschillende zalen is de gemiddelde besteding van muziek, klassiek en theaterbezoekers per zaal als uitgangspunt genomen. Bezoekers van de onderwijslokalen besteden 10% van dit gemiddelde.

o *Commercieel*

Voor de zakelijke meetings en events wordt er gemiddeld een range van € 7,50 tot € 25 per bezoeker gerekend voor arrangementen. Dit is gebaseerd op de verschillende zakelijke arrangementen die in de regio worden aangeboden op verschillende plekken.

o *Daghoreca*

In het model wordt gecalculeerd op basis van historische gegevens gerelateerd aan

een beperkte benchmark met andere vergelijkbare zalen. Het gemiddelde bestedingspatroon van de bezoekers van koffie, lunch en diner is rond de € 16,00 (variërend van € 4,50 door de koffiebezoekers, € 13,50 voor lunch en € 30,- voor de dinergasten). Er wordt geraamd dat 10% van de concertbezoekers ook dineert. Dat is vergelijkbaar met de huidige percentages voor de klassieke muziek. Op dit moment wordt er een nieuw restaurantconcept uitgetoetst voor de concertbezoekers en lijkt dit percentage voor deze doelgroep ook haalbaar.

– *Inkoopkosten*

Voor de inkoopkosten van food en non-food wordt gerekend met marktconforme inkooppercentages van 20% van de omzet voor drank en 35% voor food.

– *Personeelskosten horeca*

De personeelskosten die gemoeid zijn met de horeca zijn gebaseerd op de ervaringscijfers van De Oosterpoort over het aantal personeel dat ingezet moet worden bij bepaalde grootte groepen. Dit is aangevuld met marktconforme kengetallen voor personeelskosten. Bij events waar relatief weinig geconsumeerd wordt zijn de personeelskosten hoog en het omgekeerde geldt bij de events waar veel wordt geconsumeerd. In het nieuwe Muziekcentrum bedragen de personeelskosten horeca gemiddeld 27% van de horeca omzet.

In de omzet van de daghoreca is de pauzehoreca en food bij festivals uitgesloten. Deze horecaomzet wordt toegerekend aan de events. Als deze daghoreca omzet niet gerealiseerd kan worden heeft dit niet veel gevolgen voor het resultaat (zie ook de gevoeligheidsanalyse in paragraaf 5.7 van het rapport).

1.3 Operatie SPOT: organisatiekosten

Naast de direct aan events toe te rekenen posten, heeft SPOT ook meer algemene organisatiekosten. Deze bestaan uit de overhead, de bedrijfsvoeringskosten en vaste lasten.

Overhead

De uitgangspunten zijn gebaseerd op de historische kosten, maar stijgen uiteraard. De overhead bestaat gemiddeld uit circa 73% vaste basiskosten en voor het overige deel is het afhankelijk van het aantal events. Met name de post overhead Programmering (circa + 49%) en post overhead Horeca (circa + 39%) stijgen door de nieuwe programmering en omvang van het aantal events en bezoekers. Door de stijging van het aantal events stijgt de overhead in het nieuwe gebouw gemiddeld met circa 27%.

Voor beide locaties is de stijging vergelijkbaar. Omdat het aantal zakelijke events hoger is bij het Stationsgebied Zuid zijn de overheadskosten circa € 50.000 hoger.

Bedrijfsvoeringskosten en vaste lasten

Deze posten zijn eveneens deels vast en deels afhankelijk van het aantal events. Als basis geldt ook hier de historische kosten in De Oosterpoort. Bedragen hieronder zijn prijspeil heden.

– *Schoonmaakkosten*

Deze kosten stijgen met circa 50-55% ten opzichte van heden. Dit heeft te maken met de stijging van het aantal events en de omvang van het gebouw.

– *Kantoor-, verbruik- en overige bedrijfskosten*

Deze kosten stijgen met circa 10% ten opzichte van heden naar.

- *Electra / Gas / Water*
De duurzaamheidsinvesteringen worden zichtbaar in deze exploitatie kosten. Deze kosten dalen naar circa 40% van het huidige niveau. Betere isolatie, energiezuinige installaties en energie opwekking zorgen voor deze daling. Jaarlijks wordt er circa € 120.000 aan water en electra uitgegeven.
- *Heffingen, verzekeringen en overige kosten vaste lasten*
Door het grotere gebouw en meer events stijgen deze kosten met circa 70% naar € 140.000 per jaar.

1.4 Kosten gebruiker

1.4.1 Bedrijfsmiddelen (inrichtingskosten)

Op basis van marktconforme aannames is de investeringssom van de inrichtingskosten over de verwachte bouwperiode verdeeld. In de business case worden de kapitaallasten en indexatie van de bedragen op basis van deze verdeling uitgerekend.

1.4.2 Onderhoudskosten SPOT

Op basis van de huidige demarcatieafspraken tussen SPOT en het vastgoedbedrijf van de gemeente Groningen (eigenaar van het gebouw) is een deel van het onderhoud aan SPOT toegerekend. Als basis geldt de investeringen zonder grond, financiering, interne kosten van de gemeente en bedrijfsmiddelen, waarover marktconforme percentages worden toegepast. De onderhoudskosten zijn verdeeld over de posten correctief, preventief en vervangingsonderhoud en de bijbehorende beheerkosten:

- *Correctief onderhoud*
Voor het herstellend en reactief onderhoud wordt een percentage gehanteerd van 0,10% over de bouwkosten, inrichtingskosten en bijkomende kosten (exclusief de interne kosten gemeente). Dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd.
- *Preventief onderhoud*
Voor het proactief onderhoud wordt een percentage gehanteerd van 0,20% over de bouwkosten, inrichtingskosten en bijkomende kosten (exclusief de interne kosten gemeente). Dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd.
- *Vervangingsonderhoud (gebouw)*
Voor volledige vervangingsonderhoud van gebouw gerelateerde onderdelen wordt een percentage gehanteerd van 0,80% over de bouwkosten en bijkomende kosten (exclusief de interne kosten gemeente). Dit wordt voor 40% aan SPOT toegerekend. Dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd.
- *Vervangingsonderhoud (inrichting)*
SPOT is op dit moment volledig verantwoordelijk voor de vervanging van de bedrijfsmiddelen. De vervanging is niet onder de post onderhoud opgenomen, maar is via de afschrijving en de daaraan gekoppelde aflossingen op de financiering opgenomen in de financiële overzichten.
- *Beheerkosten*
Voor de onderhoud gerelateerde beheerkosten wordt een percentage gehanteerd van 0,20% over de bouwkosten, inrichtingskosten en bijkomende kosten (exclusief de interne kosten gemeente). Dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd.

Voor de bepaling van de onderhoudskosten is gebruik gemaakt van ervaringsgegevens uit (aanbestedingen van onderhoud in) eerdere projecten van draaijer+partners, benchmark van de NVDO, beheeronderhoudskosten.nl van Cobouw, bouwstenen voor sociaal (voornamelijk onderwijs en zorg

en in mindere mate ook cultuur) en facilitaire benchmarks zoals NFC index 2018, Cushman & Wakefield 2017, Colliers 2019 (kantoor en bedrijfsgebouwen).

1.5 Kosten eigenaar

1.5.1 Investeringskosten

De investeringskosten voor beide locaties (aanneemsom inclusief bijkomende kosten) zijn bepaald door Basalt en aangevuld met de grondkosten, de interne kosten van de gemeente en de aannames met betrekking tot onvoorzien. Deze bedragen worden geïndexeerd en gefinancierd.

Bouwperiode en opening

Met de bouw op Vrydemalaan en Stationsgebied Zuid wordt in beide gevallen gestart in 2026. Vanaf 2020 tot aan start bouw worden al aanloopkosten gemaakt (circa 10% van de totale investering). Het Muziekcentrum op de locatie Vrydemalaan opent op 1 januari 2029 en op de locatie Stationsgebied Zuid een jaar later op 1 januari 2030.

Interne kosten gemeente en onvoorzien

In de investeringslasten wordt rekening gehouden met de interne kosten van de gemeente gedurende de periode 2020-Q3 tot oplevering. De opbouw en hoogte van deze kosten zijn door de gemeente aangeleverd.

Onvoorzien

Het percentage onvoorzien verschilt per onderdeel en bedraagt gemiddeld 12-13%. De percentages zijn door de gemeente bepaald.

Indexatie

Op basis van marktconforme aannames is de investeringssom over de bouwperiode verdeeld. Op basis van deze verdeling zijn de bedragen met de veronderstelde 2% indexatie berekend over tijd.

1.5.2 Financieringskosten

Bij de bepaling van de jaarlijkse rente en afschrijving zijn de geldende regels van de gemeente Groningen gehanteerd.

Rente

De rente is op jaarbasis gefixeerd op 1,9% voor de lange termijn.

Aflossing

De lening wordt over een periode van 40 jaar voor 90% afgelost. De afschrijving vindt lineair plaats in een periode van 40 jaar tot 10% van de initiële hoofdsom (restwaarde).

1.5.3 Vastgoedkosten eigenaar

De vastgoed gerelateerde kosten voor het Vastgoedbedrijf als eigenaar bestaan uit vaste en variabele lasten, afschrijvingen en onderhoudskosten.

Vaste en variabele lasten

Vanaf oplevering wordt er rekening gehouden met belastingen, beheerkosten, kantoorkosten, overige kosten (zoals verzekeringen) en juridische kosten. Voor beide locaties zijn deze bedragen ingeschat en door de gemeente Groningen aangeleverd.

- *Belastingen*
De waterschapsbelastingen worden jaarlijks bepaald aan de hand van gemeentelijke percentages.
- *Interne beheerkosten VGB*
Ter dekking van interne kosten van de VGB wordt € 5 per m² bvo in rekening gebracht.
- *Verzekering*
Voor de bepaling van de jaarlijkse verzekeringskosten wordt 0,085% van de WOZ-waarde gehanteerd.
- *Onvoorzien*
Jaarlijks is een post onvoorzien in de exploitatiekosten opgenomen van 0,05% van de investering in het vastgoed. Dit bedrag wordt geïndexeerd.

Onderhoudskosten eigenaar

De onderhoudskosten bestaan uit vier posten: correctief onderhoud, preventief onderhoud, vervangingsonderhoud en beheerskosten. Op basis van de bestaande demarcatieafspraken tussen SPOT en het vastgoedbedrijf van de gemeente Groningen (de eigenaar van het gebouw) zijn deze posten in de business case verwerkt:

- *Correctief onderhoud*
Dit ligt niet bij de vastgoedeigenaar, maar bij de gebruiker.
- *Preventief onderhoud*
Dit ligt niet bij de vastgoedeigenaar, maar bij de gebruiker.
- *Vervangingsonderhoud*
Vervanging van de inrichting (bedrijfsmiddelen) ligt niet bij de vastgoedeigenaar, maar bij de gebruiker. Voor de vervangingen van het gebouw wordt jaarlijks 0,8% van de investeringen in het gebouw aan kosten opgenomen, waarvan 60% aan de eigenaar wordt toegerekend. Als basis geldt de investeringskosten zonder grond, financiering, interne kosten gemeente en bedrijfsmiddelen, waarover marktconforme percentages worden toegepast.

Voor de bepaling van de onderhoudskosten is gebruik gemaakt van ervaringsgegevens uit (aanbestedingen van onderhoud in) eerdere projecten van draaijer+partners, benchmark van de NVDO, beheeronderhoudskosten.nl van Cobouw, bouwstenen voor sociaal (voornamelijk onderwijs en zorg en in mindere mate ook cultuur) en facilitaire benchmarks zoals NFC index 2018, Cushman & Wakefield 2017, Colliers 2019 (kantoor en bedrijfsgebouwen).

1.6 Theoretische huur

In de analyse is het Vastgoedbedrijf de eigenaar en brengt de kosten van het vastgoed in rekening bij SPOT middels een theoretische huur. Naast deze huur is SPOT als gebruiker daarnaast verantwoordelijk voor bepaalde vastgoed gerelateerde kosten (OZB gebruikersdeel en onderhoudskosten). De theoretische huur die het Vastgoedbedrijf bij SPOT in rekening brengt wordt bepaald door de rente en aflossing van de stichtingskosten, de OZB eigenaarsdeel en de vastgoed kosten voor de eigenaar.