



Onderwerp MartiniPlaza

Steller R. Dalstra

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 60 14 Bijlage(n) 6

Ons kenmerk 5561280

Datum 20-04-2016 Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte heer, mevrouw,

Sinds het voorjaar van 2014 zijn wij met u in gesprek over MartiniPlaza. De directe aanleiding daarvoor was toen de samenloop van enerzijds het achterstallig onderhoud aan gebouw en installaties, en anderzijds de sterk verslechterende exploitatie. Inmiddels hebben wij verschillende maatregelen genomen om MartiniPlaza weer in goede banen te leiden. Daarnaast heeft u in 2014 middelen beschikbaar gesteld voor de uitvoering van het Meerjaren Onderhouds Programma.

Met deze brief informeren wij u over de actuele stand van zaken bij MartiniPlaza. Daarnaast bieden wij u de rapporten aan waar u om heeft verzocht.

#### De onderzoeken MartiniPlaza

U heeft in 2014 besloten tot het laten uitvoeren van twee onderzoeken: een onderzoek naar de toekomst van MartiniPlaza en een onderzoek naar de governance op MartiniPlaza en OPSB. Het eerstgenoemde onderzoek hebben wij laten uitvoeren door LAGroup uit Amsterdam, het tweede onderzoek door PBLQ uit Den Haag.

Wij hechten er aan een toelichting te geven op de doorlooptijd van de onderzoeken. De doorlooptijd wordt in eerste instantie beïnvloed door de zorgvuldige voorbereiding die wij aan het uitvoeren van de onderzoeken vooraf hebben laten gaan. Ook het plannen en uitvoeren van interviews met de in totaal 82 stakeholders en deskundigen heeft, zeker in relatie tot de complexiteit van het geheel, de nodige tijd gekost.

De rapporten vormen de basis voor een discussie over de toekomst van MartiniPlaza, zowel over het gebouw als over de governance.

Het rapport over de governance geeft een gedetailleerd inzicht in alle rollen die van belang zijn bij besturingsconstructies rondom een instelling als MartiniPlaza. Het rapport beschrijft de complexiteit die is ontstaan door de al dan niet bewuste samenloop van de meerdere rollen. De onderzoekers geven als duidelijke aanbeveling de governance opnieuw in te richten, het aantal rollen terug te dringen en daarbij ook de rol van het eigenaarschap van het vastgoed te betrekken.

Het rapport over de toekomst van MartiniPlaza is ook duidelijk: niets doen is geen optie. De onderzoekers zijn van mening dat er een duidelijk toekomstperspectief is voor MartiniPlaza. Zij tonen onder meer aan dat alle activiteiten die MartiniPlaza al verricht moeten blijven bestaan, maar dat de focus veel meer op de zakelijke markt moet komen te liggen. De uitkomsten van het onderzoek ondersteunen de door MartiniPlaza nieuw ingezette koers (MartiniPlaza 2.0).

MartiniPlaza heeft een belangrijke ondersteunende rol bij de ontwikkeling en positionering van de lokale economie, onder meer door te fungeren als platform voor ontmoeting, promotie en kennisuitwisseling. MartiniPlaza draagt op die manier bij aan de werkgelegenheid door in totaal 400 banen te genereren waarvan 330 in de stad en regio, aldus het onderzoek van LAGroup.

De huidige locatie wordt door hen als sterk beoordeeld vanwege de uitstekende autobereikbaarheid en de ligging aan de Zuidelijke Ringweg.

Om de toekomstbestendigheid van MartiniPlaza verder te verankeren benoemen de onderzoekers echter wel een aantal randvoorwaarden. De uitstraling en de kwaliteit moeten beter en de organisatie zal verder moeten professionaliseren. Om daaraan te kunnen voldoen zal het onderhoud aan het gebouw na 2017 verder moeten worden opgepakt, en zijn er aanpassingen aan het gebouw nodig die de kerntaken van MartiniPlaza beter ondersteunen en versterken.

Zoals afgesproken informeren wij u op 18 mei a.s. nader over de rapporten door de onderzoekers hun bevindingen aan u te laten presenteren. Daarna gaan wij graag in juni oriënterend met u in gesprek over de onderzoeken en het vervolg daarop. Wij bespreken graag met u langs welke richting de nadere uitwerking van de verschillende onderwerpen zal moeten plaatsvinden. Het gaat dan om de vraagstukken over het eigendom en het onderhoud en de benodigde investeringen aan het gebouw, en de governance op zowel MartiniPlaza als de Oosterpoort/Stadsschouwburg. MartiniPlaza zal nadrukkelijk worden betrokken bij het opstellen van een businesscase zodat ook duidelijk wordt wat MartiniPlaza zelf kan bijdragen.

Zoals gezegd informeren wij u in deze brief ook over de financiële stand van zaken bij MartiniPlaza en over de voortgang in het achterstallig onderhoud. Hiervoor verwijzen wij u naar de jaarrekening 2015 en de begroting 2016 van MartiniPlaza, en de verantwoording van het onderhoudsbudget over 2015 die wij als bijlage hebben bijgevoegd. Wij hebben Draaijer+partners gevraagd een audit uit te voeren op de uitvoering van het achterstallig onderhoud. Ook dit rapport hebben wij bijgevoegd.

#### Jaarrekening 2015 MartiniPlaza

De jaarrekening 2015 van MartiniPlaza laat een volledig ander beeld zien dan het jaar daarvoor. Werd er in 2014 nog € 850.000 verlies geleden, in 2015 bedraagt het positieve resultaat € 382.000. In dit bedrag zijn de kosten van de reorganisatie die bij MartiniPlaza in dat jaar is doorgevoerd (ad € 459.000) al verwerkt. Een belangrijke positieve bijdrage aan het resultaat is de voorstelling Warhorse die maar liefst € 373.000 heeft opgeleverd. Overigens zou de exploitatie over 2015 ook zonder Warhorse een sluitende zijn.

Dit resultaat is onder meer bereikt door een reductie op de personeelskosten: de flexibilisering van de inzet van personeel. Daarnaast is de sturing op de programmering verbeterd. Diverse maatregelen, waaronder een betere afstemming, hebben ook tot een positief resultaat geleid van de deelneming in Euroborg Horeca.



Begroting 2016 MartiniPlaza

Met een nieuw management team richt MartiniPlaza zich in 2016 op het versterken van de marktpositie. Er is een conservatieve maar realistische begroting gemaakt. De organisatie is aan het veranderen en moet zich na de reorganisatie nog aanpassen aan de nieuwe manier van werken.

Verantwoording budget achterstallig onderhoud

Bij de uitvoering van de werkzaamheden rond het achterstallig onderhoud komen afwijkingen voor ten opzichte van de oorspronkelijke deelbudgetten. Zoals het vaak gaat bij het uitvoeren van het achterstallig onderhoud aan gebouwen, vallen sommige zaken mee en andere tegen, zowel in werkzaamheden als in financiën.

De meevallers en tegenvallers vallen tot nu toe tegen elkaar weg zonder dat dat verder gevolgen heeft voor het totale budget dat u beschikbaar heeft gesteld en voor de onderhoudsposten waarvoor u dat budget beschikbaar heeft gesteld. Wij sturen daar nadrukkelijk op.

Om een goed inzicht te blijven behouden over de besteding van de door u beschikbaar gestelde middelen voor het achterstallig onderhoud, hebben wij bureau Draaijer+partners gevraagd om nu, halverwege de periode van het wegwerken van het achterstallig onderhoud, hierop een onafhankelijke toetsing te doen. Draaijer+partners concludeert dat de werkzaamheden zorgvuldig worden gepland en uitgevoerd en dat de projectadministratie waarin een en ander wordt verantwoord op orde is. Het rapport van Draaijer+partners treft u als bijlage bij deze brief aan.

Wij vertrouwen u hiermee voor nu voldoende te hebben geïnformeerd en gaan graag met u in gesprek over de kaders waarbinnen wij voornemens zijn een nadere uitwerking van de verschillende genoemde onderwerpen te maken.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,  
Peter den Oudsten



de secretaris,  
Peter Teesink

**Bijlagen**

1. Eindrapport LAGroup m.b.t. de toekomst van MartiniPlaza;
2. Eindrapport PBLQ mbt de governance op MartiniPlaza en OPSB;
3. Jaarrekening 2015 MartiniPlaza;
4. Begroting 2016 MartiniPlaza;
5. Cijfermatige verantwoording achterstallig onderhoud MartiniPlaza 2015;
6. Rapport Draaijer+partners mbt uitvoering achterstallig onderhoud.

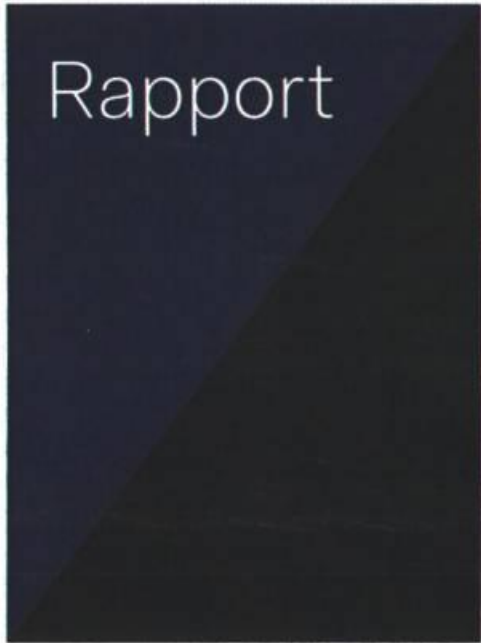


# PBLQ



## Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen

voor een sterke  
publieke sector



# Rapport

Onafhankelijk

Opleidingen

Europa

Publiek leiderschap

Publieke sector

Verandermanagement

Oplossingen

Slimmer werken

Expertise

Professionalisering

Talentontwikkeling

Advies en oordeelsvorming

Onderzoek

IT-Governance



Advies over de Governance op  
MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de  
gemeente Groningen

project 5127  
versie 1.0  
datum 17 maart 2016

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting &amp; leeswijzer</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding	9
1.2 Opdrachtformulering	10
1.3 Indeling rapport	10
<b>2. Analyse van de bestuurlijke verhoudingen en de governance tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB</b>	<b>11</b>
2.1 Inleiding	11
2.2 MartiniPlaza	11
2.2.1 De uitgangspositie	11
2.2.2 Het verloop der dingen	12
2.2.3 Analyse van de bestuurlijke verhoudingen	13
2.3 OPSB	15
2.3.1 Besturing / governance	15
2.3.2 Financieel	15
2.3.3 Analyse van de bestuurlijke verhoudingen	16
2.4 Voorlopige conclusies	17
2.4.1 MartiniPlaza	17
2.4.2 OPSB	17
<b>3. Kaders om te voldoen aan goed bestuur</b>	<b>18</b>
3.1 Inleiding / leeswijzer	18
3.2 Kaders voor goed bestuur	18
3.2.1 Goed Bestuur voor culturele instellingen	18
3.2.2 Kadernota 'Verbonden partijen' van de gemeente Groningen	19
<b>4. Verhouding tussen gemeente en instellingen als basis voor goed bestuur</b>	<b>21</b>
4.1 Inleiding / leeswijzer	21
4.2 Rollen, verantwoordelijkheden en risico's	21



<b>5.</b>	<b>Rolstapeling: de gevolgen</b>	<b>25</b>
5.1	Inleiding / leeswijzer	25
5.2	Rolvermenging / rolonduidelijkheid	25
5.3	Gevolgen van gekozen rollen bij discontinuïteit	25
5.4	Complexiteit van de relatie	26
<b>6.</b>	<b>Governance in de toekomst</b>	<b>27</b>
6.1	Inleiding / leeswijzer	27
6.2	Randvoorwaarden waaraan de instellingen moeten voldoen	27
6.3	Randvoorwaarden waaraan de relatie tussen gemeente en instellingen moet voldoen	28
6.4	Advies voor de gewenste governance	29
6.4.1	Vier uitgangspunten	29
6.4.2	Het uitgangsmodel voor rollen, taken, resultaten en risico's	30
6.4.3	Bouwstenen voor goed bestuur	31
<b>7.</b>	<b>Adviezen inzake MartiniPlaza en OPSB</b>	<b>32</b>
7.1	Advies inzake MartiniPlaza	32
7.1.1	Vastgoed MartiniPlaza	32
7.1.2	Vorderingen en schulden	32
7.1.3	Rechtsvorm MartiniPlaza	33
7.2	Adviezen inzake OPSB	33
7.3	Tenslotte	34
<b>Bijlage A</b>	<b>Beslismodel</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage B</b>	<b>Verantwoording</b>	<b>37</b>

## Samenvatting & leeswijzer

### Opdracht

De gemeente Groningen heeft opdracht gegeven tot het uitvoeren van de volgende drie onderzoeken:

1. een onderzoek / rapport podiumonderzoek (door LAgrou);
2. een onderzoek / rapport naar de toekomst van MartiniPlaza (door LAgrou) en;
3. een onderzoek / rapport naar de governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen door PBLQ.

De uitkomsten van het laatstgenoemde onderzoek worden in dit rapport gepresenteerd. De precieze formulering van de onderzoeksvragen staat vermeld in paragraaf 1.2.

### **De kernpunten van dit rapport die hierna worden uitgewerkt zijn:**

1. De financiële situatie rond MartiniPlaza in 2014 heeft kunnen ontstaan door een stapeling van rollen aan de kant van de gemeente: die van *geldverstrekker* voor de instandhouding van het onroerend goed, die van *geldgever* voor leningen, die van *aandeelhouder* van de BV en die van *belanghebbende* bij een voorziening als MartiniPlaza;
2. Anno 2016 geldt dat de informatievoorziening vanuit MartiniPlaza naar de gemeente is inmiddels op orde en "in control" is;
3. In de relatie OPSB en de gemeente hebben zich recent geen calamiteiten voorgedaan, ook niet rond de overname van het Grand Theatre;
4. Voor uitgangspunten voor goede besturing beschikt de gemeente over de Governance Code Cultuur en de door de haarzelf opgestelde Kadernota "Verbonden Partijen" 2015;
5. Aan elke rol die de gemeente vervult zijn risico's verbonden: bestuurlijk en juridisch, subsidie- en kapitaalsrisico's en risico's op het terrein van onroerend goed. Indien expliciet voor een rol wordt gekozen, is het verstandig dat de gemeente zich rekenschap geeft van de verhoudingen die dat oplevert met de culturele instelling, met de resultaten en met de risico's;
6. De grip van de gemeente op verbonden instellingen neemt toe door het actief blijven voeren van risicomangement;
7. Wij adviseren het aantal rollen dat de gemeente in MartiniPlaza vervult terug te brengen tot die van het ter beschikking stellen van gebouwen door middel van eigendomsoverdracht van de gebouwen aan de gemeente';
8. MartiniPlaza in de vorm van een stichting waarbinnen de gemeente of in het bestuur of in de RvT haar invloed kan doen gelden lijkt daarna een zuiverder rechtsvorm dan een Bv.;
9. Wij adviseren om de ondersteuning die de gemeente vanuit elke rol aan OPSB verstrekt, te beschrijven en de daaraan verbonden (nu impliciete) kosten inzichtelijk te maken. Op basis hiervan kunnen ook de sterke punten en de knelpunten op het gebied van bedrijfsvoering inzichtelijk worden gemaakt;
10. De vraag of OPSB verzelfstandigd dient te worden, kan daarna eventueel worden voorgelegd als een zuiver politiek / bestuurlijke keuzevraagstuk. Bij dit vraagstuk dienen dan ook de Kadernota Verbonden Partijen en Code Goed Bestuur gehanteerd te worden.



### **1. Analyse van de governance en conclusies**

In hoofdstuk twee geven wij een analyse van de huidige en de eerdere (voor 2014) formele bestuurlijke en ambtelijke verhoudingen tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB inclusief de financiële dimensie daarbij (de paragrafen 2.2 en 2.3). Eén van onze conclusies (paragraaf 2.4) aangaande de governance is, dat de financiële situatie rond MartiniPlaza in 2014 heeft kunnen ontstaan door een stapeling van rollen aan de kant van de gemeente: die van *geldverstrekker* voor de instandhouding van het onroerend goed, die van *geldgever* voor leningen, die van *aandeelhouder* van de BV en die van *belanghebbende* bij een voorziening als MartiniPlaza. Door de RvC en de directeur / bestuurder van MartiniPlaza lijkt de impact hiervan destijds niet adequaat ingeschat. Anno 2016 geldt: de informatievoorziening vanuit MartiniPlaza naar de gemeente is inmiddels op orde en "in control". Er zijn daartoe sinds 2014 tal van maatregelen getroffen en er is onafhankelijk, extern financieel toezicht ingesteld.

In de relatie OPSB en de gemeente hebben zich geen calamiteiten voorgedaan. Met betrekking tot de bestuurlijke verhoudingen gemeente – OPSB (Stadsschouwburg, De Oosterpoort en sinds 2015 tijdelijk het Grand Theatre) is er sprake van een werkmaatschappij die onder het regime van het reguliere gemeentelijk apparaat valt. Het financiële toezicht op OPSB is adequaat belegd en ons is niets gebleken van (onverwachte) financiële risico's. De kosten van de werkmaatschappij zijn vanwege de vervlechting met het ambtelijk apparaat niet exact bekend, waardoor een discussie over een 'level playing field' en/of verzelfstandiging van OPSB momenteel van een andere orde is.

### **2. Referentiekaders voor een goed bestuur**

In hoofdstuk 3 gaan wij in op de randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn voor een goede besturing vanuit de betrokken culturele instellingen. Dit betreft de Governance Code Cultuur en de door de gemeente Groningen eerder opgestelde Kadernota "Verbonden Partijen" (2015), die eerder ook aan de raad ter beschikking is gesteld. Zowel de Governance Code Cultuur als de Kadernota geven "de randvoorwaarden die minimaal bij de betrokken instellingen aanwezig moeten zijn" en vormen daarmee een belangrijk antwoord op één van de gestelde onderzoeksvragen. De Governance Code Cultuur biedt een kader voor goed bestuur en toezicht binnen culturele organisaties. Verantwoording en transparantie vormen hierin de basis. Een aanbeveling is om de Governance Code Cultuur voor culturele instellingen op te nemen in de ASV als verplichting aan verbonden partijen en bij grote instellingen elke 5 jaar de effectiviteit van het geldende besturingsmodel binnen de veranderende context te toetsen.

De Kadernota "Verbonden partijen" beschrijft hoe de gemeente Groningen met verbonden partijen wil omgaan en beschrijft de rollen en verantwoordelijkheden van college en raad. Het bevat een groot aantal zinvolle instrumenten om het toezicht vanuit de gemeente op verbonden partijen in de richtten.

In hoofdstuk 3 zijn de Code en de Kadernota getoetst aan de casus MartiniPlaza en de verhouding van de gemeente Groningen in het algemeen in relatie tot culturele instellingen. Op basis hiervan komen wij tot de aanbeveling om de Kadernota ook van toepassing op gesubsidieerde instellingen te verklaren waarin de gemeente een groot belang heeft of een groot risico loopt en dit ook voor de huidige instellingen te toetsen.

### **3. Rollen, verantwoordelijkheden en risico's**

De gemeente Groningen kent meerdere uitgangspunten ten aanzien van culturele instellingen. Vanuit deze uitgangspunten ondersteunt zij deze instellingen in één of meerdere rollen (zie hoofdstukken 4 en 5). Als eigenaar van publieke doelen en taken kan de gemeente éénmalige of meerjarige subsidies verstrekken, geld verstrekken, leningen en / of garanties geven. Ook kan zij optreden als aandeelhouder in een BV of NV. Als eigenaar / beheerder van gebouwen en openbare ruimten kan zij deze ter beschikking stellen en in standhouden omwille van een culturele voorziening.



Bij OPSB vervult de gemeente nagenoeg alle rollen, behalve die van aandeelhouder. In het geval van MartiniPlaza is zij vanuit haar rol als bijdrager in de kapitaalslasten ook aandeelhouder geworden, vervolgens als geldverstrekker leningen gaan geven en tenslotte als geldgever tekorten gaan dekken. Deze rolstapeling leidt tot de risico's die bij MartiniPlaza optraden.

Aan elke rol die de gemeente vervult zijn risico's verbonden: bestuurlijk en juridisch, subsidie- en kapitaalsrisico's en risico's op het terrein van onroerend goed. De risico's zitten op zichzelf niet in het beschikbaar stellen van onroerend goed of het verstrekken van een subsidie, maar in het realiteitsgehalte van de beoogde resultaten. Deze resultaten kunnen worden gedefinieerd in output (leveren van specifieke diensten of producten) of outcome (zichtbaar en meetbaar effect). Indien in een politiek / bestuurlijke afweging expliciet voor een rol wordt gekozen, is het verstandig dat de gemeente zich rekenschap geeft van de verhoudingen die dat oplevert met de culturele instelling, met de resultaten en met de risico's.

Waar rollen zich opstapelen nemen de verbondenheid met de instelling en dus de risico's toe. Indien de gemeente zich gedwongen voelt een nieuwe rol op zich te nemen, dienen niet alleen de consequenties daarvan te worden beschouwd, maar dient de hele situatie en samenloop van rollen onder de loep genomen te worden. De analyse in de hoofdstukken 4 en 5 m.b.t. de verschillende rollen, leidt in hoofdstuk 6 tot de volgende aanbevelingen:

- *Zorg voor de meest risicovolle instellingen dat er een (eenvoudige) werkwijze wordt gehanteerd waarmee ex ante de gemeente dreigende risico's tijdig kan detecteren en hanteer hiervoor instrumenten waarmee de kosten kunnen worden gerelateerd aan de beoogde resultaten, zoals product- en dienstenspecificaties, Programma's van Eisen, Business Cases en doorlopend risicomangement.*
- *De gemeente zou zich in principe moeten beperken tot het vervullen van een enkele rol; zoveel rollen, zoveel schijven. Elke rol die wordt toegevoegd leidt tot een verveelvoudiging van de risico's voor de gemeente. Zodra de invulling van een relatie uitleg behoeft, is zij te complex geworden en dat vraagt om vereenvoudiging. De in bijlage A opgenomen beslissingstabel kan de gemeente helpen zich rekenschap te geven van haar rollen en om op een verantwoorde wijze tot een passende rolkeuze te komen.*

#### **4. Governance in de toekomst – adviezen**

Eén van de onderzoeksvragen is: *"Beschrijf wat structureel ingeregeld moet zijn aan verantwoordelijkheden, condities en processen / procedures in de relatie tussen MartiniPlaza, OPSB en de gemeente Groningen (bestuurlijk en ambtelijk) om in de toekomst een adequate governance te kunnen borgen"*. Naast de bovengenoemde adviezen en maatregelen waaraan instellingen moeten voldoen, zijn er een aantal randvoorwaarden waarbinnen de relatie tussen gemeente en de instellingen vorm zou moeten krijgen.

Deze worden in hoofdstuk 6 als aanvullende adviezen geformuleerd:

- *Voer zowel vooraf als periodiek een risicoanalyse uit om te helpen bij de keuze om de uitvoering van taken "op afstand te zetten" of juist dichtbij de gemeente te houden.*
- *Zorg voor gelijkwaardigheid qua expertise in de relatie, zowel voor het goede gesprek tussen wethouder en bestuurders als voor het op orde houden van de subsidie- en verantwoordingsrelatie. Wethouder en ambtelijke vertegenwoordigers van de gemeente moeten ondersteund kunnen worden door (een groep van) ervaren medewerkers op vakgebieden als cultureel beleid, marktkennis, financiën en control, huisvesting en veiligheid.*



Een goede governance is gebaseerd op vier uitgangspunten die uiteindelijk in samenhang de kwaliteit van de relatie tussen gemeente en (culturele) instelling bepalen:

- Eenvoudig: een balans tussen middel en doel;
- Specifiek: maatwerk op basis van de gekozen rol door de gemeente;
- Houdbaar: periodieke toetsing op politiek / bestuurlijke afwegingen of wijzigende context;
- Beëindigbaar: voorwaarden vooraf waaronder een relatie met een instelling ook gestopt kan worden.

##### **5. Adviezen over MartiniPlaza en OPSB**

Wij adviseren in hoofdstuk 7 het aantal rollen dat de gemeente in MartiniPlaza vervult terug te brengen tot die van het ter beschikking stellen van gebouwen door middel van eigendomsoverdracht van de gebouwen aan de gemeente. De vervolgstap is (per deel van het gebouw in relatie tot de gebruiksmogelijkheden) een redelijke huur te bepalen. Gezien de aard van de gebouwen lijkt een huur boven de kostprijs niet realistisch evenmin als een marktconforme prijs. Dat betekent dat een redelijke huur altijd een bijdrage van de gemeente met zich mee brengt, zolang gebruik wordt gemaakt van de huidige gebouwen. Zodra het vraagstuk van vervanging en / of renovatie van de gebouwen in de komende collegeperiode reeds aan de orde zal komen, kan de hoogte van de huur opnieuw worden beschouwd. Bijkomend voordeel is dat de gemeente regie krijgt over het vastgoed als onderdeel van de totale vastgoedportefeuille.

De rechtsvorm van MartiniPlaza vraagt in het licht van het voorgaande aandacht. Wanneer de problematiek van de gebouwen uit MartiniPlaza wordt gelicht, resteert een organisatie gericht op het organiseren van theatervoorstellingen, beurzen, congressen en evenementen. De huidige organisatievorm leent zich daar op zich goed voor, maar leidt tot de vragen waarom de gemeente aandeelhouder moet blijven van een dergelijke BV, waarmee zij een verhuur- gebruiksrelatie onderhoudt en of de gemeente steun in de vorm van verlaagde huur mag geven aan een BV met winstoogmerk. Daarnaast is de vraag hoeveel bemoeienis de gemeente met MartiniPlaza zal houden, ook na ontstapeling van rollen? Hierop lijkt maar één antwoord mogelijk en dat is "veel", aangezien de belangen van de gemeente in het functioneren van MartiniPlaza groot zijn en zullen blijven. De financiële en andere belangen van de gemeente Groningen zijn te groot om het toezicht daarop uitsluitend bij een RvC te beleggen. Een grote bemoeienis van de gemeente met een BV met winstoogmerk met een RvC die via de aandeelhouder relatie vorm moet krijgen, lijkt gekunsteld en daarmee ongewenst. MartiniPlaza in de vorm van een stichting waarbinnen de gemeente of in het bestuur of in de RvT haar invloed kan doen gelden lijkt een zuiverder vorm. Wijziging van elke rol vraagt overigens om een samenhangende juridische en fiscale toetsing.

Het feit dat OPSB als culturele instelling onderdeel is van de gemeente, met de daaraan verbonden voor- en nadelen, betekent dat ook voor haar de aanbevelingen over de governance conform de in dit rapport gedane voorstellen gelden. Het getoonde rollenmodel kan worden gebruikt om de ondersteuning die de gemeente vanuit elke rol aan OPSB verstrekt te beschrijven en de daaraan verbonden (nu impliciete) kosten in kaart te brengen. Zodra de noodzakelijke stap van het inzichtelijk maken van de kosten is gezet, kan de vraag of OPSB verzelfstandigd dient te worden, als een zuiver politiek / bestuurlijke keuze worden voorgelegd.

Ook dan geldt dat de regels voor goed bestuur geïmplementeerd zullen moeten worden. Evenals voor MartiniPlaza geldt voor De Oosterpoort dat het einde van de levensduur van het gebouw in zicht komt. Dit leidt tot besluitvorming over nieuwbouw of kostbare renovatie, waarschijnlijk reeds in de komende raadsperiode, die zo goed als zeker in samenhang met MartiniPlaza zal moeten worden genomen.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de loop van 2014 is de kwestie MartiniPlaza meerdere malen in de raad aan de orde geweest. In eerste instantie betrof het de kwestie van het achterstallig onderhoud. Bij de bespreking daarvan heeft de raad gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de toekomst van MartiniPlaza en daarbij De Oosterpoort / Stadsschouwburg (OPSB) te betrekken.

Echter voordat aan dit verzoek kon worden voldaan, deed zich de onverwachte situatie voor van een sterk verslechterde exploitatie 2014. Over de gevolgen daarvan, de maatregelen die zijn genomen en de interventies die zijn gepleegd, is de raad voortdurend actief geïnformeerd. In de brief van het college van 28 januari 2015 (kenmerk 4826561) is de raad geïnformeerd over enerzijds de acties en interventies in de tweede helft van 2014, en anderzijds over wat de gemeente, in afstemming met de raad, voornemens was te doen in de eerste helft van 2015. Dit betrof de volgende acties en interventies:

- invoering van een directiereglement op basis van de code Tabaksblat;
- harmonisatie van de statuten MartiniPlaza B.V. en de stichting MartiniPlaza Facilitair;
- rapportage over de besteding van de door de raad beschikbaar gestelde middelen in het kader van het achterstallig onderhoud over 2014;
- herfinanciering van de lening.

De drie uit te voeren onderzoeken zijn daarna later gestart dan oorspronkelijk was voorzien. Hiervoor zijn de volgende redenen aan te wijzen, te weten:

- de bestuurscrisis die in 2014 ontstond bij MartiniPlaza B.V. diende eerst te worden opgelost;
- de nieuw aan te stellen directeur MartiniPlaza B.V. diende betrokken te worden bij de opdracht-formuleringen. De heer W.J. de Kok is in oktober 2014 aangesteld;
- de ontwikkelingen in het culturele veld in Groningen zijn daarna eveneens meegenomen. De aanleiding daarvoor waren de ontwikkelingen rondom het Grand Theatre (uitmondend in een faillissement);
- Het wegwerken van het achterstallig onderhoud kon pas beginnen na een goede bouwtechnische inventarisatie en aanbesteding voor de diverse onderdelen. Daarna speelt ook nog dat de uitvoerende leveranciers dat moesten inplannen in hun agenda's.

De gemeente Groningen heeft opdracht gegeven tot het uitvoeren van de volgende drie onderzoeken:

1. een onderzoek / rapport podiumonderzoek (door LAGroup);
2. een onderzoek / rapport naar de toekomst van MartiniPlaza (door LAGroup) en;
3. een onderzoek / rapport naar de governance (door PBLQ).

De uitkomsten van het laatstgenoemde onderzoek worden in dit rapport gepresenteerd.



## 1.2 Opdrachtformulering

De met de gemeente Groningen overeengekomen onderzoeksvragen naar de governance zijn als volgt geformuleerd:

1. Geef een feitelijke beschrijving van de huidige formele bestuurlijke verhoudingen tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB.
2. Maak een analyse van de besturing zoals die in en voor 2014 gold (beleidsmatig, inhoudelijk, financieel, verantwoordings- en rapportageprocessen) op ambtelijk en bestuurlijk niveau.
3. Formuleer randvoorwaarden die minimaal bij de betrokken instellingen aanwezig moeten zijn om aan een dergelijke invulling vorm te geven.
4. Maak een gap analyse tussen de geconstateerde knelpunten en risico's en het voldoen aan goed governance.
5. Beschrijf wat structureel ingeregeld moet zijn aan verantwoordelijkheden, condities en processen / procedures in de relatie tussen MartiniPlaza, OPSB en de gemeente Groningen (bestuurlijk en ambtelijk) om in de toekomst een adequate governance te kunnen borgen. Een helder voorstel voor de gewenste governance maakt hier in elk geval deel van uit.

Deze onderzoeksvragen hebben betrekking op de genoemde instellingen, maar hebben ook generiek betrekking op de relatie tussen de gemeente Groningen en de aan haar verbonden instellingen. Bij de behandeling van de drie onderzoeken in de raad is door hen verder aandacht gevraagd voor het scenario verkoop. Wij zullen dit scenario vanuit het oogpunt van governance in het onderzoek betrekken.

## 1.3 Indeling rapport

In hoofdstuk 2 geven wij een analyse van de bestuurlijke verhoudingen en de governance van de instellingen MartiniPlaza en OPSB (Oosterpoort en Stadschouburg) in relatie tot de gemeente Groningen. Deze analyse betreft de casuïstiek van MartiniPlaza en OPSB in 2014 en 2015 in relatie tot het onderwerp Governance en eindigt met een aantal conclusies. De in dit hoofdstuk gebruikt cijfers zijn ons aangereikt door de gemeenten en afgestemd met MartiniPlaza. Wij hebben naar de betrouwbaarheid van deze cijfers geen nader onderzoek uitgevoerd. In hoofdstuk 3 gaan wij in op de randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn voor een goede besturing. Dit betreft de Governance Code Cultuur en de door de gemeente Groningen eerder opgestelde Kadernota 'Verbonden Partijen'. De randvoorwaarden worden hier getoetst aan de verhouding van de gemeente met MartiniPlaza en OPSB.

In hoofdstuk 4 analyseren wij de verschillende rollen, de bijbehorende verantwoordelijkheden en de risico's die de gemeente loopt in de verhouding met gesubsidieerde instellingen c.q. verbonden partijen. Hoofdstuk 5 behandelt de gevolgen van het hebben van meerdere rollen (rolstapeling). In hoofdstuk 6 wordt een voorstel gedaan voor de governance in de toekomst. Hoofdstuk 7 bevat specifieke adviezen met betrekking tot MartiniPlaza en OPSB. In bijlage A is een beslissingsmodel opgenomen dat de gemeente kan gebruiken om de bijdrage die zij levert of wil gaan leveren aan een culturele instelling te beoordelen op gevolgen en risico's. In bijlage B is tenslotte een verantwoording opgenomen over het uitgevoerde onderzoek.

## 2. Analyse van de bestuurlijke verhoudingen en de governance tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op:

1. de feitelijke beschrijving van de huidige formele bestuurlijke verhoudingen tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB;
2. de analyse van de besturing zoals die in en voor 2014 gold op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

### 2.2 MartiniPlaza

#### 2.2.1 De uitgangspositie

##### 2.2.1.1 Besturing / governance in de periode tot aan 01.07.2014.

MartiniPlaza is een besloten vennootschap met de gemeente Groningen als enig aandeelhouder. De besloten vennootschap werd bestuurd door een Raad van Commissarissen (RvC) en één directeur / bestuurder. Eén van de wethouders van de gemeente Groningen heeft de rol van aandeelhouder namens de gemeente Groningen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Tot aan de crisis in 2014 waren er twee Algemene Aandeelhoudersvergaderingen per jaar waar de wethouder naar toe ging. Concern Financiën maakte de jaarlijks voor MartiniPlaza bestemde middelen over aan de Dienst OCSW, die vervolgens deze middelen vanzelfsprekend en zonder vragen of sturing doorsluiste naar MartiniPlaza. Sinds 2011 is MartiniPlaza binnen de gemeente ondergebracht bij CMS. Doel was de financiële stromen vanuit de Dienst OCSW helder en eenduidig in kaart te hebben en een monitorfunctie in te richten. Vanaf dat moment heeft het hoofd CMS de wethouder / aandeelhouder ook bijgestaan bij de Ava's.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat er geen formele rapportagelijnen waren en (met uitzondering van de aandeelhoudersvergadering) werd vanuit de gemeente marginale aandacht aan het reilen en zeilen van MartiniPlaza besteed. In 2014 breekt een bestuurscrisis uit en wordt tijdelijk vanuit de gemeente Groningen een ambtenaar als directeur ad interim aangesteld en een andere ambtenaar benoemd als commissaris. Aanleiding zijn achtereenvolgens de vaststelling van een grote post achterstallig onderhoud, een afwaardering van onroerend goed en installaties en daarbovenop het niet eerder gemelde exploitatietekort over 2014. De hoofdconclusie is dat van een goed georganiseerde, onafhankelijke controle – gelet op de ernst van de situatie in 2014 en opgebouwd in de loop van de jaren – geen sprake is geweest (noch door de aandeelhouder Groningen, noch door de toenmalige RvC van MartiniPlaza). Ondanks de interventie om vanuit CMS de financiële stromen te monitoren, werd ook deze achteraf verrast door het slechte exploitatieresultaat. De toenmalige RvC is met de kennis van nu op financieel terrein te kort geschoten.



### 2.2.1.2 Besturing / governance in de periode vanaf 01.07.2014 – heden

Medio oktober 2014 wordt door de gemeente een directeur ad interim aangesteld. Na de bestuurscrisis in 2014 is een Raad van Commissarissen (tijdelijk) niet (meer) aanwezig. De taken van de RvC zijn, in afwachting van de onderzoeken naar MartiniPlaza, tijdelijk ondergebracht bij de aandeelhouder / wethouder. Er worden per jaar drie á vier Algemene Aandeelhoudersvergaderingen gehouden. Ter verzwaring van het financieel toezicht is - in afwachting van een definitieve governance (onderzoek naar MartiniPlaza) - tijdelijk een onafhankelijke toezichthouder aangesteld, die rechtstreeks rapporteert aan de aandeelhouder. De definitieve governance zal worden bepaald n.a.v. de onderzoeken MartiniPlaza (LAGroup + PBLQ). De rol van de subsidieafdeling is in financiële zin ongewijzigd gebleven.

De ontwikkelingen bij MartiniPlaza worden vanuit de gemeente Groningen nauwkeurig gevolgd. Gedurende de onderzoeksperiode vindt dit door de directeur projecten plaats. Deze informeert CMS regelmatig evenals Concern Control. Financiële rapportages vanuit MartiniPlaza zijn er maandelijks (met een check door de onafhankelijk toezichthouder), en de activiteiten rondom achterstallig onderhoud worden eveneens op maandbasis gerapporteerd. Er is een stuurgroep financiën ingesteld die maandelijks vergadert. Daarin zitten de directeur MartiniPlaza, de controller MartiniPlaza, de directeur projecten en de onafhankelijke toezichthouder. Qua besturing is een directiereglement opgesteld gebaseerd op de code Tabaksblad. Binnen MartiniPlaza functioneert sinds 2014 een stuurgroep MJOP. Deze stuurgroep geeft planmatig en gestructureerd invulling aan het oplossen van het achterstallig onderhoud en bewaakt voortgang en begroting. De statuten zijn gemoderniseerd en aangepast (harmonisatie statuten MartiniPlaza B.V. en de stichting MartiniPlaza Facilitair).

## 2.2.2 Het verloop der dingen

### 2.2.2.1 Financiën algemeen

In 2001 is MartiniPlaza verzelfstandigd. Onderdeel hiervan is de overdracht van gebouwen en grond geweest. Er is destijds geen startkapitaal meegegeven met als voorzienbaar gevolg dat er geen weerstandsvermogen is opgebouwd, terwijl het onroerend goed en installaties boekhoudkundig te hoog blijken te zijn gewaardeerd. De gewone bedrijfsvoering geeft over de periode 2004 – 2012 te zien dat het gemiddelde resultaat per jaar € 0.2 miljoen positief bedraagt.

### 2.2.2.2 Leningen

Er zijn de volgende leningen verstrekt:

- Bij de verzelfstandiging in 2001 heeft de gemeente Groningen een lening van € 15.1 miljoen verstrekt en een aflopende rekening courant faciliteit. Hiermee heeft de gemeente een bancaire rol op zich genomen. De hoofdening wordt door MartiniPlaza gedekt uit de jaarlijkse bijdrage van de gemeente Groningen;
- In 2005 zijn daarop nog twee aanvullende leningen verstrekt: € 1.2 miljoen (verbouw topsporthal) en € 1 miljoen (overname beheer parkeergarage). Deze leningen worden door MartiniPlaza afgelost uit de exploitatie.

In totaal bestaat de gemeentelijke leningenportefeuille uit € 17.3 miljoen. Per 1 januari 2014 bedroeg de boekwaarde € 13.4 miljoen. De aflopende rekening courant faciliteit zorgt voor liquiditeitsproblemen. De bestaande leningen liepen in augustus 2015 af. Uit gemeentelijke documenten blijkt: "herfinanciering is noodzakelijk omdat een faillissement van MP anders onafwendbaar is". Omdat externe financiering niet mogelijk bleek, heeft de raad ingestemd met het voorstel de bancaire rol van de gemeente in de vorm van leningen voort te zetten. Deze lening is door de gemeente inmiddels met 10 jaar verlengd. In 2025 zal de raad opnieuw besluiten over eventuele continuering van de bancaire rol voor MartiniPlaza.



### 2.2.2.3 Bijdrage kapitaalslasten

Sinds de verzelfstandiging ontvangt MartiniPlaza van de gemeente jaarlijks een bijdrage voor de kapitaalslasten van de investeringen en rentekosten van geldleningen die voor de financiering van deze investering waren aangetrokken. Een overschot op deze bijdrage is destijds bij raadsbesluit bestemd voor groot onderhoud. Vertrekpunt was dat er vanaf 2005 gemiddeld € 0.8 miljoen gereserveerd zou kunnen worden voor groot onderhoud (terwijl grote delen van het onroerend goed in een eerdere fase al afgeschreven waren). De financiële bijdrage wordt jaarlijks geïndexeerd met de helft van het verwachte concernaccres. In 2011 is de bijdrage voor de kapitaalslasten gekort met € 0.2 miljoen.

### 2.2.2.4 Achterstallig onderhoud

In 2011 is door het bureau Linthorst een Meerjarig Onderhoudsplan (MJOP) opgesteld. Voor de periode 2012–2021 werd een bedrag van € 11.5 miljoen geprognoseerd. In 2014 is door het bureau Draaijer+Partners een second opinion op dit plan uitgevoerd, die de conclusie bevestigt dat veel technische installaties van matige tot zeer matige kwaliteit zijn en een risico vormen voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Er blijkt op basis van de geactualiseerde MJOP voor de periode 2013 – 2015 een bedrag nodig van € 6.6 miljoen. In mei 2014 heeft de raad € 6.6 miljoen ter beschikking gesteld voor het wegwerken van het achterstallig onderhoud MartiniPlaza. Op basis van een investeringsplan en de second opinion van Draaijer+Partners wordt per jaarschijf (2014 t/m 2016) vanuit het depot een bedrag beschikbaar gesteld (in 2014 € 2.4 miljoen). De afspraken hierover tussen de gemeente en MartiniPlaza zijn vastgelegd in een zgn. "Declaratie Protocol Achterstallig onderhoud MartiniPlaza" (januari 2015).

### 2.2.2.5 Afwaardering onroerend goed

Bij de privatisering in 2001 van de toenmalige Martinihal zijn de gebouwen en installaties "geherwaardeerd" op basis van nieuwwaarde. In werkelijkheid dateerden sommige onderdelen van veel eerder (vanaf 1969) en was er eerder al op afgeschreven. De vaste activa zijn vervolgens jarenlang te hoog gewaardeerd geweest en – naar bleek – ten onrechte in de exploitatie opgenomen voor meer dan de feitelijke waarde. Omdat een goedkeurende verklaring op de jaarrekening om deze reden onthouden dreigde te worden, is door de huisaccountant een boekhoudkundige afwaardering voorgesteld. Daar waar dezelfde huisaccountant eerder als onafhankelijke financiële controleur en betrokken bij de verzelfstandiging de waardering van de vaste activa goedgekeurd had, ontstond er nu een probleem. Deze afwaardering van het onroerend goed en installaties heeft inmiddels plaatsgevonden ad € 3.3 miljoen. De verlaging van de waarde van de aandelen heeft een neerwaartse bijstelling van het weerstandsvermogen van de gemeente Groningen van € 1.6 miljoen tot gevolg gehad.

## 2.2.3 Analyse van de bestuurlijke verhoudingen

### 2.2.3.1 Belang van MartiniPlaza als voorziening

MartiniPlaza is bij de verzelfstandiging – het woord zegt het al – bedoeld te gaan functioneren als een zelfstandige onderneming met een directiemodel, overdracht van gebouwen, een bancaire lening van de gemeente en zelfstandig toezicht in de vorm van een RvC.

Voor de gemeente Groningen is MartiniPlaza een belangrijke voorziening, waarvan is gebleken dat wanneer de onderneming ten onder dreigt te gaan de gemeente financieel te hulp moet schieten.

Hier lijkt sprake van een weeffout bij de verzelfstandiging: de onderneming hoeft zich niet te gedragen als onderneming met bijbehorende risico's, omdat de gemeente MartiniPlaza ziet als een belangrijke voorziening die bijdraagt aan het cultureel en maatschappelijk klimaat en de lokale economie. Als onderneming was MartiniPlaza, met uitzondering van de goede jaren waarin de grote musicals floreerden, niet of nauwelijks levensvatbaar. Dit wordt in het parallelle onderzoek van LAGroup naar MartiniPlaza bevestigd.



Als voorziening draagt MartiniPlaza echter bij aan het niveau van voorzieningen dat de gemeente ambieert. Wanneer dus in 2014 de onderneming ten onder dreigt te gaan, springt de gemeente financieel bij. Voor dit bijspringen heeft zij een aantal hoofdargumenten:

- De publieke voorziening MartiniPlaza is voor de gemeente van groot belang en dient daarom overeind gehouden worden;
- Een faillissement zou onder de toenmalige omstandigheden zeer kostbaar geweest zijn voor de gemeente;
- Bij faillissement blijft een enorm gebouw over met zeer beperkte alternatieve toepassingsmogelijkheden.

### 2.2.3.2 Ander belang in MartiniPlaza

Naast het belang van de instandhouding van de publieke voorziening, komt ook het financiële belang van de gemeente om de hoek kijken: haar belangen als aandeelhouder en als kapitaalverschaffer. Zuivere keuzen en afwegingen worden dan lastig: vindt de financiële injectie plaats om het financiële aandeelhoudersbelang veilig te stellen of vindt de financiële injectie plaats om de publieke voorziening in stand te houden? Er is sprake van vermenging van rollen: die van aandeelhouder en die van hoeder van voorzieningen die omwille van het publieke belang worden bekostigd.

De leningen van de gemeente Groningen aan MartiniPlaza spelen in deze relatie een perverserende rol. Er was door leningen immers te veel geld in de onderneming om het verlies te kunnen nemen. Er moest in april 2014 geld bij om de leningen en andere verplichtingen veilig te stellen, ongeacht de vraag waar de extra funding voor bedoeld was. Het is hierbij nauwelijks meer van belang of de tekorten bij MartiniPlaza ontstonden op de post onderhoud of op een andere post. De hernieuwing van de bancaire lening in 2015 bleek ook geen autonome keuze want op de markt bleek voor een lening geen financier te vinden.

### 2.2.3.3 Governance op MartiniPlaza

Het eerdere bestuursmodel met een directeur en een RvC heeft de oriëntatie op de continuïteit van de onderneming. Dat is een principiële andere oriëntatie en een ander belang dan de continuïteit van de publieke voorziening, zeker wanneer deze structureel financieel ondersteund moet worden. Een RvC keert het gezicht naar de belangen van de onderneming als zodanig; de gemeente kijkt naar het brede maatschappelijke veld en de politiek / bestuurlijke verantwoording en belangen. Als enig aandeelhouder was de wethouder met ondersteuning van het hoofd CMS de afgelopen jaren aanwezig op de AVA. Verder is er vanuit de gemeente zeer beperkt toezicht geweest op de financiële bedrijfsvoering van MartiniPlaza. Vanuit de optiek van verzelfstandiging paste deze afstand, want het toezicht was immers voorbehouden aan de RvC.

Om die reden kon het ook gebeuren dat eerst in het voorjaar 2014 de acute penibele financiële situatie vanuit het achterstallig onderhoud van MartiniPlaza openbaar werd, namelijk eerst op het moment dat directie en RvC van MartiniPlaza dat opportuun vonden.

Niettemin waren bij de verzelfstandiging wel een aantal voorwaarden gesteld, o.a. met betrekking de bestemmingsreserveringen voor groot onderhoud. Aan deze voorwaarden is door MartiniPlaza zeker in de jaren 2011 – 2014 niet (volledig) voldaan. Op het moment dat de grote achterstanden aan het licht kwamen was de verrassing groot. Op zijn minst kan gesteld worden dat er door de RvC en de aandeelhouder in die periode geen toezicht plaatsgevonden heeft op de voorwaarden waarop de constructie van de verzelfstandiging met een bancaire lening plaatsgevonden heeft (of beoogd werd).

De dubbele rol van aandeelhouder (met financieel belang) en middelenverstrekker (vanuit publiek belang) blijken strijdig te kunnen worden en leiden dan tot onzuivere afwegingen, aangezien de belangen in zichzelf ongelijksoortig van aard zijn. Dit lijkt de crux te zijn geweest in het ontstaan van de crisis rond MartiniPlaza en mag daarom als belangrijke geleerde les ter harte worden genomen.



#### 2.2.3.4 Ten slotte

Inmiddels (2015) is MartiniPlaza in rustiger vaarwater gekomen, met een beleidsmatige focus op rekenen met rendement op activiteiten, een daaruit voortvloeiende evenwichtige exploitatiebegroting 2015 en een verscherpt financieel toezicht, zowel op het going concern als op de renovaties van de installaties. M.a.w.: de informatievoorziening vanuit MartiniPlaza naar de aandeelhouder is op orde en in control. Ook is er onafhankelijk financieel toezicht ingesteld. Binnen de gemeente zijn de rollen van de leden van het College en het GMT opnieuw belegd, waardoor vermenging van belangen lijkt uitgesloten.

## 2.3 OPSB

### 2.3.1 Besturing / governance

De Oosterpoort en de Stadsschouwburg vormen samen OPSB. De organisatievorm is een werkmaatschappij van de gemeente Groningen. OPSB is te karakteriseren als publieke onderneming binnen de gemeente Groningen met enerzijds een grote mate van onafhankelijkheid en anderzijds een sterke vervlechting met de gemeentelijke diensten. De directeur OPSB valt onder één van de GMT-leden en de verantwoordelijkheden, rapportages en verantwoordingen zijn als zodanig in het ambtelijk apparaat belegd. Er is binnen OPSB als gevolg van de gemeentelijke inbedding geen sprake van een separaat toezichthoudend orgaan als een Raad van Toezicht. Als integraal onderdeel van de gemeente Groningen wordt OPSB ondersteund met gemeentelijke diensten en expertise: personeel, organisatie, financiën, facilitair, automatisering, communicatie, huisvesting en juridisch advies.

De doelen en taken van OPSB zijn geformuleerd in de zgn. Cultuurnota, waarbij de hoofdtaak van OPSB het programmeren en presenteren van podiumkunsten is. OPSB is onder meer coproductent van Eurosonic / Noorderslag en het Take Root Festival en levert ook een bijdrage aan cultuureducatie. Sinds 2015 exploiteert en programmeert OPSB tijdelijk het Grand Theatre. Waar dus nu over OPSB gesproken wordt, is dat sinds 2015 zakelijk en bestuurlijk inclusief het Grand Theatre.

OPSB en MartiniPlaza zijn – met behoud van identiteit – een samenwerkingsverband aangegaan op het gebied van positionering in de markt, marktwerking, delen van kennis, benutten van synergetische voordelen, rendementsverbetering en kostenbesparingen.

### 2.3.2 Financieel

De afdeling Concern Control heeft de algemene financiële functie en kan – indien daar aanleiding toe zou zijn – een zgn. 'signalement' aan het College sturen. Het financiële regime voor OPSB is hetzelfde als het going concern bij elke andere dienst bij de gemeente, en dat geldt ook voor zaken als financial control en audit. Inherent aan deze infrastructurele inbedding binnen het gemeentelijk apparaat is dat wanneer er bijvoorbeeld gemeente breed bezuinigd c.q. taakstellingen ingevuld moeten worden, dit OPSB ook te beurt valt. Mutatis mutandis geldt dit ook voor gemeente brede regelingen, procedures en afspraken zoals inkoop, arbeidsvoorwaarden personeel etc. Het financiële toezicht op OPSB is belegd conform de werkwijze van de gemeente. De kosten van deze werkmaatschappij zijn vanwege de vervlechting met het ambtelijk apparaat niet inzichtelijk.

Het gebouw van De Oosterpoort is eigendom van de gemeente Groningen. De directeur van OPSB heeft niet helemaal de vrije beschikking over De Oosterpoort: het gebouw wordt overdag ook verhuurd aan het NNO en incidenteel maken ook festivals als Eurosonic / Noorderslag gebruik van het gebouw. In een afgescheiden deel van het gebouw oefent het CBK – eveneens een gemeentelijke Directie / werkmaatschappij – haar activiteiten



uit. De Stadsschouwburg is recent overgedragen aan het Groninger Monumenten Fonds. De boedel van het Grand Theatre heeft de gemeente in 2015 na faillissement van de curator gekocht.

### 2.3.3 Analyse van de bestuurlijke verhoudingen

In tegenstelling tot de casus MartiniPlaza, is er bij OPSB geen cesuur in de tijd (bestuurlijke verhoudingen vóór en na 2014). De bestuurlijke verhoudingen anno 2016 zijn duidelijk: OPSB maakt integraal onderdeel uit van de gemeente Groningen. Met enige regelmaat wordt voorgesteld om OPSB te verzelfstandigen (recent door LAgrou) om zodoende een zgn. 'level playing field' te creëren ten opzichte van andere zelfstandige instellingen. Daarmee zouden gezonde concurrentieverhoudingen bewerkstelligd worden. Hier passen een paar kanttekeningen.

Vanuit cultureel ondernemerschap lijkt een 'level playing field' vanuit het gezichtspunt van OPSB qua bedrijfsvoering aantrekkelijk: OPSB is nu gehouden aan tal van ambtelijke regelgeving (waaronder het moeten voldoen aan de Comptabiliteitsregels) daar waar zelfstandige culturele instellingen hierdoor niet gehinderd worden, en flexibeler en wellicht kostenefficiënter kunnen opereren. Tenslotte moeten vergelijkbare gebouwen voor een 'level playing field' onder gelijke voorwaarden beschikbaar zijn, waarbij de staat van onderhoud (extern en intern) en de mogelijkheid van vervanging vergelijkbaar moeten zijn. Om deze situatie te bereiken zal in Groningen nog veel bestuurlijk en ambtelijk werk verzet moeten worden.

Om een zelfstandige positie te creëren dient een administratieve en organisatorische ontvlechting uit gemeentelijk apparaat plaats te vinden. Dit is een meerjarige operatie omdat deze nagenoeg alle aspecten van de bedrijfsvoering raken. Het vergt én investeringen én trekt een wissel op de toekomst omdat langjarige verplichtingen vanuit de huidige situatie of eenmalig afgekocht moeten worden of een meerjarige extra last betekenen. Het maken van een 'level playing field' in financiële zin is – gezien vanuit gemeentelijk oogpunt – derhalve een kostbare zaak.

Omdat de insteek van dit rapport de 'lessons learned' zijn, is het goed om ook kort stil te staan bij de (financiële) oorzaken van het faillissement van het Grand Theatre. De oorspronkelijke ambities van het Grand Theatre in relatie tot de bijbehorende middelen lijken vanaf het begin niet erg kansrijk te zijn geweest. Er lijkt geen balans geweest tussen de geformuleerde prestatie en de toegevoegde middelen. Ondanks de driemaandelijks gesprekken over de voortgang tussen gemeente en directeur, en het plaatsen van het Grand Theatre onder het regime van bijzonder toezicht vanaf 2013, worden als directe oorzaken voor het uiteindelijke faillissement benoemd:

- Te weinig interne sturing op risico's;
- Gebrekkige management informatie;
- Onvoldoende structurele controle op de juistheid van de financiële situatie.

Oplopende crediteuren en liquiditeitsproblemen leidden uiteindelijk tot het faillissement. Terzijde zij opgemerkt dat een bestuursmodel met een Raad van Toezicht en een directeur-bestuurder geen garanties voor continuïteit biedt. Het risico in de culturele sector is immers dat een Raad van Toezicht of een Bestuur meer belangstelling heeft voor de inhoudelijke, culturele kant en minder of niet op de financiële, bedrijfsmatige aspecten.

## 2.4 Voorlopige conclusies

### 2.4.1 MartiniPlaza

Uit de analyse van de situatie bij MartiniPlaza van voor 2014 blijkt:

- De hoofdconclusie is dat van een systematische en goed georganiseerde, onafhankelijke controle – gelet op de ernst van de situatie in 2014 en opgebouwd in de loop van de jaren – geen sprake is geweest. Niet door de toenmalige RvC van MartiniPlaza als primaire toezichthouder noch door de aandeelhouder vanuit haar belang. Formeel had de aandeelhouder geen interne zeggenschap, want dat was voorbehouden aan de RvC. CMS volgde zonder bevoegdheden MartiniPlaza en ondersteunde de wethouder in de rol van aandeelhouder, echter zonder het huidige externe onafhankelijke oordeel;
- Directie en RvC hebben destijds onvoldoende geanticipeerd op de snel veranderende marktomstandigheden;
- De noodsituatie rond MartiniPlaza in 2014 heeft kunnen ontstaan door een stapeling van rollen van de gemeente: die van geldverstrekker voor de instandhouding van het onroerend goed, die van geldgever voor leningen, die van aandeelhouder van de BV en als belanghebbende bij een voorziening als MartiniPlaza. Door de RvC en de directeur / bestuurder van MartiniPlaza is de impact hiervan destijds niet adequaat ingeschat.

Uit de analyse van na 2014 blijkt:

- Door de stapeling en verwevenheid van bovengenoemde rollen was er – om erger te voorkomen – geen andere beslissing mogelijk dan MartiniPlaza bij te staan in het oplossen van het achterstallig onderhoud en het herfinancieren van de leningen;
- De informatievoorziening van MartiniPlaza naar de gemeente is inmiddels op orde en in control. Ook is er onafhankelijk financieel toezicht ingesteld. Binnen de gemeente zijn de rollen van de leden van het College en het GMT opnieuw belegd, waardoor vermenging van belangen lijkt uitgesloten;
- De vraag of de huidige constructie met de gemeente als aandeelhouder, als geldverstrekker en medeverantwoordelijke voor het onroerend goed houdbaar is, zal verderop in dit rapport beantwoord worden.

### 2.4.2 OPSB

Uit de analyse van de situatie bij OPSB blijkt:

- De bestuurlijke verhoudingen anno 2016 zijn duidelijk: OPSB maakt als werkmaatschappij onderdeel uit van de gemeente Groningen die onder het regime van het reguliere gemeentelijk apparaat valt (vanwege de verwevenheid zijn daarmee niet alle kosten transparant);
- Het financiële toezicht op OPSB is met CMS en Control adequaat belegd. Er lijkt geen sprake te zijn van niet beheersbare financiële risico's;
- Een discussie over verzelfstandiging en/of het bereiken van een 'level playing field' is van een andere orde dan de vraag of de governance ingeregeld is.
- Uit bovenstaande mag dan ook niet worden afgeleid dat rondom de bedrijfsvoering geen knelpunten bestaan+ dit valt buiten de scope van dit onderzoek.



## 3. Kaders om te voldoen aan goed bestuur

### 3.1 Inleiding / leeswijzer

In het vorige hoofdstuk is te zien dat de gemeente verschillende rollen kan spelen (subsidies, verstrekken van geld en leningen, instandhouding van gebouwen). In dit hoofdstuk gaan wij in op de randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn voor een goede besturing. Dit betreft de Governance Code Cultuur en de door de gemeente Groningen eerder opgestelde Kadernota 'Verbonden Partijen', die eerder ook aan de raad ter beschikking is gesteld. Zowel de Governance Code Cultuur als de Kadernota geven "de randvoorwaarden die minimaal bij de betrokken instellingen aanwezig moeten zijn" en vormen daarmee mede een belangrijk antwoord op één van de gestelde onderzoeksvragen.

### 3.2 Kaders voor goed bestuur

#### 3.2.1 Goed Bestuur voor culturele instellingen

Helder bestuur en zorgvuldig toezicht geven ruimte aan inhoudelijk, integer en zakelijk presteren. Dit in navolging van onder meer het bedrijfsleven dat met de Code Tabaksblat de toon zette voor afspraken over goed bestuur. In 2015 is door MartiniPlaza een directiereglement geïmplementeerd op basis van de Code Tabaksblat. De kennis en ervaring die de culturele sector heeft opgebouwd is in de Governance Code Cultuur verwerkt. MartiniPlaza voert slechts een deel van haar activiteiten uit in de culturele sector en valt ook niet onder de Cultuurnota. In de gemeentelijke begroting en verantwoording is zij wel opgenomen onder het programma Cultuur. De Governance Code Cultuur biedt echter goede en praktische handvatten.

De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Daarmee laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders aan de buitenwereld zien wat de gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector. De code komt niet in de plaats van de eigen verantwoordelijkheid en kritische reflectie binnen organisaties, maar beoogt naast het normatieve kader juist de kritische reflectie binnen en tussen bestuur en toezicht te stimuleren. Daarom kent de code negen algemene principes. Deze principes vinden hun vertaling in praktijkaanbevelingen die men op verschillende manieren kan lezen: 'zo hoort het', 'zo doen goed geleide organisaties dit' of 'dit zijn goede praktijkvoorbeelden'. Er zijn grote verschillen in de cultuursector. Goed bestuur is vaak maatwerk en verantwoordelijkheid nemen. Daarom zijn de bestuurders en toezichthouders aan zet: 'pas toe of leg uit'.

Goed bestuur en toezicht kenmerken zich door:

- duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij horende verantwoordelijkheden;
- integer en transparant handelen, met oog voor de belangen van alle betrokkenen (de stakeholders);
- deskundigheid in bestuur en toezicht;
- effectief bestuur en toezicht, waarover ook verantwoording wordt afgelegd;
- effectiviteit in het realiseren van missie, doelstellingen en efficiënte besteding van (publieke) middelen.



De Code is ingericht aan de hand van negen principes op basis van de volgende uitgangspunten:

1. een bewuste omgang met de governance code;
2. een weloverwogen keuze voor het besturingsmodel;
3. duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden tussen uitvoering, bestuur en toezicht;
4. onafhankelijkheid van het toezicht en het vermijden van belangenverstrengeling;
5. het waarborgen van deskundigheid en diversiteit in de samenstelling van de raad van toezicht;
6. een goed georganiseerde, onafhankelijke financiële controle;
7. publieke (financiële) verantwoording door de organisatie.

De Code is een goed hulpmiddel voor instellingen om hun governance goed en zichtbaar op orde te brengen en te houden en is daarmee voor alle instellingen aan te bevelen. De Code is niet verplicht en de gemeente Groningen schrijft aan de instellingen waarmee zij zaken doet de code niet voor. Ook in het geval van MartiniPlaza heeft de code geen rol gespeeld tot aan de crisis. Verondersteld kan worden dat indien dit wel het geval was geweest de crisis zich niet in deze vorm en heftigheid had voorgedaan. Deze ontstond immers vooral op basis van het feit dat in de intensieve samenwerking om het achterstallig onderhoud goed in kaart te brengen er, ondanks navraag, door MartiniPlaza (directeur en RvC) niet is gemeld dat de resultaten verslechterden (uitgangspunten 5 en 7). Een treffend voorbeeld van gebrek aan duidelijke rollen is toen de raad de wethouder in de rol van aandeelhouder hierop aansprak. Niemand heeft zich blijkbaar gerealiseerd dat de raad eerder de RvC aan de tand had kunnen voelen.

Uitgangspunt 2 van de Code (het gekozen besturingsmodel) willen wij hier benadrukken omdat deze zeer bepalend is in de ontwikkelingen van MartiniPlaza. De keuze voor de BV-vorm en het besturingsmodel daarbij is destijds gemaakt om toen opportune redenen. De tijden zijn sindsdien veranderd qua politieke verhoudingen, zo ook het denken over governance en niet in het minst ten aanzien van de markten waarin MartiniPlaza zich beweegt. Ondanks deze ingrijpende veranderingen heeft geen heroverweging van het besturingsmodel plaatsgevonden door gemeente noch MartiniPlaza. In 2014 heeft de crisis deze heroverweging afgedwongen: van een op grote afstand van de eigenaar / gemeente opererend MartiniPlaza naar één waar de gemeente de teugels strak in handen heeft genomen.

### 3.2.2 Kadernota 'Verbonden partijen' van de gemeente Groningen

De gemeente Groningen gaat samenwerkingsverbanden aan omdat deze kunnen bijdragen aan het behartigen van het publieke belang. Groningen kent verschillende samenwerkingsverbanden in verschillende vormen. Zo zijn er circa dertig formele verbonden partijen (privaatrechtelijk en publiekrechtelijk). Formele verbonden partijen hebben een extra risicoprofiel omdat de gemeente in verbonden partijen zowel een bestuurlijk als een financieel belang heeft. Naast verbonden partijen zijn er vele vormen van gemeentelijke betrokkenheid bij instellingen en instanties (bijvoorbeeld subsidierelaties, samenwerking met private partijen of inkooprelaties). Ook hierbij kan de gemeente overigens een (financieel) risico lopen.

Bij samenwerkingsverbanden is het van belang de gemeentelijke governance goed te organiseren. Governance gaat vooral over zeggenschap, verantwoordelijkheid, sturing, risicobeheersing, verantwoording en toezicht. Op 11 december 2013 heeft de rekenkamer een onderzoeksrapport uitgebracht naar samenwerkingsverbanden in Groningen, waaruit bleek dat de gemeente niet altijd voldoende zicht heeft of samenwerkingsverbanden voldoende in control zijn. Ook concludeert de rekenkamer dat een afwegingskader ontbreekt, waaraan getoetst kan worden of nieuwe verbonden partijen wenselijk zijn en in welke vorm dat zou moeten gebeuren. De aanbevelingen uit het rapport van de Rekenkamercommissie en de uitkomsten van de discussie in de raadscommissie Financiën en Veiligheid zijn verwerkt in de Kadernota 'Verbonden partijen'. In deze kadernota wordt uiteengezet hoe de gemeente Groningen met verbonden partijen om wil gaan en worden de rollen en bevoegdheden van college en raad beschreven.



De kadernota gaat achtereenvolgens in op:

- Afbakening verbonden partijen;
- Aanbevelingen van de rekenkamercommissie;
- Governance op verbonden partijen;
- Algemene afspraken over verbonden partijen;
- Afspraken bij het aangaan van nieuwe verbonden partijen;
- Afspraken over het beheer van bestaande verbonden partijen / samenwerkingsrelaties.

De kadernota heeft betrekking op de formele verbonden partijen en gaat niet expliciet over andere samenwerkingsverbanden zoals gesubsidieerde instellingen. Bij gesubsidieerde instellingen is er wel sprake van een financieel belang maar ontbreekt de bestuurlijke participatie. Over de governance van gesubsidieerde instellingen gelden afzonderlijke afspraken.

De algemene afspraken rondom het governance op de gesubsidieerde instellingen zijn opgenomen in de Algemene Subsidie Verordening (ASV). In de ASV staat opgenomen op welke manier gesubsidieerde instellingen zich moeten verantwoorden. Daarnaast hebben alle gesubsidieerde instellingen een contactpersoon binnen de gemeentelijke organisatie die periodiek contact heeft met de instelling. Op basis van de jaarrekeningcijfers van de gesubsidieerde instelling wordt bepaald wat de financiële weerbaarheid is en welke rapportage frequentie daarbij hoort (van één keer per jaar tot maandelijks). De definitie van verbonden partijen in Groningen is smal gekozen (bestuurders- en financieel belang). Elders wordt deze breder genomen, namelijk waar de gemeente grote belangen heeft of risico's loopt. Deze verantwoordingen achteraf (ex post) zijn nodig en goed, maar geven de gemeente geen inzicht in dreigende risico's. Hiervoor zijn ex ante signalen nodig, die de gemeente actueel kan destilleren uit periodieke rapportages, gesprekken, analyses, etc. Wij hebben niet kunnen vaststellen dat hiervan reeds gebruik wordt gemaakt.

De kadernota is van recente datum (2015) en bevat een groot aantal zinvolle instrumenten om het toezicht op verbonden partijen vanuit de gemeente goed in te richten. Twee belangrijke aantekeningen kunnen worden gemaakt bij dit instrument. De eerste opmerking betreft de scope van het toezicht dat in de eerste lijn wordt uitgevoerd door CMS en in de tweede lijn door Control. Het toezicht richt zich in de huidige versie van de Kadernota vooral op financiën en (nog) niet op het verwachte maatschappelijke resultaat in de vorm van product of outcome. De noodzaak om producten / diensten en / of outcome als meetbaar resultaat te beschrijven door instellingen is misschien wel onderkend, maar sinds de reorganisatie van CMS niet van de grond gekomen. Het verdient aanbeveling om aanvullend op de Kadernota instrumenten in te zetten waarmee de activiteiten van verbonden / gesubsidieerde partijen tevoren kunnen worden beoordeeld en de (financiële) resultaten kunnen worden gemeten (zoals Programma's van Eisen en Business Cases).

De tweede opmerking is dat aan de uitgangspunten en randvoorwaarden die in de Kadernota worden gesteld door MartiniPlaza niet is voldaan en dit zal bij andere culturele organisaties ook het geval zijn. Dit betreft bijvoorbeeld de randvoorwaarde dat alle gesubsidieerde instellingen een constante relatie met een contactpersoon binnen de gemeentelijke organisatie hebben, die periodiek contact heeft met de instelling.

## 4. Verhouding tussen gemeente en instellingen als basis voor goed bestuur

### 4.1 Inleiding / leeswijzer

In het vorige hoofdstuk is te zien dat de zowel de Governance Code Cultuur als de Kadernota de randvoorwaarden geven die minimaal bij de betrokken instellingen en in de relatie met de gemeente aanwezig moeten zijn. In dit hoofdstuk gaan wij in op de verschillende rollen en verantwoordelijkheden die de gemeente Groningen met verbonden partijen kan hebben. De analyse van de verschillende rollen wordt in dit hoofdstuk toegepast op de relatie van de gemeente met zowel OPSB als MartiniPlaza.

### 4.2 Rollen, verantwoordelijkheden en risico's

De termen rollen en verantwoordelijkheden komen in veel van de documenten die wij tijdens het onderzoek tegenkwamen voor, maar vooral in relatie tot bestuur en besturing. Uit de analyse van MartiniPlaza en de gesprekken die wij voerden, bleek dat deze ook vanuit een andere context beschouwing behoeven. De gemeente Groningen kent meerdere uitgangspunten ten aanzien van culturele instellingen. Vanuit deze uitgangspunten ondersteunt zij deze instellingen en haar activiteiten in één of meerdere rollen, waarbij OPSB deel uitmaakt van de gemeente als enige eigenaar en andere instellingen zelfstandig zijn (en met de gemeente op zijn minst een subsidierelatie onderhouden).

#### **Uitgangspunt 1: eigenaar / beheerder van publieke doelen / taken (politiek / bestuurlijk)**

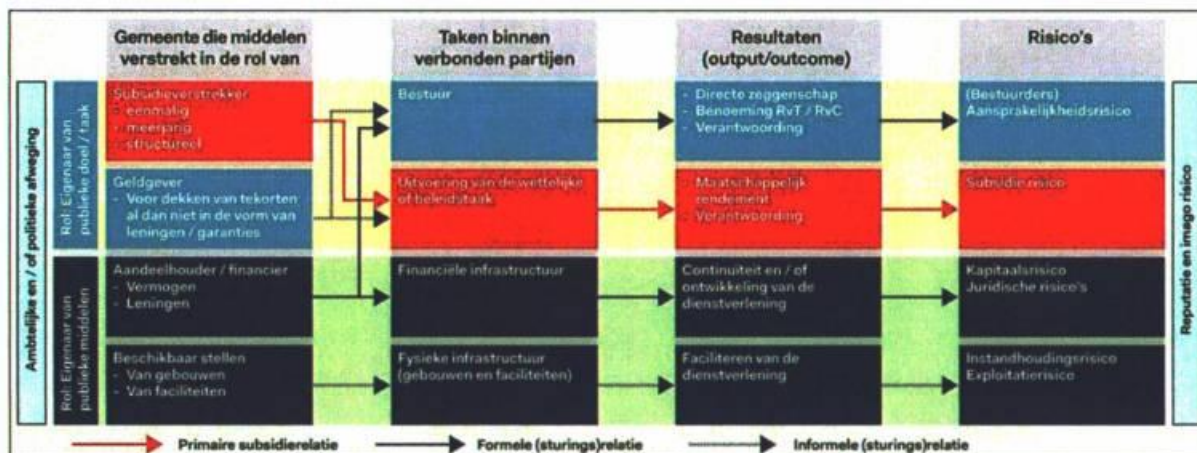
- Rol 1. Verstrekken van éénmalige of meerjarige subsidies (incidenteel / structureel);
- Rol 2. Geven van geld of verstrekken van leningen / garanties, veelal om tekorten te dekken omwille van de publieke / bestuurlijke doelen;
- Rol 3. Optreden als aandeelhouder in BV of NV, vaak in combinatie met rol 4;
- Rol 4. Geldverstrekker in de vorm van het beschikbaar stellen van vermogen en / of leningen.

#### **Uitgangspunt 2: Eigenaar / beheerder van gebouwen en openbare ruimten**

- Rol 5. Ter beschikking stellen en in stand houden van gebouwen;
- Rol 6. Ter beschikking stellen van openbare ruimten.

Bij OPSB vervult de gemeente alle rollen, behalve die van aandeelhouder. Aangezien OPSB volledig is ingebed in de gemeentelijke organisatie is het niet eenvoudig de financiële gevolgen voor elke rol richting OPSB inzichtelijk te maken. Hiertoe zou eerst een administratieve ontvlechting plaatsvinden, waarmee de aan OPSB verleende diensten door de gemeente inzichtelijk worden gemaakt. In het geval van MartiniPlaza is zij vanuit haar rol als bijdrager in de kapitaalslasten ook aandeelhouder geworden, vervolgens als geldverstrekker leningen gaan geven en tenslotte als geldgever tekorten gaan dekken. Voor de eerste rollen heeft zij gekozen, de laatste heeft zij noodgedwongen op zich genomen.





Figuur 1. Rollen van de gemeente richting culturele instellingen.

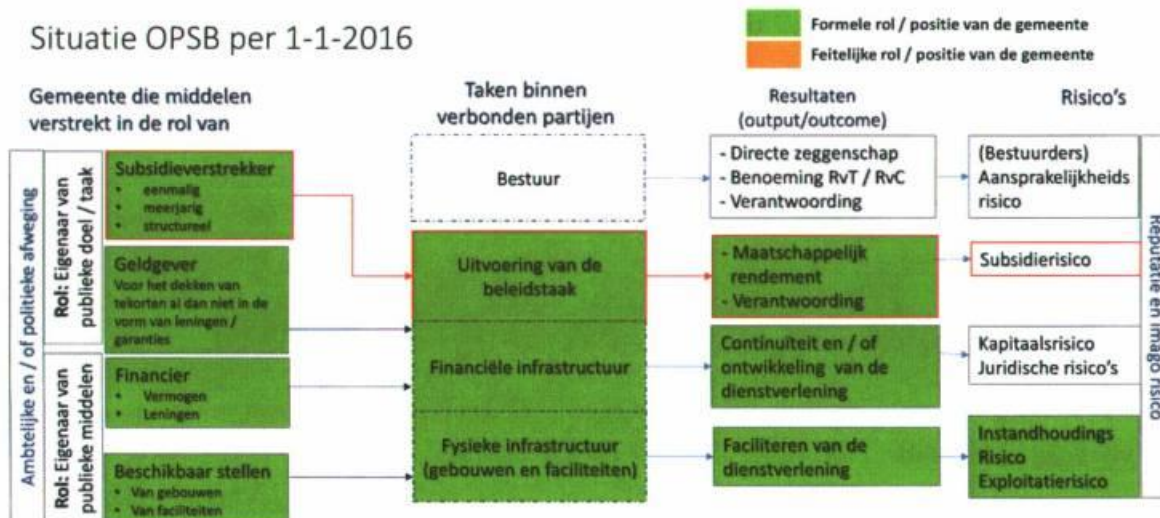
Aan elke rol die de gemeente vervult zijn één of meer risico's verbonden, die in bovenstaand schema met de rollen die de gemeente kan vervullen in verband worden gebracht. De risico's verbonden aan rollen zijn:

1. Bestuurlijke- en juridische risico's (aansprakelijkheid);
2. Subsidie- en kapitaalrisico's (rendement en continuïteit);
3. Instandhoudingsrisico's (continuïteit van gebouwen);
4. Exploitatierisico (bij leegstand voor de eigenaar van bijzondere gebouwen);
5. Reputatie en imago-*risico*.

De genoemde risico's zijn niet direct aan rollen verbonden maar aan de resultaten die voor de gemeente vanuit de betreffende rollen voortvloeien. Anders gezegd: de risico's zitten op zichzelf niet in het beschikbaar stellen van onroerend goed of het verstrekken van een subsidie, maar in het realiteitsgehalte van de beoogde resultaten. Deze resultaten kunnen worden gedefinieerd in output (leveren van specifieke diensten of producten) of outcome (zichtbaar en meetbaar effect). Indien in een politiek / bestuurlijke afweging expliciet voor een rol wordt gekozen, anders dan die als subsidieverstreker, is het verstandig dat de gemeente zich rekenschap geeft van de verhoudingen die dat oplevert met de culturele instelling, met de resultaten en met de risico's.

Waar rollen zich opstapelen (een meervoudige relatie) nemen de verbondenheid met de instelling en de risico's toe, waardoor het in deze gevallen altijd verstandig is een uitgebreide risicoanalyse en een business case op te (laten) stellen en te beoordelen. Indien de gemeente zich gedwongen voelt een nieuwe rol op zich te nemen, dienen niet alleen de consequenties daarvan te worden beschouwd, maar dient de hele situatie en samenloop van rollen onder de loep genomen te worden. Wanneer bovenstaand rolschema wordt ingevuld voor OPSB, als onderdeel van de gemeente, ontstaat het volgende beeld van rollen, taken, resultaten en risico's.

## Situatie OPSB per 1-1-2016

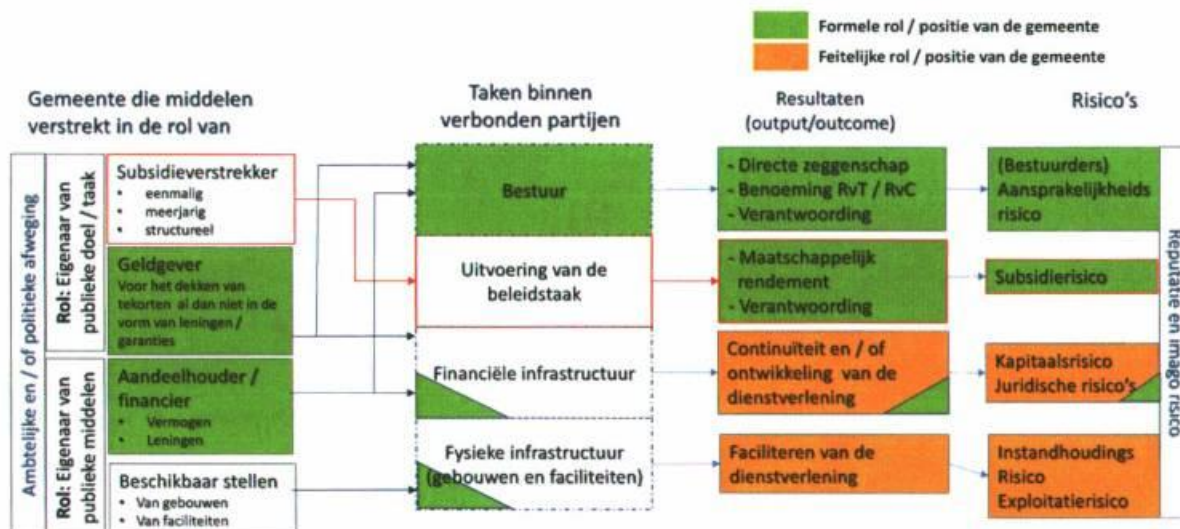


Figuur 2. Rollen van gemeente in OPSB.

In groen is aangegeven welke rollen de gemeente speelt in relatie tot OPSB en deze rollen worden ook formeel ingevuld. De besturing en uitvoering van de beleidstaak is als afdeling ingebed binnen de gemeente, waardoor de grootste risico's zich beperken tot de instandhouding en exploitatie van de gebouwen. Uit het feit dat bij OPSB er geen discrepantie is tussen de formele en feitelijke rollen, mag niet worden afgeleid dat de relatie op het niveau van de bedrijfsvoering altijd in orde is. Het feit dat er bij OPSB zoveel rollen vanuit de gemeente worden uitgeoefend vanuit één eigenaarsrelatie, betekent dat tegenover het gemak dat OPSB gebruik kan maken van de gemeentelijke diensten, de beperking staat in vrijheid vanuit haar doelstellingen haar eigen bedrijfsvoering keuzes te maken.

Ook bij MartiniPlaza speelt het vastgoed een dominante rol. De stapeling van rollen bij MartiniPlaza was destijds ook bij het Groninger Museum een belangrijke factor die daar een aantal jaren geleden geleid heeft tot een crisis. Het onderhoud aan en de instandhouding van dergelijke gebouwen wordt bepaald door twee factoren: het zijn bijzondere gebouwen waaraan bijzondere gebruikseisen worden gesteld en het gaat altijd over veel geld. Deze cocktail heeft er bij MartiniPlaza toe geleid, dat hoewel de gemeente niet verantwoordelijk was voor het achterstallig onderhoud (de vergoeding daarvoor zat immers in de jaarlijkse financiële bijdragen), zij uiteindelijk toch daarvoor moest betalen om sluiting van MartiniPlaza te voorkomen. Het invullen van het rolschema voor MartiniPlaza laat een ander beeld dan OPSB zien. Naast de rollen die *formeel* door de gemeente worden ingevuld, blijkt dat de gemeente *feitelijk* veel meer rollen vervult en voor risico's aansprakelijk blijkt te zijn, terwijl zij over de bedrijfsvoering die daartoe leidt formeel niets te zeggen heeft.





Figuur 3. Rollen van gemeente binnen MartiniPlaza.

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat er geen gezonde balans is wanneer een gemeente vanuit een rol die zij vervult verantwoordelijk wordt (gehouden) voor de risico's die daaruit voortvloeien zonder dat zij direct of indirect zeggenschap heeft over de uitvoering van de taken bij de instelling. Deze balans kan worden hersteld door het instellen van een goede governance of een meer directe bemoeienis met de uitvoering door de gemeente.

Recente casussen als MartiniPlaza en het Groninger Museum leren dat er één element is dat zich niet leent voor het op afstand zetten door de gemeente. Dit betreft bijzonder, strategisch beeldbepalend en / of monumentaal vastgoed met een groot onderhoudsrisico en nauwelijks alternatieve aanwending. Van een heel andere orde buiten deze casussen, maar evenmin geschikt voor het op afstand zetten zijn grote evenementen in de openbare ruimte waarbij complexe vergunningverlening en grote veiligheidsrisico's gelden. Bij een aantal van deze casussen en ook bij het Grand Theatre en Vera / Simplon geldt, dat deze voor de gemeente van doorslaggevend belang zijn. Ook wanneer de betreffende instelling zelfstandig is, is een sterke betrokkenheid vanuit de gemeente bij deze instellingen, door directe bemoeienis of door een strakke governance, altijd noodzakelijk om onverantwoorde risico's te vermijden.

## 5. Rolstapeling: de gevolgen

### 5.1 Inleiding / leeswijzer

In het vorige hoofdstuk is te zien dat de gemeente Groningen meerdere rollen en meerdere relaties met een verbonden partij kan hebben. In dit hoofdstuk worden de hieraan verbonden risico's beschreven.

Het hebben van meerdere rollen als gemeente richting een instelling lijkt op zichzelf zelden problemen op te leveren zolang er geen financiële problemen zijn, maar er zijn drie risico's die voortvloeien uit rolstapeling (meerdere rollen, naast die van veelal subsidieverstrekker met een beperkt subsidierisico). Het gaat hier om rolvermenging, discontinuïteit van de voorziening en de complexiteit van de relatie.

### 5.2 Rolvermenging / rolonduidelijkheid

Uit figuur 1 in hoofdstuk 4 blijkt dat een verbonden partij of gesubsidieerde partij de uitvoering van de beleidstaak waarvoor zij subsidie krijgt, ook andere taken uitvoert die potentieel in relatie staan tot de rollen van de gemeente. Een taak binnen een verbonden partij is die van een bestuur van een instelling, waarmee een gemeente formeel te maken heeft als zij deelneemt in het bestuur van de organisatie (in de vorm van een Raad van Toezicht, Raad van Commissarissen of een stichtingsbestuur). Dit is een gekozen rol, die afgewogen dient te zijn. Een tweede taak binnen een verbonden partij is het beheren van de interne financiële infrastructuur van de instelling, waar de gemeente feitelijk ook geen verantwoordelijkheid voor heeft. Zodra de gemeente echter tekorten gaat dekken of leningen gaat verstrekken, zal zij daaraan veelal beperkende of andere voorwaarden willen verbinden, met als gevolg dat zij zich wel met het bestuur c.q. besturing en de financiële infrastructuur van de instelling moet gaan bemoeien (dit kan overigens mogelijk leiden tot claims vanuit bestuurdersaansprakelijkheid of andere aansprakelijkheid zoals marktbeïnvloeding). Op dat moment is er sprake van rolvermenging en onduidelijkheid in de verantwoordelijkheidstoedeling.

### 5.3 Gevolgen van gekozen rollen bij discontinuïteit

Wanneer er liquiditeitsproblemen ontstaan (Groninger Museum), een faillissement dreigt (Grand Theatre) of achterstallig onderhoud naar boven komt (MartiniPlaza), komen de ingenomen rollen ineens in een ander daglicht te staan. Waar de verschillende rollen voorheen tamelijk los van elkaar worden vervuld (bijdrage kapitaalslasten, gebouw), komt dan opeens alles bij elkaar en ontstaat er een – toch vaak verrassend – totaalbeeld. Mocht een dergelijke situatie leiden tot een faillissement of (gedwongen) verkoop, dan dient wat is opgebouwd vanuit elke rol ook apart te worden afgehandeld:

1. Financiële bijdragen en eerder gedekte tekorten blijken onuitputtelijk;
2. Een deelneming moet worden afgeboekt;
3. Niet betaalbare schulden moeten worden afgeboekt;
4. De gemeente blijft met een onverhuurbaar pand zitten;
5. Schuldeisers vinden steeds vaker dat de gemeente moreel verplicht is hen te compenseren.



Ons is gebleken dat voornamelijk het gebouw waarin de culturele activiteiten worden ondernomen, hierin een cruciale rol speelt. In het geval van MartiniPlaza gelden de eerste vier risico's bij discontinuïteit onverkort. Een eventuele verkoopwaarde kan ver onder de – inmiddels wel afgewaardeerde – boekwaarde van de panden liggen of sterk negatief worden indien het pand onverkoopbaar blijkt en/of gesloopt moet worden. De schuld van MartiniPlaza, die afgelost wordt uit toekomstige financiële bedragen, kan onaflosbaar blijken en de recent verstrekte budgetten voor onderhoud kunnen voor niets geweest zijn. In een dergelijke situatie kan de stapeling van rollen tot een grote financiële omvang leiden.

## 5.4 Complexiteit van de relatie

Een relatie die moet worden onderhouden tussen de gemeente en een instelling, kost van beide kanten tijd en inspanning. In het eenvoudigste geval moet er een aanvraag voor subsidie, huur of andere faciliteiten worden ingediend, die goedgekeurd moet worden. Periodiek vindt er verantwoording plaats met eventueel een gesprek. Bij elke rol en daarmee een ambtelijke schijf die wordt toegevoegd, worden aan beide kanten benodigde competenties toegevoegd op juridisch, financieel, bouwkundig en andere gebieden. Bij de gemeente zijn deze wel aanwezig, maar verdeeld over verschillende afdelingen en niet ingericht op de specifieke relatie met de betrokken instellingen. Bij de betreffende instellingen moeten hiervoor mensen in dienst worden genomen of ingehuurd om het goed te laten verlopen. Of het opbouwen van deze competenties gebeurt onvoldoende of het kost veel geld dat ten koste gaat van het primaire doel of het moet als aanvullende subsidie worden verstrekt door de gemeente.

MartiniPlaza moet bijvoorbeeld kunnen beschikken over de benodigde kennis voor het in stand houden van het casco en de installaties van een groot gebouwencomplex, waar in de loop der tijd verschillende specifieke kennis voor nodig is. Zij heeft hiervoor een aantal vaste medewerkers in dienst die naar behoefte worden aangevuld met specialisten. Toch gaat ook hier onevenredig veel tijd van het management op aan de zorg voor deze infrastructuur, die beter gericht kan worden op de invulling van concepten en andere gebruiksfunctionaliteit. Het stapelen van meerdere rollen en daarmee het toenemen van het aantal schijven in een relatie leidt snel tot meer gedoe, aangezien de rollen ook niet altijd goed te onderscheiden zijn en er veel mensen van beide partijen zich mee gaan of moeten bemoeien. Dit kan een negatieve druk op de relatie leggen. Voor MartiniPlaza, OPSB en een aantal andere verbonden instellingen in Groningen geldt dat zij weliswaar qua omvang groot zijn, maar dat dit niet hoeft te betekenen dat daarom de relatie met de gemeente ingewikkeld hoeft te worden (ingericht). Het onderhouden van een grote verbonden partij als MartiniPlaza zal altijd energie kosten, maar deze kan op het goede gesprek worden gericht, zoals bijgaand schema laat zien.



## 6. Governance in de toekomst

### 6.1 Inleiding / leeswijzer

In de voorgaande hoofdstukken is aansluitend op de analyse van de casuïstiek van MartiniPlaza en OPSB inzichtelijk gemaakt en daarna uitgewerkt welke rollen de gemeente op zich heeft genomen en tot welke gevolgen dat heeft geleid. Deze gevolgen strekken zich uit tot zowel de risico's als de relatie tussen gemeente en de instellingen. De conclusies uit deze hoofdstukken vormen de basis waarop in dit hoofdstuk een voorstel wordt gedaan voor de governance. Hiervoor is weer gebruik gemaakt van het rolmodel uit hoofdstuk 4 en een beslissingsmodel dat in de bijlage A is opgenomen.

Wij gaan achtereenvolgens in op:

- De randvoorwaarden waar instellingen aan moeten voldoen (inclusief aanbevelingen);
- De randvoorwaarden waaraan de relatie tussen gemeente en instellingen aan moet voldoen (inclusief aanbevelingen);
- Uitgangspunten en bouwstenen (programma's van eisen, vastgoed, leningen en toezicht op Bv's en Nv's).

### 6.2 Randvoorwaarden waaraan de instellingen moeten voldoen

De Code of Governance voor de Culturele Sector biedt heldere aanknopingspunten voor de opzet van goed bestuur voor de culturele instellingen die gesteund worden door de gemeente Groningen. De Code is echter niet verplicht gesteld door de gemeente. Specifiek voor bestuursmodellen geldt dat deze in de tijd fluïde zijn en periodiek getoetst dienen te worden.

*Aanbevelingen:*

1. *Neem het invoeren van de code goed bestuur – zoals die voor culturele instellingen – op in de ASV als verplichting aan verbonden partijen, zoals bij MartiniPlaza al is gebeurd in de vorm van een directiereglement;*
2. *Stel voor de grote verbonden partijen en gesubsidieerde instellingen elke 5 jaar een onderzoek in naar de effectiviteit van het geldende bestuursmodel binnen veranderende context, waarbij het functioneren van de Code of Governance deel uit maakt van het onderzoek.*

De Kadernota 'Verbonden partijen' is een goed en praktisch instrument als uitgangspunt voor de relatie tussen de gemeente en verbonden partijen. De Kadernota is recent ontwikkeld en bevat recente aanbevelingen van de Rekenkamercommissie. De toepassing lijkt nog smal en erg gericht op control. De Kadernota zou van toepassing moeten zijn op alle partijen die financieel of anderszins door de gemeente worden gesteund en waaruit aanzienlijk risico's voortvloeien. De scope is nu beperkt tot de uitgavenkant, terwijl resultaten in termen van output en outcome minstens zo belangrijk zijn.



*Aanbevelingen:*

3. *Verbreed de definitie van verbonden partij en / of verklaar de Kadernota ook van toepassing op gesubsidieerde instellingen waarin de gemeente een groot belang heeft of een groot risico loopt. Het beslissingsschema dat in bijlage A is opgenomen kan hierbij behulpzaam zijn;*
4. *Toets in volgorde van belang voor de verbonden partijen en grote gesubsidieerde instellingen of zij aan de voorwaarden en uitgangspunten (kunnen) voldoen, conform de eisen die beschreven zijn in de Kadernota voor nieuwe verbonden partijen;*
5. *Zorg voor de meest risicovolle instellingen dat er een (eenvoudig en doeltreffende) werkwijze wordt gehanteerd waarmee ex ante de gemeente dreigende risico's tijdig kan detecteren;*
6. *Voer aanvullend op de Kadernota instrumenten in waarmee de kosten kunnen worden gerelateerd aan de beoogde resultaten. Deze instrumenten zijn onder meer product- en dienstenspecificaties, Programma's van Eisen en Business Cases.*

### **6.3 Randvoorwaarden waaraan de relatie tussen gemeente en instellingen moet voldoen**

De gemeente moet zich bewust zijn van de gevolgen van het kiezen van een rol in het geven van subsidie of het ter beschikking stellen van gebouwen of andere faciliteiten als openbare ruimte aan (culturele) instellingen. De risico's die de gemeente loopt blijken vaak niet voort te vloeien uit de initieel gekozen rol, maar uit rollen die daar uit voortvloeien en tot stapeling kunnen leiden. Een goede afweging vooraf en bij elke (voorgenomen) wijziging in een relatie zou altijd moeten plaatsvinden, waarbij het afwegingskader uit de Kadernota altijd gevolgd zou moeten worden. Dit geldt ook na verloop van tijd, wanneer een relatie langdurig is of wordt, aangezien de aard van de relatie ook door de context en verschuivingen in opvattingen kan veranderen.

Voor het geven van subsidie of hulp in andere vorm moet de eenvoudigste manier worden gekozen. Ingewikkelde oplossingen vergen aan beide kanten immers om specifieke kennis en competenties die uiteindelijk weer door de gemeente moeten worden betaald. Daarbij vloeit teveel aandacht en energie weg naar het oplossen van de geschapen complexiteit, wat ten koste gaat van de primaire doelen.

Wanneer de gemeente zware rollen op zich neemt zoals het verstrekken van geld of leningen voor specifieke doelen, blijkt onvoldoende te kunnen worden gestuurd op de afgesproken aanwending van deze middelen. Dit vereist naast tijd ook een juiste belegging van de verantwoordelijkheid voor het toezicht en de juiste competenties om met de gekozen rol om te kunnen gaan. De kosten hiervan wegen meestal niet op tegen de (financiële) risico's en de mogelijke reputatie- en imagoschade. Daarnaast is het speelveld overzichtelijk: het meeste geld gaat naar een relatief klein aantal instellingen en de rest naar veel kleine instellingen en activiteiten.

*Aanbevelingen:*

7. *De gemeente zou zich in principe moeten beperken tot het vervullen van een enkele rol; zoveel rollen, zoveel schijven. Elke rol en ambtelijke schijf die wordt toegevoegd leidt tot een verveelvoudiging van de risico's voor de gemeente. Zodra de invulling van een relatie uitleg behoeft, is zij te complex geworden en dat vraagt om vereenvoudiging. De in bijlage A opgenomen beslissingstabel kan de gemeente helpen zich rekenschap te geven van haar rollen en om op een verantwoorde wijze tot een passende rolkeuze te komen;*

8. *Voer zowel vooraf als periodiek een risicoanalyse uit om te helpen bij de keuze om de uitvoering van taken "op afstand te zetten" of juist dichtbij de gemeente te houden.*

In het geval van MartiniPlaza en OPSB is er wel sprake van gesprekken en controle, maar niet van een evenwichtige relatie wat kennis en expertise betreft. Na verzelfstandiging van MartiniPlaza is voor de essentiële kennis van de markt binnen de gemeente nog beperkt aanwezig. Incidenteel kan en wordt deze kennis wel ingehuurd, zoals nu bij LAgrouP. Voor OPSB geldt hetzelfde, ook zij heeft de expertise in huis die bij een eventuele verzelfstandiging uit de gemeente zal verdwijnen. Instellingen moeten op het gebied van financiën en control voldoende expertise hebben of opbouwen om gesprekspartner van de gemeente te kunnen zijn en om de basis op orde te houden.

*Aanbevelingen:*

9. *Zorg voor gelijkwaardigheid qua expertise in de relatie, zowel voor het goede gesprek tussen wethouder en bestuurders als voor het op orde houden van de subsidie- en verantwoordingsrelatie;*
10. *Wethouder en ambtelijke vertegenwoordigers van de gemeente moeten ondersteund kunnen worden door (een groep van) ervaren medewerkers op vakgebieden als cultureel beleid, marktkennis, financiën en control, huisvesting en veiligheid.*

## **6.4 Advies voor de gewenste governance**

### **6.4.1 Vier uitgangspunten**

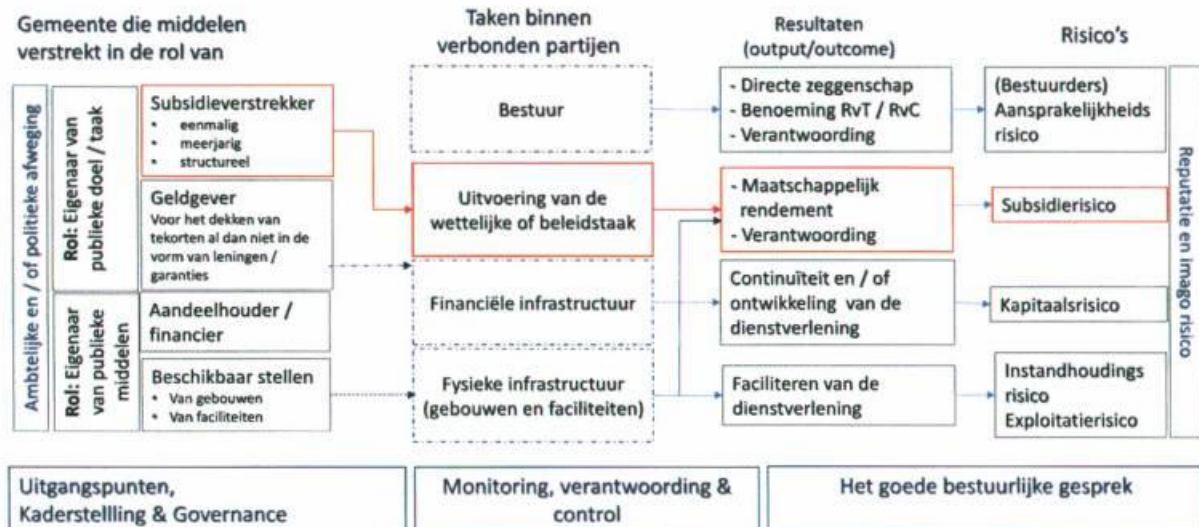
Een goede governance is gebaseerd op vier uitgangspunten die in samenhang de kwaliteit van de relatie tussen gemeente en (culturele) instelling borgen.

- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Eenvoudig</b>    | Het eerste uitgangspunt is dat de rol gekozen moet worden, waarmee de gemeentelijke doelstellingen door de instelling op de meest eenvoudige manier kunnen worden ingevuld, waarbij er een balans blijft tussen middel en doel.  |
| <b>Specifiek</b>    | De governance in de relatie moet specifiek worden georganiseerd rond de aard van de gekozen rol(len), waarbij per rol de nodige kennis en competentie wederzijds aanwezig moet zijn (cultureel, juridisch, financieel, bouwkundig, etc.).  |
| <b>Houdbaar</b>     | De gekozen governance moet periodiek worden herijkt tegen wijzigingen die in de relatie zijn opgetreden of die zich in de context van de relatie hebben voorgedaan. Contextwijzigingen kunnen zowel de politieke situatie in de gemeente als de marktsituatie van de instellingen betreffen. |
| <b>Beëindigbaar</b> | De gekozen governance moet beëindigd kunnen worden indien de omstandigheden daartoe openen, zonder dat dit tot financiële, reputatie of andere schade leidt. Dit kan zowel in de vorm van een ontbindingsclausule of voorwaarden voor uittreding plaatsvinden.                               |



## 6.4.2 Het uitgangsmodel voor rollen, taken, resultaten en risico's

Wanneer wordt uitgegaan van de bovengenoemde uitgangspunten, kan het schema met de rollen van de gemeente zoals hieronder worden ingevuld, waarbij de formele en de feitelijke rol van de gemeente zo dicht mogelijk bij elkaar liggen.



Het verdient de voorkeur dat de gemeente zich beperkt tot de rol van subsidieverstrekker, waarbij de instelling de opdracht krijgt een maatschappelijke taak uit te voeren en zich daarover te verantwoorden. In het beslissingsmodel in de bijlage wordt dit nader uiteengezet. Belangrijk daarbij is wel dat de gemeente zich aan de afgesproken categorieën en begrippen houdt, om inzichtelijkheid en vergelijkbaarheid te borgen. Het zal regelmatig voor komen dat instellingen gebruik maken van gemeentelijk vastgoed. Onder normale omstandigheden treedt de gemeente dan op als eenvoudige verhuurder van het vastgoed. Een goede huurovereenkomst vormt daarvoor de basis, soms aangevuld met een gebruiksovereenkomst (maatwerk) bijvoorbeeld bij huur van een deel van een Multi Functionele Accommodatie.

De gemeente beschikt daarnaast over maatschappelijk vastgoed met een bijzonder karakter: monumentaal, gezichtsbepalend, kunstzinnig en / of slechts voor één doel te gebruiken. Hiervoor geldt dat de gemeente het vastgoed in stand moet houden en met de verhuurder het gebruik en het onderhoud van voorzieningen en faciliteiten moet regelen in goede afspraken. Voor het vastgoed dat in eigendom van de gemeente is adviseren wij dat deze door haar tegen een redelijke huur beschikbaar wordt gesteld. Dit draagt ook bij aan het zicht op de werkelijke ondersteuning die aan een instelling wordt verleend. Tegen het deelnemen in BV's en NV's is er rijksbreed weerstand wanneer daarin overheidstaken worden uitgevoerd. De negatieve ervaringen daarmee zijn daarvoor de oorzaak: veel gedoe, weinig invloed. Ook de gemeente kan zich de vraag stellen of gemeentelijke taken die niet minimaal kostendekkend zijn in een private organisatie moeten worden uitgevoerd. Kernpunt hierin is het toezicht.

Wanneer dit wordt uitgeoefend door een Raad van Commissarissen (annex aan een Raad van Toezicht in een Stichting), dient deze Raad ook volledig verantwoordelijk te kunnen zijn voor functioneren van de organisatie en haar continuïteit. Bij gesubsidieerde instellingen is dit per definitie niet het geval. Het financieel toezicht wordt de facto uitgevoerd door het Rijk of de gemeente.



Wil de gemeente haar doelen halen in termen van output en outcome, dan is toezicht ook een noodzaak. Meerdere casussen bewijzen dat een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen geen garantie is voor adequaat toezicht en/of continuïteit.

### 6.4.3 Bouwstenen voor goed bestuur

Wanneer een gemeente een voor haar belangrijke taak laat uitvoeren streeft zij naar maatschappelijk rendement. Maatschappelijk rendement kan zowel in output (producten, activiteiten) als in outcome (merkbaar en meetbare verandering) worden uitgedrukt en afgesproken. Bij output hoort een productspecificatie of een activiteiten specificatie, bij outcome een Programma van Eisen. Beide zijn basiselementen voor een goede governance en het goede bestuurlijke gesprek.

#### 6.4.3.1 Programma's van eisen / productspecificaties

Wanneer een instelling een bijdrage van de gemeente ontvangt voor het organiseren en / of uitvoeren van een specifiek product of activiteit (deelname aan cultuur) kan het product of de activiteit zodanig worden uitgewerkt dat achteraf kan worden vastgesteld of deze conform de afspraak is uitgevoerd en of deze voor een volgende keer dienen te worden bijgesteld. Indien er sprake is van langdurige bijdragen die zich erop richten om een organisatie in staat te stellen culturele activiteiten uit te voeren, is een programma van eisen een goed uitgangspunt. In het programma van eisen worden de doelen die de instelling nastreeft beschreven in meetbare termen over een bepaalde periode. Daarnaast kan het programma van eisen uitgangspunten en randvoorwaarden bevatten.

#### 6.4.3.2 Huur- en gebruiksovereenkomsten

Een huurovereenkomst bevat de condities waaronder de verhuur plaatsvindt en de wederzijdse rechten en verplichtingen. Gebruiksovereenkomsten werken uit hoe het gehuurde mag worden gebruikt en welke spelregels daarbij gelden. Dit is nodig bij gezamenlijk gebruik van gebouwen en bij gebouwen waarin bijzondere activiteiten worden gedaan zoals theaters, musea en sportaccommodaties. Ook de wijze waarop gebruik gebonden kosten worden verdeeld tussen verhuurder en huurder(s) worden hierin geregeld. Voor ieder gebouw en culturele bestemming betekent dit maatwerkafspraken die SMART geformuleerd zijn. Daar waar de gemeente geen eigenaar van een gebouw is, dienen de subsidiestromen voor activiteiten en die voor gebruik van gebouwen strikt gescheiden te zijn.

#### 6.4.3.3 Leningsovereenkomst en doel gebonden gebruik

Voor het verstrekken van leningen aan instellingen kunnen standaard leningsovereenkomsten worden gebruikt. Aanvullend hierop kan de gemeente vastleggen waarvoor de lening is bedoeld en hoe de instelling zich dient te verantwoorden over de aanwending in relatie tot het doel. De gemeente kan vastleggen dat zij zich het recht voorbehoudt om hier inspectie op uit te (laten) voeren.

#### 6.4.3.4 Toezicht relatie bij deelname in BV of NV en bij Stichtingen

Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht hebben een 5-tal primaire taken, variërend van financieel toezicht tot het ondersteunen bij beleidsvorming. Indien er sprake is van een deelneming in een organisatie of indien de gemeente zitting neemt in een RvT of RvC van een instelling, kan zij mede bepalen op welke taken de RvT of RvC zich moet richten. Indien het zwaartepunt van het financieel toezicht vooral bij de gemeente ligt, mag er geen competitie ontstaan tussen raad en gemeente over deze taak. Bedacht dient te worden dat deelname in een RvC of RvT primair betekent dat de focus ligt op het functioneren van de desbetreffende organisatie. Dat hoeft niet per definitie dezelfde focus te zijn als die de gemeente voor ogen staat.



## 7. Adviezen inzake MartiniPlaza en OPSB

### 7.1 Advies inzake MartiniPlaza

Op basis van de voorgaande analyse is het zowel voor de gemeente Groningen als voor MartiniPlaza van belang om de wederzijdse relatie te herzien. Deze herziening volgt een aantal stappen die hierna in een aantal adviezen wordt vertaald.

#### 7.1.1 Vastgoed MartiniPlaza

Wij adviseren het aantal rollen dat de gemeente vervult terug te brengen tot die van het ter beschikking stellen van gebouwen door middel van eigendomsoverdracht van de gebouwen aan de gemeente. De belangrijkste gevolgen daarvan zijn:

- Het onderhoud aan het casco en de installaties wordt MartiniPlaza uit handen genomen door het Vastgoedbedrijf van de gemeente die daarvoor (ook financieel) is toegerust; zij verkrijgt daarmee de noodzakelijke zeggenschap die zij als aandeelhouder / lid van de RvC niet heeft;
- Het schuiven met bijdragen voor onderhoud tussen gemeente en MartiniPlaza stopt, waarbij MartiniPlaza verantwoordelijk blijft voor de gebouwelijke inrichting en apparatuur in relatie tot het uitvoeringsconcept van haar activiteiten;
- Wanneer het vraagstuk van vervanging aan de orde komt kan de gemeente als eigenaar plannen maken over De Oosterpoort en MartiniPlaza in als gebouwen met complementaire functionaliteit (zie rapportages LAgrou) en de daarvoor benodigde middelen gaan reserveren;
- Bijkomend voordeel is dat de gemeente regie krijgt over het vastgoed als onderdeel van de totale gemeentelijke vastgoedportefeuille.

De vervolgstap zal zijn (per deel van het gebouw in relatie tot de gebruiksmogelijkheden) een redelijke huur te bepalen. Gezien de aard van de gebouwen lijkt een huur boven de kostprijs niet realistisch evenmin als een marktconforme prijs. Dat betekent dat een redelijke huur altijd een bijdrage van de gemeente met zich mee brengt, zolang gebruik wordt gemaakt van de huidige gebouwen. Zodra het vraagstuk van vervanging en / of renovatie van de gebouwen in de komende collegeperiode reeds aan de orde zal komen, kan de hoogte van de huur opnieuw worden beschouwd. MartiniPlaza is in tegenstelling tot OPSB geen gesubsidieerde culturele instelling, maar voert een aantal culturele activiteiten uit voor eigen rekening en verantwoording. Daarnaast vertegenwoordigt zij als organisatie voor congres- en evenementen voor de gemeente regionale economische en andere belangen. Deze belangen mogen worden beschouwd als de rechtstitel waarop de gemeente MartiniPlaza een niet kostendekkende of marktconforme huur in rekening kan brengen.

#### 7.1.2 Vorderingen en schulden

Voor zowel de gemeente als MartiniPlaza kan hierbij worden onderzocht of bij eigendomsoverdracht (een deel van) de lening tegen de (boekwaarde van de) gebouwen / de deelneming kan worden weggestreept, zodat de financiële gevolgen beperkt blijven. Het resterende deel van de lening zal vervolgens op een financieel-technisch verantwoorde wijze moeten worden opgelost binnen de gemeente, hetgeen zorgvuldig moet worden voorbereid.

### 7.1.3 Rechtsvorm MartiniPlaza

De rechtsvorm van MartiniPlaza vraagt in het licht van het voorgaande aandacht. Wanneer de problematiek van de gebouwen uit MartiniPlaza wordt gelicht, resteert een organisatie gericht op het organiseren van theatervoorstellingen, beurzen, sportactiviteiten en evenementen met het best mogelijk rendement.

De huidige organisatievorm leent zich daar op zich voor, maar leidt tot de vragen:

1. Waarom de gemeente aandeelhouder moet blijven van een dergelijke BV, waarmee zij een verhuur-gebruiksrelatie onderhoudt?
2. Of de gemeente steun in de vorm van verlaagde huur mag geven aan een BV met winstoogmerk. Overigens wordt hierover door LAgroun gesteld dat de delen van MartiniPlaza die het maatschappelijk belang vertegenwoordigen de overige activiteiten rechtvaardigen.

Voor deze vragen kunnen worden beantwoord kunnen worden, ligt de vraag hoeveel bemoeienis de gemeente met MartiniPlaza zal houden, ook na ontstapeling van rollen? Hierop lijkt maar één antwoord mogelijk en dat is "veel", aangezien de belangen van de gemeente in het functioneren van MartiniPlaza groot zijn en zullen blijven. De financiële en andere belangen van de gemeente Groningen zijn te groot om het toezicht daarop uitsluitend bij een RvC te beleggen.

Een grote bemoeienis van de gemeente met een BV met winstoogmerk met een RvC die via de aandeelhouder relatie vorm moet krijgen lijkt ons gekunsteld en daardoor ongewenst. Wij zijn van mening dat de exploitatie van MartiniPlaza in de vorm van een stichting waarbinnen de gemeente of in het bestuur of in de RvT – naast haar primaire focus op het functioneren van de organisatie – ook haar invloed kan doen gelden vanuit gemeentelijk perspectief, een veel zuiverder vorm is. De huidige BV kan daarbij worden beëindigd en de activa en passiva en personeel overgebracht naar een stichting, of de huidige BV kan worden ondergebracht als werkmaatschappij in de Stichting. In beide gevallen is de stichting dan de instelling waarmee de gemeente de relatie gaat voortzetten. Het risico dat dan overblijft is dat de stichting onvoldoende presteert. De gemeente kan daarop passende maatregelen nemen die de opgedragen taak betreffen. Het continuïteitsrisico is daarmee beperkt tot de stichting die gebruik maakt van gemeentelijk onroerend goed. Een proactieve manier om dit continuïteitsrisico te benaderen, kan het uitgeven van concessies zijn. Vanuit het oogpunt van besturing heeft het uitgeven taken in de vorm van concessies veel voordelen, terwijl de aan de uitgifte verbonden subsidies via de reguliere processen kunnen worden gegeven.

*NB. Bij wijziging van elk van de bovenstaande rollen (vastgoed, vorderingen en schulden, rechtsvormen) geldt dat deze een deskundige in samenhang op de juridische en fiscale implicaties getoetst dienen te worden.*

## 7.2 Adviezen inzake OPSB

OPSB is al culturele instelling integraal onderdeel van de gemeente. Ook vanuit deze positie betekent dit naar onze mening dat ook voor haar de aanbevelingen over de governance conform de in dit rapport gedane voorstellen (met wellicht enige aanpassing) gelden. Het getoonde rollenmodel kan worden gebruikt om per laag de ondersteuning die de gemeente vanuit elke rol aan OPSB verstrekt te beschrijven en de daaraan verbonden (nu impliciete) kosten inzichtelijk te maken. Op basis hiervan kunnen ook de sterke punten en de knelpunten op het gebied van bedrijfsvoering inzichtelijk worden gemaakt. KPMG heeft hierin al eerder voorwerk gedaan met haar inventarisatie van voor- en nadelen



Deze stappen maken het mogelijk om de wenselijkheid van het administratief en operationeel losmaken van OPSB binnen de gemeente op een onderbouwde manier bespreekbaar te maken. Naar onze mening is dat een stap richting het "level playing field" dat onder meer door LAGroup wordt aanbevolen.

De vraag of OPSB verzelfstandigd dient te worden, kan daarna eventueel worden voorgelegd als een zuiver politiek / bestuurlijke keuzevraagstuk. Bij dit vraagstuk dienen dan ook de Kadernota Verbonden Partijen en Code Goed Bestuur gehanteerd te worden.

OPSB heeft met De Oosterpoort, evenals MartiniPlaza een bijzonder gebouw waarvan het einde van de levensduur in zicht komt. Dit zal ook leiden tot voorbereiding van besluitvorming over nieuwbouw of kostbare renovatie. Deze voorbereiding zal waarschijnlijk reeds in de komende raadsperiode moeten starten, waarbij deze in samenhang met MartiniPlaza zal moeten plaatsvinden.

### **7.3 Tenslotte**

Welke keuzes er ook worden gemaakt voor OPSB, de gemeente Groningen zal voor haar strategische voorzieningen als de Stadsschouwburg en De Oosterpoort altijd tot haar maatschappelijke verantwoordelijkheid willen en moeten kunnen rekenen. Hoe deze verantwoordelijkheid ook wordt ingevuld, het zal altijd veel tijd en energie van de gemeente en de betreffende instellingen vergen.

## Bijlage A      Beslismodel

In deze bijlage hebben wij een beslismodel opgenomen dat zowel door bestuurders als ambtenaren kan worden gebruikt om de risico's van een culturele instelling waaraan de gemeente subsidie of andere steun verstrekt in te kunnen schatten. Hiertoe leest men de tabel van linksboven naar rechtsonder. Daarnaast kan de tabel voor andere vormen van analyse worden gebruikt.



Beoordeling benodigde governance bij verstrekken van bijdragen aan culturele instellingen

Beslisboom				Te verwachten resultaat	Rol van de gemeente	Risico-profiel	Soort risico dat de gemeente loopt	Maatregelen bij verstrekking	Maatregelen voor verantwoording	Maatregelen voor governance	Bijzondere maatregelen
<p>↳ Betreft het uitsluitend het beschikbaar stellen van een gemeentelijk gebouw?</p> <p>↓</p> <p>↳ ja</p> <p>↓</p>	<p>*** Is de bijdrage meerjarig?</p> <p>↓</p>	<p>*** Is er geen sprake van een bijzonder evenement?</p> <p>↓</p>	<p>*** enkelvoudige activiteit voor bijzondere evenementen →</p>	Culturele outcome van bijzondere aard	Subsidie verstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte	Subsidiarisico; Reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Programma van Eindhoven; Business Case	Uitgebreide verantwoording en evaluatie	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid	Bekingsplan voor veiligheid en openbare orde	
		<p>*** Is er sprake van een lening of deelname in onderneming?</p> <p>↓</p>	<p>*** eenmalige bijdrage</p> <p>↳ Betreft de bijdrage de dekking van een opgelopen tekort door de instelling?</p> <p>↓</p>	<p>*** enkelvoudige activiteit →</p>	Directe culturele output als product of activiteit	Subsidie verstrekken	Subsidiarisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € 7 Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
			<p>*** eenmalige bijdrage ter dekking van een tekort →</p>		Redding van de culturele organisatie	Geld verstrekken	Reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; opleggen bijzondere voorwaarden	Verantwoording over de aanpak van de bijdrage	Verscherpt toezicht op de instelling	
		<p>*** Is er sprake van een deelname in onderneming?</p> <p>↓</p>	<p>*** lening →</p>		Scheppen van randvoorwaarden voor culturele outcome	Kapitaal verstrekken	Kapitaalrisico; Reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Leningsovereenkomst (met beperkende maatregelen); Programma van Eindhoven	Periodieke verantwoording; Binnen de gemeente de aanpak van de aflossing van de lening kunnen volgen.	Duidelijkheid over de afdeling die verantwoordelijk is voor de aflossing	Wanneer er al sprake is van andere leningen of deelname in onderneming bijzondere aandacht
		<p>↳ deelname in onderneming →</p>			Culturele outcome, waarop kan worden gestuurd vanuit gemeentelijke doelstellingen	Aandeelhouder zijn	Kapitaalrisico; Aanpakrisico; Reputatieschade	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Collegebesluit over deelname; Collegiebesluit over zitting nemen in bestuur / RvT / RvC; Notariele akten; Programma van Eindhoven	Periodieke verantwoording vanuit de deelneming	Duidelijkheid over de afdeling die accountmanagement voert voor de deelname.	Beoordeling van het risico van bestuurlijke aanpak / andere aanpak / andere aanpak
		<p>↳ Meerjarige bijdrage is er sprake van bijdrage aan culturele infrastructuur?</p> <p>↓</p>	<p>*** deelname aan cultuur</p> <p>↳ Betreft het specifieke activiteiten?</p> <p>↓</p>	<p>*** deelname aan cultuur →</p>	Culturele outcome	Subsidieverstrekken	Subsidiarisico	Eenvoudige subsidieverstrekking; Programma van Eindhoven	Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
		<p>↳ specifieke activiteiten →</p>			Culturele output in producten of activiteiten	Subsidieverstrekken	Subsidiarisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € 7 Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
		<p>↳ Culturele infrastructuur wordt gebruik gemaakt van gebouwen met bijzondere bestemming?</p> <p>↓</p>	<p>*** bijdrage aan de stand houden van een organisatie? Wordt gebruik gemaakt van de openbare ruimte?</p> <p>↓</p>	<p>*** enkelvoudige culturele infrastructuur →</p>	Culturele outcome	Subsidieverstrekken	Subsidiarisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € 7 Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
		<p>↳ Culturele infrastructuur met risico voor openbare orde en veiligheid →</p> <p>↓</p>			Culturele outcome	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte	Subsidiarisico; reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Programma van Eindhoven; Verstrekken van vergunningen	(Periodieke) verantwoording;	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid; Evaluatie met leerpunten	Maatregelen voor veiligheid en openbare orde
	<p>↳ Gebouweigendom Culturele infrastructuur is het gebouw eigendom van de gemeente?</p> <p>↓</p>	<p>*** Culturele infrastructuur met gebruik van eigen gebouwen? Kan de gemeente aansprakelijk worden (gehouden) voor instandhouding van het gebouw?</p> <p>↓</p>	<p>*** Culturele infrastructuur met gebruik van eigen gebouwen zonder risico? →</p>		Culturele outcome;	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte	Subsidiarisico	Eenvoudige subsidieverstrekking; Programma van Eindhoven	Bij bedragen boven > € 7 Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
	<p>↳ Gebouweigendom culturele infrastructuur met instandhoudingsplicht voor gemeente →</p> <p>↓</p>			Culturele outcome; Verantwoord risicoprofiel	Subsidieverstrekken; Risico op geldverstrekken / kapitaal verstrekken voor onderhoud	Subsidiarisico; instandhoudingsrisico; kapitaalrisico	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Programma van Eindhoven; Gebruiksovereenkomst gebouwen;	Uitgebreide verantwoording en evaluatie	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid	Gevoerbare subsidies, meerjaren onderhoudsplan; inspecties	
	<p>↳ Is er sprake van bijzonder, beeldbepalend of strategisch vastgoed?</p> <p>↓</p>	<p>*** Culturele infrastructuur met gebruik van gemeentelijk gebouw →</p>		Culturele outcome; instandhouding van gebouwen;	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte	Subsidiarisico;	Programma van Eindhoven; Huurovereenkomst; Gebruiksovereenkomst gebouwen;	Bij bedragen boven > € 7 Eenvoudige schriftelijke verantwoording		Meerjaren onderhoudsplan; inspecties	
	<p>↳ Culturele infrastructuur met gebruik van bijzonder, beeldbepalend of strategisch vastgoed →</p> <p>↓</p>			Culturele outcome; instandhouding van gebouwen; Verantwoord risicoprofiel	Subsidieverstrekken; Risico op geldverstrekken / kapitaal verstrekken voor onderhoud	Subsidiarisico; instandhoudingsrisico; Leegstandsrisico; Reputatieschade	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Programma van Eindhoven; Huurovereenkomst; Gebruiksovereenkomst gebouwen;	Uitgebreide verantwoording	Regelmatig overleg tussen portefeuillehouders binnen gemeenten onderling en met instellingen	Meerjaren onderhoudsplan; inspecties	

## Bijlage B Verantwoording

### Aanpak en werkwijze

De opdracht voor het onderzoek naar de governance op MartiniPlaza en OPSB is verstrekt door de gemeente Groningen. Opdrachtgever was de directeur Projecten, de heer R. Dalstra. Voor deze opdracht is een stuurgroep ingesteld, die bestond uit de volgende leden:

- Mw. N. Stellingsma – OPSB
- Dhr. W.J. de Kok – MartiniPlaza
- Dhr. K. van der Wal – Concerndirecteur
- Dhr. R. Dalstra – directeur Projecten

De stuurgroep is op 13 oktober 2015 bijeen geweest om de opdrachtformulering in te vullen. Op resp. 12 en 26 januari 2016 is de stuurgroep bijeen geweest voor de terugkoppeling van de onderzoeksresultaten en de invulling van de gehanteerde referentiekaders. Op 9 februari en 8 maart 2016 heeft de stuurgroep deze rapportage in conceptvorm besproken, waarna deze op 17 maart 2016 in definitieve vorm aan de opdrachtgever is aangeboden. Het onderzoek is vanuit PBLQ uitgevoerd door de heer R. Mollema RA RE (principal consultant) en de heer drs. E.J. Aalbers (senior consultant). Voor het opstellen van deze rapportage zijn interviews gehouden (zie onderstaande lijst) en is documentatie bestudeerd. De onderzoekers danken de leden van de stuurgroep voor hun inbreng en suggesties bij het tot stand komen van dit rapport.

### Geïnterviewden

Datum	Naam	Organisatie
01 december 2015	A.W. Bijlsma	Trip Advocaten & Notarissen
01 december 2015	G. Schakel	LAGroup
01 december 2015	J. Haringsma	Toezicht MartiniPlaza
02 december 2015	R. Dalstra	Gemeente Groningen
02 december 2015	K. van der Wal	Gemeente Groningen
02 december 2015	J. van Keulen	Gemeente Groningen / wethouder
07 december 2015	N. Stellingsma	OPSB
07 december 2015	H. van Ees	RUG
08 december 2015	R. van der Bij	MartiniPlaza
08 december 2015	W.J. de Kok	MartiniPlaza
08 december 2015	P. de Rook	Gemeente Groningen / wethouder
16 december 2015	B. Popken	Gemeente Groningen
16 december 2016	H. de Jong	Gemeente Groningen
00 december 2016	S. Hodes	LAGroup
11 januari 2016	J. Lanenga	Gemeente Groningen
23 januari 2016	M. van der Woude	CBK
15 februari 2016	A.W. Bijlsma	Trip Advocaten



### Geraadpleegde documentatie

Documentnaam	Datum
Goed bestuur en toezicht in de cultuursector (uitgegeven door Cultuur-Ondernemen)	Amsterdam, 2014
Kadernota Verbonden Partijen	2015
Onderzoeken KPMG inzake verzelfstandiging OPSB, CBK en WSR	2013
Rapporten en raadsbrieven gemeente Groningen	Periode 2014 - 2015
Onderzoeken LAgrouP inzake Podiumkunsten en MartiniPlaza	2016

## Jaarrekening 2015

# Martiniplaza B.V. te Groningen





## **Inhoud**

<b>Jaarverslag</b>	<b>3</b>
<b>Jaarrekening</b>	<b>6</b>
Geconsolideerde balans per 31 december 2015	7
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015	9
Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2015	10
Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	12
Enkelvoudige balans per 31 december 2015	26
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015	28
Toelichting op de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening	29
<b>Overige gegevens</b>	<b>43</b>
Voorstel winstbestemming	44
Controleverklaring	45

## Jaarverslag

### **Algemeen**

In 2015 is gestart met het noodzakelijke reorganisatieproces om tot een verbetering in de kostenstructuur te komen, een commerciële organisatie op te tuigen en in algemene zin het exploitatieresultaat te verbeteren. Het eerste halfjaar is gebruikt om het hiervoor noodzakelijk plan, MartiniPlaza 2.0, vorm te geven. De uiteindelijke reorganisatie is met de medewerkers op 24 juni gecommuniceerd. Het tweede halfjaar is gebruikt om de reorganisatie te realiseren en per 31 december af te ronden.

Terwijl in 2014 vooral tegenslagen verwerkt moesten worden stond 2015 in het teken van meevallers en positivisme. Het bedrijf kwam in een positieve 'flow' en alle meevallers konden geïncasseerd worden.

Er is in 2015 actief gestuurd op alle bedrijfskosten. Dit heeft geresulteerd in soms aanzienlijk lagere kosten en een verbetering van het rendement. De omzetstijging heeft geen hogere kosten tot gevolg gehad. Feitelijk is er voor de reorganisatie van 1 januari 2016 al een fors kostenvoordeel bewerkstelligd. De nieuwe kostenstructuur gaat per 1 januari 2016 in.

Eind 2014 is gestart met het opzetten van een maandrapportage. In 2015 is deze verder verfijnd en is een maandelijks een analyse aan toegevoegd om omzet, kosten en rendement te kunnen volgen en waar nodig verbeteringen door te voeren. De maandrapportage maakt dat er beter gestuurd kan worden op resultaat en sneller gereageerd op afwijkingen.

### **Omzet**

Mede dankzij de theaterproductie 'Warhorse' is de omzet ruim boven begroting uitgekomen. Voor het theater waren de eerste twee kwartalen sowieso positief. Dit in tegenstelling tot het tweede halfjaar waarin zowel het aanbod als de consumentenmarkt tegenvielen. De omzet 2015 komt uit op **5.344K**, begroot is **5.155K** (omzetstijging **189K**). Over de gehele linie ontwikkelde de omzet zich positief, met name de eigen producties (theater) realiseerden meer omzet. Dit voornamelijk dankzij 'Warhorse'. De horecaomzet bleef evenwel achter bij de rest van de PMC's. E.e.a. heeft er toe geleid dat het productaanbod onder de loep is genomen en dat bekeken gaat worden wat hierin gewijzigd moet worden om de omzet te activeren.



### **Kosten**

Nog voor de realisatie van de reorganisatie is het management van MartiniPlaza in staat gebleken de kosten over de hele linie te reduceren.

De belangrijkste posten die daalden waren:

- Personeelskosten -/- **109K** – behoudend beleid bij vervullen vacatures
- Flex personeel -/- **95K** – minder inzet flexpersoneel bij diverse events
- Huisvestingskosten -/- **47K** – minimale kosten dankzij MJOP budget
- Reorganisatiekosten -/- **241K** – beheersbare kosten door o.a. beperking juridische- en advieskosten.

De reorganisatiekosten (**700K**) zijn in de loop van 2015 vastgesteld en in de exploitatie meegenomen.

### **Bedrijfsresultaat**

Voor 2015 was een nihil bedrijfsresultaat begroot. In de begroting was uitgegaan van de reguliere kostenstructuur in relatie tot een omzetstijging van **500K** ten opzichte van 2014. Doordat de omzet vrijwel **700K** hoger was dan in 2014 maar de kosten aanzienlijk lager kwam het bruto resultaat uit op **841K**. Het aandeel van de productie 'Warhorse' binnen dit resultaat was **373K**.

Evenals MartiniPlaza presteerde Euroborg Horeca BV ook uitstekend en noteerde een resultaat van **180K**. Dankzij de 50% deelneming werd het bedrijfsresultaat van MartiniPlaza met **90K** verbeterd.

Het bedrijfsresultaat over 2015 kwam, na verrekening van de reorganisatiekosten, uit op **382K**. De reorganisatiekosten konden in 2015 volledig genomen worden.

## **Reorganisatie**

Op 24 juni is ,na een voorbereiding van enige maanden, het reorganisatieplan 'MartiniPlaza 2.0' gepresenteerd. E.e.a. betekende dat per 1 januari 2016 vijftien medewerkers boventallig dan wel geoutsourcet werden. Daarnaast is de organisatiestructuur drastisch gewijzigd. MartiniPlaza werd een commercieel bedrijf met een commerciële organisatie. Het facilitaire 'hart' is vervangen door een commercieel 'hart'. Dit moet er toe leiden dat een actieve marktwerking wordt bewerkstelligd en daardoor omzetgroei. De reorganisatie is begroot op **700K**. Hierin zijn alle kosten voor begeleiding, advies, vaststellingsovereenkomsten en enkele uitkeringen t/m 2018 meegenomen. Alle risico's zijn binnen dit budget afgedekt. Door o.a. een optimale begeleiding, goede communicatie en een voorspoedig veranderingsproces zijn de kosten aanzienlijk beperkt. Positief is dat alle kosten direct in 2015 genomen konden worden zodat deze 'erfenis' niet de exploitatie van de komende jaren beïnvloed.

De reorganisatiekosten kwamen uiteindelijk uit op **459K**. Per 1 januari vervallen de kosten van twee medewerkers (1,5 fte) aan de gemeente Groningen. Het maximale risico voor de gemeente is berekend op **286K**.

## **Organisatie**

2015 was een positief jaar gezien het gerealiseerde bedrijfsresultaat. Voor de organisatie was het soms zwaar en onzeker vanwege het grote veranderingsproces. Desondanks heeft het gehele team een uitstekende prestatie geleverd en is ook door alle boventalligen tot op het laatste moment met veel inzet en motivatie gewerkt. De bestaande organisatie heeft t/m 31 december binnen de traditionele structuur geopereerd.

In het tweede halfjaar van 2015 is gestart met de werving van nieuwe managers ter aanvulling en versterking van het managementteam. Met ingang van 1 oktober is de Marketing manager reeds gestart als parttimer. De manager Operations is in het najaar geworven en per 1 januari gestart. Het nieuwe MT heeft reeds begin december de eerste teamsessies georganiseerd zodat er een commitment was voor het plan MartiniPlaza 2.0. Daarnaast zijn de eerste operationele voorbereidingen voor 2016 getroffen.

Met ingang van 1 januari 2016 is gestart met de organisatie 2.0.

Groningen, d.d. 19 april 2016

W.J. de Kok,

Algemeen directeur  
Martiniplaza B.V.



## **Jaarrekening**

**Geconsolideerde balans per 31 december 2015****(na voorgestelde resultaatbestemming)**

x € 1.000

<b>Activa</b>	<b>31 december 2015</b>	<b>31 december 2014</b>
<b>Vaste activa</b>		
2.1a Materiële vaste activa	14.696	15.552
2.1b Financiële vaste activa	1.092	1.402
	<hr/>	<hr/>
	15.788	16.954
<b>Vlottende activa</b>		
2.2 Voorraden	80	86
2.3 Vorderingen	1.308	1.159
2.4 Liquide middelen	3.599	3.885
	<hr/>	<hr/>
	4.987	5.130
	<hr/>	<hr/>
	20.775	22.084
	<hr/>	<hr/>



x € 1.000

**Passiva**

	<u>31 december 2015</u>	<u>31 december 2014</u>
<b>2.5 Eigen Vermogen</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.800	1.800
Aglo	3.615	3.615
Overige reserves	-1.893	-2.275
	<hr/>	<hr/>
	3.522	3.140
<b>2.6 Voorzieningen</b>		
Reorganisatie	219	0
	<hr/>	<hr/>
	219	0
<b>2.7 Langlopende schulden</b>		
Gemeente Groningen	11.962	12.460
ADV-Sparen	357	348
	<hr/>	<hr/>
	12.319	12.808
<b>2.8 Kortlopende schulden</b>		
Schulden aan leveranciers	627	783
Schuld aan Gemeente Groningen	2.206	2.715
Overige schulden	1.882	2.638
	<hr/>	<hr/>
	4.715	6.136
	<hr/>	<hr/>
	20.775	22.084
	<hr/>	<hr/>

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015

x € 1.000	2015	2014
Beurzen/theaterproducties	919	513
Horeca	1.957	1.971
Horeca Euroborg	178	186
Zaalhuur	1.291	1.112
Parkeergarage	474	401
Overige bedrijfsopbrengsten	254	188
Werken voor derden	271	301
<b>3.1 Netto-omzet</b>	<b>5.344</b>	<b>4.672</b>
<b>3.2 Bijdrage sportaccommodatie en Gemeentelijke Bijdrage</b>	<b>1.890</b>	<b>1.882</b>
Lonen en Salarissen	2.310	2.416
Pensioen en Sociale lasten	345	379
<b>3.3 Personeelskosten</b>	<b>-2.655</b>	<b>-2.795</b>
2.1a Afschrijvingskosten op en waardeveranderingen van materiële vaste activa	-923	-1.017
3.4 Overige bedrijfskosten	-2.949	-3.065
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>-3.872</b>	<b>-4.082</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>707</b>	<b>-323</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>		
3.5 Rentebaten	57	66
3.6 Rentelasten	-472	-590
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>292</b>	<b>-847</b>
3.7 Resultaat deelnemingen	90	49
<b>Resultaat</b>	<b>382</b>	<b>-798</b>



## Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2015

x € 1.000	2015	2014
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	707	-323
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen op materiële vaste activa	923	1.017
Mutatie voorzieningen	219	0
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>		
Vorraden	6	10
Vorderingen	-148	-26
Kortlopende schulden (exclusief bankkrediet)	-1.421	2.993
	<u>-1.563</u>	<u>2.977</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	286	3.671
Ontvangen interest	57	66
Betaalde interest	-472	-590
	<u>-415</u>	<u>-523</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		
<b>Transporteren</b>	<u>-129</u>	<u>3.148</u>

x € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Transport</b>	-129	3.148
Investerings materiële vaste activa	-68	-31
Ontvangst uit verstrekte leningen	400	201
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	332	170
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing langlopende schulden	-490	-485
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-490	-485
Toename/(afname) geldmiddelen	-286	2.833
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt: * € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Stand per 1 januari</b>	3.885	1.052
Mutatie boekjaar	-286	2.833
<b>Stand per 31 december</b>	3.599	3.885



## **Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening**

### **1 Algemene toelichting**

#### *1.1 Algemeen*

De besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid "Martiniplaza B.V." is statutair gevestigd te Groningen, kantoorhoudende te 9727 KB Groningen, Leonard Springerlaan 2.

#### *Doelstelling*

De vennootschap heeft als doel het instandhouden in Groningen van het MartiniPlaza complex als multifunctioneel evenementencomplex en het daarin organiseren van beurzen, bedrijfspresentaties/feesten, congressen en sport- en grootschalige muziek/theateractiviteiten en combinaties daarvan en het in beginsel voor korte duur ter beschikking stellen van faciliteiten in dat complex alsmede het op beperkte schaal uitoefenen van horeca-activiteiten met name in relatie tot het bovenstaande.

#### *Groepsverhoudingen*

De Gemeente Groningen is voor 100% aandeelhouder.

#### *Euroborg Horeca B.V.*

F.C. Groningen Beheer B.V. en Martiniplaza B.V. participeren ieder voor 50% in de besloten vennootschap. Euroborg Horeca B.V. is statutair gevestigd te Groningen. Aangezien Martiniplaza B.V. geen overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft, wordt de jaarrekening van de Euroborg Horeca B.V. niet geconsolideerd.

#### *Stichting Euroborg Martiniplaza Facilitair/Stichting Martiniplaza Facilitair*

Euroborg Horeca B.V. en Martiniplaza B.V. participeerden ieder voor 50% in Stichting Euroborg Martiniplaza Facilitair. Op 7 juli 2010 heeft er een statutenwijziging plaatsgevonden. De stichting draagt vanaf dat moment de naam Stichting Martiniplaza Facilitair. Martiniplaza B.V. is vanaf dat moment 100% eigenaar van Stichting Martiniplaza Facilitair. De jaarrekening van Stichting Martiniplaza Facilitair is geïntegreerd in de geconsolideerde jaarrekening van Martiniplaza B.V.

## *1.2 Toelichting op het kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

## *1.3 Grondslagen voor waardering van activa en passiva*

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor kleine rechtspersonen, die zijn uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Voor zover niet anders vermeld hebben de activa en passiva een looptijd korter dan één jaar. In de balans en winst- en verliesrekening zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### *Schattingen*

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de directie van Martiniplaza B.V. zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### *Materiële vaste activa*

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs vermeerderd met de kosten om het actief op zijn plaats en in staat van gebruik te krijgen, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde of lagere bedrijfswaarde. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De kapitaalsbijdragen op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs van de activa waarop de subsidie betrekking heeft. De wijze van verwerking van kosten van herstel en kosten van groot onderhoud: In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.



#### *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*

Martiniplaza B.V. beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

#### *Afschrijvingen op materiële vaste activa*

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

#### *Financiële vaste activa*

Niet geconsolideerde deelnemingen waarin de groep invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd.

De deelnemingen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode, bepaald conform de grondslagen van deze jaarrekening.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

#### *Voorraden*

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode (First In, First Out) of lagere opbrengstwaarde.

#### *Vorderingen*

Vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor oninbaarheid. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

### *Liquide Middelen*

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden. Eventuele rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

### *Langlopende Schulden*

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. ADV-sparen wordt gewaardeerd aan de hand van de gespaarde uren per werknemer te vermenigvuldigen met een gemiddeld uurloon. Dit gemiddeld uurloon wordt berekend vanuit de totale loonkosten per werknemer betreffende dit boekjaar.

### *Kortlopende Schulden*

Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### *Financiële instrumenten*

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten zoals vorderingen, effecten en schulden, als financiële derivaten verstaan.

De groep scheidt een in een contract besloten derivaat ('embedded derivative') af van het basiscontract indien aan onderstaande voorwaarden is voldaan:

- Er bestaat geen nauw verband tussen de economische kenmerken en risico's van het in het contract besloten derivaat en de economische kenmerken en risico's van het basiscontract.
- Een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- Het samengestelde instrument wordt niet tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van de reële waardeveranderingen in het resultaat.

De vennootschap heeft geen derivaten.

## *1.4 Grondslagen voor bepaling van het resultaat*

### *Algemeen*

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd; verliezen reeds zodra zij voorzienbaar zijn. Subsidies, niet zijnde investeringssubsidies, worden in het resultaat verantwoord zodra het waarschijnlijk is dat de desbetreffende subsidies zullen worden ontvangen.



### *Netto-omzet*

Onder netto-omzet wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte c.q. te brengen bedragen voor de in het verslagjaar geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen en exclusief omzetbelasting.

### *Personeelsbeloningen*

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

### *Bedrijfskosten*

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.  
De afschrijvingen op bedrijfsgebouwen worden gebaseerd op verkrijgingsprijs; op overige vaste activa wordt afgeschreven op basis van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur.

### *Pensioenen*

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt Martiniplaza B.V. op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft Martiniplaza B.V. geen verdere verplichtingen voor deze pensioenregelingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

### *Belastingen*

Martiniplaza B.V. is niet vennootschapsbelastingplichtig aangezien zij een indirect overheidsbedrijf is en geen activiteiten uitoefent in de zin van artikel 2 lid 3 Wet op de Vennootschapsbelasting 1969.

### *Rentebaten en rentelasten*

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

## 2 Toelichting op de geconsolideerde balans

### 2.1a Materiële vaste activa

X €1.000	Bedrijfs-terreinen	Bedrijfs-gebouwen	Machines en Installaties Trekkenwand	Andere vaste bedrijfs-middelen	Totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>31 december 2014</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.428	1.531	31.183
Cumulatieve afschrijvingen	0	-7.988	-6.300	-1.343	-15.631
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.082</b>	<b>10.154</b>	<b>2.128</b>	<b>188</b>	<b>15.552</b>
<b>Mutaties 2015</b>					
Investeringen	0	0	36	31	67
Investeringen MJOP:					
Aanschafwaarde	0	0	0	226	226
Kapitaalsbijdrage	0	0	0	-226	-226
Afschrijvingen	0	-485	-411	-27	-923
	0	-485	-375	4	-987
<b>31 december 2015</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.464	1.562	31.250
Cumulatieve afschrijvingen	0	-8.473	-6.711	-1.370	-16.554
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.082</b>	<b>9.669</b>	<b>1.753</b>	<b>192</b>	<b>14.696</b>
Afschrijvingspercentages	0,0	2,5-5,0	5,0-10,0	0,0-20,0	

Op de aanschafwaarde van de kunstwerken ad € 141.400,- wordt niet afgeschreven en deze staan vermeld onder "Andere vaste bedrijfsmiddelen".



## 2.1b Financiële vaste activa

X € 1.000	2015	2014
Deelneming Euroborg Horeca B.V.	192	102
Lening Groepsmaatschappij (Euroborg Horeca B.V.)	900	1.300
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>1.092</b>	<b>1.402</b>

X € 1.000	2015	2014
<b>Deelneming Euroborg Horeca B.V.</b>		
Stand per 1 januari	102	53
Resultaat deelneming	90	49
Stand per 31 december	192	102

X € 1.000	2015	2014
<b>Lening Groepsmaatschappij (Euroborg Horeca B.V.)</b>		
Stand per 1 januari	1.300	1.500
Naar kortlopende vorderingen	-200	0
Aflossing conform aflossingsschema	-200	-200
Stand per 31 december	900	1.300

Op 22 december 2005 is overeengekomen dat Martiniplaza B.V. aan Euroborg Horeca B.V. een geldlening ad € 2.500.000 verstrekt. Over het bedrag van de geldlening of het restant daarvan is Euroborg Horeca B.V. een rente verschuldigd gelijk aan het rentepercentage dat Martiniplaza B.V. over haar rekening-courantpositie aan haar bankier is verschuldigd, met een opslag van 0,1% vanwege administratiekosten. Jaarlijks wordt er € 100.000 afgelost. Voor de jaren 2012 t/m 2016 wordt er jaarlijks extra € 100.000 afgelost.

## 2.2 Voorraden

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Grond- en hulpstoffen	61	66
Emballage	19	20
	<u>80</u>	<u>86</u>

## 2.3 Vorderingen

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Handelsdebiteuren	678	688
Vorderingen Gemeente Groningen	11	9
Overige vorderingen	619	462
<b>Totaal Vorderingen</b>	<u><b>1.308</b></u>	<u><b>1.159</b></u>

### Handelsdebiteuren

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Nominaal	715	725
Af: voorziening dubieuze debiteuren	37	37
	<u>678</u>	<u>688</u>

### Vorderingen Gemeente Groningen

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Gemeente Groningen	<u>11</u>	<u>9</u>



<u>Overige vorderingen</u>		
X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Euroborg Horeca B.V.	282	92
Te vorderen omzetbelasting	194	96
Vooruitbetaalde bedragen	100	211
Overige	43	63
	<b>619</b>	<b>462</b>

2.4 *Liquide middelen*

X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Kas	76	131
Banken	3.487	3.634
Betalingen onderweg	36	120
	<b>3.599</b>	<b>3.885</b>

## 2.5 Eigen vermogen

Voor het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening.

## 2.6 Voorzieningen

X € 1.000			2015	2014
	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal	Totaal
Reorganisatie	219	0	219	0

## 2.7 Langlopende schulden

X € 1.000			2015	2014
	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal	Totaal
Gemeente Groningen 1 <sup>e</sup> lening	1.731	8.656	10.387	10.820
Gemeente Groningen 2 <sup>e</sup> lening	141	706	847	882
Gemeente Groningen 3 <sup>e</sup> lening	121	606	727	758
ADV-Sparen	253	104	357	348
	2.246	10.072	12.318	12.808

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

De raad van de gemeente Groningen heeft op 27 mei 2015 besloten de bancaire rol van de gemeente Groningen voor MartiniPlaza gedurende tien jaren te continueren. Over een eventuele continuering van de bancaire rol voor MartiniPlaza na 2025 moet de raad opnieuw een besluit nemen.

Het rentepercentage van de lening betreffende de Gemeente Groningen wordt gefixeerd op het Rente Omslag Percentage (ROP) van de Gemeente Groningen. De rentepercentages voor de drie leningen zijn resp. 4,40%/1,965%, 4,465% en 4,945%.

De oorspronkelijke hoofdsommen zijn resp. € 16.446.564 (2002-2015)/ € 10.820.108 (per 24.08.2015), € 1.200.000 (2006) en € 1.000.000 (2007).



## 2.8 Kortlopende schulden

### Bankier

Bankier is Gemeente Groningen. De Raad van de Gemeente Groningen heeft op 27 mei 2015 besloten de bancaire rol van de Gemeente voor Martiniplaza B.V. gedurende tien jaar te continueren. In het jaar 2025 zal over een eventuele continuering van de bancaire rol opnieuw een besluit worden genomen.

### Schuld aan Gemeente Groningen

X € 1.000	2015	2014
Crediteuren (OVES)	134	243
Vooruitontvangen MJOP	1.463	1.760
DIA te betalen rente langlopende leningen	111	214
DIA te betalen aflossing langlopende leningen	498	498
	<b>2.206</b>	<b>2.715</b>

In 2014 heeft de Raad van de Gemeente Groningen besloten om 6,6 miljoen euro beschikbaar te stellen voor urgent achterstallig onderhoud opgenomen in het meerjarenonderhoudsplan van Martiniplaza B.V.

In 2014 is een bedrag van 2,4 miljoen euro beschikbaar gesteld; in 2015 2,0 miljoen euro en in 2016 nog eens 2,2 miljoen euro.

### Overige schulden

X € 1.000	2015	2014
Vakantiegeld & uren personeel	122	143
Te betalen omzetbelasting (SMF)	56	52
Te betalen loonheffing	69	72
Nog te betalen kaartverkoop 2015 resp. 2014	57	105
Vooruitontvangen Kaartverkoop 2015 resp. 2014	1.107	1.736
Te betalen pensioenen + sociale lasten	40	36
Munten horeca in omloop	57	43
Reorganisatie	146	0
Overige	228	451
	<b>1.882</b>	<b>2.638</b>

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

***Niet in de balans opgenomen verplichtingen***

De huurovereenkomst betreffende de parkeergarage " Martini Parking" is aangegaan voor een periode van 13 jaar, ingaande op 1 april 2007 en eindigende op 20 juli 2020. De vaste huurprijs van het gehuurde bedraagt voor 2015 € 60.500 en wordt jaarlijks geïndexeerd (2015: 0% ; 2016: 0,6%).

Leaseverplichtingen van twee bestelauto's. De looptijd van beide contracten is nog 20,5 maanden per 31 december 2015.  
Looptijd < 1 jaar : € 11.400 ; Looptijd 1 < 5 jaar : € 8.075 ; Totaal € 19.475



### 3 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

#### 3.1 Netto-omzet

De netto-omzet is in het verslagjaar met 14,39 % toegenomen.

X € 1.000	<u>Beurzen/Theaterproducties (Eigen Producties)</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	Theaterproducties	872	420
	Beurzen/overige	47	93
	Totaal	919	513

X € 1.000	<u>Horeca</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	Theater/Concerten	469	245
	Beurzen	212	289
	Examens/Tentamens/Vergaderingen	48	25
	Sporten	287	307
	Feesten	405	574
	Congressen	536	531
	Totaal	1.957	1.971

X € 1.000	<u>Zaalhuur</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	Theater/Concerten	98	105
	Beurzen	298	310
	Examens/Tentamens/Vergaderingen	231	156
	Sporten	131	103
	Overige	45	31
	Congressen	300	260
	Feesten	66	66
	Permanente verhuur	122	81
	Totaal	1.291	1.112

### 3.2 Bijdrage Sportaccommodatie OCSW en Gemeentelijke Bijdrage

X € 1.000	2015	2014
1. Bijdrage Sportaccommodatie OCSW	44	44
2. Gemeentelijke Bijdrage	1.846	1.838
	1.890	1.882

### 3.3 Personeelskosten

X € 1.000	2015	2014
<b>Personeelskosten Gemeente CAO</b>		
Lonen en salarissen	691	816
Pensioen en sociale lasten	181	216
	872	1.032
<b>Personeelskosten Stichting Martiniplaza Facilitair</b>		
Lonen en salarissen	805	734
Pensioen en sociale lasten	164	163
	969	897
<b>Totale kosten vast personeel</b>		
Lonen en salarissen	1.496	1.550
Pensioen en sociale lasten	345	379
	<b>1.841</b>	<b>1.929</b>
Los personeel	848	871
Overige personeelskosten	55	97
Doorbelasting personeel	-89	-102
Totaal personeelskosten	<b>2.655</b>	<b>2.795</b>



De werknemers bij Martiniplaza B.V. (Gemeente CAO) nemen deel in de Stichting Pensioenfonds ABP. De werknemers bij Stichting Martiniplaza Facilitair nemen deel in het Pensioenfonds Horeca & Catering. Op grond van artikel BW2,383 lid 1 is de beloning bestuurders niet vermeld.

### 3.4 Overige bedrijfskosten

X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Huisvestingskosten	552	727
Kosten MJOP	2.071	640
Vrijval MJOP	-2.071	-640
Belastingen/Heffingen	269	296
Kantoorkosten	38	38
Accountants- & Advieskosten	60	89
Automatiseringskosten	101	110
Marketingkosten	110	80
Reorganisatiekosten	459	138
Algemene Bedrijfskosten	62	139
Beurzen/theaterproducties	231	198
Horeca	676	726
Horeca Euroborg	93	104
Werken voor derden	214	268
Huur Parkeergarage	84	152
	<b>2.949</b>	<b>3.065</b>

### 3.5 *Rentebaten*

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
1. Rente lening Euroborg Horeca B.V.	52	59
2. Rente RC	5	7
	<u>57</u>	<u>66</u>

### 3.6 *Rentelasten*

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
1. Rente lening o/g	472	589
2. Rente RC	0	1
	<u>472</u>	<u>590</u>

### 3.7 *Resultaat deelnemingen*

Het boekjaar 2015 van Euroborg Horeca B.V. kent een positief resultaat van € 181.000, -.

Martiniplaza B.V. participeert voor 50% in deze onderneming, waardoor een bedrag van € 90.500, - ten gunste is gebracht van het resultaat.

### 3.8 *Werknemers*

Aan het eind van 2015 waren er 34,3 FTE's werknemers in dienst (2014: 34,5 FTE's)  
Conform voorgaand jaar zijn geen werknemers werkzaam in het buitenland.



**Enkelvoudige balans per 31 december 2015****(na voorgestelde resultaatbestemming)**

x € 1.000

<b>Activa</b>	<b>31 december 2015</b>	<b>31 december 2014</b>
<b>Vaste activa</b>		
4.1a Materiële vaste activa	14.696	15.552
4.1b Financiële vaste activa	1.092	1.402
	<hr/>	<hr/>
	15.788	16.954
<b>Vlottende activa</b>		
4.2 Voorraden	80	86
4.3 Vorderingen	1.308	1.159
4.4 Liquide middelen	3.571	3.845
	<hr/>	<hr/>
	4.959	5.090
	<hr/>	<hr/>
	20.747	22.044
	<hr/>	<hr/>

x € 1.000

**Passiva**

	<u>31 december 2015</u>	<u>31 december 2014</u>
<b>4.5 Eigen Vermogen</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.800	1.800
Agio	3.615	3.615
Overige reserves	-1.893	-2.275
	<hr/>	<hr/>
	3.522	3.140
<b>4.6 Voorzieningen</b>		
Reorganisatie	219	0
	<hr/>	<hr/>
	219	0
<b>4.7 Langlopende schulden</b>		
Gemeente Groningen	11.962	12.460
ADV-Sparen	357	348
	<hr/>	<hr/>
	12.319	12.808
<b>4.8 Kortlopende schulden</b>		
Schulden aan leveranciers	627	882
Schuld aan Gemeente Groningen	2.206	2.715
Overige schulden	1.854	2.499
	<hr/>	<hr/>
	4.687	6.096
	<hr/>	<hr/>
	20.747	22.044
	<hr/>	<hr/>



## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015

x € 1.000

	2015	2014
Beurzen/theaterproducties	919	513
Horeca	1.957	1.971
Horeca Euroborg	178	186
Zaalhuur	1.291	1.112
Parkeergarage	474	401
Overige bedrijfsopbrengsten	254	188
Werken voor derden	272	301
<b>5.1 Netto-omzet</b>	<b>5.344</b>	<b>4.672</b>
<b>5.2 Bijdrage sportaccommodatie en Gemeentelijke Bijdrage</b>	<b>1.890</b>	<b>1.882</b>
Lonen en Salarissen	2.310	2.416
Pensioen en Sociale lasten	345	379
<b>5.3 Personeelskosten</b>	<b>-2.655</b>	<b>-2.795</b>
4.1a Afschrijvingskosten op en waardeveranderingen van materiële vaste activa	-923	-1.017
5.4 Overige bedrijfskosten	-2.949	-3.065
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>-3.872</b>	<b>-4.082</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>707</b>	<b>-323</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>		
5.5 Rentebaten	57	66
5.6 Rentelasten	-472	-590
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>292</b>	<b>-847</b>
5.7 Resultaat deelnemingen	90	49
<b>Resultaat</b>	<b>382</b>	<b>-798</b>

### **Toelichting op de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening**

De vennootschap heeft de enkelvoudige jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 boek 2 Burgerlijk Wetboek. De jaarrekening is opgemaakt op 28 mei 2015.

Voor de grondslagen voor waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat, wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.



#### 4 Toelichting op de enkelvoudige balans

##### 4.1a Materiële vaste activa

X €1.000	Bedrijfs- terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Machines en Installaties Trekkenwand	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>31 december 2014</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.428	1.531	31.183
Cumulatieve afschrijvingen	0	-7.988	-6.300	-1.343	-15.631
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.082</b>	<b>10.154</b>	<b>2.128</b>	<b>188</b>	<b>15.552</b>
<b>Mutaties 2015</b>					
Investerings Investerings	0	0	36	31	67
MJOP:					
Aanschafwaarde	0	0	0	226	226
Kapitaalsbijdrage	0	0	0	-226	-226
Afschrijvingen	0	-485	-411	-27	-923
	0	-485	-375	4	-987
<b>31 december 2015</b>					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.464	1.562	31.250
Cumulatieve afschrijvingen	0	-8.473	-6.711	-1.370	-16.554
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.082</b>	<b>9.669</b>	<b>1.753</b>	<b>192</b>	<b>14.696</b>
Afschrijvingspercentages	0,0	2,5-5,0	5,0-10,0	0,00-20,0	

Op de aanschafwaarde van de kunstwerken ad € 141.400,- wordt niet afgeschreven en deze staan vermeld onder "Andere vaste bedrijfsmiddelen".

4.1b Financiële vaste activa

X € 1.000	2015	2014
Deelneming Euroborg Horeca B.V.	192	102
Lening Groepsmaatschappij (Euroborg Horeca B.V.)	900	1.300

<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>1.092</b>	<b>1.402</b>
---------------------------------------	--------------	--------------

X € 1.000

**Deelneming Euroborg Horeca B.V.**

	2015	2014
Stand per 1 januari	102	53
Resultaat deelneming	90	49

Stand per 31 december	192	102
-----------------------	-----	-----

X € 1.000

**Lening Groepsmaatschappij (Euroborg Horeca B.V.)**

	2015	2014
Stand per 1 januari	1.300	1.500
Naar kortlopende vorderingen	-200	0
Aflossing conform aflossingsschema	-200	-200

Stand per 31 december	900	1.300
-----------------------	-----	-------

Op 22 december 2005 is overeengekomen dat Martiniplaza B.V. aan Euroborg Horeca B.V. een geldlening ad € 2.500.000 verstrekt. Over het bedrag van de geldlening of het restant daarvan is Euroborg Horeca B.V. een rente verschuldigd gelijk aan het rentepercentage dat Martiniplaza B.V. over haar rekening-courantpositie aan haar bankier is verschuldigd, met een opslag van 0,1% vanwege administratiekosten. Jaarlijks wordt er € 100.000 afgelost. Voor de jaren 2012 t/m 2016 wordt er jaarlijks extra € 100.000 afgelost.

#### 4.2 Voorraden

X € 1.000	2015	2014
Grond- en hulpstoffen	61	66
Emballage	19	20
	<b>80</b>	<b>86</b>

#### 4.3 Vorderingen

X € 1.000	2015	2014
Handelsdebiteuren	678	688
Vorderingen Gemeente Groningen	11	9
Overige vorderingen	619	462
<b>Totaal Vorderingen</b>	<b>1.308</b>	<b>1.159</b>

##### Handelsdebiteuren

X € 1.000	2015	2014
Nominaal	715	725
Af: voorziening dubieuze debiteuren	37	37
	<b>678</b>	<b>688</b>

##### Vorderingen Gemeente Groningen

X € 1.000	2015	2014
Gemeente Groningen	<b>11</b>	<b>9</b>



<u>Overige vorderingen</u>		
X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Euroborg Horeca B.V.	282	92
Te vorderen omzetbelasting	194	96
Vooruitbetaalde bedragen	100	211
Overige	43	63
	<b>619</b>	<b>462</b>

#### 4.4 *Liquide middelen*

X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Kas	76	131
Banken	3.459	3.594
Betalingen onderweg	36	120
	<b>3.571</b>	<b>3.845</b>

#### 4.5 *Eigen vermogen*

##### Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt vanaf 31 december 2003 EUR 6.000.000, verdeeld in 5.990 gewone aandelen en 10 prioriteitsaandelen van elk EUR 1.000 nominaal. Het geplaatste aandelenkapitaal is groot EUR 1.800.000, bestaande uit 1.799 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel van elk EUR 1.000 nominaal. Aan de prioriteitsaandelen zijn geen bijzondere rechten verbonden.

##### Overige reserves

X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Stand per 1 januari	-2.275	-1.477
Uit resultaatbestemming	382	-798
Stand per 31 december	<b>-1.893</b>	<b>-2.275</b>

#### 4.6 Voorzieningen

X € 1.000

			2015	2014
	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal	Totaal
Reorganisatie	219	0	219	0

#### 4.7 Langlopende schulden

X € 1.000

			2015	2014
	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal	Totaal
Gemeente Groningen 1 <sup>e</sup> lening	1.731	8.656	10.387	10.820
Gemeente Groningen 2 <sup>e</sup> lening	141	706	847	882
Gemeente Groningen 3 <sup>e</sup> lening	121	606	727	758
ADV-Sparen	253	104	357	348
	2.246	10.072	12.318	12.808

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

De raad van de gemeente Groningen heeft op 27 mei 2015 besloten de bancaire rol van de gemeente Groningen voor MartiniPlaza gedurende tien jaren te continueren. Over een eventuele continuering van de bancaire rol voor MartiniPlaza na 2025 moet de raad opnieuw een besluit nemen.

Het rentepercentage van de lening betreffende de Gemeente Groningen wordt gefixeerd op het Rente Omslag Percentage (ROP) van de Gemeente Groningen. De rentepercentages voor de drie leningen zijn resp. 4,40%/1,965%, 4,465% en 4,945%.

De oorspronkelijke hoofdsommen zijn resp. € 16.446.564 (2002-2015)/ € 10.820.108 (per 24.08.2015), € 1.200.000 (2006) en € 1.000.000 (2007).

#### 4.8 Kortlopende schulden

##### Bankier

Bankier is Gemeente Groningen. De Raad van de Gemeente Groningen heeft op 27 mei 2015 besloten de bancaire rol van de Gemeente voor Martiniplaza B.V. gedurende tien jaar te continueren. In het jaar 2025 zal over een eventuele continuering van de bancaire rol opnieuw een besluit worden genomen.

##### Schuld aan Gemeente Groningen

X € 1.000	2015	2014
Crediteuren (OVES)	134	243
Vooruitontvangen MJOP	1.463	1.760
DIA te betalen rente langlopende leningen	111	214
DIA te betalen aflossing langlopende leningen	498	498
	<b>2.206</b>	<b>2.715</b>

##### Overige schulden

X € 1.000	2015	2014
Vakantiegeld & uren personeel	89	107
Te betalen loonheffing	37	43
Nog te betalen kaartverkoop 2014 resp. 2013	57	105
Vooruitontvangen Kaartverkoop 2015 resp. 2014	1.107	1.736
Te betalen pensioenen + sociale lasten	10	14
Munten horeca in omloop	57	43
Reorganisatie	48	0
Overige	449	451
	<b>1.854</b>	<b>2.499</b>

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

##### ***Niet in de balans opgenomen verplichtingen***

De huurovereenkomst betreffende de parkeergarage " Martini Parking" is aangegaan voor een periode van 13 jaar, ingaande op 1 april 2007 en eindigende op 20 juli 2020. De vaste huurprijs van het gehuurde bedraagt voor 2014 € 60.500 en wordt jaarlijks geïndexeerd. (2015 = 0,0 %; 2016 = 0,6 %).

Leaseverplichtingen van twee bestelauto's. De looptijd van beide contracten is nog 20,5 maanden per 31 december 2014.

Looptijd < 1 jaar : € 11.400 ; Looptijd 1 < 5 jaar : € 8.075 ; Totaal € 19.475



## 5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

### 5.1 Netto-omzet

De netto-omzet is in het verslagjaar met 14,39 % toegenomen.

X € 1.000	<u>Beurzen/Theaterproducties (Eigen Producties)</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Theaterproducties		872	420
Beurzen/overige		47	93
Totaal		919	513

X € 1.000	<u>Horeca</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Theater/Concerten		469	245
Beurzen		212	289
Examens/Tentamens/Vergaderingen		48	25
Sporten		287	307
Feesten		405	574
Congressen		536	531
Totaal		1.957	1.971

X € 1.000	<u>Zaalhuur</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Theater/Concerten		98	105
Beurzen		298	310
Examens/Tentamens/Vergaderingen		231	156
Sporten		131	103
Overige		45	31
Congressen		300	260
Feesten		66	66
Permanente verhuur		122	81
Totaal		1.291	1.112

5.2 *Bijdrage Sportaccommodatie OCSW en Gemeentelijke Bijdrage*

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
1. Bijdrage Sportaccommodatie OCSW	44	44
2. Gemeentelijke Bijdrage	1.846	1.838
	<u>1.890</u>	<u>1.882</u>

5.3 *Personeelskosten*

X € 1.000	<u>2015</u>	<u>2014</u>
<b><i>Personeelskosten Gemeente CAO</i></b>		
Lonen en salarissen	691	816
Pensioen en sociale lasten	181	216
	<u>872</u>	<u>1.032</u>
<b><i>Personeelskosten Stichting Martiniplaza Facilitair</i></b>		
Lonen en salarissen	805	734
Pensioen en sociale lasten	164	163
	<u>969</u>	<u>897</u>
<b><i>Totale kosten vast personeel</i></b>		
Lonen en salarissen	1.496	1.550
Pensioen en sociale lasten	345	379
	<u>1.841</u>	<u>1.929</u>
Los personeel	848	871
Overige personeelskosten	55	97
Doorbelasting personeel	-89	-102
Totaal personeelskosten	<u>2.655</u>	<u>2.795</u>

De werknemers bij Martiniplaza B.V. (Gemeente CAO) nemen deel in de Stichting Pensioenfonds ABP. De werknemers bij Stichting Martiniplaza Facilitair nemen deel in het Pensioenfonds Horeca & Catering. Op grond van artikel BW2,383 lid 1 is de beloning bestuurders niet vermeld.

#### 5.4 Overige bedrijfskosten

X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Huisvestingskosten	552	727
Kosten MJOP	2.071	640
Vrijval MJOP	-2.071	-640
Belastingen/Heffingen	269	296
Kantoorkosten	38	38
Accountants- & Advieskosten	60	89
Automatiseringskosten	101	110
Marketingkosten	110	80
Reorganisatiekosten	459	138
Algemene Bedrijfskosten	62	139
Beurzen/theaterproducties	231	198
Horeca	676	726
Horeca Euroborg	93	104
Werken voor derden	214	268
Huur Parkeergarage	84	152
	<b>2.949</b>	<b>3.065</b>



### 5.5 *Rentebaten*

X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
1. Rente lening Euroborg Horeca B.V.	52	59
2. Rente RC	5	7
	<hr/>	<hr/>
	57	66
	<hr/>	<hr/>

### 5.6 *Rentelasten*

X € 1.000	<b>2015</b>	<b>2014</b>
1. Rente lening o/g	472	589
2. Rente RC	0	1
	<hr/>	<hr/>
	472	590
	<hr/>	<hr/>

### 5.7 *Resultaat deelnemingen*

Het boekjaar 2015 van Euroborg Horeca B.V. kent een positief resultaat van € 181.000, -.

Martiniplaza B.V. participeert voor 50% in deze onderneming, waardoor een bedrag van € 90.500, - ten gunste is gebracht van het resultaat.

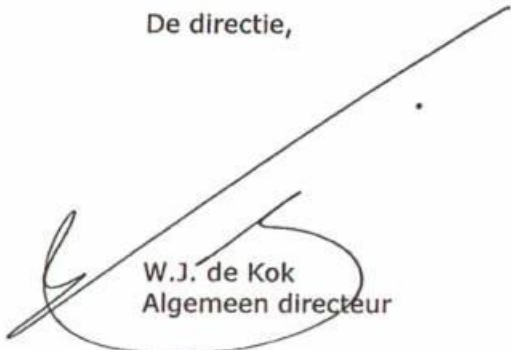
### 3.8 *Werknemers*

Aan het eind van 2015 waren er 34,3 FTE's werknemers in dienst (2014: 34,5 FTE's)  
Conform voorgaand jaar zijn geen werknemers werkzaam in het buitenland.

Groningen, d.d. 19.04.2016

De directie,

Commissaris,



W.J. de Kok  
Algemeen directeur



J.M. van Keulen

**Overige gegevens**



### **Statutaire regeling winstverdeling**

1. Een eventueel batig saldo volgens de winst- en verliesrekening staat ter beschikking van de algemene vergadering.
2. a) De vennootschap kan echter aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.  
b) Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.  
c) Op aandelen wordt geen winst ten behoeve van de vennootschap uitgekeerd.
3. De vennootschap mag interim dividend uitkeren. Zij dient daarbij lid 2 sub a van dit artikel in acht te nemen.

### **Voorstel winstbestemming**

X € 1.000

Ten gunste van de overige reserves

382

Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

## **Controleverklaring**



Bulding a better  
working world

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: Martiniplaza B.V.

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2015 van Martiniplaza B.V. te Groningen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden.

Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.



Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Martiniplaza B.V. per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Groningen, 19 april 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. R.T.H. Wortelboer RA



# Begroting 2016

## MartiniPlaza te Groningen



## **MARTINIPLAZA – Bouwen aan 2.0 – een sterke marktpositie!**

### **Begroting 2016**

#### **Organisatieperspectief**

In 2015 heeft MartiniPlaza zich weer enigszins hersteld na een aantal jaren met een negatief bedrijfsresultaat. 2015 is gebruikt om de richting te bepalen, de visie om te zetten in een plan, de reorganisatie door te voeren, de kostenstructuur te herijken en een aanvang te nemen om zich scherper te profileren binnen het domein 'Business & Entertainment'.

In het plan 'MartiniPlaza 2.0' is voor de planperiode 2016 – 2018 vastgelegd de komende jaren te gebruiken om het bedrijf, de organisatie en de marktpositie te versterken. 2016 zal het jaar zijn waarin de eerste stappen gezet zullen worden en het veranderingsproces gestalte zal krijgen. Op 1 januari 2016 start de nieuwe organisatie en krijgt MartiniPlaza een commerciële organisatie. Dit jaar zal dan ook een belangrijk jaar zijn waarin de basis gelegd wordt voor de komende jaren. Uitgaande van het realiseren van de reorganisatie doelstellingen zal het effect in de jaren 2017 en 2018 in omzet en resultaat zichtbaar moeten worden.

In 2015 is, voorafgaand aan de reorganisatie, veel energie gestoken in het verbeteren van het rendement. Over de hele linie is er aandacht besteed aan kostenbeheersing door bezuinigingen op personeelskosten, lagere lasten door rentevoordeel, minder huisvestingskosten en sturen op resultaat. E.e.a. heeft geleid tot flinke verbeteringen in het resultaat. Daarnaast is de nodige energie gestoken in het vormgeven van de nieuwe organisatie en niet in de laatste plaats het leggen van een basis voor het toekomstige commercieel beleid.

De verbeteringen in de stuurinformatie hebben geleid tot meer inzicht in de exploitatie en een verbetering van de reactiesnelheid. Een maandelijkse analyse van de cijfers en deelmarkten maakt dat bijsturen eenvoudiger wordt en normen kunnen worden vastgesteld. De maandrapportage wordt door de directie gebruikt om aandeelhouder, commercie en gehele organisatie op de hoogte te houden van de vorderingen, ontwikkelingen, resultaten en verwachtingen. De organisatie en aandeelhouder hebben zodoende meer inzicht en 'gevoel' bij het bedrijf.

In 2015 is de organisatie uitgebreid 'meegenomen' in de visie op het noodzakelijke veranderingsproces. De betrokken medewerkers zijn doordrongen van de noodzaak tot verandering. De urgentie wordt onderschreven en moet leiden tot grote veranderingen in met name de commerciële aanpak.

2016 zal in het teken staan van MartiniPlaza 2.0 en de in het plan omschreven doelstellingen. Er wordt daarnaast gebruikgemaakt van de resultaten van de beide LAGroup onderzoeken om visie en beleid aan te scherpen. Met betrekking tot de governance zal het onderzoeksresultaat van HEC duidelijk moeten maken wat de beste structuur is. Inmiddels is helder dat MartiniPlaza kiest voor een geheel eigen positie in het noorden. Er is gekozen voor een sterke rol op de zakelijke markt waarbij MartiniPlaza nadrukkelijk de verbondenheid met de stad benadrukt en van daaruit regionaal, nationaal en internationaal actief wil zijn. De eigen positie in de stad maakt samenwerking met alle andere partijen mogelijk en is daardoor een belangrijke doelstelling.



In 2015 is gestart met de intensivering van de samenwerking met De Oosterpoort en Stadsschouwburg. Er zijn na de heidagen door de werkgroepen een aantal voorstellen gedaan aan de directies die onverkort zijn overgenomen. Uitgangspunt voor de samenwerking is een versterking van de marktpositie en in het verlengde daarvan voordeel voor de stad Groningen. Er is nog niet gerekend met exploitatievoordelen. In hoofdlijnen gaat het om:

- *Popprogrammering*. OP/SB spant zich in om medegestalte te geven aan het concept MartiniPlaza 'LIVE'.
- *Horeca*. Naast voordelen bij gezamenlijke inkoop en/of sluiten van nieuwe contracten wordt ingezet op verdere samenwerking waarbij mogelijkheden onderzocht worden voor inzet van de faciliteiten van MP.
- *Facilitair/gebouwenbeheer*. Uitwisseling van expertise.
- *Financieel/controllers*. Bij verzelfstandiging van OP/SB zal gebruik gemaakt worden van administratieve proces en systematiek van MP.
- *Database*. Samenwerken in marktbenadering en verrijken database.
- *Ticketverkoop*. In 2016 wordt er naar toegewerkt dat MP overgaat naar zelfde ticketsysteem als OP/SB. Onderzocht wordt of er een op een wordt overgegaan dan wel een applicatie komt op huidige systeem.

### **Financieel perspectief**

Voor 2016 wordt een sluitende begroting gepresenteerd. Op grond van de verwachte omzetten in de verschillende productgroepen, afgezet tegen lagere kosten voor het personeel, overige bedrijfskosten, rente en afschrijvingen, is het mogelijk om een nulresultaat te realiseren. Bijgaand geven we per categorie een toelichting.

#### **Omzet**

De begrote jaaromzet bedraagt 4.900K, de omzet daalt ongeveer 350K ten opzichte van 2015. Dit verschil wordt veroorzaakt door lagere opbrengsten in de theateromzet en de verwachte lagere omzet binnen de congresmarkt. De theateromzet is lager omdat 'Warhorse' de omzet 2015 beïnvloedde. In 2016 staat weliswaar 'De Tweeling' voor een lange periode (drie weken) geprogrammeerd maar deze zal naar verwachting minder bezoekers trekken. De Tweeling is overigens wel bepalend voor 1/6 van de 600K begrote omzet. Een analyse van de afgelopen jaren laat zien dat de 'even' jaren een lagere omzet noteren. Dat verschil zit voornamelijk in de zakelijke markt. Er worden over het algemeen minder congressen in deze jaren georganiseerd. Dit zal met name veroorzaakt worden door EK/WK voetbal en bijvoorbeeld de Olympische Spelen. Het ijkpunt voor de omzet 2016 is het jaar 2014. Er is dus niet gerekend met verder economisch herstel en voordelen van de nieuwe commerciële organisatie. De directie acht dit risicovol omdat 2016 het jaar is waarin het grote veranderingsproces MartiniPlaza gestalte moet krijgen. Gezien de omvang en impact van de verandering is er een risico dat processen nog niet optimaal verlopen en er gerekend moet worden met enige uitval en/of op te lossen knelpunten. De omzetbegroting is overigens realistisch maar wellicht minder ambitieus dan redelijker wijs verwacht mag worden. Rekening houdend met de bijzondere omstandigheden in 2016 is het beter exploitatie risico's te vermijden.

#### Omzet in detail:

- Theater producties (partage) 600K – Een belangrijk bestanddeel hierin is de omzet voor 'De Tweeling'. Deze productie is bij succes van invloed op een aantal omzetbestanddelen zoals theateromzet, parkeergelden en bijvoorbeeld horeca.
- Horeca 2.034K – De omzet stijgt met 86K licht ten opzichte van de verwachting 2015. Door een beter productaanbod en een intensievere klantbenadering wordt hier omzetverbetering begroot.
- Horeca Euroborg 156K – Het effect van een ander speelprogramma leidt tot een kleine omzetzakking.
- Zaalhuur 1.200K – De omzetzakking van 77K is uitgaande van de huidige orderportefeuille en de verwachtingen realistisch. Er zijn in 2015 nieuwe contracten afgesloten met o.a. NDC en Elzinga Promotions.
- Parkeergarage 400K – Door minder theaterbezoekers daalt de omzet met 62K ten aanzien van de prognose 2015. Daarnaast zal de grootschalige renovatie eveneens effect hebben op een deel van de omzet.
- Overige bedrijfsopbrengsten 210K – Deze zijn 60K lager dan de verwachting in 2015. Hierin zit o.a. het effect (afname reserveringsgelden) van de kaartverkoop die lager zal zijn door minder aantrekkelijke producties, oftewel geen Warhorse (37.000 kaarten).
- Werken voor derden 300K – Verwachting is dat we meer gaan inhuren dan in 2015.

#### **Personeelskosten**

De vaste personeelskosten dalen ten opzichte van de realisatie 2015 met zo'n 300K, In vergelijking met de begroting 2015 is dat zelfs 400K. Dit effect wordt uiteraard veroorzaakt door kostenbesparende maatregelen en MartiniPlaza 2.0. Datzelfde geldt omgekeerd voor de kosten los personeel. Door de switch van vast naar flex nemen de kosten met 200K toe.

Het totaal van de personeelskosten komt uit op 2.649K, 111K lager dan in 2015 en 259K lager dan in 2015 begroot.

De kosten die met de reorganisatie gepaard gaan, zijn geheel ten laste van 2015 gebracht en zullen geen invloed hebben op de begroting 2016.

#### **Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten (3.018K) stijgen 372K ten opzichte van 2015. De belangrijkste veroorzakers zijn:

- Huisvestingskosten: 165K hoger door een bedrag vrij te maken (120K) voor noodzakelijke investeringen in onderhoud (niet opgenomen in MJOP).
- Kantoorkosten: 32K hoger. In 2015 waren kosten veel lager dan gemiddeld. De verwachting is dat in 2016 er een inhaalslag zal plaatsvinden.
- Accountants- en advieskosten: 49K hoger. De kosten voor inhuur HRM worden in 2015 voor het grootste gedeelte met reorganisatievoorziening verrekend. In 2016 zal begeleiding nieuwe teams en organisatie kosten met zich meebrengen. Tevens is er een bedrag opgenomen voor een eventueel nieuw te vormen RvC (20K).
- Marketingkosten: 46K hoger. Door nieuw beleid zal meer marketinginzet gerealiseerd worden.
- Horeca: 56K hoger. Door lichte stijging omzet, stijgen kosten in verhouding mee.
- Werken voor derden. 51K hoger. Wordt veroorzaakt door hogere omzetverwachting.



### **MJOP**

Het meer jaren onderhoudsplan wordt in 2016 voortgezet. Het tweede deel (4.200K) van het beschikbare gestelde budget wordt opgedeeld in drie verschillende tranches met eigen deadlines. De verwachting is dat de afdeling Gebouwenbeheer ondersteund gaat worden door een projectleider om sturing te geven aan het complexe proces. Hierdoor wordt het project minder kwetsbaar en is de continuïteit gegarandeerd. Het plan is voor het einde van 2016 door Draaijer & Partners een tussenrapportage te laten opleveren. Dit om de stand van zaken inzichtelijk te maken en vooral ook de actuele staat van het pand in kaart te brengen.

### **Risico's begroting 2016**

De begroting 2016 kent realistische uitgangspunten. Desalniettemin kunnen zich altijd risico's voordoen die van invloed kunnen zijn op het resultaat. Onderstaand worden deze beschreven. .

- **Omzet.** De commerciële organisatie moet opnieuw ingericht worden en moet proactief gaan opereren. Dat verlangt een ommekeer in denken en handelen. Ondanks de uitvoerige voorbereiding trekt dit een extra wissel op de bestaande crew en kan effect hebben op de omzetontwikkeling. De theateromzet is kwetsbaar, een productie als 'De Tweeling' is begroot op een bezettingsgraad van 52,9%. Met 21 voorstellingen moeten er zo'n 17.000 kaarten verkocht worden.  
Het huurcontract met DONAR loopt af in de zomer van 2016. Het bestuur van DONAR geeft aan te willen onderhandelen over de huurprijs. Een substantiële verlaging van de huur (eventueel veroorzaakt door een vermindering of afschaffing van de sportaccommodatiebijdrage van OCSW) zal een gat in de begroting opleveren. En dus een negatief resultaat opleveren.
- **Kosten.** Er is een nieuwe kostenstructuur ontwikkeld die zich in 2016 moet bewijzen. Dat zal grotendeels conform het plan 2.0 gerealiseerd worden. Er is een klein risico dat de geoutsourcete facilitaire afdeling meer kosten met zich gaat meebrengen dan begroot. Het contract het Flexiplus gaat uit van goed doorgerekende aannames. Hoewel de verwachting is dat de overeenkomst alles dekt zal de praktijk uitwijzen of het concept zal werken.



Begroting 2016 MartiniPlaza  
Winst- & Verliesrekening  
periode 01.01.2016-31.12.2016

x € 1.000	Begroting 2016	14.10.2015	
		Prognose 2015	Begroting 2015
Theater producties (partage)	600	887	610
Horeca	2.034	1.948	2.160
Horeca Euroborg	156	164	195
Zaalhuur	1.200	1.277	1.240
Parkeergarage	400	462	425
Overige Bedrijfsopbrengsten	210	270	230
Werken voor Derden	300	244	295
<b>Netto-omzet</b>	<b>4.900</b>	<b>5.252</b>	<b>5.155</b>
Personeel vast	-1.542	-1.855	-1.950
Personeel los	-1.127	-928	-943
Overige personeelskosten	-80	-68	-105
Doorbelasting personeel	100	90	89
<b>Totaal Personeelskosten</b>	<b>-2.649</b>	<b>-2.760</b>	<b>-2.908</b>
<b>Afschrijvingskosten materiële vaste activa</b>	<b>-897</b>	<b>-918</b>	<b>-918</b>
Huisvestingskosten	-773	-608	-650
Belastingen/heffingen	-290	-276	-294
Kantoorkosten	-77	-45	-68
Accountants- & Advieskosten	-110	-61	-64
Automatiseringskosten	-105	-96	-100
Algemene bedrijfskosten	-70	-68	-53
Marketingkosten	-160	-114	-115
Theater producties (partage)	-180	-202	-153
Horeca	-759	-703	-765
Horeca Euroborg	-87	-87	-109
Huur parkeergarage	-152	-182	-161
Werken voor derden	-255	-204	-265
Overige lasten/baten	0	0	0
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>-3.018</b>	<b>-2.646</b>	<b>-2.797</b>
Bijdrage Sportaccommodatie	45	44	45
Gemeentelijke Bijdrage	1.861	1.846	1.856
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>242</b>	<b>818</b>	<b>433</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Rentebaten	43	54	53
Rentelasten	-285	-472	-486
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>0</b>	<b>400</b>	<b>0</b>

GOING CONCERN KASSTROOM			
Resultaat	0	400	0
+/- afschrijvingen	897	918	918
-/- aflossing leningen gemeente groningen	-498	-498	-498
+/- aflossing lening euroborg horeca	200	200	200
investeringen	-50	-50	-50
<b>Kasstroom</b>	<b>549</b>	<b>970</b>	<b>570</b>

Begroting 2016 MartiniPlaza  
Toelichting Winst- & Verliesrekening  
periode 01.01.2016-31.12.2016

<u>Netto omzet x € 1.000</u>	14.10.2015		
	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Theater producties (partage)	600	887	610
Horeca	2.034	1.948	2.160
Horeca Euroborg	156	164	195
Zaalhuur	1.200	1.277	1.240
Parkeergarage	400	462	425
Overige bedrijfsopbrengsten	210	270	230
Werken voor derden	300	244	295
<b>Totaal netto omzet</b>	<b>4.900</b>	<b>5.252</b>	<b>5.155</b>

<u>Horeca x € 1.000</u>	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Beurzen	140	231	270
Congressen	322	494	461
Sporten	216	280	244
Feesten	441	456	327
Examens	1	4	0
Theater/Concerten	165	454	242
Overig	2	29	30
<b>Taakstellend</b>	<b>748</b>	<b>0</b>	<b>586</b>
Totaal horeca	2.034	1.948	2.160

<u>Horeca Euroborg x € 1.000</u>	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Doorbelasting inkoop	156	164	195
Kosten inkoop	87	87	109
Resultaat Horeca Euroborg	69	76	86

<u>Zaalhuur x € 1.000</u>	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Beurzen	297	302	315
Congressen	169	292	245
Permanente verhuur	122	122	113
Sporten	108	131	111
Feesten	47	73	32
Examens	119	215	137
Theater/Concerten	74	83	40
Overig	45	59	19
<b>Taakstellend</b>	<b>219</b>	<b>0</b>	<b>228</b>
Totaal zaalhuur	1.200	1.277	1.240

<u>Permanente verhuur in euro's</u>	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Plaza Sportiva/Sportschool Ron Haans	60	60	60
Kegelbond	21	22	22
Kantoren GasTerra Flames	12	12	3
Matthijssen Lichtreclame (2012 jaarfactuur)	7	7	7
Century	14	14	14
T-mobile (GSM)	3	3	3
KPN (GSM)	4	4	4
Totaal zaalhuur	122	122	113

<u>Parkeergarage x € 1.000</u>	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Abonnementen	50	50	50
Betaalautomaten	175	193	187
Losse kaartverkoop	175	219	188
Totaal inkomsten parkeergarage	400	462	425

<u>Overige Bedrijfsopbrengsten x € 1.000</u>	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Verhuur eigen inventaris	80	76	80
Reserveringsgelden	90	138	110
Overige opbrengsten	40	55	40
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	210	270	230

<u>Werken voor derden x € 1.000</u>	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Doorbelasting inhuur	300	244	295
Kosten inhuur	255	204	265
Resultaat werken voor derden	45	40	30

<b>Inslag vast personeel t.o.v. netto omzet:</b>	<b>31,47%</b>	<b>35,32%</b>	<b>37,82%</b>
<b>Inslag inhuur personeel t.o.v. netto omzet:</b>	<b>23,00%</b>	<b>17,66%</b>	<b>18,28%</b>
<b>Inslag personeel t.o.v. netto omzet</b>	<b>54,47%</b>	<b>52,98%</b>	<b>56,10%</b>

**Personeelskosten x € 1.000**

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
MartiniPlaza	713	870	894
Stichting Martiniplaza Facilitair	829	984	1.056
<b>Totaal vast personeel</b>	<b>1.542</b>	<b>1.855</b>	<b>1.950</b>
Inhuur personeel	907	928	943
Inhuur personeel Flexiplus (outsourcing)	220	0	0
<b>Totaal los personeel</b>	<b>1.127</b>	<b>928</b>	<b>943</b>
Reis- en verblijfkosten	15	4	8
Dienstkleding	5	6	9
Lease auto's	16	14	15
Vorming en Opleiding	14	7	15
ARBO	4	6	5
Overig	26	30	53
<b>Totaal overige personeelskosten</b>	<b>80</b>	<b>68</b>	<b>105</b>
Beurzen/theaterproducties	-10	-14	-6
Horeca	-15	-7	-16
Managementfee Euroborg Horeca	-45	-45	-45
Algemeen	-30	-24	-22
<b>Totaal doorbelasten personeel</b>	<b>-100</b>	<b>-90</b>	<b>-89</b>
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>2.649</b>	<b>2.760</b>	<b>2.908</b>

**Huisvestingskosten x € 1.000**

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Gas/Electra/Water	241	235	253
Onderhoud	298	142	140
Onderhoudscontracten	108	101	143
Schoonmaak	63	63	49
Vuilafvoer/Wasserij	63	67	65
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>773</b>	<b>608</b>	<b>650</b>

**Belastingen/heffingen x € 1.000**

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
OZB	171	161	174
Verzekeringen (DIA)	87	87	87
Waterschapslasten	24	21	26
BUMA/SENA/VIDEMA/CAI	7	8	6
Overig	1	0	1
<b>Totaal belastingen/heffingen</b>	<b>290</b>	<b>276</b>	<b>294</b>
Totaal kantoorkosten	77	45	68
Totaal accountants- en advieskosten	110	61	64
Totaal automatiseringskosten	105	96	100

**Algemene bedrijfskosten x € 1.000**

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Representatie	12	9	6
Abonnementen/Contributies/Lidmaatschappen	16	14	14
Productiekosten commercieel	32	32	24
Overige algemene kosten	10	12	9
<b>Totaal algemene bedrijfskosten</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>53</b>

**Marketingkosten x € 1.000**

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Seizoengids	40	40	30
Promotie/Sponsoring	18	24	5
Advertentiekosten	54	47	40
Drukwerk	12	8	15
Relatiemanagement	27	8	20
Overige Marketingkosten	43	34	48
Opbrengst reclame/advertenties	-34	-48	-43
<b>Totaal marketingkosten</b>	<b>160</b>	<b>114</b>	<b>115</b>

**% verkoopkosten t.o.v. de netto omzet**

Beurzen/theaterproducties	30,00%	19,37%	25,08%
Horeca	37,32%	36,08%	35,42%
Horeca t.b.v. Euroborg Horeca	55,77%	53,41%	55,90%
Werken voor derden (exclusief Barter RTV)	78,72%	74,03%	85,47%



Begroting 2016 versie 10-2015	B2016	BQ1	BQ2	BQ3	BQ4
Standhuur	0	0	0	0	0
Recette	380.937	261.199	119.738	0	0
Doorbelasting marketing	0	0	0	0	0
Eigen inventaris	0	0	0	0	0
Doorbelasting inhuur	0	0	0	0	0
Provisie	0	0	0	0	0
Garderobe	0	0	0	0	0
Taakstellend	219.063	3.801	5.262	20.000	190.000
<b>Netto omzet theater producties (partage)</b>	<b>600.000</b>	<b>265.000</b>	<b>125.000</b>	<b>20.000</b>	<b>190.000</b>
Koffie en Thee	0	0	0	0	0
Frisdranken	0	0	0	0	0
Alcoholische Dranken	0	0	0	0	0
Keuken	1.285.690	364.170	232.970	179.300	509.250
Disposables	0	0	0	0	0
Verhuur/Pacht	0	0	0	0	0
Overige	0	0	0	0	0
Taakstellend	748.310	105.830	209.030	102.700	330.750
<b>Netto omzet horeca</b>	<b>2.034.000</b>	<b>470.000</b>	<b>442.000</b>	<b>282.000</b>	<b>840.000</b>
<b>Netto omzet Euroborg horeca</b>	<b>156.000</b>	<b>45.000</b>	<b>28.000</b>	<b>28.000</b>	<b>55.000</b>
Zaalhuur	859.442	289.876	233.706	64.356	271.504
Zaalhuur taakstellend	219.028	36.592	36.961	41.312	104.163
Zaalhuur permanent	121.530	33.532	29.333	29.332	29.333
<b>Netto omzet Zaalhuur</b>	<b>1.200.000</b>	<b>360.000</b>	<b>300.000</b>	<b>135.000</b>	<b>405.000</b>
Martini Parking Abonnementen	50.000	12.500	12.500	12.500	12.500
Martini Parking Automaten	174.500	69.500	35.500	11.000	58.500
Martini Parking Kaartverkoop	175.500	70.000	45.000	6.500	54.000
<b>Netto omzet Martini Parking</b>	<b>400.000</b>	<b>152.000</b>	<b>93.000</b>	<b>30.000</b>	<b>125.000</b>
Verhuur eigen inventaris	80.000	32.500	9.000	8.000	30.500
Garderobe	10.000	4.000	4.000	0	2.000
Reserveringsgeld	90.000	51.000	14.000	10.000	15.000
Provisie	0	0	0	0	0
Overige Opbrengsten	30.000	17.500	3.000	2.000	7.500
<b>Netto omzet Overige Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>210.000</b>	<b>105.000</b>	<b>30.000</b>	<b>20.000</b>	<b>55.000</b>
Bloemen en planten	0	0	0	0	0
Standbouw	0	0	0	0	0
Inrichting	0	0	0	0	0
Diversen	211.500	54.875	37.875	41.875	76.875
Audio	0	0	0	0	0
Water/Gasaansluitingen	0	0	0	0	0
Artiesten/Muziekinstrumenten	0	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	0	0
Barter RTV Noord	88.500	22.125	22.125	22.125	22.125
<b>Netto omzet WVD</b>	<b>300.000</b>	<b>77.000</b>	<b>60.000</b>	<b>64.000</b>	<b>99.000</b>
<b>Totaal netto omzet</b>	<b>4.900.000</b>	<b>1.474.000</b>	<b>1.078.000</b>	<b>579.000</b>	<b>1.769.000</b>
Personeel vast	712.800	178.200	178.200	178.200	178.200
Personeel vast SMF	829.200	207.300	207.300	207.300	207.300
<b>Totaal personeel vast</b>	<b>1.542.000</b>	<b>385.500</b>	<b>385.500</b>	<b>385.500</b>	<b>385.500</b>
Personeel inhuur payroll	907.000	273.000	200.000	107.000	327.000
Personeel inhuur flexiplus	220.000	55.000	55.000	27.500	82.500
<b>Totaal personeel inhuur</b>	<b>1.127.000</b>	<b>328.000</b>	<b>255.000</b>	<b>134.500</b>	<b>409.500</b>
Reis- en verblijfkosten	15.100	3.900	3.900	3.400	3.900
Dienstkleding	4.800	1.200	1.200	1.200	1.200
Leaseauto	15.600	3.900	3.900	3.900	3.900
Telefoonkosten personeel	3.600	900	900	900	900
Vorming en opleiding	14.400	3.600	3.600	3.600	3.600
ARBO	4.000	4.000	0	0	0
Salarisadministratie	5.000	500	500	3.500	500
Overige	17.500	3.500	6.500	2.500	5.000
<b>Totaal overige personeelskosten</b>	<b>80.000</b>	<b>21.500</b>	<b>20.500</b>	<b>19.000</b>	<b>19.000</b>
<b>Doorberekenen personeel</b>	<b>100.000</b>	<b>36.000</b>	<b>22.500</b>	<b>18.000</b>	<b>23.500</b>
<b>Totaal Personeelskosten</b>	<b>2.649.000</b>	<b>699.000</b>	<b>638.500</b>	<b>521.000</b>	<b>790.500</b>

	B2016	BQ1	BQ2	BQ3	BQ4
Gas	153.000	60.000	24.000	19.000	50.000
Doorberekenen Gas	-19.000	-6.000	-3.000	-3.000	-7.000
Electra	140.000	41.500	35.500	28.000	35.000
Doorberekenen Electra	-45.000	-14.000	-10.000	-6.000	-15.000
Water	14.000	3.500	3.500	3.500	3.500
Doorberekenen Water	-2.000	-500	-500	-500	-500
Onderhoud klein	170.000	45.000	45.000	35.000	45.000
Onderhoud contracten	108.000	50.000	24.000	28.500	5.500
Onderhoud groot *)	120.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Schade *)	8.000	2.500	1.500	2.500	1.500
Schoonmaakmiddelen	42.000	12.000	10.000	8.000	12.000
Schoonmaakbedrijven	46.000	15.000	12.000	6.000	13.000
Doorberekenen Schoonmaak	-25.000	-10.000	-3.000	-1.000	-11.000
Vuilafvoer	39.000	11.000	10.000	9.000	9.000
Wasserij	24.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Totaal Huisvestingskosten</b>	<b>773.000</b>	<b>246.000</b>	<b>185.000</b>	<b>165.000</b>	<b>177.000</b>
OZB *)	171.000	42.750	42.750	42.750	42.750
Verzekeringen	87.000	21.750	21.750	21.750	21.750
Waterschapslasten	24.000	10.500	13.500	0	0
BUMA/SENA/VIDEMA	4.800	1.400	2.400	500	500
CAI	2.400	600	600	600	600
Bijdrage Kamer van Koophandel	0	0	0	0	0
Heffing Bedrijfschap Horeca	400	0	0	0	400
Reprorecht	400	0	0	400	0
<b>Totaal Belastingen/Heffingen</b>	<b>290.000</b>	<b>77.000</b>	<b>81.000</b>	<b>66.000</b>	<b>66.000</b>
Kantoorartikelen	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Fotokopieerkosten	8.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Druk- en Bindwerk *)	11.000	3.000	3.000	2.000	3.000
Porti	12.000	2.250	5.500	2.000	2.250
Telefoonkosten *)	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Internet Pro	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bankkosten *)	24.000	3.750	6.500	5.500	8.250
Kasverschillen	0	0	0	0	0
Transportkosten	2.400	600	600	600	600
Doorberekenen Administratiekosten	-2.400	-600	-600	-600	-600
Doorberekenen Forti	-7.750	-2.750	-2.750	-500	-1.750
Doorberekenen Telefoon/internet	-6.250	-2.250	-2.250	0	-1.750
<b>Totaal Kantoorkosten</b>	<b>77.000</b>	<b>15.000</b>	<b>21.000</b>	<b>20.000</b>	<b>21.000</b>
Accountantskosten	20.700	0	20.700	0	0
Advocaatkosten	5.500	1.500	1.500	1.000	1.500
Externe deskundigheid	58.000	15.000	15.000	14.000	14.000
RvC *)	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Incassobureau	5.800	1.500	1.800	1.000	1.500
<b>Totaal Accountants- en advieskosten</b>	<b>110.000</b>	<b>23.000</b>	<b>44.000</b>	<b>21.000</b>	<b>22.000</b>
Netwerkbeheer	52.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Hardware	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Software	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Licenties	21.000	3.000	8.500	4.500	5.000
Overige automatiseringskosten	16.000	6.000	3.500	1.500	5.000
<b>Totaal Automatiseringskosten</b>	<b>105.000</b>	<b>26.000</b>	<b>29.000</b>	<b>23.000</b>	<b>27.000</b>
Representatie	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Abonnementen/Contributies	16.000	9.000	2.500	2.000	2.500
Productiekosten Commercieel	31.500	10.500	10.500	3.000	7.500
Overige algemene kosten	10.500	1.500	1.000	0	8.000
<b>Totaal Algemeen Bedrijfskosten</b>	<b>70.000</b>	<b>24.000</b>	<b>17.000</b>	<b>8.000</b>	<b>21.000</b>
Seizoensgids	40.000	0	30.000	0	10.000
Promotie/Sponsoring	18.000	4.500	4.500	4.500	4.500
Advertentiekosten Theater	30.500	6.000	12.000	5.000	7.500
Drukwerk	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Advertentiekosten Zakelijk	24.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Relatiemanagement	27.000	9.000	9.000	3.000	6.000
Overige marketingkosten	42.500	7.500	12.500	10.500	12.000
Opbrengst Reclame/Advertenties	-34.000	0	-24.000	-10.000	0
<b>Totaal Marketingkosten</b>	<b>160.000</b>	<b>36.000</b>	<b>53.000</b>	<b>22.000</b>	<b>49.000</b>
Standbouw	0	0	0	0	0
Uitkoop/Garantiesom	0	0	0	0	0
Marketing	180.000	79.500	37.500	6.000	57.000
Inhuur/Verhuur	0	0	0	0	0
Overige kosten	0	-500	500	0	0
<b>Totaal Verkoopkosten Theater producties (partage)</b>	<b>180.000</b>	<b>79.000</b>	<b>38.000</b>	<b>6.000</b>	<b>57.000</b>



	B2016	BQ1	BQ2	BQ3	BQ4
Koffie/Thee	0	0	0	0	0
Frisdranken	0	0	0	0	0
Alcoholische dranken	0	0	0	0	0
Keuken	752.580	173.900	163.540	104.340	310.800
Bonus op inkoop	0	0	0	0	0
Disposables	0	0	0	0	0
Inhuur	0	0	0	0	0
Overige kosten	6.420	100	460	-340	6.200
<b>Totaal Verkoopkosten horeca</b>	<b>759.000</b>	<b>174.000</b>	<b>164.000</b>	<b>104.000</b>	<b>317.000</b>
Koffie/Thee	0	0	0	0	0
Frisdranken	0	0	0	0	0
Alcoholische dranken	0	0	0	0	0
Keuken	86.667	25.000	15.555	15.556	30.556
Disposables	0	0	0	0	0
Inhuur	0	0	0	0	0
Overige kosten	333	0	445	444	-556
<b>Totaal Verkoopkosten Euroborg horeca</b>	<b>87.000</b>	<b>25.000</b>	<b>16.000</b>	<b>16.000</b>	<b>30.000</b>
Vaste huur	60.907	15.000	15.407	15.000	15.500
Variabele huur	91.093	0	13.593	15.000	62.500
<b>Totaal Martini Parking</b>	<b>152.000</b>	<b>15.000</b>	<b>29.000</b>	<b>30.000</b>	<b>78.000</b>
WVD Bloemen en planten	0	0	0	0	0
WVD Vloerbedekking	0	0	0	0	0
WVD Inrichting	0	0	0	0	0
WVD Audio	0	0	0	0	0
WVD Loodgieter	0	0	0	0	0
WVD Artiesten/muziekinstrumenten	0	0	0	0	0
WVD Overige	166.500	43.325	28.875	32.275	62.025
WVD Marketing	0	-450	0	600	-150
Barter RTV Noord	88.500	22.125	22.125	22.125	22.125
<b>Totaal Verkoopkosten Werken voor Derden</b>	<b>255.000</b>	<b>65.000</b>	<b>51.000</b>	<b>55.000</b>	<b>84.000</b>
Lasten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Baten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
<b>Totaal Lasten/Baten vorige boekjaren</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Afschrijvingskosten MVA</b>	<b>897.000</b>	<b>222.000</b>	<b>222.000</b>	<b>222.000</b>	<b>231.000</b>
Gemeentelijke bijdrage	1.861.000	465.000	465.000	465.000	466.000
Bijdrage Sportaccommodatie	45.000	11.250	11.250	11.250	11.250
<b>Totaal Bijdrage Gemeente Groningen</b>	<b>1.906.000</b>	<b>476.250</b>	<b>476.250</b>	<b>476.250</b>	<b>477.250</b>
Rentebaten	-43.000	-10.750	-10.750	-10.750	-10.750
Rentelasten	285.000	71.250	71.250	71.250	71.250
<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>	<b>242.000</b>	<b>60.500</b>	<b>60.500</b>	<b>60.500</b>	<b>60.500</b>
<i>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</i>	<i>0</i>	<i>163.750</i>	<i>-94.750</i>	<i>-284.250</i>	<i>215.250</i>



MJOP Martiniplaza 2014-2016	B2014	R2014	B2015	R2015	B2016	R2016	B2014-2016	R2014-2106	Restant Budget
Urgent herstel betonrot en afvallend stucwerk	€ 8.623	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 8.623	€ -	€ 8.623
Herstel lekkage gevels en niet uitstelbaar herstel kozijnen	€ 10.642	€ -	€ -	€ 1.242	€ -	€ -	€ 10.642	€ 1.242	€ 9.400
Herstel tourniquet Noordgevel	€ -	€ 4.860	€ 27.913	€ 14.075	€ -	€ -	€ 27.913	€ 18.935	€ 8.978
Urgent herstel dakbedekking, boelboorden en loodslabben	€ 200.000	€ -	€ 69.542	€ 245.546	€ -	€ -	€ 269.542	€ 245.546	€ 23.996
Urgent schilderwerk	€ 59.455	€ 800	€ -	€ 51.021	€ -	€ -	€ 59.455	€ 51.821	€ 7.634
Schadeherstel vloerafwerking en systeemplafonds	€ 100.000	€ 24.002	€ 176.910	€ 25.192	€ -	€ -	€ 276.910	€ 49.193	€ 227.717
Niet-uitstelbaar onderhoud tribunes	€ 71.545	€ 16.900	€ -	€ 9.989	€ -	€ 5.476	€ 71.545	€ 32.365	€ 39.180
Sanitair herstel	€ 376.737	€ 6.163	€ -	€ 406.523	€ -	€ -	€ 376.737	€ 412.686	€ -35.949
Noodzakelijk deel herstelwerk p-garage	€ -	€ 97.866	€ 283.164	€ 3.194	€ -	€ -	€ 283.164	€ 101.060	€ 182.104
Vervanging warmwaterketel en boiler, einde levensduur	€ 43.239	€ 36.539	€ -	€ 600	€ -	€ -	€ 43.239	€ 37.139	€ 6.100
Vervanging onderdelenklimaatregeling, einde levensduur	€ 400.000	€ 1.126	€ 141.760	€ 170.745	€ -	€ 40.849	€ 541.760	€ 212.719	€ 329.041
Urgente vervanging van deel elektrische installatie	€ 119.528	€ -	€ 100.000	€ 79.660	€ -	€ 2.409	€ 219.528	€ 82.069	€ 137.459
Beveiliging en brandmeldaanpassingen (veiligheid)	€ 60.000	€ 39.662	€ 52.267	€ 28.943	€ -	€ 652	€ 112.267	€ 69.257	€ 43.010
Gevelonderhoud en Kozijnderhoud en Buitenschilderwerk	€ -	€ 18.460	€ 396.711	€ 173.917	€ 200.000	€ 2.528	€ 596.711	€ 194.905	€ 401.806
Onderhoud balkons-beton	€ -	€ 9.450	€ 118.825	€ 78.200	€ -	€ -	€ 118.825	€ 87.650	€ 31.175
Beglazingsvervanging, enkel glas >HR++	€ -	€ 4.068	€ 187.468	€ 31.284	€ -	€ -	€ 187.468	€ 35.352	€ 152.116
Regulier dakonderhoud	€ -	€ 414	€ 30.771	€ 33.848	€ 10.000	€ 583	€ 40.771	€ 34.845	€ 5.926
Herstel binnenwandafwerking, vloeren, plafonds, binnenkozijnen	€ 200.000	€ 27.074	€ 258.768	€ 218.040	€ 100.000	€ 6.673	€ 558.768	€ 251.788	€ 306.980
Herstel en onderhoud inrichting en sanitair	€ 350.000	€ 313.234	€ 850.000	€ 252.316	€ 749.281	€ -	€ 1.949.281	€ 565.550	€ 1.383.731
Onderhoud terreinafwerkingen	€ 50.000	€ 13.464	€ 250.000	€ 178.314	€ 62.322	€ -	€ 362.322	€ 191.778	€ 170.544
Vervangingen verwarmingsketels en ventilatoren, luchtbehandeling	€ 100.000	€ 2.050	€ 128.327	€ 141.211	€ -	€ 65.458	€ 228.327	€ 208.719	€ 19.608
Verlichtingsvervanging o.a. LED	€ 13.021	€ 6.772	€ 50.000	€ -	€ -	€ 3.903	€ 63.021	€ 10.675	€ 52.346
Electrische installatie en communicatie	€ 30.000	€ 17.533	€ 78.900	€ 32.003	€ -	€ -	€ 108.900	€ 49.536	€ 59.364
Liften en Transportvoorzieningen	€ -	€ -	€ 34.524	€ -	€ -	€ -	€ 34.524	€ -	€ 34.524
Onvoorzien	€ 49.757	€ -	€ -	€ 121.072	€ -	€ 72.268	€ 49.757	€ 193.340	€ -143.583
<b>Totaal</b>	€ 2.242.547	€ 640.436	€ 3.235.850	€ 2.296.934	€ 1.121.603	€ 200.800	€ 6.600.000	€ 3.138.170	€ 3.461.830

Tranche 1	€ 2.400.000
Tranche 2	€ 2.000.000
Tranche 3	€ 2.200.000
	€ 6.600.000



6.

draaijer+partners   
geeft waarde



160022 Groningen, Tussenrapportage groot  
onderhoud Martiniplaza  
Voortgangsrapportage groot onderhoud  
Martiniplaza

Groningen, 15-3-2016  
16/BG/md/rap/160022-1504160807

Groningen

📍 Leonard Springerlaan 37, 9727 KB GRONINGEN  
📧 Postbus 436, 9700 AK GRONINGEN  
☎ 050-524 46 66

Utrecht

📍 Pythagoraslaan 101, 3584 BB UTRECHT  
📧 Postbus 85385, 3508 AJ UTRECHT  
☎ 030-659 23 33

KvK nr.  
IBAN  
mail  
internet

02047928  
NL85 ABNA 0423932098  
info@draaijerpartners.nl  
www.draaijerpartners.nl

Op alle door ons aanvaarde opdrachten is van toepassing de Richtlijn Houwing Oorsprong - architect, ingenieur en adviseur DNR 2011.





## Inhoud

1	Inleiding	3
2	Aanpak onderzoek	4
2.1	Aanleiding oorspronkelijk budget	4
2.2	Onderbouwing oorspronkelijk budget	4
2.3	Financiële administratie Martiniplaza	4
2.4	Vertaling financiële administratie naar projectadministratie	4
2.5	Onderzoek draaijer+partners	4
3	Bevindingen	6
3.1	Indruk van de aanpak van Martiniplaza	6
3.2	Projecten met mee- en tegenvallers	6
3.3	Financiële stand van zaken per 31 december 2015	8
4	Conclusies en aanbevelingen	9
4.1	Conclusies	9
4.2	Aanbevelingen	9

### Bijlage:

- 1 Overzicht totaalbudget gemeente Groningen





# 1 Inleiding

Martiniplaza heeft draaijer+partners gevraagd een analyse te maken van de uitgaven die in de periode 2014/2015 zijn gedaan voor het uitvoeren van werkzaamheden om de geconstateerde onderhoudsachterstanden aan het complex op te heffen. Basis voor de onderhoudswerkzaamheden is een constatering van urgent achterstallig onderhoud. De gemeente Groningen heeft besloten in totaal € 6.600.000,- beschikbaar te stellen voor het aanpakken van het urgente achterstallige onderhoud in de periode 2014 tot en met 2016. Dit totaalbedrag is/wordt aan Martiniplaza beschikbaar gesteld in drie tranches van respectievelijk € 2.400.000,-, € 2.000.000,- en € 2.200.000,-. Bijlage 1 bevat het door de gemeente opgestelde overzicht van de werkzaamheden, dat als samenvatting voor de onderbouwing voor dit besluit heeft gediend.

Doel van onze opdracht nu is een korte verslaglegging van de stand van zaken van de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden tot aan heden. Daarnaast heeft Martiniplaza ons gevraagd een verklaring te geven voor de opgetreden afwijkingen op het beschikbaar gestelde budget van € 6.600.000,-. Dit betreffen mee- en tegenvallers, zoals deze bij dergelijke complexe onderhoud- en renovatiewerkzaamheden aan grotendeels oude gebouwen optreden. Wij sluiten de rapportage af met conclusies en aanbevelingen.



## 2 Aanpak onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven wij de aanpak van ons onderzoek. Voorafgaand hieraan geven wij een kort historisch overzicht van de aanleiding voor en wijze waarop de gemeente Groningen heeft besloten budget beschikbaar te stellen voor het opheffen van onderhoudsachterstanden aan het Martiniplaza complex. Tevens beschrijven wij de wijze waarop Martiniplaza de uitgaven van budgetten financieel administratief en projectmatig verantwoordt.

### 2.1 Aanleiding oorspronkelijk budget

In 2013 is het door Lindhorst opgestelde meerjaren onderhoudsplan (hierna: MJOP) geactualiseerd. De managementreview van Lindhorst behorend bij dit MJOP gaf toen aan dat er voor de komende tien jaar circa € 11.000.000,- nodig was om het complex de komende tien jaar in stand te houden. Mede gezien de second opinion die draaijer+partners op het MJOP van Lindhorst heeft uitgevoerd, heeft de gemeente Groningen besloten vooralsnog alleen budget ter beschikking te stellen voor het aanpakken van het urgente achterstallige onderhoud dat ook de continuïteit van de dienstverlening en de organisatie in gevaar bracht.

### 2.2 Onderbouwing oorspronkelijk budget

Het MJOP van Lindhorst is hiervoor voorzien van een prioritering, waarbij een deel van de posten die het achterstallige onderhoud representeerden zijn gepland in de jaren 2014, 2015 en 2016. Het oorspronkelijke budget conform bijlage 1 is hiervan afgeleid.

### 2.3 Financiële administratie Martiniplaza

Martiniplaza heeft haar financiële administratie ingericht op basis van de hoofdstukken uit bijlage 1. De administratie geeft inzicht in de toegekende budgetten per hoofdstuk (totaal ter waarde van € 6.600.000,-), alsmede in de uitgegeven bedragen in de jaren 2014 en 2015 en vervolgens het nog beschikbare budget, of, indien voorkomend de opgetreden afwijkingen. Middels onderliggende jaaroverzichten (grootboekkaarten) zijn alle uitgegeven budgetten verantwoord.

### 2.4 Vertaling financiële administratie naar projectadministratie

Het overzicht van het oorspronkelijk budget (bijlage 1) en de hierop ingerichte financiële administratie van Martiniplaza zijn in de praktijk niet geschikt om de uit te voeren onderhoudswerkzaamheden logisch te registreren. Martiniplaza heeft het uitvoeren van achterstallig onderhoud projectmatig aangepakt en heeft dus de budgetten geordend binnen deze projecten.

Ter voorbeeld van een onderhoudsproject is de renovatie van de toiletgroepen van het theater. Dit project bevat werkzaamheden aan waterinstallaties, riolering, ventilatie-/afzuigingsinstallaties, sanitair, elektra/verlichting, wand, vloer en plafondafwerkingen en schilderwerk. In bijlage 1 en in de financiële administratie zijn deze onderhoudsposten over verschillende hoofdstukken verdeeld.

Er heeft dus voor de projectadministratie een herordening van de financiële administratie plaatsgevonden, ingedeeld naar logische, afgebakende onderhoudsprojecten.

### 2.5 Onderzoek draaijer+partners

Tijdens ons onderzoek hebben wij de financiële administratie geanalyseerd, met name de koppeling met de projectadministratie. De projectadministratie is per project geanalyseerd, en waar noodzakelijk hebben wij onderliggende en aanvullende offertes en ramingen ingezien. Het geheel is aangevuld met een



visuele inspectie van uitgevoerde/in uitvoering zijnde projecten. Daarnaast hebben wij een mondelinge toelichting gekregen van zowel de controller als de afdeling gebouwbeheer van Martiniplaza.

Uit de financiële administratie kunnen wij de stand van zaken met betrekking tot de toegekende budgetten, de uitgegeven budgetten en de tot nu toe opgetreden mee- en tegenvallers op budgetten vanaf 1 januari 2014 tot en met december 2015 herleiden.

Uit de projectadministratie hebben wij deze stand van zaken eveneens kunnen herleiden. Daarnaast wordt duidelijk dat Martiniplaza projecten in uitvoering heeft die nog niet afgerond zijn. Tevens wordt duidelijk dat Martiniplaza projecten in voorbereiding voor uitvoering heeft en dus tot en met augustus 2016 al verplichtingen is aangegaan. Dit betreft dan opdrachten die al aan onderhoudspartijen zijn gegund, maar die nog uitgevoerd gaan worden.

Uit de analyse wordt eveneens duidelijk welke mee- en tegenvallers er op de diverse projecten zijn opgetreden. In hoofdstuk 3 'Bevindingen' zullen wij op hoofdlijnen de projecten met de grootste financiële mee- en tegenvallers kort behandelen. Tevens geven wij inzicht in de financiële stand van zaken.





## 3 Bevindingen

### 3.1 Indruk van de aanpak van Martiniplaza

Vanuit onze onderzoeksopdrachten hebben wij de financiële en projectadministratie en de stand van zaken van de onderhoudsprojecten geanalyseerd. Wij hebben mondeling toelichting gekregen van de controller en van de afdeling gebouwbeheer. Daarnaast hebben wij een visuele inspectie uitgevoerd samen met de gebouwbeheerder langs de diverse onderhoudsprojecten.

Over het geheel gezien geeft de analyse van deze informatie voor ons een helder beeld van de financiën en de projectverantwoording. Naar aanleiding van deze analyse en de mondelinge toelichtingen zijn incidenteel correcties in de projectadministratie doorgevoerd. De indruk van onze visuele inspectie in combinatie met de toelichtingen is dat de stuurgroep MJOP de beschikbare budgetten op doelmatige manier inzet en weloverwogen besluiten neemt bij clustering van werkzaamheden in deelprojecten.

Uit onze analyse blijkt dat de projectaanpak van Martiniplaza enerzijds efficiënt en doordacht is, waarbij soms op doelmatige wijze is afgeweken van vastgelegde onderhoudsactiviteiten (MJOP) hetgeen soms tot meevallers heeft geleid. Anderzijds wordt duidelijk dat het MJOP en de scope van de hierin opgenomen activiteiten niet altijd een volledige of juiste vertaling bevat van de noodzakelijke werkzaamheden voor het opheffen van de onderhoudsachterstanden. Dit leidt in diverse projecten tot tegenvallers.

- Voorbeeld 1: het is nodig gebleken bij vervanging van de cv-installatie met regelapparatuur een deels nieuw ketelhuis te bouwen om te voldoen aan de huidige regelgeving voor stookplaatsen. Deze aanvullende werkzaamheden en dus kosten waren in het MJOP niet opgenomen.
- Voorbeeld 2: bij renovatie van de toiletgroepen van het theater heeft gelijktijdig capaciteitsvergroting van de voorzieningen plaatsgevonden. De oude indeling en capaciteit was al lange tijd onvoldoende, hetgeen leidde tot wachtrijen tijdens pauzes van theatervoorstellingen. Het betreft hier een uitbreiding van de scope die strikt genomen niet valt onder achterstallig onderhoud, maar binnen het vastgestelde project wel noodzakelijk vanuit functionaliteit. Daarnaast is het veel goedkoper dan de uitbreiding in een latere fase te realiseren.

### 3.2 Projecten met mee- en tegenvallers

Bovengenoemde voorbeelden representeren het soort afwijkingen dat binnen vrijwel alle onderhoudsprojecten voor Martiniplaza voorkomt. Soms gaat het om kleine, zeer verklaarbare afwijkingen en soms om grotere. Binnen het kader van onze onderzoeksopdracht gaat het te ver om al deze projecten in detail te beschrijven, zodat wij ons hier beperken tot een korte beschrijving van die projecten die de grootste afwijkingen laten zien. De projecten die tegenvallers laten zien, blijven binnen de huidige stand van zaken binnen het budget.

#### 3.2.1 Grootste tegenvallers

##### Renovatie toiletgroepen

Dit project is hierboven al als voorbeeld genoemd. Van het oorspronkelijk budget van circa € 370.000,- (wat dus uit verschillende onderdelen van het overzicht van bijlage 1 is samengesteld) is nog circa € 30.000,- beschikbaar. De toiletgroepen van het theater en de bovenzalen zijn aangepakt, maar alle overige toiletvoorzieningen moeten nog worden aangepakt.





#### Brandpreventie met inbraakinstallatie

Het oorspronkelijk budget hiervoor is circa € 110.000,-. Momenteel zijn kleefmagneten op deuren in brandscheidingen aangebracht. De noodzaak voor deze werkzaamheden komt voort uit het moeten voldoen aan de huidige regelgeving. Tegelijkertijd zijn gedeeltelijk de melderbekabeling en de centrale van de inbraakinstallatie aangepast/vervangen. Momenteel is hiervoor circa € 43.000,- uitgegeven. Het Programma van Eisen (hierna: PvE) voor de brandpreventie wordt opgesteld om aan de huidige normering te voldoen. Op voorhand is er een schatting gemaakt en de te verwachten kosten worden op € 850.000,- geraamd door de huisinstallateur. Overigens moeten de te nemen maatregelen uiterlijk 1 januari 2017 gerealiseerd zijn.

#### Luchtbehandeling

Er was oorspronkelijk circa € 335.000,- beschikbaar, waarbij is uitgegaan van het een-op-een vervangen van componenten. In werkelijkheid betreft het originele, uit 1969 stammende en dus sterk verouderde installaties. Bij vervanging zal dan een moderne opzet van de systemen moeten worden gekozen, met aanvullende werkzaamheden die destijds niet waren voorzien. Momenteel is de defecte luchtbehandeling van de keuken en het restaurant vervangen, waardoor nog circa € 250.000,- van het oorspronkelijk budget beschikbaar is. Wij hebben een raming gezien van nog uit te voeren werkzaamheden binnen de scope van het oorspronkelijke budget (vervanging diverse luchtbehandelingsinstallaties, onder meer in de Expohal).

#### Gevel Expo

Het oorspronkelijk budget van circa € 230.000,- voorzag alleen in het vervangen van enkele beglazing door HR++ in de originele stalen kozijnen, ontroesten en herschilderen hiervan. Als gevolg van jarenlange lekkage die niet op te heffen was, zijn de kozijnen aan vervanging toe. Dit is door deskundigen onderzocht. Tevens is sprake van een verouderde dichte gevel (aan de Ringwegzijde) waarvoor niets was opgenomen.

### 3.2.2 Meevallers

Bewust uitstel van onderhoud vanwege nog lopende onderzoeken over de toekomst van Martiniplaza en het op andere wijze invulling geven aan de onderhoudswerkzaamheden hebben in een tweetal situaties geleid tot meevallers. Het totale bedrag wat hiermee gemoeid is, is circa €1.300.000,-.

#### Onderhoud aan theater- en tribunestoelen

Het oorspronkelijk budget voorzag in vervanging van alle theater- en tribunestoelen. Martiniplaza heeft dit door deskundige laten onderzoeken en heeft besloten de stoelen te laten renoveren. Dit levert in totaal een meevaller op het budget op van circa € 800.000,-.

#### Renovatie Expovloer

Martiniplaza heeft besloten een bedrag van circa € 500.000,- niet uit te geven aan de complete renovatie van de Expovloer. Slechts gerenoveerd is het hoogst noodzakelijke, namelijk de vloerputten. Renovatie van de rest van deze vloer is niet uitgevoerd omdat er eerst besluitvorming nodig is over de toekomst van Expohal. Delen van dit gebouw zijn dusdanig verouderd en slecht, dat algehele vervanging van het gebouw mogelijk zinvoller is. Eerder genoemde verwachte tekorten voor renovatie van de luchtbehandeling en van de open en gesloten gevel van de Expohal zouden moeten worden inbegrepen in de besluitvorming over de toekomst van de bestaande hal. Een en ander is besloten omdat het huidige management de toekomstvisie en strategie van Martiniplaza beter in beeld heeft. Tevens wordt in het rapport van LAGroup omschreven dat het geheel niet meer voldoet aan de gewenste functionaliteit.



### 3.2.3 Inzet gerealiseerde meevallers binnen lopende onderhoudsprojecten

Martiniplaza wil in het kader van de voortgang van de huidige aangegane verplichtingen (projecten in uitvoering, opdrachten hierbinnen verstrekt) de gerealiseerde meevallers hierbinnen kunnen inzetten. Wij adviseren de gemeente hierover een positief besluit te nemen. Onderstaand overzicht geeft inzicht in de projecten die door Martiniplaza tot en met augustus 2016 in uitvoering zijn/worden genomen. Financieel gezien betreffen deze projecten een investering van circa € 1.306.860,-. De negatieve bedragen in het overzicht kunnen worden gezien als tegenvallend ten opzichte van het oorspronkelijk budget.

Projecten t/m augustus 2016	
Plafonds	-10.236
Parkeergarage	30.864
Gordijnen	32.171
Vloeren	41.090
Hang- en sluitwerk	10.008
Renovaties douches	25.906
Hout gevel noordzijde	57.823
Ketelhuis renovatie	-8.967
Toiletten	-26.418
Dak C9 tot en met C14	43.698
Gebouwbeheersysteem	212.811
Frequentieregelaars	21.316
Verlichting renovatie	250.096
Dakrand beveiliging	86.273
Schoorsteen	5.019
Stalen kozijnen	-2.629
Schilderwerk	162.811
Meubilair	166.585
E-kasten	32.065
Gevel zaal 9 tot en met 13	-50.251
Trekkenwand Qbook	114.695
Camera's	35.525
Klein onderhoud	46.147
Tekenwerk	7.613
Geluid	28.753
Onvoorzien	-5.908
<b>Totaal</b>	<b>1.306.860</b>

### 3.3 Financiële stand van zaken per 31 december 2015

Onderstaand overzicht geeft een samenvatting van de totalen uit de financiële administratie van Martiniplaza met als uitgangspunt het totale beschikbare budget.

Oorspronkelijk budget	Gerealiseerd 2014	Gerealiseerd 2015	Restant
€ 6.600.000,-	€ 640.436,-	€ 2.296.934,-	€ 3.662.630,-

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de beschikbaar gestelde tranches in relatie tot gerealiseerde projecten.

Tranche 1	Tranche 2 (voorschot)	Gerealiseerd 2014/2015	Restant Tranche 1+2
€ 2.400.000,-	€ 2.000.000,-	€ 2.937.370,-	€ 1.462.630,-





## 4 Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Conclusies

- Van het totaal beschikbaar gestelde budget van € 6.600.000,- is tot nu toe voor € 2.900.000,- gerealiseerd (gefactureerd), zodat er nog een restant van € 3.700.000,- beschikbaar is.
- Vanuit de beschikbaar gestelde tranches (€ 2.400.000,- en € 2.000.000,-) is nog € 1.462.630,- beschikbaar.
- Martiniplaza heeft het gefactureerde bedrag aan diverse projecten uitgegeven die allen ten doel hebben gehad het achterstallig onderhoud op te heffen. Uit onze analyse blijkt dat Martiniplaza doelmatig en efficiënt met de budgetten is omgesprongen, waarbij vanuit de projectaanpak onderbouwd is afgeweken van de oorspronkelijke uitgangspunten.
- Voor projecten die nog in uitvoering zijn, of die ingepland zijn voor uitvoering hebben wij verklaarbare afwijkingen kunnen analyseren. De meest ingrijpende hiervan hebben wij kort beschreven.
- Deze afwijkingen betreffen deels werkzaamheden die in de budgetonderbouwing van de gemeente ontbraken, deels werkzaamheden die in de budgetonderbouwing te eenvoudig waren opgenomen en deels logische uitbreiding van de scope ten einde binnen een onderhoudsproject meerwaarde voor Martiniplaza te creëren (uitbreiding van de toiletgroepen). Ook heeft Martiniplaza besluiten genomen die tot aanzienlijke meevallers leiden.
- Het totaal aan meevallers bedraagt € 1.340.000,-, het totaal aan verwachte tegenvallers is in het kader van onze onderzoeksopdracht niet inzichtelijk gemaakt. Wel is duidelijk dat een aantal projecten een noodzakelijke uitbreiding van de scope laten zien. Hiervan zijn drie voorbeelden beschreven. Het overzicht in paragraaf 3.2.3 laat zien dat er tot en met augustus 2016 voor een totaalbedrag van € 1.306.860,- aan noodzakelijke projecten in uitvoering zijn/worden genomen.
- Wij concluderen dat de projectmatige aanpak van Martiniplaza overzicht geeft in het totaal van urgente onderhoudsachterstanden. Gezien de vaak complexe aard van deze projecten in relatie tot de soms sterk verouderde aanvangssituatie is het zeer verklaarbaar dat er bij de aanpak van deze projecten onvoorziene situaties zichtbaar worden, die noodgedwongen leiden tot extra werkzaamheden.

### 4.2 Aanbevelingen

- Ten einde voortgang in de nog af te ronden en reeds in voorbereiding genomen onderhoudsprojecten te houden, adviseren wij goedkeuring te geven aan de vraag van Martiniplaza om gerealiseerde meevallers op het onderhoud aan de Expovloer en aan het theater en de tribunestoelen voor andere noodzakelijke werkzaamheden passend binnen de scope van het project in te mogen zetten. Het overzicht in paragraaf 3.2.3 laat zien dat er tot en met augustus 2016 voor een totaalbedrag van € 1.306.860,- aan noodzakelijke projecten in uitvoering zijn/worden genomen.



## Bijlage 1: overzicht totaalbudget gemeente Groningen

<b>MartiniPlaza</b>			
Onderhoudsbehoefte Urgent + Noodzakelijk in periode:	2014	2015	2016
Urgent herstel betonrot en afvallend stucwerk	€ 8.623,00		
Herstel lekkage gevels en niet uitstelbaar herstel kozijnen	€ 10.642,00		
Herstel tourniquet Noordgevel		€ 27.913,00	
Urgent herstel dakbedekking, boeiboorden en loodslabben	€ 200.000,00	€ 69.542,00	
Urgent schilderwerk	€ 59.455,00		
Schadeherstel vloerafwerking en systeemplafonds	€ 100.000,00	€ 176.910,00	
Niet-uitstelbaar onderhoud tribunes	€ 71.545,00		
Sanitair herstel	€ 376.737,00		
Noodzakelijk deel herstelwerk p-garage		€ 283.164,00	
vervanging warmwaterketel en boiler, einde levensduur	€ 43.239,00		
vervanging onderdelenklimaatregeling, einde levensduur	€ 400.000,00	€ 141.760,00	
Urgente vervanging van deel elektrische installatie	€ 119.528,00	€ 100.000,00	
Beveiliging en brandmeldaanpassingen (veiligheid)	€ 60.000,00	€ 52.267,00	
Gevelonderhoud en Kozijnonderhoud en Buitenschilderwerk		€ 396.711,00	€ 200.000,00
Onderhoud balkons-beton		€ 118.825,00	
Beglazingsvervanging, enkel glas >HR++		€ 187.468,00	
Regulier dakonderhoud		€ 30.771,00	€ 10.000,00
Herstel binnenwandafwerking, vloeren, plafonds, binnnekozijnen	€ 200.000,00	€ 258.768,00	€ 100.000,00
Herstel en onderhoud inrichting en sanitair	€ 350.000,00	€ 850.000,00	€ 749.281,00
onderhoud terreinafwerkingen	€ 50.000,00	€ 250.000,00	€ 62.322,00
Vervangingen verwarmingsketels en ventilatoren, luchtbehandeling	€ 100.000,00	€ 128.327,00	
Verlichtingsvervanging o.a. LED	€ 13.021,00	€ 50.000,00	
Electrische installatie en communicatie	€ 30.000,00	€ 78.900,00	
Liften en transportvoorzieningen		€ 34.524,00	
Onvoorzien	€ 49.757,00		

Totaal: € 6.600.000,00

€ 2.242.547,00 € 3.235.850,00 € 1.121.603,00