Voorlopige agenda van de commissie Onderwijs en Welzijn van 15 juni 2016

Hierbij wordt u uitgenodigd voor de openbare vergadering van de commissie Onderwijs en Welzijn

Datum:	woensdag 15 juni 2016
Aanvang:	16:00 uur - GEWIJZIGDE AANVANGSTIJD -
Locatie:	Oude raadzaal
Voorzitter:	A. Kuik
Griffier:	mevr. G. Mulder t.(050) 367 77 25

Opening
Bijlage - uitnodigingsbrief 15 juni (pdf)
Verslag 15 juni 2016 (pdf)

A Algemeen deel

A.1. Vaststelling verslag 11 mei + verslag rekeningcommissie 25 mei 2016
Verslag - 16.05.11 Groningen Commissie Onderwijs en Welzijn (pdf)
Verslag - 25.05.2016 Groningen cie Onderwijs en Welzijn Rekening 2015 (pdf)

A.2. Vaststelling agenda

A3. Afspraken en planning

A3a. Besluitenlijst
Bijlage - Besluitenlijst 11 mei (pdf)

A3b. Lange termijn agenda
Bijlage - LTA O&W 15 juni 2016 (pdf)

A3c. Lijst initiatiefvoorstellen en moties
Bijlage - IM-lijst O&W juni 2016 (pdf)

A4. Conformstukken

a. Statutenwijziging O2G2 (raadsvoorstel 2 juni 2016)
aangepast raadsvoorstel-statutenwijziging O2G2 (pdf)
Ingekomen stukken - Nr. 49 Verzoek tot goedkeuring van statutenwijziging - O2G2 (pdf)

A5. Ingekomen stukken
Bijlage - Lijst van ingekomen collegebrieven Onderwijs & Welzijn juni 2016 (pdf)

A6. Rondvraag

B Inhoudelijk deel

B1. Voortgang Stadadviseert (raadsvoorstel 27 mei 2016)
Raadsvoorstel - Voortgang Stadadviseert (pdf)
Bijlage - Presentatie Stadadviseert door kwartiermakers (cie. O&W) (pdf)

B2. Evaluatie fusie KCG en Muziekschool -Vrijdag- (raadsvoorstel 2 juni 2016)
Raadsvoorstel - Evaluatie fusie KCG en Muziekschool (pdf)

B3. Realisatiebesluit Topsportzorgcentrum (TsZC) (raadsvoorstel 26 mei 2016)
Raadsvoorstel - Realisatiebesluit Topsportzorgcentrum (TsZC) (pdf)
Bijlage Exploitatie Model - GEHEIM EX ART 25 GEMEENTEWET (pdf)

B4. Toekomst Martiniplaza (collegebrief 21 april 2016)
Collegebrief - MartiniPlaza (pdf)
Eindonderzoek toekomst MartiniPlaza - bijlage (pdf)
Bijlage - PBLQ-Eindrapport Groningen MartiniPlazaOPSB-V1 20160317 (pdf)
Bijlage - Voortgangsrapportage groot onderhoud Martiniplaza definitief (pdf)
Bijlage - Jaarrekening 2015 MartiniPlaza (pdf)
Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza (pdf)
Bijlage - Presentaties onderzoeken Martiniplaza (cie. O&W) 18 mei 2016 (pdf)

Sluiting
Bij de inhoudelijke agendapunten onder A en B kunnen burgers gebruik maken van het inspreekrecht. Men krijgt daarvoor maximaal drie minuten. De totale inspreektijd per vergadering is maximaal een kwartier. Insprekers dienen zich minimaal 24 uur voor de vergadering aan te melden bij de commissiegriffier. De agenda's zijn onder voorbehoud. De definitieve agenda's worden in de vergadering vastgesteld.

U kunt deze vergadering live volgen via www.gemeenteraad.groningen.nl

Bijlage - uitnodigingsbrief 15 juni

Onderwerp	Vergadering raadscommissie O&W 15 juni 2016		
	Leden commissie Onderwijs en Welzijn		
Telefoon	(050) 367 77 25	Bijlage(n)	Ons kenmerk
Datum	03-06-2016	Uw brief van	Uw kenmerk

Geachte commissieleden,

Namens uw voorzitter, mevr. A. Kuik, nodig ik u uit voor de vergadering van de raadscommissie Onderwijs en Welzijn op **woensdag 15 juni** a.s. vanaf **16.00 uur** in de Oude Raadzaal.

Een aantal opmerkingen t.a.v. de agenda:

A.4. Afspraken en planning.
Op de IM-lijst staan in blauw voorstellen om een aantal moties als afgehandeld te beschouwen, naar aanleiding van ontvangen collegebrieven. Wij gaan ervan uit dat u hiermee kunt instemmen, zo niet, dan kunt u dat uiteraard tijdens de commissievergadering kenbaar maken. Ook op de LTA staan in blauw voorstellen ter afvoering van een aantal onderwerpen. Ook hiervoor geldt het bovenstaande.

A.5. Conformstukken:

a. Statutenwijziging O2G2 (raadsvoorstel)
O2G2 vraagt de raad om de statuten van de Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen aan te passen. Het gaat dan om 2 dingen: 1. Samenstelling van het College van Bestuur (één hoofdigheid) en 2. Opheffingsbevoegdheid van openbare scholen die onder het college van bestuur staan (artikel 159 Wet Primair Onderwijs). Het college heeft de statutenwijziging getoetst en stelt u middels een raadsvoorstel voor om de voorgestelde statutenwijziging goed te keuren.

B. Discussiepunten:

B.1. Voortgang Stadadviseert (raadsvoorstel)
Op 24 mei 2016 vond de startbijeenkomst plaats van Stadadviseert. Streven van de nieuwe manier van adviseren is om meer beroep te doen op inwoners van deze stad. De drie bestaande adviesraden zijn per 1 januari 2016 ontbonden en het budget wat voorheen aan de adviesraden werd besteed, is beschikbaar gesteld aan Stadadviseert. Het college legt u nu de Verordening Adviesstructuur voor het sociale domein Stadadviseert voor met het verzoek om deze vast te stellen. Voorafgaand aan de bespreking in de raadscommissie is er een presentatie gepland door de kwartiermakers op maandag 13 juni van 19.00-19.30 uur in de oude raadzaal. U heeft hierover een mail ontvangen.

Bijlage - uitnodigingsbrief 15 juni

B.2. Fusie KCG en Muziekschool -Vrijdag- (raadsvoorstel)
Het college vraagt de raad om de lening aan Vrijdag voor de frictiekosten van de fusie kwijt te schelden en de al afgeloste termijn van de lening + rente te vergoeden. In ruil hiervoor wordt de bestuurlijke afspraak gemaakt dat Vrijdag na kwijtschelding van de lening tot 1 januari 2018 geen reorganisaties doorvoert waardoor personeel terug zou keren bij de gemeentelijke organisatie. Met dit voorstel wordt de fusie met instemming van beide partijen afgehecht.

B.3. Realisatiebesluit Topsportzorgcentrum (raadsvoorstel)
Het raadsvoorstel is bedoeld om tot realisatie te komen van een Topsportzorgcentrum en het college vraagt de raad om kennis te nemen van de business case Topsportzorgcentrum Corpus den Hoorn. Tevens vraag het college de raad om een krediet te verstrekken voor de herinrichting parkeerterrein Sportpark Corpus den Hoorn.
Aandachtspunt: op pagina 5 van het raadsvoorstel worden *wensen en bedenkingen* van de raad gevraagd over het aanvullend maatregelenpakket wat is overeengekomen met Euroborg NV en FC Groningen.

B.4. Toekomst Martiniplaza (collegebrief + onderzoeken)
In de collegebrief worden een aantal vraagstukken benoemd waarover het college het gesprek met de raad wil aangaan. Het gaat dan over het eigendom en het onderhoud en de benodigde investeringen in het gebouw. Daarnaast gaat het om de governance op zowel Martiniplaza als de Oosterpoort/Stadsschouwburg.
Deze vraagstukken zijn toegelicht tijdens de gehouden presentatie op 18 mei 2016 en uitgewerkt in de vorm van adviseringen en geleerde lessen. Deze kunt u vinden op pagina 12 en 32 t/m 36 van de presentatie die aan de agenda is gehangen.
(n.b. Hoewel op het eindrapport van LAgroup ‘vertrouwelijk’ staat, is in overleg met het college besloten de stukken openbaar te publiceren).

Met vriendelijke groet,
namens de voorzitter,

Greet Mulder,
raadsadviseur
gemeente Groningen.

Verslag 15 juni 2016

VERSLAG RAADSCOMMISSIEVERGADERING ONDERWIJS EN WELZIJN

Datum: 15 juni 2016
Plaats: oude raadzaal
Tijd: 16.00-19.05 uur

Aanwezig: mevrouw A. Kuik (voorzitter, CDA), de dames W. Paulusma (D66) *tot B4*, K. Boogaard (PvdA) *tot B2*, S.M. Brouwer (PvdA) *bij B2-3*, P. Brouwer (GroenLinks) *tot B3*, G. Chakor (GroenLinks) *behalve B2*, A.M.J. Riemersma (Stadspartij) *tot B2*, I.M. Jongman-Mollema (ChristenUnie) *bij B3*, L.H. Venema (Partij voor de Dieren), M.E. Woldhuis (100% Groningen), de heren A.J. Wonink (D66), D. Brandenbarg (SP), W.H. Koks (SP), M. van der Laan (PvdA) *bij B4,* D.J. van der Meide (PvdA), W.B. Leemhuis (GroenLinks) *bij B3,* J. Boter (VVD), J.R. Honkoop (VVD), A. Sijbolts (Stadspartij) *vanaf B2,* R. Bolle (CDA), R.F.M. Lamers (CDA), E.B. Koopmans (ChristenUnie) *behalve B3*, W.B.P.M. Snelting (Student en Stad)
Namens de griffie: mevrouw G. Mulder (commissiegriffier)
Namens het college: de heren M.T. Gijsbertsen (GroenLinks) *tot A5*, J.M. van Keulen (VVD) *bij B4,* P.S. de Rook (D66) *tot B4*, R. van der Schaaf (PvdA) *tot B4*, T. Schroor (D66) *tot B2*
Afwezig: de heer G.B.H. Brandsema (ChristenUnie)
Verslag: de heer J. Bosma

A. ALGEMEEN DEEL

A.1. Opening en mededelingen

De voorzitter:
- Opent de vergadering om 16.00 uur en heet iedereen hartelijk welkom.

Wethouder Schroor:
- Voegde de juiste versie toe bij O2G2 over de rol van de raad bij het opheffen van scholen.
- Meldt dat de wachtlijst bij Veilig Thuis weer oploopt en overlegde met Kopland en Jeugdbescherming Noord over het zo snel mogelijk wegwerken ervan. Er is een wekelijkse update. Voor half juli zijn vier extra medewerkers aan de slag en in de zomer moet de wachtlijst weg zijn.

Wethouder De Rook:
- Kondigt aan dat vanaf september online reserveren en betalen van sporthallen mogelijk is. De raad krijgt een uitnodiging voor de lancering.

A.7. Rondvraag

Dhr. Van der Meide (PvdA):
- Lobbyt met andere raadsleden in Den Haag tegen het negatieve advies van de Raad voor Cultuur over Noorderlicht en Gran Futura. Wat gaat het college doen?
- Vraagt of het college met een reactie komt op het advies van de Kunstraad. Doet het recht aan de kadernota of zijn er knelpunten?

Wethouder De Rook:
- Benadrukt dat de Raad van Cultuur lovend is over een aantal Groningse instellingen.
- Vindt het advies erg op de Randstad georiënteerd en gaten slaan in noordelijke infrastructuur.
- Stond de dinsdag na het advies in Den Haag met noordelijke bestuurders en instellingen om te vertellen wat allemaal goed gaat en te bepleiten dat Noorderlicht en Gran Futura essentieel zijn.
- Levert 27 juni namens het noordelijk landsdeel input aan de minister.
- Legt uit dat Noorderlicht een aanvraag mag doen voor 225.000 euro voor presentatie-instellingen in de BIZ, samen met regio's Amsterdam en het Oosten.
- Reageert met de Cultuurnota in november inhoudelijk op het advies van de Kunstraad.
- Vindt het advies bouwstenen bevatten, maar noemt het ingewikkeld dat bedragen niet kloppen omdat het CBK niet is meegerekend à 160.000 euro. De bedragen moeten integraal herzien worden.

A.2. Vaststelling verslagen 11 mei 2016 en rekeningcommissie 25 mei 2016

Verslag 15 juni 2016

De verslagen worden ongewijzigd vastgesteld.

A.3. Vaststelling agenda
De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

A.4. Afspraken en planning
Wethouder De Rook:
- Stuurde de brief over investeringen in sportaccommodaties in jaarschijf 2016.
- Stuurt voor de zomer het Mulier-rapport met een brief en stelt voor dit in oktober te bespreken in combinatie met verdere invulling van het cofinancieringsfonds sport.

Er zijn verder geen vragen of opmerkingen.

A.5. Conformstukken
A.5.a. Statutenwijziging O2G2 (raadsvoorstel 2 juni 2016)
Dhr. Koks (SP):
- Is tegen de statutenwijziging O2G2 om bestuur van één persoon mogelijk te maken in plaats van twee. Dit is niet voorgelegd aan de MR en biedt minder garantie voor evenwichtige aansturing.

Mw. Riemersma (Stadspartij):
- Sluit aan bij de bijdrage van de SP.

Wethouder Schroor:
- Zal het signaal over de MR doorgeven aan O2G2.
- Vindt het verstandig eenhoofdig bestuur mogelijk te maken. Het is niet verplicht, maar afhankelijk van de competenties van bestuurders. De huidige bestuurder dekt alle competenties af.

Het raadsvoorstel wordt op verzoek van de SP als éénminuutinterventie geagendeerd voor de raad van 29 juni 2016.

A.6. Ingekomen stukken
De voorzitter:
- Meldt dat de brief over passend onderwijs op verzoek van D66, en de brief over het Noordelijk Cultuurprogramma op verzoek van PvdA in september geagendeerd worden voor bespreking.

B. INHOUDELIJK DEEL

B.1. Voortgang Stadadviseert (raadsvoorstel 27 mei 2016)
Dhr. Koopmans (ChristenUnie):
- Uitte meermaals zorgen over het moeizame traject en het behoud van kennis en expertise.
- Constateert dat kennis beschikbaar blijft in de netwerkgroep, al zal het actief opgezocht moeten worden. Dit blijft een aandachtspunt.
- Is enthousiast over de kwartiermakers. Oude structuren dekten niet de hele stad af.
- Lijkt het goed de voortgang volgend jaar te evalueren.

Mw. Paulusma (D66):
- Is voor het afstappen van de doelgroepenbenadering, zodat elke Stadjer zijn of haar inbreng kan hebben en zoveel mogelijk kennis en talent benut worden waar het mensen raakt.
- Zag dat mensen op de eerste bijeenkomst positief verrast waren over de inbreng en samenstelling.
- Is voor actieve ondersteuning om Stadjers te laten adviseren op veel terreinen, ook werk, inkomen en maatschappelijke participatie.

Dhr. Koks (SP):
- Sluit deels aan bij de ChristenUnie.
- Vindt de verordening te beperkt Wmo en Jeugdzorg ademen. Wanneer besliste de raad zich niet te laten becommentariëren over volkshuisvesting, OV, openbare ruimte en dergelijke?
- Leest dat twee coördinatoren de adviesgroep van vijftig mensen samenstellen, maar hoe garandeert het college dat deze individuen over een achterban beschikken en meldingen krijgen? Brengen de coördinatoren nu uiteindelijk de adviezen uit?
- Vindt dat doelgroepen toegang moeten blijven houden tot het adviescircuit.
- Vraagt of er rechtstreekse adviezen komen van de vrijwillige adviesgroep en de professionele

netwerkgroep, of dat het college deze bewerkt.
- Merkt op dat in de oude structuur er allang advies was geweest over de te bespreken kaders van WIJ-teams volgende week.

Mw. Riemersma (Stadspartij):
- Vraagt of de gevraagde adviezen dwingender zijn dan onder de oude raden. Welk effect hebben ze?
- Wil weten of er voldoende ouderen vertegenwoordigd zijn.
- Hoort dat leden niet op de eerste bijeenkomst kwamen uit protest, omdat specifieke kennis over toegankelijkheid onvoldoende aan bod zou komen.

Dhr. Lamers (CDA):
- Stelt dat het de vraag is hoe de onafhankelijke adviesrol wordt ingevuld. Volgens de verordening kan het college adviezen naast zich neerleggen vanwege gerede twijfel.
- Pleit ervoor adviezen over te nemen, tenzij er een goede motivering is dat niet te doen.

Mw. Boogaard (PvdA):
- Juicht het breder betrekken van bewoners bij gemeentelijk beleid in het sociaal domein toe. Goede ideeën en waarschuwingen komen vaak van mensen buiten de vergaderzalen.
- Waakt ervoor dat kwetsbare groepen toegang blijven houden tot de adviesstructuur nu de oude raden vervallen. Zijn de leden en kwartiermakers benaderbaar voor mensen met een beperking?
- Wil weten of de raad verzekerd blijft van hoogstaand advies en kritisch tegengeluid.
- Vraagt hoe coördinatoren deelnemers aansturen en op welke grond ze vervangen worden, zodat de raad kan vertrouwen op de onafhankelijkheid.
- Staat niet afwijzend tegenover advisering op meer terreinen, maar wil zien hoe het praktisch uitpakt.
- Vraagt hoe de Wmo-raad in staat blijft zijn rol te blijven vervullen zonder subsidie.

Mw. Brouwer (GroenLinks):
- Vindt het goed dat Stadjers meedenken en is benieuwd hoe het zich ontwikkelt. Op grond van de resultaten en ervaringen kan besloten worden tot uitbreiding van beleidsterreinen.

Dhr. Boter (VVD):
- Juicht het toepassen van netwerken toe.
- Wacht de resultaten af om te beoordelen of kritiek van fracties terecht is. Wanneer is de evaluatie?
- Stelt dat veel partijen betrokken zijn en de raad ook wel weten te vinden.

Dhr. Snelting (Student en Stad):
- Ziet dat flinke stappen zijn gezet in de nieuwe adviesstructuur. Het is een gevoelig proces.
- Gelooft dat geen expertise verloren gaat door de mix van adviezen uit diverse hoeken.
- Wordt graag blijvend op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen.

Mw. Woldhuis (100% Groningen):
- Stemde tegen het raadsvoorstel vanwege zorgen over de tijdsdruk en de onafhankelijkheid.
- Vindt de insteek goed zoveel mogelijk mensen kritisch mee te laten denken.
- Twijfelt aan de onafhankelijkheid van coördinatoren, die door het college aangesteld en betaald worden. Waarom kunnen de leden hen niet aanstellen?
- Mist een link met de gemeenteraad en pleit voor samenwerking.
- Krijgt het gevoel dat het college zonder controlerend systeem adviezen naast zich neer kan leggen.

Mw. Venema (Partij voor de Dieren):
- Vindt de brede samenstelling en constante ontwikkeling een grote meerwaarde.
- Koestert de huidige experts en blijft alert op hun input.
- Heeft de indruk dat kwartiermakers respectvol omgingen met de oude raden. De adviseurs uit die raden zouden telkens opnieuw betrokken moeten blijven.

Wethouder Schroor:
- Denkt dat negatieve bijdragen het enthousiasme van deelnemers van Stadadviseert en de oude Wmo-raad eerder dempt dan stimuleert. Bij de presentatie leek de SP nog positief.
- Spreekt tegen dat advisering alleen gaat over Wmo en jeugd. Het ging ook over binnenstad, publiek vervoer en vuurwerk, maar wel vanuit de wettelijk bepaalde invalshoek Wmo, jeugd en ouderen.
- Brengt vooral stukken in waarbij advisering wettelijk verplicht is en doet dat graag in het vroege stadium van beleidsvoornemens.
- Legt uit dat de vijftig leden breed geworven worden. Zo zitten er leden vanuit de oude raden.
- Wijst erop dat het Wmo-platform zich enthousiast ontwikkelt tot een stadsbreed netwerk met achterban in wijken. Hun inbreng gaat via leden in de advies- en netwerkgroep en krijgt een mooie

plek in de nieuwe structuur, die dus uit veel meer bestaat dan de vijftig adviesgroepleden.
- Licht toe dat mensen die zich aanmelden een plek kregen of doorverwezen zijn naar platformen en fora die aansluiten bij hun ambities.
- Antwoordt dat iemand met een beperking die mee wil denken een plek krijgt in de adviesgroep of het stadsbrede netwerk. Het dilemma van de PvdA doet zich niet voor.
- Stelt dat specialistische kennis goed gewaarborgd is in de vorm van al bestaande adviseurs en nieuwe die zich eerder niet meldden, maar nu tot bloei kunnen komen.
- Betaalt coördinatoren vanuit een subsidieregeling, niet vanuit een dienstverband, omdat de stad wettelijk verplicht is een aanspreekpunt te hebben. Het moet blijken of het er een of twee worden.
- Stuurt de coördinatoren alleen op kwaliteit en prestaties aan om onafhankelijke adviezen vanuit de samenleving te organiseren zonder last, ruggespraak of politieke kleur.
- Verwacht continue verversing en rekrutering van coördinatoren uit het stedelijk netwerk.
- Geeft adviezen onverkort en ongewijzigd door aan de raad.
- Vindt dat de structuur al succesvol is en komt met een voortgangsrapportage over het vullen van de drie poules. Na de zomer komt het eerste concrete advies.
- Antwoordt dat bekostiging van oude raden stopt. Na betaling van coördinatoren resterend geld kan projectmatig ingezet worden, bijvoorbeeld om externe experts in te zetten en te faciliteren.
- Legt uit dat adviesgroepleden geen last of ruggespraak hebben. In de netwerkpoule zitten belanghebbenden en professionals. Coördinatoren zorgen voor bundeling, kwaliteit en onafhankelijkheid van het advies.
- Investeerde in samenwerking tussen coördinatoren en de gemeente om de juiste vragen te stellen.
- Zal adviezen beargumenteerd overnemen dan wel afwijzen. De raad krijgt hier inzicht in.

Het raadsvoorstel wordt op verzoek van 100% Groningen als éénminuutinterventie geagendeerd voor de raad van 29 juni 2016.

B.2. Evaluatie fusie KCG en Muziekschool Vrijdag (raadsvoorstel 2 juni 2016)

Dhr. Wonink (D66):
- Vindt het gekozen scenario de beste optie vanwege versterkt eigen vermogen van Vrijdag, laag gemeentelijk risico en geen beslag op toekomstige schaarse cultuurmiddelen.
- Noemt de brief van Vrijdag ambitieus en helder.
- Hoopt dat de transitie rust en ruimte krijgt om succesvol vorm te krijgen.
- Is bezorgd dat de toezegging om tot 1 januari 2018 niet te reorganiseren weinig ruimte laat om kosten te beperken in de topzware organisatie.

Dhr. Lamers (CDA):
- Begrijpt niet waarom het college dacht dat de lening onder het eigen vermogen kon vallen. Waarom is dit niet in de fusiebespreking aan de orde gekomen?
- Vraagt zich af wat voor signaal het naar medewerkers is om de terugkomgarantieafspraak af te kopen zonder dit met bonden te bespreken. Het tast hun rechtspositie aan en schaadt vertrouwen.
- Vraagt wat kwijtschelding van de lening oplost. Enkel de verhouding eigen en vreemd vermogen?

Dhr. Brandenbarg (SP):
- Ziet fusies en verzelfstandigingen vaak misgaan en ergert zich daaraan. Welke lijken komen er nog uit de kast en welke lessen kunnen dat voorkomen?
- Waardeert muziekonderwijs en is enthousiast over meer toegankelijkheid voor wijken en scholen.
- Begrijpt niet waarom in sommige scenario's het uitblijven van reorganisatie niet afdwingbaar is.
- Vraagt of muziekonderwijs echt niet mogelijk is zonder eigen vermogen op de bank.

Dhr. Van der Meide (PvdA):
- Vindt dat het college juist een goede inschatting maakte door te reserveren voor het risico van de verzelfstandiging. Het is jammer, maar logisch dit geld nu in te zetten.
- Hecht eraan dat iedereen zoveel mogelijk met kunst in aanraking komt.
- Wil weten of het bij deze kosten blijft of dat het op kan lopen tot 2 miljoen euro.
- Is kritisch over de hoge overhead- en managementkosten en op het feit dat 3 van de 4,8 miljoen euro inkomsten uit subsidies bestaat, terwijl veel cursussen wel kostendekkend aangeboden worden.
- Stelt daarom voor een mkba uit te voeren om te bepalen waar de subsidie heen gaat en hoe dit zich verhoudt tot andere instellingen.

Mw. Venema (Partij voor de Dieren):

- Hecht veel belang aan muziekonderwijs voor jeugd en volwassenen.
- Vindt het sociaal personeel te behouden of over te nemen als gemeente, maar constateert dat een deel van het personeel niet met de tijd mee kan gaan, ondanks cursussen.
- Stelt dat de terugbetaling van het geld Vrijdag goed uitkomt en voor de gemeente vanuit de AER een kleine impact heeft. Voor betrokken medewerkers is de impact groot.
- Betreurt dat het erop lijkt dat de lening iets te gemakkelijk is afgegeven.

Dhr. Snelting (Student en Stad):
- Betreurt de gang van zaken, maar is blij met de onafhankelijke controle en steunt het scenario.
- Stemt in met het doorzetten van de belangrijke transitie van het muziekonderwijs.

Mw. Woldhuis (100% Groningen):
- Heeft weinig andere keus dan in te stemmen, omdat de Muziekschool een succes moet worden.
- Betreurt dat de risico's slecht zijn ingeschat en de terugkeergarantie afgekocht moet worden voor een acceptabel eigen vermogen. Het college had dit beter moeten voorzien en de roze bril af moeten zetten.

Dhr. Boter (VVD):
- Is voor scenario 3.
- Onderschrijft de vragen over governance en kosten en het verzoek voor een mkba.

Dhr. Koopmans (ChristenUnie):
- Hecht aan amateurkunst, muziek- en cultuureducatie. De keus is lastig.
- Constateert dat elke lening risico's met zich meebrengt, ook al zijn ze ingeschat.
- Vraagt waarom pas na drie jaar een onafhankelijk controller de knelpunten blootlegt.
- Sluit aan bij de vraag of dit het is of dat het bedrag op kan lopen.
- Heeft eigenlijk geen andere keus dan in te stemmen. De andere scenario's lossen niets op.
- Oppert jaarlijks een commissie te wijden aan langlopende leningen, zoals dat ook gebeurt met verbonden partijen.

Mw. Brouwer (GroenLinks):
- Sluit aan bij de bijdragen van D66 en PvdA wat betreft het belang, de pijn en de overheadkosten.

Dhr. Sijbolts (Stadspartij):
- Schrok van het eigen vermogen en sluit aan bij de zinnige vragen van het CDA.
- Vraagt of het personele knelpunt bij de fusie niet voorzien had kunnen worden.
- Erkent het belang van Vrijdag en heeft geen andere keus dan in te stemmen met kwijtschelding.

Wethouder De Rook:
- Vindt dat de afspraken uit 2013 goed waren. De risico's waren benoemd.
- Wijst op de onderlinge afhankelijkheid vanwege maatschappelijk belang, subsidierelatie en terugkeergarantie. Dit maakt bespreking van het oplossen van de problemen logisch, dit is ook een van de lessen uit de verzelfstandiging van O2G2. Het blijven hangen in tegenstellingen is niet goed.
- Concludeert uit de analyse dat het ICT-systeem toch geen plus was, maar een nadeel.
- Wijst erop dat het vasthouden aan terugbetaling zou leiden tot een reorganisatie, waardoor de risico's ook bij de gemeente terechtkomen.
- Legt uit dat een lening destijds financieel gunstiger was voor de gemeente. Misschien had dit voorzien kunnen worden. College en raad kozen hier samen voor en moeten het half miljoen nu alsnog geven. Dit had anders meteen moeten gebeuren.
- Bestrijdt dat werknemers hun rechten verliezen door de afkoop. Werknemers houden het recht op terugkeer, maar met Vrijdag is afgesproken dat dit niet gebeurt.
- Stelt dat eigen vermogen nodig is om niet direct in de problemen te komen bij bijvoorbeeld ziekte. Anderzijds moeten instellingen ook niet miljoenen op de plank hebben liggen.
- Zeilt scherp aan de wind bij het bekostigen van instellingen, waardoor ze soms ook in de problemen komen. Het evenwicht is precair. Deze tegenvaller wordt nu op een nette manier opgelost.
- Heeft met Vrijdag de behoefte aan een modern kunstencentrum. De houtgreep van de terugkeergarantie is weggevallen en de nieuwe directeur gaat voor de transitie.
- Stelt voor bij de Cultuurnota specifiek stil te staan bij de transitie van Vrijdag.
- Antwoordt dat het bij dit bedrag blijft wanneer partijen zich aan de afspraken houden.

Het raadsvoorstel wordt als conformstuk geagendeerd voor de raad van 29 juni 2016.

B.3. Realisatiebesluit Topsportzorgcentrum (TsZC) (raadsvoorstel 26 mei 2016)

Dhr. Honkoop (VVD):
- Ziet kansen voor samenwerking tussen breedte- en topsport en sport- en kennisinstellingen.
- Vindt het goed dat het college de risico's in kaart brengt en beperkt door de huur tien jaar te verlengen. Ondanks hogere onderhoudskosten is het een nettobesparing die de gemeente niets kost.
- Hecht er wel aan binnen termijnen van vijf jaar onderhoud en strategische koers te evalueren en de raad mee te nemen met duidelijke criteria, zoals doorstroming van jeugd.
- Krijgt signalen dat breedtesport onvoldoende is opgezocht en hecht aan optimale toegankelijkheid. Voelt het college voor een minisymposium over het TsZC en betrokkenheid van de breedtesport?

Dhr. Bolle (CDA):
- Ziet weinig wijzigingen en blijft kritisch over minimale betrokkenheid van de breedtesport.
- Is benieuwd of de gemeente de afkoop van onderhoud heeft aangemeld bij de Europese Commissie.
- Vindt niet dat de politiek zich bezig moet houden met de strategische koers van FC Groningen. Het is tekenend voor de nauwe financiële verwevenheid dat dit voorgesteld wordt.
- Vraagt zich af of het TsZC voorkomt dat talent jong vertrekt.
- Merkt op dat het verlagen van de huur de gemeente niets kost, maar ook niets oplevert.
- Vindt het wrang dat met veel schrapen tarieven van de breedtesport gelijk konden blijven en het cofinancieringsfonds gevuld kon worden.
- Stelt daarom voor de helft van de baten van de maatregelen ten goede te laten komen aan FC Groningen en de helft aan de breedtesport. Voordelen vloeien dan terug naar sport in de stad.

Mw. Jongman (ChristenUnie):
- Ziet de gemeente alle hobbels voor FC Groningen gladstrijken met een gedwongen verhuizing en de hele sportcarrousel.
- Houdt van voetbal, maar stelt aan de kaak welke rol de gemeente daarin zou moeten spelen.
- Vindt het heel risicovol FC Groningen op meerdere manieren te financieren. De voetbalwereld is grillig, de club is bij banken niet welkom.
- Vraagt zich af waarom het een gemeentelijk probleem is dat de FC Groningen het niet gaat redden zonder TsZC. Krijgen andere topsportclubs ook leningen voor nieuwe hallen?
- Stelt dat het voorstel misschien budgetneutraal is, maar zeker niet risiconeutraal.
- Denkt dat veel clubs wel een huurverlaging willen. Bij amateurclubs moest hard gestreden worden om verhoging te voorkomen.
- Waardeert de inzet voor de Sportkoepel, maar pleit al tien jaar voor meer geld richting amateursport. Verenigingen die aankloppen krijgen vaak nee te horen in tegenstelling tot FC Groningen.
- Ziet verschil tussen een commerciële organisatie als FC Groningen en amateurclubs.
- Wijst op de door DTZ gesignaleerde risico's en advies om meer zekerheid te krijgen over nakomen van de huurverplichting.
- Constateert dat al in 2018-2019 50% van de selectie uit eigen spelers moet bestaan. Blijkbaar is het TsZC daar niet voor nodig, want dat is er dan nog niet.
- Wenst de gemeente een felle led-muur niet toe. Mogen amateurclubs ook dergelijke reclame ophangen?
- Is tegen een rol als bank om de FC koste wat kost te helpen.

Dhr. Snelting (Student en Stad):
- Steunde de afkoop van onderhoud niet en vindt de financiële hulp van deze huurverlaging ook opmerkelijk. Waarom is dit nodig? Kan FC Groningen de afspraken anders niet nakomen?
- Is tegen bemoeienis met de strategische koers. De verhuur van het stadion gaat ver genoeg.
- Vindt het prettig dat de provincie 700.000 euro subsidie aan het project toekende.
- Hecht ook waarde aan breedtesportclubs, voor wie huurverlaging ook interessant zou zijn.
- Is positief over het TsZC en is voor een zo laag mogelijke drempel, zodat iedereen zich welkom voelt.

Mw. Woldhuis (100% Groningen):
- Stelt dat de verkapte lastenverlichting zorgt voor meer gemeentelijke risico's. Veendam bewijst dat voetbalclubs ook failliet kunnen gaan. De risicoperiode is tien jaar langer.
- Bepleit het bepalen van de markt- en executiewaarde om op basis daarvan de toevoeging aan het weerstandsvermogen te bepalen. De stichtingskosten zijn niet de marktwaarde. Een executiewaarde van 70%-80% van de marktwaarde is gebruikelijk. DTZ zegt dat de waarde te hoog is ingeschat.
- Vraagt waarom is afgestapt van het restaurant en gekozen is voor een bedrijfskantine.

Mw. Paulusma (D66):
- Ziet ook na wijziging van de businesscase ongewijzigd de grote meerwaarde van het TsZC voor breedte- en topsport. De suggestie van de VVD is interessant.
- Vindt wijziging van de businesscase geen struikelblok vanwege de waarborgen.
- Merkt op dat verhuur aan de enige gebruiker langer gewaarborgd is door verlenging van de periode.
- Complimenteert de creatieve oplossingen en ziet uit naar de start.
- Is tevreden en trots op de resultaten van de Sportkoepel en doet dat graag op basis van ontwikkelingen, niet op basis van een financiële constructie met FC Groningen.

Dhr. Brandenbarg (SP):
- Lijkt het logisch dat de huurlasten toenemen met een extra trainingscentrum. Toch staat de gemeente klaar de huurperiode te verlengen en de voordelen naar de NV en dus FC door te berekenen. Na jarenlange onderhandelingen krijgt de FC zijn zin met afkoop en huurverlaging.
- Stelt dat beide regelingen niet risiconeutraal zijn. Onverwacht achterstallig onderhoud is een risico voor de NV Euroborg en dus de gemeente. Dit ging in het verleden mis bij instellingen.
- Vraagt of FC Groningen het TsZC wel kan betalen als financiële trucs nodig zijn.
- Is benieuwd of stijgende huurlasten meespeelden om de naam van het stadion te vercommercialiseren. Dat doe je een volksclub niet aan.
- Is nog steeds niet enthousiast over het TsZC. De plannen zijn nauwelijks gewijzigd en de meerwaarde voor de breedtesport is niet duidelijk. Hoe helpt Inter-psy behalve mental coaching?
- Merkt op dat amateursporters gewone zorg bij de huisarts kunnen krijgen en wetenschappelijk onderzoek bij het centrum voor bewegingswetenschappen, die veel doen met clubs.
- Ziet geen heil in het steken van gemeenschapsgeld in een trainingsfaciliteit voor de FC, kantoren voor een werkgeversorganisatie en een nieuwe locatie voor een GGZ-instelling.

Dhr. Sijbolts (Stadspartij):
- Is benieuwd wat de meerwaarde zal zijn voor breedtesport. Dit is onvoldoende duidelijk geworden.
- Is positief over de samenwerking met Gasunie wat betreft parkeerplaatsen. Is de oversteek veilig?
- Heeft de indruk dat de gemeente Sinterklaas speelt voor een verwend kind. Het wordt tijd dat de club op eigen benen gaat staan.
- Is supporter van de club, maar wil zich niet bemoeien met de strategische koers als raadslid.
- Heeft spijt een jaar geleden ingestemd te hebben nu plots de exploitatieduur verlengd wordt.
- Telt een groot bedrag wat in totaal naar FC Groningen gaat en ziet dit liever voor de breedtesport.
- Voelt voor het voorstel van het CDA om de lusten eerlijk te verdelen over top- en breedtesport.
- Vraagt of het maatregelenpakket deel uitmaakt van het raadvoorstel.

Dhr. Leemhuis (GroenLinks):
- Ziet na lang afwegen zeker de winst van het TsZC voor de breedtesport en de gezonde stad.
- Is blij met behoud van de ecologische zone bij de parkeerplaatsen. Ontstaat niet een nieuwe parkeerzoekstroom en hoe wordt deze in toom gehouden?
- Wijst erop dat bij meerdere grondexploitaties en gebouwen het gebruikelijk is de looptijd opnieuw te beoordelen en is niet tegen exploitatieverlenging als de ruimte er is. Waarom is die er nu wel?
- Vraagt hoe de huur zich verhoudt tot andere stadions.
- Vindt de relatie met strategische koers wel relevant. Het gedrag van de enige huurder is bepalend voor het voldoen van de huur.
- Verwacht dat het TsZC toegankelijk gebruikt kan worden door breedtesporters. In dit stuk geeft FC Groningen duidelijk aan hoe de breedtesport betrokken wordt, dat is een stap voorwaarts.
- Heeft geen reden om te twijfelen omdat nog niet alles geconcretiseerd is, dat is normaal.

Mw. Venema (Partij voor de Dieren):
- Is voor investeringen in de breedtesport en geeft hier prioriteit aan.
- Hoopt dat breedtesport daadwerkelijk een grote plaats krijgt in het TsZC. Dit is te weinig concreet.
- Is niet voor nieuwbouw en als het toch moet, dan duurzaam en energiezuinig. Dit lijkt te gebeuren.
- Is blij dat de ecologische zone gerespecteerd wordt.
- Sluit aan bij het CDA wat betreft het verlengen van de looptijd.

Mw. Brouwer (PvdA):
- Sluit aan bij de VVD dat breedtesporters hun weg moeten weten te vinden naar het TsZC.
- Vindt dat de voor FC Groningen voordelige regeling budgetneutraal is en gepaard gaat met voldoende veiligheidsmaatregelen. Het gaat alleen door bij nakomen van de afspraken.

- Ziet geen probleem in de regeling vanwege het grote draagvlak voor de club, de binding met de regio, de stimulans voor sportende kinderen en de inzet op eigen talent.
- Vindt verlenging realistisch, de meeste stadions gaan langer mee. Verhuur is langer gegarandeerd.
- Noemt de combinatie van parkeren met de Gasunie een mooie handige oplossing. Zo wordt het ook ‘s avonds en in het weekeinde benut.
- Is in eerste instantie niet voor het verdelingsvoorstel van het CDA, maar wil erover nadenken.

Wethouder Van der Schaaf:

- Wijst op het grote belang van het TsZC in de strategie van FC Groningen meer in te zetten op regionaal talent, wat de binding met de regio en de financiële toekomst versterkt.
- Merkt op dat het TsZC training- en ontwikkelmogelijkheden voor meer topsporten biedt en grote betekenis heeft voor breedtesport, gezond bewegen en Healthy Ageing.
- Somt op dat geblesseerde amateursporters zich in een sportpoli kunnen melden en dat amateurverenigingen hun teams, jeugd en training kunnen verbeteren door gebruik te maken van bundeling van kennis- en praktijkinstellingen. Ook Inter-Psy is goed voor de breedtesport.
- Denkt niet dat het TsZC het wegtrekken van talent helemaal voorkomt, maar wel dat het ontwikkeling, aantrekken en behouden van talent verbetert.
- Vindt dat passen bij City of Talent, ook wanneer een deel van het talent uitvliegt.
- Erkent dat het nuttig is meer voorbeelden te geven van verbinding met de breedtesport.
- Meldt dat FC Groningen het initiatief neemt tot een conferentie over de relatie met breedtesport.
- Wijst op het belang voor de NV Euroborg en de gemeente dat de risico’s voor de huurder van het stadion en het TsZC dalen om op lange termijn betaling te garanderen. Dit voorstel is een logisch vervolg van het besluit vorig jaar, omdat de Euroborginvesteerder en ontwikkelaar is van het TsZC.
- Legt uit dat het in belang van de Euroborg is dat FC Groningen de spelerssalarissen drukt en meer investeert in de opleiding en talentontwikkeling.
- Nam vanaf het begin als uitgangspunt dat het drukken van de huurlasten geen geld mocht kosten.
- Zette alle stappen om te onderzoeken of verlenging van exploitatie met tien jaar verantwoord kan. De onderhoudslasten nemen toe en er is een rente- en afschrijvingsvoordeel. Jaarlijks scheelt de regeling 328.000 euro, waarvan 79.000 voor extra onderhoud gereserveerd wordt volgens onderzoek. 20.000 euro wordt gereserveerd voor het leegstandrisico van het TsZC.
- Rekent de rest door in verlaging van de jaarlijkse huur. In totaal betaalt FC Groningen meer doordat rentelasten tien jaar langer doortellen.
- Koos voor een voorwaardelijke huuraanpassing zodat elke vijf jaar te beoordelen is of het gerechtvaardigd is. Ook wil hij dat maatregelen intact gehouden worden en dat de koers van de FC passend is bij het TsZC.
- Zocht een evenwicht en kwam uit op vijf jaar om zich niet te veel met de bedrijfsvoering te bemoeien. Op basis van bestaand toezicht en beheersmaatregelen zijn er voldoende mogelijkheden tussentijds aan de bel te trekken. In dat geval wordt de raad betrokken.
- Legt uit dat een melding aan de Europese Commissie alleen verplicht is bij een vermoeden van ongeoorloofde staatssteun. Volgens het protocol komt de rente van de lening niet in de buurt.
- Neemt krachtig afstand van het beeld dat het college alles doet voor topsport en niets voor de breedtesport. De huur van de Euroborg is kostendekkend in tegenstelling tot andere tarieven.
- Wil de Euroborg niet als verdienmodel gebruiken om het geld elders te besteden. Dit is strijdig met de basisafspraken met FC Groningen en onverantwoordelijk als aandeelhouder.
- Berekent het weerstandsvermogen op de gebruikelijke wijze en wil dit best op papier zetten.
- Beoogt de parkeerplaatsen voornamelijk voor de piek op zaterdag en verwacht gezien de ligging weinig ongewenst parkeergedrag.
- Kijkt goed naar de veiligheid van de oversteek en doet zo nodig aanpassingen.
- Legt uit dat er tien jaar na de start van de Euroborg nieuwe exploitatiemogelijkheden zijn. FC Groningen heeft tien jaar probleemloos de huur voldaan, de club is gezond en wil dat juist blijven met deze strategische en bedrijfsmatige keuzes.
- Vraagt de raad hoewel het niet noodzakelijk is om wensen en bedenkingen over de maatregelen.
- Verkleint de risico’s door te kiezen voor een kantine, aangezien VNO-NCW toch niet kiest voor grootschalig gebruik.
- Koos voor het TsZC vanwege de brede maatschappelijke betekenis en de grote voordelen.

Het raadsvoorstel wordt als discussiestuk geagendeerd voor de raad van 29 juni 2016.

B.4. Toekomst Martiniplaza (collegebrief 21 april 2016)

Mw. Venema (Partij voor de Dieren):

- Is positief over de resultaten in 2015 en de kostenbeheersing.
- Is voor een risicoanalyse vooraf en periodiek om per risico te bepalen of taken dichtbij of veraf georganiseerd moeten worden.
- Ziet het grote belang voor de stad wat betreft werkgelegenheid en profilering.
- Vindt de locatie goed en is tegen nieuwbouw.

Dhr. Snelting (Student en Stad):

- Ziet dat de werkzaamheden redelijk goed verlopen. Er is geen noodzaak in te grijpen. Het is goed meevallers aan onderhoud te besteden.
- Concludeert onvoldoende functionerende governance en een gebrek aan financiële transparantie in het verleden. Investeringen zijn nodig om winst te blijven maken. Niets doen is geen optie.
- Steunt de optie die LAgroup adviseert, evenals gemeentelijk eigendom van het gebouw en verhuur aan de stichting.
- Roept op de relatie en financiering tussen gemeente en Oosterpoort/Stadsschouwburg (OPSB) inzichtelijk te maken en hierover te debatteren.

Dhr. Wonink (D66):

- Wil graag duidelijkheid over de vervolgstappen en het tijdsbestek daarvan.
- Zou het wegvallen van Martiniplaza een aderlating vinden.
- Steunt de huidige locatie, die goed per auto bereikbaar is. De afstand tot het station is niet ideaal, maar overkomelijk. De fiets (parkeren en bereikbaarheid) mag wel meer focus krijgen.
- Vindt de focus op B2B verstandig en roept op stakeholders in de stad voortdurend te betrekken.
- Ziet de noodzaak fors te investeren gezien de spin-off, zeker als daarmee de kous af is de komende tien tot twintig jaar.
- Pleit voor een integrale visie op dergelijk vastgoed. Het einde van de levensduur van Martiniplaza en de Oosterpoort vallen nagenoeg samen.
- Vindt een kostendekkende huurprijs helder en inzichtelijk.
- Roept op de gevolgen van vastgoedovername voor de aflossing inzichtelijk te maken.
- Ziet graag uitgewerkte scenario's om een keuze te maken over het advies 2 ton meer uit te geven aan onderhoud.
- Vraagt of en hoe de mentaliteit verandert als het een stichting wordt, ook omdat Martiniplaza vooral richting bedrijven opereert.

Dhr. Sijbolts (Stadspartij):

- Acht verplaatsing van Martiniplaza niet nodig gezien het onderzoek en de goede bereikbaarheid.
- Sluit grotendeels aan bij de bijdrage van D66 en is benieuwd naar de vervolgstappen.
- Wil Martiniplaza behouden, maar niet koste wat het kost.

Mw. Chakor (GroenLinks):

- Complimenteert het college met de verbeterde aansturing en rust. De cijfers zien er goed uit.
- Kan zich geen Groningen zonder Martiniplaza voorstellen en andersom. Het is belangrijk voor banen, economie, promotie en kennisuitwisseling.
- Vindt het belangrijk het aanbod aan te passen aan veranderde wensen en toegankelijk te blijven.
- Is content met de zonneweide op het dak, wat bijdraagt aan financiële ruimte voor Martiniplaza en het behalen van energieneutraliteit in 2035.
- Sluit aan bij D66 wat betreft aandacht voor de fiets.
- Pleit voor het vergroenen van de kale omgeving.
- Is benieuwd wat het college vindt van de gemeentelijke rol en de eigendomssituatie en discussieert daar graag over verder. Het is belangrijk te voorkomen dat de geschiedenis zich herhaalt.

Dhr. Brandenbarg (SP):

- Was als SP in 2001 kritisch op het winstoogmerk gecombineerd met gebrekkig toezicht. Het is een ideologisch succesje dat de VVD Martiniplaza dichter bij de overheid wil halen.
- Vraagt zich af of de genoemde banen echt kwaliteit hebben. Onzekere flexbanen brengen niet per se economische voorspoed.
- Onderschrijft het belang van Martiniplaza en de geschiktheid van de locatie. Hopelijk is het luchtkasteel achter het station definitief van de baan.

- Begrijpt de inzet op de zakelijke markt, maar vraagt zich af of dit voldoende bewezen en onderbouwd is om de forse investeringen te rechtvaardigen.
- Kan de keuze voor gemeentelijk eigendom en een stichting volgen.

Dhr. Van der Laan (PvdA):

- Vindt dat het onderzoek lang op zich liet wachten. De directie reorganiseert wel voortvarend.
- Deelt de inzet op B2B en internationale congressen, maar vindt openbare ruimte nog onvoldoende overtuigend uitgewerkt in de investeringen.
- Onderschrijft de analyse dat de stapeling van rollen achteraf onverstandig was. Meer controle loste na 2014 wel de problemen op. Hoe is voldoende sturing geborgd?
- Leest niets over social return bij onderhoudswerkzaamheden en verzoekt om een overzicht.
- Heeft vraagtekens bij de beurshal. Digitalisering verkleint de markt. Wat is de toekomst van de hal?

Dhr. Honkoop (VVD):

- Vindt de conclusie gerechtvaardigd dat de spin-off economisch en maatschappelijk aanzienlijk is en forse investeringen en inzet op marketing, sales en initiatieven rechtvaardigt.
- Ziet potentie in de brede mix van producten en voorzieningen in samenhang met een meer initiatiefrijke organisatie. De resultaten zijn gelukkig al beter.
- Lijkt de keus voor de huidige locatie juist.
- Noemt uitwerking van governance een uitdaging en is met D66 voor een kritische blik als gekozen wordt voor de stichtingsvorm.
- Ziet het als een kleine ideologische overwinning dat de SP ook kiest voor de zakelijke markt.

Mw. Woldhuis (100% Groningen):

- Heeft geen spreektijd meer en mailt haar suggesties.

Wethouder Van Keulen:

- Complimenteert de directie, de medewerkers en de raad. Martiniplaza staat er nu beter voor.
- Denkt dat de toegevoegde waarde buiten kijf staat.
- Onderzocht alle opties, ook verplaatsing.
- Kondigt aan dat het college dit najaar met een voorstel komt over het tweede deel van het meerjarenonderhoudsprogramma en de financiering daarvan.
- Vindt dat het vergadercentrum een upgrade nodig heeft, daar hoort een verdienmodel bij in de vorm van een businesscase voor de 6,1 miljoen euro, die ook dit najaar volgt.
- Geeft aan dat de ontvlechting van rollen ingewikkeld is en financiële en bestuurlijke consequenties heeft. De planning is toe te werken naar een voorstel in het voorjaar van 2017. Een extra bijeenkomst organiseren is geen probleem.
- Zal dan ook de huur, toezicht en de rechtsvorm aan de orde stellen. Martiniplaza denkt met een bv de zakelijke markt beter te kunnen bedienen.
- Vindt het debat geslaagd en is blij met de input.
- Wijst erop dat de 6,1 miljoen euro bedoeld is voor Martiniplaza zelf, niet voor fietsparkeren of de omgeving.
- Gaat met Stadsbeheer kijken of piekmomenten van fietsparkeren op te lossen zijn en beziet dit in de bredere context van de openbare ruimte. Dit is een gemeentelijke verantwoordelijkheid.
- Legt uit dat bij de specialistische werkzaamheden niet altijd social return mogelijk was. Hier is stevig op gestuurd, dit wordt inzichtelijk gemaakt.
- Denkt dat Martiniplaza goed bezig is met het betrekken van stakeholders als het congresbureau, het UMCG en de universiteit om een stevige propositie neer te zetten.

De voorzitter sluit de vergadering onder dankzegging om 19.05 uur.

Verslag - 16.05.11 Groningen Commissie Onderwijs en Welzijn

VERSLAG RAADSCOMMISSIEVERGADERING ONDERWIJS EN WELZIJN

Datum: 11 mei 2016
Plaats: oude raadzaal
Tijd: 20.00-22.10 uur

Aanwezig: mevrouw A. Kuik (voorzitter, CDA), de dames W. Paulusma (D66), S.M. Brouwer (PvdA), P. Brouwer (GroenLinks), G. Chakor (GroenLinks), A.M.J. Riemersma (Stadspartij) *vanaf B2*, M.E. Woldhuis (100% Groningen), de heren A.J. Wonink (D66), D. Brandenbarg (SP), W.H. Koks (SP), D.J. van der Meide (PvdA), J. Boter (VVD), J.R. Honkoop (VVD), A. Sijbolts (Stadspartij) *tot B2*, R. Bolle (CDA), R.F.M. Lamers (CDA), G.B.H. Brandsema (ChristenUnie), W.B.P.M. Snelting (Student en Stad)
Namens de griffie: mevrouw G. Mulder (commissiegriffier)
Namens het college: de heren M.T. Gijsbertsen (GroenLinks) *t/m A7*, P.S. de Rook (D66), T. Schroor (D66) *tot B*
Afwezig: mevrouw L.H. Brokken (Partij voor de Dieren)
Insprekers: de heren Hazekamp (namens VWH Sportkoepel Hoogkerk), Reudink (namens Sportkoepel Groningen)
Verslag: de heer J. Bosma

A. ALGEMEEN DEEL
A.1. Opening en mededelingen
De voorzitter:
- Opent de vergadering om 20.00 uur en heet iedereen hartelijk welkom.
- Stelt voor A7 direct na A1 te behandelen, zodat wethouder Gijsbertsen tijdig weg kan.

Wethouder Gijsbertsen:
- Kondigt een diversiteitscampagne aan met mystery-onderdelen, opgezet door verschillende organisaties die de agenda opstelden en als netwerk fungeren.

Wethouder Schroor:
- Meldt dat vertragingen zijn ontstaan met het innen van een groot deel van de eigen bijdragen in 2015 en 2016, vanwege het CAK, de SVB en zorgaanbieders die gegevens niet op orde hadden.
- Heeft het beeld compleet en stuurt brieven om deze eigen bijdragen alsnog te gaan innen.
- Legt uit dat cliënten wel wisten van de eigen bijdrage, maar dat de follow-up van het innen mis is gelopen. Een inhaalslag is nodig en het college doet er alles aan om het nu actueel te houden.
- Zegt toe coulant en ruimhartig om te gaan met betalingsregelingen, om schade te beperken.
- Specificeert dat het gaat om honderd cliënten beschermd wonen en tweehonderd met een scootmobiel.
- Gaat in op de overgang van cliënten van TSN Begeleiding naar AtHomeFirst en NOVO. Na het faillissement kwamen ruim zevenhonderd telefoontjes binnen, na de overname enkele tientallen. 300 van de 357 medewerkers zijn bij AtHome gekoppeld aan cliënten, een deel is ziek, niet overgenomen, gestopt of van beroep verwisseld. AtHome houdt de huidige koppels in stand en wil uit elkaar gehaalde koppels gaan herstellen. Bij NOVO is de helft van de medewerkers niet overgenomen, waardoor 46 van de 96 cliënten een andere begeleider kregen. Van begeleiding zijn 11 medewerkers overgenomen, van het wijkteam 5 en 9 medewerkers zijn niet overgenomen. AtHomeFirst houdt zich aan de afgesproken 95% over te nemen uren, NOVO zit boven de 100%. Afstemming over cliënten gebeurt dagelijks. Cliënten klagen nagenoeg niet over de overname; het beeld is positief.
- Stuurde een brief over de motie rond HHT-aanvragen. Een eerste oproep leverde 70% respons op, na de herhaalde oproep is het 80%.
- Start in oktober met de laatste vier WIJ-teams in De Wijert, Corpus den Hoorn, de Rivierenbuurt en Centrum/Schilderswijk.

A.7. Rondvraag

Dhr. Koks (SP):

- Informeert of de wachtlijsten bij Veilig Thuis zijn weggewerkt, of de intensieve reclamecampagne het aantal meldingen doet groeien en of de bestaande capaciteit voldoet om ze af te wikkelen.
- Wil weten wanneer de brief over passend onderwijs te verwachten is.

Mw. Brouwer (GroenLinks):

- Herinnert aan de toezegging van een maandelijkse update over Veilig Thuis.
- Is benieuwd of het nieuwe systeem de bereikbaarheidsproblemen heeft opgelost.

Mw. Paulusma (D66):

- Herinnert aan openstaande vragen over privacy, met name in het sociaal domein: het al dan niet gebruiken van een gemeentelijke privacyfunctionaris, een logische toegangsbeveiliging en de betrokkenheid van bewoners.
- Is benieuwd of het college mogelijkheden ziet in een burgerdossier om eigenaarschap en regie over gegevens aan burgers zelf te geven.

Dhr. Snelting (Student en Stad):

- Informeert naar de stand van zaken van het locatieonderzoek van de watersportbaan en het overleg met sportverenigingen, overheden en natuurorganisaties.

Wethouder Schroor:

- Antwoordt dat de tijdelijke extra inspanning bij Veilig Thuis tot en met maart gewerkt heeft voor alle punten uit het inspectierapport.
- Besloot regionaal tot 1 miljoen euro extra bijdrage structureel voor een structurele capaciteitsuitbreiding, om wachtlijsten blijvend te voorkomen. Nadere details volgen.
- Meldt dat vanaf maart tot het besluit de wachtlijst weer opliep tot 25, omdat de tijdelijke contracten afliepen, en verwacht dat die snel weggewerkt zal zijn door het besluit.
- Verduidelijkt dat crisismeldingen altijd direct afgewikkeld worden.
- Somt op dat van 2014 op 2015 het aantal meldingen kindermishandeling steeg van 744 naar 940 en het aantal adviezen van 1747 naar 2017. Publiciteit en betere toegankelijkheid zijn oorzaken. Dit is positief, omdat het opgelost kan worden, maar de druk op Veilig Thuis neemt er wel door toe.
- Regelde de permanente bereikbaarheid van Jeugdbescherming Noord en verwacht op korte termijn met partners een oplossing te vinden voor permanente bereikbaarheid van een vertrouwensarts.
- Meldt dat de interimcontrole positief was. Na de zomer volgt een nieuwe controle.
- Voegt toe dat de VNG gemeenten helpt met blijvende verbeteringen van Veilig Thuis.
- Verwacht volgende week de brief over passend onderwijs te versturen.
- Stuurt op korte termijn een brief over privacy en zal ingaan op de punten van D66.

Wethouder De Rook:

- Kijkt naar (on)mogelijkheden van locaties voor de watersportbaan, in goed gesprek.
- Zal de aangekondigde brief hierover op datum zetten zodra dat kan.

A.2. Vaststelling verslag van 6 april 2016

Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld.

A.3. Vaststelling agenda

De agenda wordt gewijzigd vastgesteld (A7 na A1).

A.4. Afspraken en planning

Er zijn geen vragen of opmerkingen.

A.5. Conformstukken

A.5.a. Financiële jaarstukken Meerschap Paterswolde (wensen en bedenkingen) + collegebrief 3 mei 2016

De commissie gaat akkoord met het advies in de collegebrief om geen wensen en bedenkingen te uiten.

A.5.b. Financiële jaarstukken PG&Z (raadsvoorstel 28 april 2016)

Het raadsvoorstel wordt als conformstuk geagendeerd voor de raad van 8 juni 2016.

A.5.c. Kredietaanvraag huisvesting WIJ-team De Wijert (raadsvoorstel 21 april 2016)
Dhr. Brandsema (ChristenUnie):
- Kreeg sinds september nog geen overzicht van de kosten voor de rest van de WIJ-teams wat betreft huisvesting en de afwegingen en krijgt dat graag voor de komende raad.

Wethouder Schroor:
- Doet zijn best in een brief de kosten af te zetten tegen de budgetten en afspraken.
- Ziet dat huisvestingsmaatregelen zoals tijdelijke units in Hoogkerk extra geld kosten.
- Komt bij de begroting specifieker terug op het budget en eventuele aanvullingen en kan daar nog niet op vooruitlopen.

Het raadsvoorstel wordt op verzoek van de ChristenUnie als éénminuutinterventie geagendeerd voor de raad van 8 juni 2016.

A.6. Ingekomen stukken
Er zijn geen vragen, opmerkingen of agenderingen.

B. INHOUDELIJK DEEL
B.1. Meerjarenprogramma Sport en bewegen 2016-2020 (raadsvoorstel 14 april 2016) + Garantstelling leningen breedtesport (raadsvoorstel 21 april 2016)
Dhr. Hazekamp (inspreker namens VWH Sportkoepel Hoogkerk):
- Werkt sinds 2009 aan voldoende capaciteit voor sporters en bewegers in Hoogkerk.
- Wil graag de uitslag van het veranderlab weten. Plannen zijn ingediend, meermaals gewijzigd en financieel onderbouwd.
- Is bezorgd over de vertraging van het Mulier-rapport en wil graag aan de slag.
- Betrok een paar weken geleden ook de binnensporten bij de Sportkoepel en wil een beleidsvisie opstellen met alle sportverenigingen in Hoogkerk.
- Vertegenwoordigt sinds jaar en dag sport in Hoogkerk en omgeving. Soms bestaat er verwarring tussen de sportkoepels Groningen en Hoogkerk.
- Nodigt de raadsleden uit voor een bezoek aan sportpark Hoogkerk op 21 mei 2016 om 10.00 uur.

Dhr. Reudink (inspreker namens Sportkoepel Groningen):
- Pleitte twee jaar geleden vurig tegen tariefsverhoging en werkte sindsdien met verenigingen en ambtenaren in werkgroepen aan eigendomsverhoudingen, investeringen, accommodatie en dienstverlening, vitaliteit van verenigingen, de relatie tussen breedte- en topsport en financiën.
- Bracht de prijsverschillen tussen sportparken in kaart en de financiën van de WSR.
- Juicht het toe dat gezamenlijk dekking gevonden is om de tariefsverhoging niet door te laten gaan. De jaarlijkse 150.000 euro voor het investeringsfonds komt verenigingen ook ten goede en veel aanbevelingen zijn opgenomen in het Meerjarenprogramma.
- Zal in gesprek moeten gaan met de gemeente om de tariefsverhoging na 2016 ook te voorkomen middels structurele dekking.
- Stelt dat de uitwerking van eigendomsverhoudingen maatwerk vereist. Het creëren van een gelijk speelveld vormt een stevige uitdaging vanwege bestaande individuele afspraken.
- Is met de achterban tevreden over het stevige fundament.
- Hecht er gezien de uitdagingen aan constructief te blijven overleggen.

Mw. Chakor (GroenLinks):
- Is blij dat het college er alles aan gedaan heeft om het duurder en ontoegankelijker worden van de sport te voorkomen met dekkingsmaatregelen, in overleg met de Sportkoepel.
- Hoopt dat een contactpersoon de drempel verlaagt voor verenigingen en leidt tot snellere hulp.
- Is benieuwd of creatieve oplossingen om meer vrijwilligers te vinden in overleg met verenigingen en Huis voor de Sport al resultaten oplevert, ook wat betreft participatiebanen.
- Vraagt wanneer het Mulier-rapport te verwachten is.
- Mist het behalen van winst via verduurzaming. Het college zou terugkomen op de rol van GrESCo.
- Mist de consequenties van garantstellingen voor verenigingen. Wat raken verenigingen kwijt met de subsidie? Verliest de gemeente zeggenschap met de opstalrechtenwijziging?

- Leert uit navraag dat verenigingen met de garantstelling kunnen lenen bij de bank om clubgebouwen en kleedkamers aan te pakken en geen andere zaken.
- Mist dat de gemeente 100% garant staat bij duurzame investeringen, zoals bij Groen Geel. Hoe gaat het college verenigingen hiervan beter op de hoogte stellen?

Dhr. Bolle (CDA):

- Vindt het programma en de totstandkoming met verenigingen erg goed. Het sportbeleid wordt van een lappendeken een prachtige quilt.
- Herinnert zich dat het onzalige plan om 1 miljoen euro uit tariefsverhoging te dekken, leidde tot het uitgroeien van de Sportkoepel tot een brede en volwaardige gesprekspartner en tot het voorkomen van de verhoging: een mooi resultaat voor de sport.
- Stemt in met het programma en het cofinancieringsfonds, dat ruimte biedt voor investeringen en eigen verantwoordelijkheid.
- Complimenteert alle betrokkenen met de creatieve oplossingen om dekking te vinden, al is het wrang dat die uit alle hoeken en gaten geschraapt moest worden.
- Plaatst vandaag geen extra bestellingen, zoals meer geld voor het cofinancieringsfonds.
- Is wel benieuwd hoe groot het bedrag is voor het oplossen van knelpunten: 1 of 10 miljoen euro?

Mw. Paulusma (D66):

- Wordt heel blij van de betrokkenheid bij en de leesbaarheid van het gedragen stuk met belangrijke ambities voor bewegingsonderwijs, topsport en bewegen in de openbare ruimte.
- Juicht het toe dat sportparken meer opengesteld worden voor sport en bewegen buiten verenigingsverband voor buurtbewoners.
- Complimenteert alle betrokkenen met het vinden van dekking voor het op lange termijn betaalbaar houden van de sport door allemaal te geven en te nemen.
- Is trots op het delen van financiën, commitment en verantwoordelijkheid in het cofinancieringsfonds, dat ook voor evenementen, combinatie van sport en zorg en sportstimulering van kinderen gebruikt zou kunnen worden.

Dhr. Honkoop (VVD):

- Dankt het college, de ambtenaren, de adviescommissie, de Sportkoepel en andere betrokkenen voor het goede werk en de gedeelde visie met veel creatieve oplossingen.
- Concludeert dat het programma in lijn is met de motie Verantwoorde kostendekkendheid sporttarieven. Eerst is gekeken naar besparingen. Efficiënt georganiseerde betaalbare breedtesport valt toe te juichen. Het is nu zaak om te werken aan structurele financiële oplossingen.
- Oppert om als gemeente voor verenigingen de kosten voor keurmerken te beperken.
- Is blij dat geleerd gaat worden van andere steden, conform de motie uit november 2015.
- Sluit zich aan bij GroenLinks wat betreft energiebesparingen en de rol van de GrESCo.
- Hoort graag welke mogelijkheden het college verder ziet, zoals het gebruiken van het VVV-gebouw voor een sportclub.
- Komt met een eigen initiatief wat betreft meer inzet van vrijwilligers in de sport.

Dhr. Sijbolts (Stadspartij):

- Is blij dat het sportbeleid eindelijk op niveau is, tot de verbeelding spreekt en in constructief overleg tot stand is gekomen. Het is een kentering, een pluim waard voor alle betrokkenen.
- Juicht het toe dat de adviescommissie en de Sportkoepel meer betrokken zijn en dat de financiële taakstelling niet louter bij verenigingen terechtkomt, al is er nog een structurele oplossing nodig.
- Vindt het goed dat de administratie is verbeterd met inzicht in de kosten. Het draagt bij aan een effectief sportbeleid.
- Heeft vertrouwen in het gelijke speelveld en het aanbieden van arrangementen met maatwerk.
- Vindt de aandacht voor en investeringen in sporten door mensen met een beperking karig. Kids United groeit en heeft te weinig capaciteit.
- Pleit voor oplossingen om de capaciteit voor ijssport te vergroten, in overleg met GIJS en de shorttrackvereniging. Het risico is dat talenten wegschaatsen en dat grote wedstrijden door het ontbreken van stootkussens uitblijven. Mogelijkheden zijn zomers ijs, ijs in het midden van de 1400m-baan of een maand eerder opengaan.

Mw. Brouwer (PvdA):

- Vindt sport belangrijk voor de fysieke en geestelijke gezondheid, de sociale verbinding en het plezier.
- Hecht daarom aan laagdrempelige sport en beweging voor iedereen, binnen en buiten, in georganiseerd verband of zelfstandig. Het plan sluit daar mooi bij aan.
- Vindt het redelijk de financiële pijn te delen met besparingen met lage impact, om tariefsverhoging te voorkomen.
- Roept op om bij het creëren van een gelijk speelveld verenigingen niet te overvallen, maar hen via maatwerk de tijd te geven zich aan te passen aan hogere kosten.
- Verwacht dat de gemeente zo veel mogelijk haar best doet verenigingen te ondersteunen bij eigen initiatieven en ontwikkeling van gebouwen via het cofinancieringsfonds, aangezien ze voornamelijk op vrijwilligers draaien.

Dhr. Snelting (Student en Stad):

- Is enthousiast dat enkel de tarieven voor recreatief schaatsen omhoog gaan.
- Is te spreken over de gezamenlijke totstandkoming.
- Wijst erop dat de helft van de taakstelling nog ingevuld moet worden en informeert naar de mogelijkheden bij werkmaatschappijen cultuur, die onderzocht zouden worden.
- Is voor een gelijk speelveld. Het is niet aan de gemeente om een bepaalde sport voor te trekken.
- Steunt het stimuleren van sport en bewegen en is blij met de resultaatindicatoren.
- Verwacht dat verbindingen tussen top- en breedtesport de sportwereld een stap verder brengen.
- Is gerustgesteld dat de Stichting Waarborgfonds aangeeft dat het risico van de garantstellingen laag is.
- Ziet bij meerdere projecten het bedrag ontbreken. Kijkt het college naar budgetten bij andere beleidsvelden en programma's?

Dhr. Brandenbarg (SP):

- Sluit zich grotendeels aan bij de complimenten voor de samenwerking en het meenemen van input.
- Vindt het sympathiek om af te zien van de tariefsverhoging.
- Is benieuwd naar de consequenties en kostenstijgingen voor sommige verenigingen door een gelijk speelveld te gaan creëren. Liggen er problemen op de loer?
- Vraagt of de wethouder inschat dat er taakstelling binnen werkmaatschappijen cultuur te vinden is.
- Is verheugd over de extra uren sportles en aandacht voor beweging door jongeren, maar vraagt zich af of ouderen niet vergeten worden. Te denken valt aan makkelijk bereikbare trimbaantjes.
- Pleit voor meer aandacht voor sport als integratie, gezien de vele nieuwe Stadjers de komende jaren. Sportverenigingen doen al veel goeds en worden door een passage gestimuleerd.
- Vraagt welke garanties er zijn wanneer clubs te ambitieus lenen. Wat doet de garantstelling met de coördinerende en sturende rol van de gemeente wat betreft accommodatiebeheer?

Dhr. Brandsema (ChristenUnie):

- Sluit zich aan bij de complimenten voor de mooie ambities en strategieën.
- Roept nogmaals op tot meer mogelijkheden om digitaal te reserveren en bezetting in te zien.
- Voelt voor het burgerinitiatief van een verkeerstuin op de Ossenmarkt in Groningen, waar kinderen in trapautootjes bewegen en leren. Wil het college dit opnemen?
- Pleit voor een actievere houding om mensen met een beperking te laten sporten door vergroting van het aanbod te stimuleren bij een eventuele mismatch.
- Sluit zich aan bij de laatste vraag van Student en Stad.
- Vindt het een gemiste kans dat het Mulier-onderzoek niet meegenomen kon worden.
- Merkt op dat de korting op de vervangingsinvesteringen meerjarenonderhoud alsnog leiden tot hogere kosten voor verenigingen, al blijven de tarieven gelijk.
- Was voor meer investeringen in accommodaties geweest, gezien de jarenlange behoefte daaraan.
- Vraagt of besproken is dat bij een overdracht van opstal voor een symbolisch bedrag de fiscus wel uitgaat van de werkelijke waarde. Dit kan tot onverwachte kosten leiden.

Mw. Woldhuis (100% Groningen):

- Complimenteert de wethouder ermee dat hij de tariefsverhoging van tafel veegde, om samen een oplossing te zoeken.
- Is trots op de prestaties van Lycurgus, FC Groningen en Donar en herkent de honger naar succes in

dit prachtige programma.
- Is benieuwd naar de structurele dekking voor de jaren 2017 en 2018.
- Vraagt of het topsportzorgcentrum toegankelijk zal zijn voor mindervaliden. Wil de wethouder dit met FC Groningen bespreken?
- Wijst erop dat Stichting Leergeld sport voor jongeren bereikbaar maakt, maar dat 65% van de ouderen in Groningen rond moeten komen van alleen AOW.
- Verzoekt de wethouder te reageren op de vraag van de inspreker uit Hoogkerk.
- Roept op soepeler om te gaan met de sluiting van De Papiermolen. In september kan het warm zijn.

Wethouder De Rook:
- Dankt de commissie voor de complimenten en leidt die vooral door naar de vrijwilligers van de Sportkoepel, die er veel tijd in hebben gestoken om tot cocreatie te komen. Ook de adviescommissie, onderwijsinstellingen en Topsport NOORD leverden input.
- Is blij dat meer bewegingslessen aangeboden kunnen worden.
- Hecht eraan jongeren meer te laten sporten, omdat op jonge leeftijd patronen inslijten voor de rest van het leven: met of zonder sport in het leefritme. Dat geldt ook voor leren en cultuur.
- Zet stevig in op bewegen in de openbare ruimte voor iedereen. Ouderen maken goed gebruik van de beweegtuin in Paddepoel.
- Kijkt met O2G2 en de provincie hoe de topsporttalentschool geholpen kan worden om op een andere plek jongeren nog beter de kans te geven onderwijs en sport te combineren. Dit is vooral belangrijk voor jongeren die de top niet halen, maar wel veel opgeven. Zij moeten sport en onderwijs kunnen combineren.
- Meldt dat het cofinancieringsfonds een bijdrage moet leveren aan alle aspecten van sport.
- Legt uit dat de taakstelling structureel is ingevuld.
- Waarschuwt dat tariefsverhoging niet is uitgesloten, omdat het ook afhankelijk is van externe besluitvorming. Zo verhoogde het Rijk de energiebelasting, wat de kosten voor zwembaden opdrijft.
- Is blij dat de Sportkoepel het gelijke speelveld ondersteunt. Sommige verenigingen moeten meer gaan betalen, maar maakten bijvoorbeeld gratis gebruik van een door de gemeente onderhouden kantine. Het voorgestelde beleid is eerlijk en redelijk.
- Houdt in de financiële planning rekening met een geleidelijke gelijktrekking, om scheefgroei uit het verleden weg te werken.
- Verwijdert een managementlaag uit de Werkmaatschappij Sport & Recreatie en investeert het vrijkomende geld in meer gebruikersgerichtheid en contact met verenigingen en sporters.
- Verklaart de vertraging van het Mulier-rapport uit landelijke discussies, bijvoorbeeld over de aanpassing van normen voor voetbalvelden door de KNVB.
- Schetst het dilemma om het Mulier-rapport na de zomer te bespreken, waardoor de input voor de invulling van het cofinancieringsfonds niet meer tijdig komt voor de uitvoering dit jaar. Een andere optie is om projecten te selecteren waarbij de noodzaak het hoogst is en die in de zomer al uitgevoerd kunnen worden, en aan de criteria te voldoen om de 150.000 euro dit jaar nog in te kunnen zetten.
- Vraagt hoe de fracties erover denken, maar begrijpt dat het hen overvalt: vandaag kwam het naar voren.
- Telt de initiatieven al snel op tot miljoenen. Bij ieder bezoek neemt het toe. Zo wil het Helperbad een 50m-baan en GIJS een ijsstadion.
- Antwoordt dat Stichting Waarborgfonds Sport landelijk veel ervaring heeft met het begeleiden van clubs bij cofinanciering, om ook te waarborgen dat investeringen passen bij en binnen de begroting.
- Vindt het logisch om clubs eigenaar te maken van opstallen die zij soms zelf gebouwd hebben. De gemeente blijft sturing houden door grondbezit. Het voorstel is een goede mix.
- Verwacht minder doorlooptijd om de taakstelling van 125.000 euro volgend jaar in te vullen, omdat daar slechts twee instellingen van CBK en Oosterpoort/Stadsschouwburg aan de orde zijn.
- Licht toe dat de financiën voorheen wel op orde waren, maar inzichtelijk op concernniveau en niet per vereniging. Het doel is om verenigingen meer inzicht, eigenaarschap en invloed te geven op de financiën.
- Ondersteunt gehandicaptensportverenigingen, bijvoorbeeld met de recente renovatie van het

Helperbad, dat toegankelijk is via trappen en liften. Ook in Kardinge zijn toegankelijke baden.
- Wijst op een gemeentelijke werkgroep om Kids United te ondersteunen. Verschillende opties liggen voor, waaronder gebruikmaken van het topsportzorgcentrum. FC Groningen is ermee bezig.
- Is bereid bij de begroting te kijken naar meer flexibiliteit in de openstelling van Kardinge en De Papiermolen wat betreft sluitingsdata, ook afhankelijk van het weer.
- Liet narekenen dat zomerijs voor acht weken 150.000 euro kost.
- Legt uit dat de KNSB stootkussens meeneemt voor het NK Shorttrack, dat ook een keer in Groningen is gehouden, maar wil best overleggen of het beter kan.
- Antwoordt dat verduurzaming van accommodaties een van de projecten is.
- Noemt het goed nieuws dat niet alleen de taakstelling uit 2014 van tafel is, maar dat ook de onderuitputting van het subsidiebudget van 270.000 euro is opgelost. Met het investerings- en cofinancieringsfonds erbij staat de sport er financieel en inhoudelijk beter voor dan in 2014.
- Werkt aan het stimuleren van vrijwilligers en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Op 13 juni is de volgende bijeenkomst.
- Benadrukt dat clubs vroegen om garantstellingen. De gemeente moet 2% van het leenbedrag opnemen, waarmee een cumulatie ontstaat ten opzichte van hoe het vroeger geregeld was.
- Antwoordt nog op e-mails van de Sportkoepel Hoogkerk en HFC Hoogkerk, die vlak voor het reces binnenkwamen.
- Nuanceert dat het college juist buitengewoon veel aandacht heeft voor Hoogkerk, maar wel in direct contact met LTC (vier tennisbanen) en HFC om plannen tot uitvoer te krijgen.
- Werkt aan een project om gegevens digitaal beschikbaar te stellen met inzet van start-ups.
- Constateert dat een meerderheid zonder de ChristenUnie meer ruimte voor sporten in de binnenstad mogelijk maakte.
- Constateerde bij Groen Geel dat belasting na overdracht voor een symbolische waarde geen probleem leek te zijn, maar zal het vraagstuk in de gaten houden.

Dhr. Bolle (CDA):
- Kan akkoord gaan met het eerder inzetten van het cofinancieringsfonds, mits er een overzicht komt van aan te pakken knelpunten.

Wethouder De Rook:
- Zal bij een collegebesluit daarover de raad per brief informeren.

De voorzitter:
- Constateert dat de commissie akkoord gaat met het voorstel om het cofinancieringsfonds alvast in te gaan zetten.

De raadsvoorstellen worden als conformstukken geagendeerd voor de raad van 8 juni 2016.

B.2. Voortgang innovatieatelier sociaal domein (collegebrief 15 april 2016)

Mw. Paulusma (D66):
- Vindt het goed om te zien dat het atelier oplevert wat de motie beoogde. Stadjers hebben veel goede ideeën en voelen zich betrokken. Ze weten wat het best is voor hun wijk.
- Stelt dat het budget uniek is in Nederland.
- Is zeer benieuwd naar het vervolgtraject en naar de innovatieateliers jeugd en beschermd wonen.
- Onderstreept het belang van simpele en laagdrempelige gemeentelijke ondersteuning.
- Ziet graag de leereffecten van de dilemma's teruggekoppeld.
- Is vooral benieuwd of buiten de lijntjes kleuren leidt tot ontschotting.

Mw. Brouwer (GroenLinks):
- Hoorde tijdens het atelier ontroerende, praktische en uiteenlopende initiatieven. De netwerkbijeenkomst verbond.
- Hoopt dat het atelier niet het eindpunt is en dat het college nog meer buiten de lijntjes durft te kleuren. Hoe zorgt het college voor voldoende subsidies om projecten overeind te houden?

Dhr. Boter (VVD):
- Is voor het betrekken van mensen bij hun wijk en innovatie. Het maximale doel moet met minder geld bereikt worden.
- Is wel bezorgd over hoe toekomstbestendig en innovatief de sympathieke projecten allemaal zijn. Is

het soms niet een aanvulling op bestaand aanbod of voor een kleine doelgroep, zoals de eettafel?
- Wijst erop dat WIJ-teams veel tijd en energie nodig hebben om als een geoliede machine op stoom te komen. Kunnen zij deze innovaties erbij hebben? De wijkcoöperatie vraagt veel van instellingen.

Dhr. Koks (SP):
- Is het hartgrondig eens met investeringen in preventie, maar vindt 1 miljoen euro op meer dan 100 miljoen euro in het sociaal domein een schijntje.
- Hoort bij WIJ-teams vaak de verzuchting dat meer investeringen nodig zijn in het woon- en leefklimaat die leiden tot langdurige preventie.
- Roept daarom op tot meer preventieve armslag in 2017, ook gezien het overschot in 2015.
- Juicht het toe dat het college zijn oor te luisteren legt bij gewone burgers met hun dagelijkse zorgen en ideeën, maar ziet dat veel projecten van instellingen afkomstig zijn.
- Vraagt of de 1 miljoen euro deel uitmaakt of losstaat van de 3 miljoen euro voor innovatie.

Dhr. Brandsema (ChristenUnie):
- Vindt het atelier een laagdrempelig en goed podium om ruimte te bieden aan betrokken inwoners en organisaties om grote en kleine ideeën voor het voetlicht te brengen.
- Is voor de rol van facilitator en bewaker. De gemeente moet dwarsverbanden stimuleren en krachten bundelen. Komt er een vervolg op de nuttige netwerkbijeenkomst?
- Deelt de zorg over bestendigheid. In hoeverre gaan de initiatieven wortel schieten?
- Vindt de lijst summier en kan niet goed afwegen welke criteria gebruikt zijn en welke initiatieven waarom zijn afgevallen.

Dhr. Lamers (CDA):
- Stelt dat vernieuwing in het sociaal domein verbeteringen en bezuinigingen op moet leveren. Het college gaat meer sturen op resultaat en moet dan ook duidelijkheid scheppen welke investeringen in welke mate daaraan bijdragen. Het is lastig daar nu inhoudelijk op te reageren.
- Complimenteert de initiatiefnemers. Het is fantastisch dat veel burgers bij willen dragen.
- Wil voorkomen dat initiatieven boven op de huidige aanpak komen; ze moeten echt innovatief zijn door kwaliteit te verbeteren en/of kosten te besparen.

Dhr. Van der Meide (PvdA):
- Betreurt het dat de uitnodiging voor 19 april laat verstuurd werd.
- Vindt het prachtig dat zoveel burgers en organisaties actief meedenken.
- Hecht aan het vergroten van zelf- en samenredzaamheid en het bereiken van de onderkant van de samenleving met initiatieven.
- Pleit voor verbinding met WIJ-teams, zodat ze in elk geval van de projecten weten.
- Wil bij de evaluatie criteria hebben en ook duidelijkheid over de precieze rol van de gemeente.
- Roept op projecten niet te lang meer te laten wachten en ze te honoreren of af te schieten.
- Vraagt of ook reguliere budgetten voor projecten ingezet kunnen worden.
- Stelt dat pilots bij succes door moeten gaan en is niet voor innoveren om het innoveren. De incidentele financiering baart in dat opzicht zorgen. Hoe gaat het daarna verder?
- Vraagt of het project van Stichting Nabuurschap niet ten koste gaat van het in financiële moeilijkheden verkerende soortgelijke Stichting Museumtechnische Werken.
- Informeert of De Opstap een cofinancieringsproject is.

Mw. Woldhuis (100% Groningen):
- Roept op om meer aandacht te schenken aan het innovatieatelier en gelooft dat het mooie kansen biedt.
- Viel het op dat er relatief veel instellingen waren, maar begrijpt dat zij persoonlijk zijn uitgenodigd.
- Oppert om een hackathon voor zorg te organiseren, met een driehoeksverhouding tussen gemeente, zorgprofessionals en ICT’ers.

Dhr. Snelting (Student en Stad):
- Is enthousiast over de vele initiatieven en de diversiteit aan initiatiefnemers en projecten.
- Ziet uit naar het volledige overzicht van gehonoreerde projecten met budgetten.

Mw. Riemersma (Stadspartij):
- Sluit zich grotendeels aan bij de SP en het CDA.
- Stelt voor als inhoudelijk criterium toe te voegen dat initiatieven sociale knelpunten op moeten

lossen, zoals mantelzorg, thuiszorg en preventie van ongezond eten, drinken en roken. Preventief werken op deze vlakken levert ook bezuinigingen op.
- Vraagt hoe projecten geïmplementeerd worden in de WIJ-teams.

Wethouder Schroor:
- Vindt het een spannend project. Substantieel budget voor vraaggestuurde zorginnovatie van onderop is in Nederland nog niet eerder gedaan.
- Begrijpt vragen over bestendigheid, kans van slagen en vervolg, maar heeft daar niet direct antwoord op, omdat het moet blijken.
- Komt voor de zomer met een lijst gehonoreerde projecten met echt geld en wellicht extra budget in de uitwerking. Het klopt dat projecten niet langer moeten wachten, al haken ze niet af.
- Antwoordt dat er geen reguliere budgetten beschikbaar zijn voor deze projecten.
- Stelde vooraf duidelijke kaders met vijf criteria en initiatieven die van onderop moesten komen. Stadjers zijn breed uitgenodigd via de Gezinsbode. Vele kwamen of leverden later ideeën in.
- Noemt als innovatief voorbeeld met substitutie-effect de minimalistische eettafel, waarbij een vrouw met een schuldenverleden lotgenoten aan tafel uitnodigt, samen met professionals, om laagdrempelig over schuldenproblematiek te praten en door te verwijzen. Dit levert veel geld op en kost bijna niets.
- Ziet uit naar het innovatieatelier beschermd wonen (ook 1 miljoen euro); de regio is ook enthousiast. De raad krijgt een uitnodiging.
- Legt uit dat het andere miljoen voor jeugdinnovatie voor zeven ton belegd is bij WIJ-teams en voor drie ton wordt uitgewerkt door de portefeuillehouder met zijn team.
- Heeft geen geld voor een tweede tranche; de middelen zijn eenmalig en er is overtekening.
- Meldt dat projecten best door mogen lopen in 2017 totdat het geld op is.
- Wil naar aanleiding van de evaluatie bekijken of projecten zo succesvol zijn dat ze echt wat opleveren op het gebied van kwaliteit, besparing en preventie om te debatteren over budgetten.
- Vat de gemeentelijke rol samen: strenge kaders aan de voorkant, selectie, begeleiding en meten.
- Meldt dat alle voorgestelde projecten aan de vijf criteria voldoen. Er zijn ook projecten afgevallen, al kwamen die soms al verder doordat partijen gekoppeld werden.
- Kan succes niet garanderen, maar gelooft in deze initiatieven die het meest kans op succes hebben.
- Vindt het onterecht dat de SP alleen dit miljoen noemt bij preventie en de 25 miljoen euro in WIJ-teams vergeet, of de 5 miljoen euro in wijkgericht werken of specifieke programma's op domeinen.
- Ziet juist veel vernieuwende preventieprojecten op de lijst staan.
- Is wel voor een verschuiving naar langetermijnpreventie en hoopt dat mede met deze projecten te kunnen doen.
- Bestrijdt dat projecten van instellingen minder zijn. Een project als Mien Aigen Hoes helpt mensen zelfstandig te wonen en is niet minder waard omdat het van instellingen komt.
- Antwoordt dat De Opstap een cofinancieringsproject is.
- Legt uit dat Stichting Museumtechnische Werken en het project van Nabuurschap verschillende doelstellingen en doelgroepen hebben.
- Adviseert de raad af te wachten wat deze ronde oplevert, om dan te debatteren over het door laten gaan van bepaalde projecten of het herhalen van een atelierronde. De wethouder staat hier open voor. De vraag over het nog beter erbij betrekken van wijken komt dan aan de orde.
- Is niet van plan inhoudelijke criteria toe te voegen, maar antwoordt richting Stadspartij dat veel projecten zeker sociale knelpunten aanpakken.
- Antwoordt dat bij de app de initiatiefnemer met een ICT-partij samenwerkt.
- Wil in breder verband kijken of hij met wethouder Van Keulen ICT, zorg en onderwijs meer kan koppelen. Wellicht kan het een plek en een boost krijgen in Next City.

De voorzitter sluit de vergadering onder dankzegging om 22.10 uur.

Verslag - 25.05.2016 Groningen cie Onderwijs en Welzijn Rekening 2015

VERSLAG RAADSCOMMISSIEVERGADERING ONDERWIJS EN WELZIJN
REKENING 2015

Datum: 25 mei 2016
Plaats: Oude raadzaal
Tijd: 17.00 - 19.05 uur

Aanwezig: **mw. A. Kuik (voorzitter)**, dhr. A.J. Wonink (D66), dhr. J.P. Koks (SP), dhr. Rodenburg (SP), mw. K. Boogaard (PvdA), dhr. D.J. van der Meide (PvdA), mw. G. Chakor (GroenLinks), mw. P. Brouwer (GroenLinks), mw. A.M.J. Riemersma (Stadspartij), dhr. J.R. Honkoop (VVD), dhr. J. Boter (VVD), dhr. R.F.M. Lamers (CDA), dhr. G.B.H. Brandsema (ChristenUnie), dhr. W.B.P.M. Snelting (Student en Stad), mw. L.H. Venema (PvdD), mw. M.E. Woldhuis (100% Groningen)
De wethouders: dhr. T. Schroor, dhr. P.S. de Rook, dhr. M.T. Gijsbertsen
Namens de griffie: mw. G. Mulder (commissiegriffier)
Verslag: dhr. Z. Jeuring

A. Opening en mededelingen
De voorzitter
- Opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom.

Wethouder Gijsbertsen:
- Kindermishandeling: de wethouder deelt mee dat na de oprichting van de landelijke taskforce de Tien van Noord is samengesteld. Dit zijn tien basismaatregelen die alle gemeenten moeten nemen. De wethouder is ambassadeur. Op een vraag van **dhr. Koks (SP):** Veilig Thuis gaat vooraf aan de Tien van Noord. De gemeenten moeten dat in ieder geval op orde hebben.

B. Gemeenterekening 2015
Programma 3 Jeugd en onderwijs
Programma 4 Welzijn, gezondheid en zorg
Programma 5 Sport en bewegen
Programma 6 Cultuur (excl. evenementen)
Paragraaf 9 Vernieuwing sociaal domein

Mw. Van Boogaard (PvdA):
- Programma 4, emancipatie en integratie: wat is bereikt bij de LGBT-gemeenschap en bij de allochtone groepen? Is het beleid voldoende op belemmeringen ingezet?
- Asielzoekers: de doelstelling voor huisvesting voor statushouders is net niet gehaald. Wat doet de gemeente? Worden de reguliere huizenzoekers niet de dupe?
- De zorg: hoe komt het dat het zorgaanbod de zorgvraag overstijgt?
- Licht huishoudelijk werk: 30% van de mensen met een eerdere HH1-indicatie hebben geen aanvraag ingediend voor een tegemoetkoming in de kosten. Hoe kan dat?

Dhr. Van der Meide (PvdA):
- Onderwijs: de fractie mist een planning. Wat is de rol van de gemeente? Wordt op lange termijn gekeken en wordt per wijk gekeken? Kan dit op papier komen?
- Jeugdzorg: het is belangrijk de organisatie goed op orde te houden.
- Armoedebeleid: het project op de Sterreschool in Vinkhuizen is geslaagd. De fractie geeft complimenten.
- De problemen bij Vrijdag: de fractie maakt zich zorgen. Kan uitleg worden gegeven?
- Jeugdcultuurfonds: het gaat goed, er zijn veel aanvragen. Is de wethouder al bezig met de extra gelden die de staatssecretaris beschikbaar heeft gesteld?
- Ebbingekwartier/Scheepvaartmuseum: is de financiële bijdrage eenmalig?

Dhr. Koks (SP):
- Zorg: spreker citeert uit een brief van een medewerker in de thuiszorg. De fractie is bezorgd over de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden en de gebruiken van thuiszorginstellingen. Zijn de gemeentelijke budgetten mede een oorzaak? Spreker wijst op het in de rekening genoemde overschot.

- Vernieuwing sociaal domein: het college wil extra geld beschikbaar stellen voor overhead bij de wijkteams. Spreker vraagt een overzicht van de overheadkosten bij de wijkteams. De raad heeft maximale percentages vastgesteld.
- Sociale samenhang in de wijken: er ontbreken gegevens in de jaarrekening. Volgens de fractie gaat het niet goed met bijvoorbeeld bewonersondersteuning.
- Conclusie: op een aantal terreinen in de zorg gaat het niet goed. Het is nog te vroeg conclusies te trekken over de vernieuwing van het sociaal domein.
- Sport: de aanpak richt zich vooral op jongvolwassenen. Wat doet de gemeente voor de jongere jeugd?
- Cultuureducatie: er doen minder instellingen mee. Hoe komt dit? Wat doet het college?
- Kan het college drie tegenvallers noemen in de sector onderwijs, zorg en cultuur?

Dhr. Boter (VVD):

- Talentontwikkeling, City of Challenge: wat heeft het college gedaan met de motie Opbloeiend talent? Het gaat erom dat talentontwikkeling op alle niveaus plaatsvindt.
- Evenementen: het is belangrijk een balans te vinden tussen de bruisende stad en de leefbaarheid voor bewoners. hoe gaat de gemeente hiermee om?

Dhr. Honkoop (VVD):

- Sport: kan het aantal vakdocenten verder stijgen?
- Vernielingen bij sportaccommodaties: de daders moeten betalen en niet de vrijwilligers. Lukt dat?
- Energiebesparing bij sportaccommodaties: zijn er vorderingen?
- Kindermishandeling: waarom is er geen apart budget?
- Wijkteams moeten kijken naar hun bijdrage aan de activering van mensen.

Mw. Venema (PvdD):

- Veilig thuis: de fractie hoopt dat het verbeterplan snel effect heeft en dat er een structurele oplossing is voor de financiële middelen.
- Meldcode kindermishandeling: spreker hoopt dat deze meldcode algemeen bekend is bij de scholen.
- Ontwikkelen van talent: de stad doet het goed op dit gebied.
- Onderwijshuisvesting, binnenklimaat: het is jammer dat het doel naar 2017 is verschoven.
- Gezonde leefstijl: de fractie vindt een goede voeding van essentieel belang. Plantaardig voedsel maakt hiervan deel uit.
- Maatschappelijke participatie: natuur- en milieueducatie is erg belangrijk. De resultaten zijn beter dan was beoogd.
- Huiselijk geweld: het aantal meldingen is gestegen. Hoe kan het dat het aantal opnames lager is dan beoogd?

Mw. Chakor (GroenLinks):

- Is blij met de aanpak om taalachterstand bij kinderen te voorkomen. Het is goed om te blijven zoeken naar onzichtbare jongeren.
- Backbone050: hoe kunnen de diensten beter afstemmen en met elkaar communiceren?
- Inkoop jeugdhulp vanuit de RIGG: vindt het college ook dat kwaliteit en wat passend is, leidend moeten zijn bij de inkoop van jeugdhulp?
- Sport en verduurzaming: spreker verwijst naar de schriftelijke vragen.
- Communicatie met sportverenigingen: spreker geeft het college complimenten.

Mw. Brouwer (GroenLinks):

- Rapport Veilig thuis: het college heeft goed gereageerd en moet er bovenop blijven zitten.
- Gezonde leefstijl: de fractie vindt een omgeving waarin kinderen veilig en gezond kunnen opgroeien belangrijk. De gemeente moet meer inzetten op preventieve activiteiten.
- Vrouwen met een achterstandspositie: hieraan moet de gemeente meer aandacht besteden. De medewerkers van de wijkteams moeten scholing krijgen. Is het college daarmee eens?
- Cultuur voor kinderen: kunst en cultuur moeten betaalbaar zijn voor die leeftijdsgroep.

Dhr. Lamers (CDA):

- Geeft het college complimenten voor de verantwoording op deze programmaonderdelen.
- Integraal jeugdbeleid, de uitgaven voor pgb's: het is teleurstellend dat geen goed beeld kan worden gegeven. kan de wethouder de uitgaven verantwoorden?

- Leerlingenvervoer: wat is de kwaliteit van het leerlingenvervoer? Dit gezien het grote overschot in 2015 en de mogelijkheid om bij de aanbesteding onder de kostprijs in te schrijven.
- Laaggeletterdheid: een gedegen aanpak is nodig. Is het Regionaal Educatieplan wel effectief gezien de aantallen mensen die worden bereikt?
- Vrouwenopvang: heeft de inzet van de rijksmiddelen tot problemen geleid?
- Sociale samenhang en leefbaarheid: alle niet uitgevoerde zorgtaken in 2015 worden in 2016 uitgevoerd. Waren in 2015 de aanloopproblemen opgelost en werkten de mensen op de juiste plek?
- Cultuureducatie: complimenten voor de grote stappen die zijn gezet.

Dhr. Wonink (D66):

- Onderwijs: steeds meer doelgroepkinderen doen mee met VVE. Het ambitiedocument Nieuwe impuls vensterschool toont hetzelfde. Kan de groei in 2016 worden doorgezet?
- Taalachterstanden: spreker is blij met de resultaten in 2015.
- Ouderbetrokkenheid: in 2015 zijn stappen gezet naar het Groninger model.
- Het aantal schoolverlaters is gedaald. Mbo en gemeente hebben er goed op ingespeeld.
- Speciaal onderwijs: spreker wacht de collegebrief af.
- Veilig thuis: de fractie verwacht een adequate reactie van het college op de tegenvallende resultaten. Overdracht van meldingen moet prioriteit hebben. Ziet de wethouder oplossingen in de samenwerking met scholen?
- Huishoudelijke zorg: spreker geeft een schets van wat in 2015 is gebeurd.
- Wijken voor de jeugd: er zijn veel ideeën opgehaald. Positief is dat mensen eigenaar van de projecten worden.
- De transitiekosten: D66 is akkoord dat het overschot naar de reservepot gaat.
- Sport, vakleerkrachten: D66 staat achter de ambities in het meerjarenprogramma.
- Cultuureducatie: er zijn grote stappen gezet.

Mw. Riemersma (Stadspartij):

- Binnenklimaat scholen: de fractie is blij dat de verbeteringen bijna zijn afgerond.
- Onderwijshuisvesting: spreker sluit aan bij de woordvoering van de PvdA.
- De entreeopleiding: het is mooi dat er een pre-entreeopleiding is. Blijft dit de komende jaren bestaan?
- Zwemonderwijs: de vangnetregeling werkt goed. Waarom krijgen kinderen van asielzoekers in de noodopvang geen zwemlessen? Zijn er mogelijkheden?
- Bezoekerscentrum Beijum: is meer inzet mogelijk om meer bezoekers te trekken?
- Ouderen: voert de MJD huisbezoeken uit aan de 75-plussers?
- Sport, schoolsporthal Gomarus: welke voordelen heeft de wijk?
- Cultuur: de brassbands moeten worden gekoesterd.
- Vernieuwing sociaal domein: de fractie is benieuwd naar de evaluatie van de al langer werkende wijkteams.
- Rechtsbescherming in de zorg: de gemeente moet maatwerk leveren. Daardoor is de rechtspositie van burgers afgenomen. Een onderzoeksgroep bepleit een meldpunt voor zorgklachten. Wat vindt het college?

Dhr. Snelting (Student en Stad):

- Jeugd en onderwijs: bij VVE zijn mooie resultaten geboekt. Ook is het aantal schoolverlaters gedaald.
- Natuur- en milieueducatie: de resultaten zien er goed uit.
- Campusdiep: de fractie spreekt zijn waardering uit.
- Sociale samenhang en leefbaarheid: het is jammer dat de cijfers later dit jaar komen. Student en Stad vindt dit een belangrijk thema.
- Laaggeletterdheid: het is beter om met doelstellingen te gaan werken. Laaggeletterdheid kan worden meegenomen bij de signalering door de wijkteams. Wat vindt de wethouder?
- Sport: spreker spreekt zijn waardering uit voor het sportbeleid.
- Sport: zijn inwoners tevreden over de sportfaciliteiten in de openbare ruimte? Kan dit onderdeel worden geëvalueerd als de projecten zijn afgerond?
- Sport: de faciliteiten voor topsport stemmen tot tevredenheid.

- Cultuur: Groningen doet het goed op het gebied van cultuur. De fractie is bezorgd dat Grand Futura en Noorderlicht geen rijkssubsidie dreigen te ontvangen. Wat vindt de wethouder?
- Cultuur: naast ondernemerschap en samenwerking is crowdfunding een mogelijk bron van inkomsten.
- Cultuureducatie: de fractie is erg tevreden over de aanpak en de resultaten.
- Oog TV: de fractie is tevreden over de jongste ontwikkelingen en is blij met de onderzoeken naar tevredenheid en bereik die voortaan jaarlijks plaats zullen vinden i.p.v. tweejaarlijks.

Dhr. Brandsema (ChristenUnie):

- Jeugd en onderwijs: het is mooi dat de doelstelling vroegtijdig schoolverlaten is gehaald.
- Actieve gezonde leefstijl: waarom wordt alleen gekeken naar zwemonderwijs?
- Maatschappelijke participatie: het is vreemd dat alleen natuur- en milieueducatie wordt genoemd? Is dit voldoende om maatschappelijke participatie te stimuleren?
- Welzijn: het asielbeleid ziet er goed uit.
- Sociale samenhang en leefbaarheid in de wijken: alleen de doelstellingen staan in het stuk. Er wordt niet op ingegaan. En: het programma heeft een financieel voordeel van 2 miljoen euro. Heeft dit negatieve gevolgen? Kan dit in 2016 worden rechtgetrokken?
- Vernieuwing sociaal domein: spreker sluit zich aan bij de vraag van de SP over de besteding van 600.000 euro voor ondersteuning van de wijkmanagers. Waarom is deze investering nodig om goede zorg te kunnen bieden?
- Sport: verschillende verenigingen hebben accommodatiewensen. Kunnen hiervoor middelen beschikbaar worden gesteld?
- Cultuur: is het resultaat beïnvloed door de portemonneeloze pauze?
- Stichting Vrijdag: is iets te vertellen over de financiële situatie? Zijn al resultaten van het onderzoek bekend?

Mw. Woldhuis (100% Groningen):

- Zorg: hoe worden de resultaten gemeten? Zijn de overschotten te verklaren? Zijn de cliënten tevreden over de geboden zorg? Zijn de professionals tevreden over hoe de gemeente het heeft geregeld?
- Sport: het is goed dat de sportkoepel tevreden is.
- Cultuur: hoe is te verklaren dat Groningen als popstad van plek twee naar plek vier is gezakt?

Wethouder De Rook:

- Vernieling op sportparken: de gemeente zet er vol op in. Schade wordt verhaald.
- Duurzaamheid bij sportverenigingen krijgt een vervolg.
- Schoolsporthal Gomarus: dit wordt volgens plan uitgevoerd.
- Ebbingekwartier/Scheepvaartmuseum: in de bestemmingswijziging gaat het over de plankosten. De uitvoeringsfase komt in de raad aan de orde.
- Sport voor jongeren: het sporten in de openbare ruimte is veelal op de jeugd gericht. Hetzelfde geldt voor sportveldjes.
- Cultuureducatie: er zijn meer deelnemers maar minder instellingen bij betrokken. Dit komt ten eerste door de transitie bij de steuninstellingen en ten tweede door het afstemmen van de steuninstelling op de groep kinderen.
- Stichting Vrijdag: er is een voorziening getroffen en er loopt een onderzoek. Dit gebeurt in relatie tot de afwikkeling van de fusie. De raad ontvangt binnenkort een raadsvoorstel.
- Cofinancieringsfonds sportaccommodaties: dit komt in oktober in de raad. Sporten in de openbare ruimte heeft het karakter van een cofinancieringsprogramma.
- Oosterpoort/Stadsschouwburg: de evaluatie zal uitwijzen hoe het tekort is ontstaan. De instellingen kijken zelf naar het nut van de portemonneeloze pauze.
- Popstad Groningen: in andere steden zijn grote podia geopend. Mogelijk dat de stad daardoor is gezakt op de ranglijst.
- De balans tussen leefbaarheid en bruisendheid: de balans heeft de voortdurende en blijvende aandacht van het college.

Wethouder Schroor:

- “We helpen”: het aanbod is groter dan de vraag.
- Huishoudelijke hulp: de groep van 30% mensen die geen aanvraag hebben ingediend, leidt niet tot problemen.

- Woningen voor statushouders: statushouders zoeken zelf een woning. Mocht zich ophoping voordoen dan neemt de gemeente maatregelen. Dat is nu niet het geval.
- Onderwijshuisvesting in de wijken: dit is opgenomen in het meerjarenplan onderwijshuisvesting. Vanuit andere beleidsterreinen wordt ook naar onderwijsgebouwen gekeken. De wethouder stelt voor de vraag bij de andere beleidsterreinen aan de orde te stellen.
- Overschot huishoudelijke hulp: het overschot van 800.000 euro is het door het college beschikbaar gestelde geld voor de zachte landing. Dit bleek niet noodzakelijk. De gemeente roept 'individuele gevallen' op zich te melden.
- Overige overschotten: een deel kan worden ingezet voor nabetalingen van vorig jaar. Dit gaat onder andere over pgb's en zorginstellingen. Dit komt in de voorjaarsbrief aan de orde. Het moet blijken of echt sprake is van een overschot. De wethouder vindt dat het in Groningen overall redelijk goed is gegaan. Er moet de komende jaren nog veel gebeuren. Daaraan zitten de nodige risico's.
- De adviesstructuur komt in de zomer aan de orde.
- De wijkteams: de wethouder noemt drie leerpunten. Ten eerste: de verzilvering in de vorm van het voorkomen van zwaardere zorg, moet nog plaatsvinden. Aandachtspunt is of dat in het voorspelde tempo gaat. Ten tweede: de maatschappelijke loopt achteraan en heeft een flinke impuls nodig. Ten derde: het zelf monitoren is verbeterd.
- De overhead: naast de administratieve last gaat het om het salaris van de wijkmanagers, het opleidingsbudget, ict, e.a. De wethouder vindt de output belangrijker ervan uitgaande dat de gemeente scherp blijft op de overhead.
- Talenten: het college blijft inzetten op alle leeftijden en op alle groepen.
- Fris en duurzaam: dit is in april 2017 gereed. Dit jaar worden 20 scholen aangepakt.
- Leerlingenvervoer: de kwaliteitsnormen zijn meegenomen in de aanbesteding.
- Laaggeletterdheid: het totale rijksbudget wordt ingezet.
- De pre-entree opleiding blijft bestaan.
- Asielkinderen: als sprake is van statushouders krijgen deze kinderen dezelfde lessen als andere kinderen.
- Klachtenregeling Wmo: dit kan op een later moment worden besproken. Er is extra geld bestemd voor de ombudsman.
- Het bezoek van 75-plussers: dit wordt per wijk georganiseerd.
- Campusdiep: de gemeente blijft hierin investeren.
- Meetbaarheid van de zorg: op dit moment meet de gemeente de cliënttevredenheid in de Wmo. Door de jaren heen worden cliëntgroepen gemeten. De medewerkers komen aan de beurt. De raad ontvangt de resultaten.
- Meetbare gegevens: vorige week is gesproken over het meten in het zorgdomein. Dit leidt tot een set meetbare gegevens. Het is aan de raad welke meetgegevens en welke indicatoren in de rekening en de begroting terecht komen. De raad ontvangt rapportages over onderzoeken op het gebied van tevredenheid.

Wethouder Gijsbertsen:

- Kindermishandeling: dit wordt onder andere met het onderwijs opgepakt. De gemeente leert van andere gemeenten. Er zijn centrummiddelen beschikbaar. Het is een integraal onderdeel van de preventie in het jeugdbeleid.
- Inkoop jeugd: de kwaliteit staat voorop. De transformatie in de zorg wordt hier vormgegeven en dat is uniek in Nederland.
- Maatschappelijke participatie: de gemeente pakt dit op. Het is onderdeel van zorg aan de voorkant.
- Diversiteit: de stad heeft koplopermiddelen en subsidieert bijvoorbeeld een LGBT-platform. Gekeken wordt hoe de middelen effectiever kunnen worden ingezet.
- Armoedebeleid: de rijksmiddelen zijn bestemd voor organisaties. De gemeente helpt mee met de aanvragen.
- Participatiemiddelen voor de jeugd: de rekening rapporteert op basis van de opzet van de begroting.
- Voedsel: dit is belangrijk bij de aanpak 'jongeren op gewicht'.

Dhr. Koks (SP):

- Geeft antwoord op de vraag van wethouder Schroor drie positieve voorbeelden te geven op het gebied van het beleid. Ten eerste blijkt dat de wijkteams met kennis van zaken zijn gestart met hun werkzaamheden en dat de wijkteams in kantoren gehuisvest worden waar sprake is van een kantoor- en een ontmoetingsfunctie. Ten tweede is het college op een goede manier omgegaan met het oplossen van het knelpunt rondom Veilig thuis. Ten derde is het programma Wijken van de jeugd een goed voorbeeld van hoe de bevolking kan worden betrokken bij maatschappelijke zaken.

De voorzitter sluit de vergadering om 19.05 uur.

Bijlage - Besluitenlijst 11 mei

BESLUITENLIJST RAADSCOMMISSIEVERGADERING
ONDERWIJS EN WELZIJN

Datum: 11 mei 2016
Plaats: Oude raadzaal
Tijd: 20.00-22.10 uur

1. AGENDAPUNTEN VOOR DE RAAD VAN 8 JUNI A.S.

CONFORM
- Financiële jaarstukken PG&Z (raadsvoorstel 28 april 2016)
- a. Meerjarenprogramma Sport en bewegen 2016-2020 (raadsvoorstel 14 april 2016) +
  b. Garantstelling leningen breedtesport (raadsvoorstel 21 april 2016)

1-MINUUT INTERVENTIE
- Kredietaanvraag huisvesting WIJ-team (raadsvoorstel 21 april 2016)

2. TOEZEGGINGEN

Wethouder Schroor:
- Zal een update geven op de nog lopende zaken die genoemd staan in de beantwoording van de vragen van D66 (nov. 2015) over borging privacy van bewoners m.b.t. wmo/jeugdzorg (m.n. betrokkenheid burgers -burgerdossier-)
- Zal op korte termijn inzicht geven in de kosten voor huisvesting van de WIJ-teams (voor de raad van 8 juni). Komt tevens terug bij de begroting 2017.
- Zal (samen met weth. Van Keulen) bekijken of er een koppeling kan worden gemaakt van het innovatieatelier sociaal domein met de ICT sector i.k.v. Next City.

Wethouder De Rook:
- Komt terug op de koppeling van het Mulier-rapport die pas na de zomer komt en de invulling van het cofinancieringsfonds voor de sport. Raad krijgt hierover nadere informatie met daarbij een overzicht van de urgente projecten waarmee eventueel al voor de zomer gestart gaat worden.

3. LTA, LIJST MOTIES/TOEZEGGINGEN, INGEKOMEN STUKKEN
- Brief over passend onderwijs gaat volgende week naar de raad.

4. VERSLAG 6 APRIL 2016
Wordt vastgesteld.

5. OVERIGE AFSPRAKEN / CONCLUSIES
n.v.t.

Lange Termijn Agenda per 3-6-2016

]

maand / kwartaal	maand	dag	nummer	cie	onderwerp	vorm document	portefeuille	opmerkingen
PM			2016-96	O&W	Technische sessie over het systeem van de MKBA voor het Sociaal Domein		Schroor	toezegging cie. 9 maart 2016
PM			2016-97	O&W	n.a.v. Revitalisering Stadsschouwburg: info over verschil in bijdrage Provincie.		de Rook	brief nov. 2015/brief mrt. 2016
PM			2016-98	O&W	Tussentijdse rapportage pilots intensiveringsmiddelen 'leren'		Schroor	toezegging cie. 6 april 2016
PM			2016-99	O&W	Eindrapportage intensiveringsmiddelen 'leren'		Schroor	toezegging cie. 6 april 2016
PM			2016-51	O&W	Mogelijkheden Watersportbaan	brief	de Rook	mededeling in cie. 6 april 2016
PM			2015-341	O&W	Informatie omgang met werkwijze van de eigen kracht centrale		Schroor	toezegging cie. 18 nov. '15
4e kw 15			2015-121	O&W	Mogelijkheden kinderombudsman		Gijsbertsen	toez. 10 juni '15.
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2015-343	O&W	Evaluatie verhouding tussen alg. voorziening, maatwerk en PGB m.b.t. keuzevrijheid		Schroor	(evt. in brief uitvoering 1e kwartaal?)
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2015-101	O&W	Stavaza passend onderwijs	brief	Schroor	zie cbrf. 26-5-16; voorstel: afvoeren
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2015-172	O&W	Onderzoek Martiniplaza/OPSB	brief	de Rook	op agenda cie. 15 juni, voorstel: afvoeren
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2015-339	O&W	Informatie over de inkoop m.b.t. Uitvoering Wet Educatie en Beroepsopleidingen (+ info. initiatief Mica)	brief	v. der Schaaf	
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2015-351	O&W	Meerkostenregeling 2017 e.v.	brief	Schroor	
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2015-168	O&W	Maatschappelijke opvang + beschermd wonen stavaza.		Schroor	zie cbrf. 26 mei 2016, voorstel: afvoeren
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2016-15	O&W	Vaststellen kadernota Sturing WIJ-teams		Schroor	op agenda cie. W&I 22 juni, voorstel: afvoeren
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2016-16	O&W	Definitief voorstel adviesstructuur Sociaal Domein	voorstel	Schroor	op agenda cie. O&W 15 juni, voorstel: afvoeren
2e kw 16	**juni '16**	**15**	2016-41	O&W/ R&W	Cultuurcluster Ebbingekwartier; definitieve besluitvorming, projectplan met dekkingsvoorstel	voorstel	de Rook/vd Schaaf	
3e kw 16			2015-344	O&W	Rapportage effecten uitvoering Wet Educatie en Beroepsopleidingen		v. der Schaaf	toezegging cie. 18 nov. '15
3e kw 16			2016-52	O&W	Def. Keuzes overrealisatie en fasering projecten huisvesting culturele instellingen		de Rook	aangekondigd in cbrf. 5-2-'16.
3e kw 16	**juli '16**		2015-342	O&W	Update dagbestedingsactiviteiten en vervoer	brief	Schroor	wordt meegenomen in brief over publiek vervoer
3e kw 16	**juli '16**		2016-100	O&W	Plan van aanpak gevolgen voor ouderen en mensen met een beperking (actiepunt VSD)		Schroor	n.a.v. motie 25-6-14 Onderzoek gevolgen landelijk beleid
3e kw 16	**sept '16**		2016-17	O&W	Mogelijke WIJ-organisatie vormen		Schroor	
4e kw 16			2016-106	F&V/ O&W	Nadere informatie ketenaanpak verwarde personen		den Oudsten/ Schroor	LTA-overleg burgemeester mei'16: gaat over naar portefeuille Schroor
4e kw 16			2015-169	O&W	Evaluatie 1e fase transformatieopdracht Beschermd wonen		Schroor	
4e kw 16			2015-119	O&W	Plan voor Voor en vroegschoolse Educatie n.a.v. richtlijnen Rijk		Schroor	zie cbrf. 19 juni '15.
4e kw 16			2015-71	O&W	Eindrapport 'De maat is vol' (uitvoeringsplan n.a.v. kadernota Alcohol & Jongeren)	brief	Gijsbertsen	(aangekondigd in cbrf. 26 febr. 2015)
4e kw 16			2015-133	O&W	Vervolgmeting voortgang nieuwe impuls Vensterscholen	brief	Schroor	(aangekondigd in cbrf. 9 juni 2015)

Legenda:
Blauw=nieuw
Rood= verwacht discussiepunt in commissie

1/2

Lange Termijn Agenda per 3-6-2016

]

maand / kwartaal	**maand**	dag	nummer	cie	onderwerp	vorm document	portefeuille	opmerkingen
4e kw 16				O&W	Handhavingsbeleid i.r.t. Wmo en Jeugdwet		Schroor	
4e kw 16	**nov '16**	**16**	2015-127	O&W	Def. Cultuurnota (incl. museumvisie en bibliotheekvisie)	voorstel	de Rook	
4e kw 16	**nov '16**	16	2016-18	O&W	Definitieve WIJ-organisatievorm		Schroor	

Legenda:
Blauw=nieuw
Rood= verwacht discussiepunt in commissie

Moties en initiatiefvoorstellen

Jaar - Nr	*Mnd*	*Indieners*	*Titel*	*Dictum* *verzoekt het college:*	*cie*	*Geplande afhandeling / overige opmerkingen*	*Afgehandeld*	*Soort*	*Agenda-punt*	*Porte-feuille houder*
2014-17	5	CDA, CU, SP, S&S, Stadspartij en PvdD	**onderzoek Martiniplaza**	om in het onderzoek naar de beste locatie voor MartiniPlaza ook te kijken naar onder andere de interne bedrijfsvoering, de mogelijkheden van verkoop, de verbetering van de bereikbaarheid om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de situatie en de mogelijkheden.	O&W	onderzoeksrapporten op agenda O&W 15 juni 2016 ter bespreking. Motie is hiermee afgehandeld. **Voorstel: afvoeren**		*motie*	Martiniplaza	v. Keulen
2014-47	6	CU	**Meer kansen voor langdurig werkzoekenden**	te onderzoeken in hoeverre de programma's van de ROC's een bijdrage kunnen leveren aan het scholen van langdurig werkzoekenden om zo hun kansen op werk te vergroten en de raad hierover uiterlijk bij de behandeling van de begroting 2015 te rapporteren.	O&W/ W&I	Motiebrief 2-10-15 mee in reg. Educatieplan november '15		*motie*	Voorjaarsdebat	van der Schaaf
2014-87	11	D66, GL, PvdA, CU, PvdD, Stads-partij	**Sport maakt 't beter**	1. om sportverenigingen te betrekken bij de gebiedsgebonden aanpak; 2. om vanuit sociale wijkteams nadrukkelijk contact te leggen met sportverenigingen.	O&W	Meegenomen in Meerjarenprogramma Sport en bewegen 2016-2020 . Motie is hiermee afgehandeld. **Voorstel: afvoeren**		*motie*	Begroting 2015	Schroor
2015-35	7	GL, PvdA, S&S, CU, CDA, Stadspartij, PvdD, SP	**Bundel de krachten rond suïcide-preventie**	1. te onderzoeken hoe we een verbetering kunnen aanbrengen in suïcidepreventie en daarin bovenstaande overwegingen mee te nemen; 2. daarbij samen met andere aanbieders de mogelijkheden te verkennen om voor kwetsbare doelgroepen, zoals jongeren, gerichte preventieactiviteiten, zoals een campagne, te starten	O&W	motiebrief 25-5-16: overleg met stakeholders, rond de zomer concreet voorstel. Raad wordt hierover geïnformeerd.		*motie*	Voorjaars-brief	
2015-35	7	CDA, Stadspartij, VVD, D66, S&S, CU, PvdA	**Cofinancierings-fonds breedtesport**	om voor de begroting 2016 de mogelijkheden te onderzoeken om te komen tot een cofinancieringsfonds voor de breedtesport en dit in samenspraak te doen met de Sportkoepel en andere belanghebbenden.	O&W	Motiebrief 25-5-16: Meerjarenprogramma Sport en bewegen 2016-2020, investeringsfonds voor (co-)financiering wordt gecreëerd. Motie is hiermee afgehandeld. **Voorstel: afvoeren**		*motie*	Voorjaars-brief	

Moties en initiatiefvoorstellen

Jaar - Nr	*M nd*	*Indieners*	*Titel*	*Dictum* *verzoekt het college:*	*cie*	*Geplande afhandeling / overige opmerkingen*	*Afgehandel d*	*Soort*	*Agenda-punt*	*Porte-feuille houder*
2015-49	11	SP	**Ouderbijdrage schoolkosten**	1. een inventarisatie te maken van de ouderbijdrage en kosten schoolreisjes bij alle O2G2-scholen in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs en deze te vergelijken met de hoogte van de vergoeding ouderbijdrage schoolfonds; 2. eventueel een voorstel te doen over de wijze waarop de ouderbijdrage en kosten schoolreisje en de vergoeding ouderbijdrage schoolkosten met elkaar in lijn kunnen worden gebracht; 3. de gemeenteraad daarover vóór 1 maart 2016 te informeren.	O&W	zie brief 11 mei 2016 Motie is hiermee afgehandeld **Voorstel: afvoeren**		*motie*	Begroting 2016	Schroor
2015-52	11	PvdA, GL, D66, CU, Stadspartij	**Continuïteit van zorg en werk**	1. op korte termijn de raad te informeren welke keuze wordt gemaakt, of er budget overgeheveld wordt en wat de consequenties zijn voor werkgelegenheid en zorg; 2. cliënten die (nog) niet een aanvraag hebben ingediend, ondanks dat zij tot de doelgroep behoren, samen met Thuiszorgaanbieders opnieuw te benaderen.	O&W	zie cbrf. 24-11-15. Motie is hiermee afgehandeld **Voorstel: afvoeren**		*motie*	Begroting 2016	Schroor
2015-54	11	GL, PvdA, D66, PvdD, CU, SP	**Kansen in beeld**	1. de (on)mogelijkheden die vreemdelingen hebben om in Groningen van vrijwilligerswerk, arbeid, scholing en zorg gebruik te maken in kaart te brengen; 2. de raad daarover te rapporteren in het eerste kwartaal van 2016.	O&W	motiebrief 18-02-16: richtiggevende notitie volgt, daarna samenwerkingsnotitie met actiepunten.		*motie*	Begroting 2016	Schroor
2015-57	11	Stadspartij	**Beter presteren op bewegend leren**	de lesmethode 'Fit en vaardig op school' en de resultaten van het onderzoek onder de aandacht te brengen van alle betrokkenen scholen in onze gemeente.	O&W	motiebrief 25-5-15: schoolbesturen hebben geen behoefte aan presentatie van de lesmethode. Motie is hiermee afgehandeld. **Voorstel: afvoeren**		*motie*	Begroting 2016	Schroor
2015-60	12	D66, PvdA, SP, CU	**Oog voor talent**	1. deze ambitie een plaats te geven in het Programma van Eisen; 2. waar nodig en waar mogelijk verbinding te leggen tussen OOG, de partners in het Akkoord van Groningen en de partners in het College van Onderwijs.	O&W	motiebrief 25-5-16: OOG is platform voor talentontwikkeliing, in PvE vastgelegd. Motie is hiermee afgehandeld. **Voorstel: afvoeren**		*motie*	de Omroepnota 2016-2019	
2016-6	1	D66, SP	**Medezeggen-schap Moet**	bij volgende raadsvoorstellen aangaande deze besluitvorming rond scholen het formele advies van de Medezeggenschapsraad mee te sturen.	O&W			*motie*	Voorgenomen sluiting OBS de Expeditie	Schroor

Moties en initiatiefvoorstellen

Jaar - Nr	*M nd*	*Indieners*	*Titel*	*Dictum* *verzoekt het college:*	*cie*	*Geplande afhandeling / overige opmerkingen*	*Afgehandel d*	*Soort*	*Agenda-punt*	*Porte-feuille houder*
2016-8	4	CDA, SP, Stadspartij, CU	**Betrek docent en ouders bij verdeling onderwijsgeld**	een representatief aantal docenten en medezeggenschapsraden een grote rol te geven bij de komende onderwijsateliers, zodat de inzet van het resterend budget kan rekenen op draagvlak van docenten en medezeggenschapsraden.	O&W			*motie*	Programma intensiveringsmiddelen leren	Schroor
2016-9	4	VVD, PvdA	**Bestendige, brede vernieuwing onderwijs**	1. nader in te gaan op de wijze waarop de initiatieven van 'de intensiveringsmiddelen leren' bijdragen aan een bestendige vernieuwing van het onderwijs. 2. ook nader in te gaan op hoe de ervaringen uit de initiatieven tijdens en na de pilotfase beschikbaar worden gesteld aan het bestaande onderwijs, bijvoorbeeld door kennisdeling en monitoring.	O&W			*motie*	Programma intensiveringsmiddelen leren	Schroor

aangepast raadsvoorstel-statutenwijziging O2G2

Raadsvoorstel

Gemeente Groningen

Onderwerp	**O2G2: statutenwijziging**				
Registratienr.	5707787	Steller/telnr.	Roelof.Dalstra/ 60 14	Bijlagen 0	

Classificatie	● Openbaar ○ Geheim ☐ Vertrouwelijk	
Portefeuillehouder	T. Schroor	Raadscommissie

Voorgesteld raadsbesluit

De raad besluit

1. De door de Openbaar Onderwijs Groep Groningen (O2G2) voorgestelde statutenwijziging goed te keuren.

Samenvatting

De Raad van Toezicht (RvT) van de Openbaar Onderwijs Groep Groningen (O2G2) heeft de wens te kennen gegeven de statuten van O2G2 te willen aanpassen.

De directe aanleiding daartoe vloeit voort uit de bestaande situatie waarin er al enige tijd feitelijk sprake is van éénhoofdig College van Bestuur (CvB). De huidige statuten schrijven voor dat een dergelijke situatie zich maximaal 1 jaar mag voordoen en dat daarna dient te worden voorzien in een 2-hoofdig CvB. De RvT wil de thans bestaande situatie met een 1-hoofdig CvB voortzetten, maar wel de mogelijkheid behouden in de toekomst een 2-hoofdig CvB aan te stellen. Om die reden dienen de statuten te worden aangepast.

Van deze gelegenheid wil O2G2 tevens gebruik maken om de statuten te actualiseren aan de wet- en regelgeving. Verder wil O2G2 de statuten zo generiek mogelijk maken om te voorkomen dat op mineure punten de statuten voortdurend dienen te worden aangepast. Zo worden bijvoorbeeld de namen van overleggremia veranderd opdat alleen een naamswijziging daarvan niet meer zal leiden tot aanpassing van de statuten.

B&W-besluit d.d.:

Afgehandeld en naar archief Paraaf Datum

aangepast raadsvoorstel-statutenwijziging O2G2

Vervolg voorgesteld raadsbesluit

Aanleiding en doel

Aanleiding
De RvT van O2G2 heeft de wens te kennen gegeven de statuten van O2G2 te willen aanpassen. De directe aanleiding is gelegen in het feit dat de samenstelling van het CvB (éénhoofdig) maar maximaal een jaar mag duren op grond van de bestaande statuten. De RvT wenst de bestaande besturing voort te zetten en dat door een statutenwijziging juridisch mogelijk te maken.

Doel
De RvT wil voorkomen dat er een situatie ontstaat die in strijd is met de eigen statuten. Daarnaast wil de RvT wil de statuten zo generiek en toekomstbestendig mogelijk maken opdat (mineure) veranderingen niet voortdurend leiden tot wijzigingen van de statuten.

Kader

De statuten van O2G2 dienen te worden goedgekeurd door de RvT van O2G2 en door de gemeenteraad.

Argumenten en afwegingen

Wij hebben het voorstel van O2G2 besproken met de voorzitter van de RvT. Bij de nadere beoordeling van het voorstel hebben wij vastgesteld dat hiertegen in juridische zin geen belemmeringen bestaan.

Uit de voorsgestelde wijzigingen brengen wij u hierbij twee in het bijzonder onder de aandacht, te weten de samenstelling van het CvB en een belangrijke wetswijziging inzake de besluitvorming rondom het opheffen van een school.

Samenstelling CvB
Met betrekking tot het hebben van een éénhoofdig CvB zou kunnen worden gesteld dat er een mogelijk aandachtspunt is met betrekking tot het hebben van voldoende checks en balances in de besluitvorming binnen het CvB. Echter, deze vraag kan ook worden gesteld bij de inrichting van het CvB met een 2-hoofdige bezetting. De statuten bepalen dat 1 lid als voorzitter de leiding heeft en het tweede lid een meer ondersteunende rol. Artikel 9.9 bepaalt namenlijk dat de voorzitter de beslissende stem heeft in geval de stemmen staken.

In ieder geval zijn wij van mening dat er in de wijze waarop O2G2 het afgelopen jaar is bestuurd geen zaken naar voren zijn gekomen waaruit zou blijken dat een 2-hoofdig CvB voor ons een absolute noodzaak zou zijn.

Nog geheel los van het feit dat wij de voorstellen tot aanpassing van de statuten onderschrijven, hebben wij ook gekeken naar de situatie die zou ontstaan in het geval de statuten niet zouden worden aangepast, c.q. de voorstellen daartoe door uw raad niet zouden worden goedgekeurd. Het eventueel voortzetten van het 1-hoofdig CvB zou dan strijdig zijn met de statuten, en zou op grond van de statuten moeten leiden tot het benoemen van een tweede lid CvB door de rechtbank.

Gewijzigde wetgeving
Op grond van een wijziging in de landelijke wetgeving (WPO, artikel 159, lid 2) die in januari 2016 van kracht is geworden, kan de openbare rechtspersoon (in dit geval O2G2) zelfstandig besluiten tot opheffing van een openbare school of nevenvestiging. De openbare rechtspersoon dient dit wel aan de gemeenteraad mee te delen, maar de gemeenteraad behoeft dit besluit niet meer te bekrachtigen. Indien de gemeenteraad echter van mening besluit de school toch in stand te willen houden, wordt deze niet opgeheven, maar wordt de instandhouding daarvan overgedragen aan de gemeente. Aangezien het hier landelijke wetgeving betreft, behoeft deze clausule niet meer in de statuten te worden opgenomen.

Samengevat: er zijn wat het college betreft geen bezwaren tegen de voorgestelde aanpassingen. Het feit dat de statuten worden geactualiseerd en zo generiek mogelijk worden gemaakt, beschouwen wij juist als een pré.

aangepast raadsvoorstel-statutenwijziging O2G2

Maatschappelijk draagvlak en participatie

Het voorstel van de RvT O2G2 is inhoudelijk op constructieve wijze met O2G2 besproken. De RvT heeft zijn eigen voorstellen (uiteraard) goedgekeurd.

Financiële consequenties

Geen.

Overige consequenties

Geen.

Vervolg

Bij een positief besluit zullen de statuten worden aangepast conform het voorstel van O2G2.

openbaar onderwijs groep groningen

GRIFFIE
reg.nr. 57330 06
ingek. 26 MEI 2016
class. -2.0751
te beh. door: JR
kopie gez. aan:

Afz. Postbus 744, 9700 AS Groningen
Gemeente Groningen
t.a.v. de leden van de gemeenteraad
Postbus 30026
9700 RM GRONINGEN

Datum	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Behandeld door
23 mei 2016		A-16066681	F.J. Bosma

Onderwerp
Statuten

Geachte leden van de gemeenteraad,

Bijgaand treft u aan de statuten van de stichting Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen (O2G2). Naar aanleiding daarvan vraag ik uw aandacht voor het volgende.

Op dit moment bestaat het College van Bestuur uit een persoon. De statuten voorzien niet in een dergelijke situatie. De Raad van Toezicht van O2G2, het orgaan dat hierover gaat, heeft over de omvang van het College van Bestuur nog geen besluit genomen. De Raad van Toezicht wil voor nu en in de toekomst de mogelijkheid hebben te kiezen voor een een- of tweehoofdig College van Bestuur. Een dergelijke keuze zou niet belemmerd moeten worden door de (inrichting van de) statuten. Vandaar de wens om de statuten aan te laten passen. De gelegenheid is voorts aangegrepen de statuten te actualiseren en aan te laten sluiten op de huidige situatie binnen O2G2.

Conform de statuten kunnen deze enkel aangepast worden na goedkeuring door de Raad van Toezicht en de gemeenteraad. De Raad van Toezicht heeft haar goedkeuring reeds verleend. Het verzoek aan de raad is haar goedkeuring te verlenen aan de voorgestelde wijziging.

Een kopie van deze brief zonden wij aan het College van Burgemeester en wethouders.

Met vriendelijke groet,
Openbaar Onderwijs Groep Groningen

De heer drs. T.M. Douma
Voorzitter College van Bestuur

Bijlagen

Pagina
1/1

Bezoekadres
Leonard Springerlaan 39
9727 KB Groningen

Postadres
Postbus 744
9700 AS Groningen
050 368 8800
info@o2g2.nl
www.openbaaronderwijs groepgroningen.nl
K.v.K. 0116.6995

FJS

openbaar onderwijs groep groningen

2013D39951TV rep.nr.13.185

Statutenwijziging
4 juli 2013

"Naam, zetel en duur
Artikel 1
1. De stichting draagt de naam Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen.
2. De stichting heeft haar zetel in de gemeente Groningen.
3. De stichting wordt opgericht voor onbepaalde duur~~, doch ten minste voor een periode van vijf jaren~~.

Begripsbepalingen
Artikel 2
a. de stichting: Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen;
b. de gemeente: de gemeente Groningen;
c. het college van burgemeester en wethouders: het college van burgemeester en wethouders van Groningen;
d. de gemeenteraad: de gemeenteraad van de gemeente Groningen;
e. GMR-en: de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden voor het primair onderwijs en voor het voortgezet onderwijs;
f. Het handboek governance: het samenhangende pakket interne regelingen en afspraken die zien op de onderlinge verhouding van toezicht, bestuur en management binnen de stichting, en op de relaties met interne en externe belanghebbenden;
g. de WPO: de Wet op het primair onderwijs;
h. de WVO: de Wet op het voortgezet onderwijs;
i. de WMS: de Wet medezeggenschap op scholen.
j. de WEC: de Wet op de expertise centra.

Tenzij anders blijkt of kennelijk anders is bedoeld sluit een verwijzing naar het mannelijk geslacht een verwijzing naar het vrouwelijk geslacht in en omgekeerd.

Doel en middelen
Artikel 3
1. De stichting heeft ten doel het in stand houden van een breed, gevarieerd, kwalitatief hoogstaand en innovatief aanbod van openbaar primair onderwijs en openbaar voortgezet onderwijs in en buiten de gemeente Groningen, met inachtneming van de artikelen 48 WPO, 51 WEC en 42b WVO, alsmede al hetgeen daartoe nodig en/of nuttig kan zijn.
   De stichting draagt er daarbij zorg voor dat het openbaar onderwijs gegeven op de scholen die zij in stand houdt bijdraagt aan de ontwikkeling van de leerlingen met aandacht voor de godsdienstige, levenbeschouwelijke en maatschappelijke waarden zoals die leven in de Nederlandse samenleving en met onderkenning

van de betekenis van de verscheidenheid van die waarden. De scholen die de stichting in stand houdt, zijn toegankelijk voor alle kinderen zonder onderscheid van godsdienst of levensbeschouwing. Kernbegrippen bij de vormgeving van de openbare identiteit zijn brede toegankelijkheid, maatschappelijke voorbereiding, actieve pluriformiteit en actieve participatie.

2. Om het doel te verwezenlijken kan de stichting gebruik maken van alle wettige middelen die daaraan dienstbaar zijn.
3. De stichting beoogt niet het maken van winst.
4. Het aan het doel dienstbare vermogen wordt gevormd door het startvermogen per één januari tweeduizend tien en door subsidies, giften, legaten, hetgeen door erfstelling wordt verkregen, hetgeen de stichting op enigerlei andere wijze verkrijgt, met dien verstande dat alle erfstellingen zullen worden aanvaard onder het voorrecht van boedelbeschrijving.

Organen

Artikel 4

De stichting kent de volgende organen:

a. Het college van bestuur;
b. De raad van toezicht.

College van bestuur; samenstelling en benoeming

Artikel 5

1. Het college van bestuur bestaat uit minimaal een lid. ~~twee leden.~~ Slechts natuurlijke personen zijn benoembaar tot lid van het college van bestuur.
2. Bij meerdere ~~Een van beide~~ leden van het college van bestuur wordt door de raad van toezicht een tot voorzitter benoemd. Het college van bestuur kan in die situatie ~~overigens~~ zijn taken onderling verdelen. De eventuele onderlinge verdeling van taken behoeft de goedkeuring van de raad van toezicht en kan deel uitmaken van het handboek governance zoals bedoeld in artikel 17 van deze statuten.
3. Een lid/~~D~~de leden van het college van bestuur word(t)en benoemd door de raad van toezicht. Deze benoeming geldt ~~Zij worden benoemd~~ voor de duur van hun aanstelling. Een voorgedragen lid voor het college van bestuur dient principieel voorstander te zijn van het openbaar onderwijs.
4. De voordracht van een lid van het college van bestuur geschiedt aan de hand van een door de raad van toezicht vast te stellen kenbare selectieprocedure en openbare profielschets. Onderdeel van de selectieprocedure is de instelling door de raad van toezicht van een selectiecommissie en desgewenst van een adviescommissie. De personeelsgeledingen van de GMR-en wijzen gezamenlijk één lid voor de selectiecommissie aan en de oudergeledingen van de GMR-en wijzen gezamenlijk één lid voor de selectiecommissie aan. De schooldirecteuren PO/VO wijzen eveneens gezamenlijk één lid voor de selectiecommissie aan. Een lid van de raad van toezicht is voorzitter van de selectiecommissie. De raad van toe-

zicht kan ook andere (adviserende) leden aan de selectiecommissie toevoegen. De selectiecommissie doet een voordracht aan de raad van toezicht. De selectieprocedure voor de leden van het college van bestuur wordt verder uitgewerkt in het handboek governance.

5. De profielschets bevat de kwaliteiten en deskundigheden waaraan een lid ~~de leden~~ van het college van bestuur dienen te voldoen en wordt opgenomen in het handboek governance. Bij het ontstaan van een vacature kan de profielschets door de raad van toezicht nader worden ingevuld na het college van bestuur gehoord te hebben.
6. De wijze waarop het college van bestuur in zijn ontwikkeling en kwaliteit blijft voorzien wordt nader uitgewerkt in het handboek governance.
7. Het college van bestuur wordt periodiek beoordeeld door de raad van toezicht. De wijze waarop deze beoordeling plaatsvindt, wordt uitgewerkt in het handboek governance.
8. De vaststelling van de bezoldiging en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van het lid/de leden van het college van bestuur geschiedt door de raad van toezicht met inachtneming van de artikelen 38a, 39, 39a, 40a, 43a, 51, 52 WVO en de daarmee verband houdende wettelijke bepalingen en collectieve arbeidsovereenkomsten die van toepassing zijn op leden van het bestuur die mede tot het personeel behoren.

College van bestuur; defungeren, schorsing en ontslag

Artikel 6.

1. Een lid van het college van bestuur defungeert:
   a. door zijn overlijden;
   b. doordat hij het vrij beheer over zijn vermogen verliest;
   c. door zijn ondercuratelestelling;
   d. door het eindigen van zijn aanstelling bij de stichting;
   e. door zijn vrijwillig aftreden (bedanken);
   f. door zijn ontslag verleend door de raad van toezicht;
   g. door zijn ontslag door de rechtbank.
2. Een lid van het college van bestuur kan te allen tijde worden ontslagen door de raad van toezicht, ook wanneer hij voor bepaalde tijd is benoemd. Het betreffende lid van het college van bestuur wordt in de gelegenheid gesteld zich in een vergadering van de raad van toezicht te verantwoorden. Daarbij kan hij zich doen bijstaan door een raadsman.
3. Een lid van het college van bestuur kan te allen tijde worden geschorst door de raad van toezicht, ook wanneer het lid van het college van bestuur voor bepaalde tijd is benoemd. Hij wordt voorafgaand aan het schorsingsbesluit in de gelegenheid gesteld zich in een vergadering van de raad van toezicht te verantwoorden. Daarbij kan hij zich doen bijstaan door een raadsman.

4. De schorsing van een lid van het college van bestuur kan één of meer malen worden verlengd. De schorsing vervalt, indien de raad van toezicht niet binnen drie maanden na de datum van ingang van de schorsing besluit tot opheffing of handhaving van de schorsing of besluit tot het voornemen tot ontslag van het betreffende lid van het college van bestuur. Een schorsing kan voor ten hoogste drie maanden worden gehandhaafd, ingaande op de datum waarop het besluit tot handhaving van de schorsing wordt genomen. Het betrokken lid wordt in de gelegenheid gesteld zich in een vergadering van de raad van toezicht waarin handhaving van de schorsing of de voordracht tot ontslag aan de orde is te verantwoorden. Daarbij kan hij zich doen bijstaan door een raadsman.
5. Ingeval van ontstentenis of belet van één of meer leden van het college van bestuur, berust het bestuur tijdelijk bij het overblijvende lid van het college van bestuur indien aanwezig. ~~-~~Ingeval van ontstentenis of belet van het lid/~~-~~alle leden van het college van bestuur berust het bestuur tijdelijk bij één of meer door de raad van toezicht - al dan niet uit zijn midden - aan te wijzen personen. De raad van toezicht is bij ontstentenis of belet van ~~alle leden van~~ het college van bestuur verplicht zo spoedig mogelijk in het bestuur te voorzien, met dien verstande dat de benoeming geschiedt conform de statuten.
6. In vacatures in het college van bestuur wordt zo spoedig mogelijk voorzien. In geval van vacatures behoudt het college van bestuur zijn bevoegdheden. ~~Indien binnen twaalf maanden na het ontstaan van een vacature in het college van bestuur geen benoeming van een opvolgend lid van het college van bestuur tot stand is gekomen, geschiedt de benoeming door de rechtbank van het arrondissement waar de stichting is gevestigd op verzoek van de meest gerede belanghebbende, onverminderd de mogelijkheid aan de president van die rechtbank om een voorlopige voorziening te verzoeken.~~
7. De gemeenteraad is in geval van ernstige taakverwaarlozing door het college van bestuur of functioneren van het college van bestuur in strijd met de wet, bevoegd zelf te voorzien in het bestuur overeenkomstig artikel 48, elfde lid WPO en artikel 42b, elfde lid WVO met dien verstande dat - behoudens de situatie dat uitstel niet in het belang van de stichting is - de gemeenteraad eerst overleg pleegt met het college van bestuur en de raad van toezicht.

College van bestuur; taken en bevoegdheden

Artikel 7

1. Behoudens de wet en deze statuten is het college van bestuur belast met het besturen van de stichting. Het college van bestuur is belast met de taken en uitoefening van de bevoegdheden die de stichting als bevoegd gezag zijn toebedeeld.
2. Het college van bestuur is met voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, alsmede tot het aangaan van overeen-

komsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt. Op het ontbreken van de goedkeuring van de raad van toezicht kan jegens derden een beroep worden gedaan. Bij de besluitvorming casu quo de goedkeuring bedoeld in de eerste zin van dit lid nemen het college van bestuur respectievelijk de raad van toezicht de in de WPO, de WEC en de WVO ter zake opgenomen bepalingen in acht, waaronder in het bijzonder de artikelen 106 en 110 Wet op het primair onderwijs en 76q en 76u Wet op het voortgezet onderwijs.

3. Het college van bestuur behoeft voorts de voorafgaande goedkeuring casu quo instemming van de raad van toezicht voor besluiten tot:
   a. de vaststelling van de begroting;
   b. de vaststelling van de jaarrekening;
   c. het wijzigen van de statuten;
   d. een fusie van de stichting met een andere rechtspersoon.
4. Het college van bestuur behoeft daarnaast de voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht voor besluiten tot:
   a. de vaststelling van het strategisch beleidsplan~~ als bedoeld in artikel 19 van deze statuten~~;
   b. de vaststelling en wijziging van het handboek governance;
   c. de vaststelling van het jaarverslag;
   d. investeringen die niet zijn opgenomen in een door de raad van toezicht goedgekeurd investeringsplan;
   e. het aangaan, wijzigen en verbreken van samenwerking met een andere rechtspersoon of organisatie indien die samenwerking van ingrijpende betekenis is voor de stichting;
   f. het verkrijgen, wijzigen of beëindigen van een deelneming of zeggenschap in een andere rechtspersoon en het oprichten van een andere rechtspersoon, alsmede de vaststelling en wijziging van diens statuten voor zover het college van bestuur daartoe is bevoegd;
   g. het teweegbrengen van een belangrijke wijziging in de organisatie;
   h. een ingrijpende wijziging in of de beëindiging van een aanzienlijk aantal dienstverbanden met werknemers binnen korte tijd;
   i. het verlenen en uitbreiden van procuratie;
   j. het verkrijgen, ~~alsmede~~ het overdragen van het bestuur van een school alsmede het sluiten van een school~~en het voorstel aan de gemeenteraad tot het sluiten van een school die onder het college van bestuur van de stichting staat~~;
   ~~j.~~k. De keuze voor de code goed bestuur~~.~~
5. De raad van toezicht kan besluiten dat een in lid 2, lid 3 en lid 4 genoemd besluit niet aan haar goedkeuring is onderworpen wanneer het daarmee gemoeide

belang een door de raad van toezicht te bepalen en schriftelijk aan het college van bestuur op te geven waarde niet te boven gaat.

6. De raad van toezicht is bevoegd ook andere besluiten dan in lid 2, lid 3 en lid 4 van dit artikel zijn genoemd aan zijn goedkeuring te onderwerpen. Die andere besluiten dienen duidelijk omschreven te worden en schriftelijk aan het college van bestuur te worden meegedeeld.
7. Het ontbreken van goedkeuring als bedoeld in dit artikel tast de vertegenwoordigingsbevoegdheid van het college van bestuur en het lid/de leden van het college van bestuur niet aan behoudens het bepaalde in lid 2 van dit artikel.

Vertegenwoordiging

Artikel 8

1. Het college van bestuur alsmede ingeval het college van bestuur uit meerdere leden bestaat de voorzitter van het college van bestuur afzonderlijk vertegenwoordigt de stichting, voor zover uit de wet niet anders voortvloeit en met uitzondering van het bepaalde in de navolgende twee leden. Op het ontbreken van de in artikel 7 lid 2 bedoelde goedkeuring kan jegens derden een beroep worden gedaan.
2. De raad van toezicht vertegenwoordigt - na overleg met het college van bestuur - de stichting in gevallen waarin naar zijn oordeel sprake is van een verstrengeling van belangen en/of tegenstrijdig belang tussen een lid of beide leden van het college van bestuur en de stichting.
3. Indien het lid/alle leden van het college van bestuur een met de stichting tegenstrijdig belang hebben of wanneer er sprake is van verstrengeling van belangen, wordt de stichting vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende leden van de raad van toezicht.
4. Krachtens besluit van het college van bestuur na voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht kan de stichting aan één lid van het college van bestuur en ook aan andere personen een doorlopende volmacht verlenen om de stichting te vertegenwoordigen. De gevolmachtigde vertegenwoordigt de stichting met inachtneming van de grenzen van zijn volmacht. Elke volmacht wordt schriftelijk vastgelegd.~~; een volmacht voor een lid van de directie kan deel uitmaken van het managementstatuut.~~

College van bestuur; vergadering en besluitvorming

Artikel 9

1. Besluiten van het college van bestuur worden schriftelijk vastgelegd.
2. In aanvulling op het bepaalde in dit artikel, kunnen regels met betrekking tot de werkwijze en besluitvorming van het college van bestuur in het handboek governance worden vastgelegd.
3. Het college van bestuur vergadert ten minste één keer per maand.
4. De oproeping tot de college van bestuursvergadering geschiedt schriftelijk - daaronder mede begrepen per ~~fax of~~ email - aan iedere lid van het college van

bestuur, door de secretaris van het college van bestuur in opdracht van degene(n) die het houden van de vergadering heeft of hebben verlangd verzonden. De bijeenroeping vermeldt de plaats en het tijdstip van de vergadering en de in de vergadering te behandelen onderwerpen.

5. De termijn van oproeping bedraagt ten minste vijf dagen, de dag van oproeping en die van vergadering niet meegerekend. In spoedeisende gevallen, zulks ter beoordeling van de voorzitter van het college van bestuur, kan de termijn van oproeping worden verkort tot één dag, die van oproeping en die van vergadering niet meegerekend.
6. De vergaderingen worden geleid door de voorzitter of bij diens ontstentenis of afwezigheid door zijn plaatsvervanger.
7. Bij een meerhoofdig college van bestuur kan ~~E~~een lid van het college van bestuur ~~kan~~ zich ter vergadering door een schriftelijke - daaronder mede begrepen per ~~fax of~~ email - gevolmachtigd ander lid van het college van bestuur doen vertegenwoordigen.
8. De notulen van een vergadering worden vastgesteld. ~~en ten blijke daarvan getekend door de voorzitter van de betreffende vergadering dan wel vastgesteld in een volgende vergadering en ten blijke van die vaststelling door de voorzitter van die volgende vergadering ondertekend.~~
9. Indien in ~~-~~de vergadering van het college van bestuur ~~hebben beide leden van het college van bestuur recht op het uitbrengen van één stem. Indien~~ de stemmen staken, geeft de stem van de voorzitter de doorslag. Indien het college van bestuur uit twee leden bestaat hebben beide leden het recht op het uitbrengen van een stem en geldt de eerste volzin van dit artikel(lid) onverkort.
10. Geldige besluiten kunnen slechts worden genomen, indien ~~beide leden van~~ het college van bestuur met inachtneming van het hiervoor bepaalde is~~zijn~~ opgeroepen.
11. Indien het college van bestuur uit twee leden bestaat kan ~~H~~het college van bestuur kan ook op een andere wijze dan in een vergadering besluiten nemen, mits beide leden van het college van bestuur in de gelegenheid worden gesteld hun stem uit te brengen en geen van beide zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Een besluit is alsdan genomen, indien beide leden van het college van bestuur zich voor het voorstel hebben verklaard. Van elk buiten vergadering genomen besluit wordt mededeling gedaan in de eerstvolgende vergadering, welke mededeling in de notulen van die vergadering wordt vermeld.
12. ~~De vergaderingen van het college van bestuur zijn openbaar, tenzij het college van bestuur beslist dat een niet-openbare vergadering in het belang is van de aan de orde te stellen voorstellen en/of in de vergadering mogelijk vertrouwelijke gegevens aan de orde komen, een verstoring van vergaderorde aannemelijk is of anderszins een openbare vergadering niet in het belang van de doelstelling van de stichting kan zijn.~~

Raad van toezicht; samenstelling en benoeming

Artikel 10.

1. De raad van toezicht bestaat uit zeven leden. Slechts natuurlijke personen zijn benoembaar als lid van de raad van toezicht.
2. De leden van de raad van toezicht worden benoemd door de gemeenteraad. Drie leden worden benoemd op bindende voordracht van de oudergeledingen van de GMR-en en één lid wordt benoemd op bindende voordracht van de GMR-en. De drie overige leden worden op voordracht van het college van burgemeester en wethouders benoemd. De (bindende) voordracht van een lid van de raad van toezicht geschiedt aan de hand van een door de raad van toezicht vast te stellen kenbare selectieprocedure en openbare profielschets, die ter advisering wordt voorgelegd aan de GMR-en. Een voorgedragen lid voor de raad van toezicht dient principieel voorstander te zijn van het openbaar onderwijs.
3. De profielschets bevat de kwaliteiten en deskundigheden waaraan een lid van de raad van toezicht dient te voldoen. Bij het ontstaan van een vacature kan de raad van toezicht de inkleuring van het profiel, gelet op de in de raad van toezicht aanwezige en gewenste deskundigheden nader invullen.
4. De leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaren en zijn - al dan niet aansluitend - eenmaal herbenoembaar. Door de raad van toezicht wordt een rooster van aftreden opgesteld. Een lid van de raad van toezicht treedt volgens dit rooster, doch uiterlijk vier jaar na zijn benoeming, af. Een tussentijds benoemd lid van de raad van toezicht neemt op het rooster van aftreden de plaats van zijn voorganger in.
5. De raad van toezicht benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter en kan eventuele taken onderling verdelen bij reglement.
6. Ingeval van vacatures behoudt de raad van toezicht zijn bevoegdheden onverminderd de verplichting van de raad van toezicht om onverwijld maatregelen tot aanvulling van de raad van toezicht te nemen.
7. Leden van de raad van toezicht ontvangen als zodanig geen bezoldiging, noch middellijk noch onmiddellijk. Leden van de raad van toezicht hebben wel recht op een door de raad van toezicht vast te stellen vergoeding vallende binnen de wettelijke kaders. De vergoedingsregeling wordt opgenomen in het handboek governance.

Raad van toezicht; defungeren, ontslag en schorsing

Artikel 11

1. Een lid van de raad van toezicht defungeert:
    a. door zijn overlijden;
    b. doordat hij het vrij beheer over zijn vermogen verliest;
    c. door zijn ondercuratelestelling;
    d. door zijn vrijwillig aftreden (bedanken);
    e. door zijn ontslag verleend door de gemeenteraad.

2. Een lid van de raad van toezicht kan door de gemeenteraad worden ontslagen wegens:
   a. ernstige taakverwaarlozing of functioneren in strijd met de wet;
   b. onverenigbaarheid van functies of belangen;
   c. wijziging van de omstandigheden of andere redenen op grond waarvan zijn handhaving als lid redelijkerwijs niet kan worden verlangd.
3. De raad van toezicht kan wegens de in lid 2 genoemde gronden een lid van de raad van toezicht voor maximaal drie maanden schorsen.
   In de procedure zelfevaluatie van de raad van toezicht, zoals opgenomen in het handboek governance, wordt de wijze van zelfevaluatie van de raad van toezicht verder uitgewerkt.

Raad van toezicht; taken en bevoegdheden

Artikel 12

1. De raad van toezicht heeft onder meer tot taak:
   - het op onafhankelijke wijze houden van integraal toezicht op het beleid van het college van bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting;
   - er op toezien dat middelen efficiënt en effectief worden ingezet en het erop toezien dat de organisatie haar maatschappelijke en wettelijke functie vervult en daardoor voldoende maatschappelijk is gelegitimeerd;
   - het al dan niet goedkeuren van besluiten van het college van bestuur en er op toe zien dat rechtsgeldig genomen besluiten worden uitgevoerd en dat daarover verantwoording wordt afgelegd;
   - werkgever te zijn van het college van bestuur;
   - het college van bestuur met raad terzijde staan; en
   - zelf verantwoording af te leggen over de effectiviteit van het eigen toezicht.
2. Voorts is de raad van toezicht belast met de werkzaamheden welke hem in de WPO, de WEC en de WVO, de door de stichting aanvaarde code(s) voor goed bestuur, deze statuten en het handboek governance zijn opgedragen. Bij de vervulling van zijn taak richt de raad van toezicht zich naar het belang van de stichting en de samenleving.
3. De raad van toezicht benoemt op voordracht van het college van bestuur de (register)accountant van de stichting.
4. Met inachtneming van de wet- en regelgeving op het gebied van de bescherming van privacy en persoonsgegevens, na overleg met het college van bestuur en na een daartoe genomen besluit, heeft de raad van toezicht of één of meer door de raad van toezicht gemachtigde leden, toegang tot alle lokaliteiten van de stichting en het recht om te allen tijde inzage te krijgen in alle bescheiden en boeken van de stichting. De raad van toezicht kan zich daarbij, voor rekening van de stichting, na overleg met het college van bestuur, doen bijstaan door de

(register)accountant van de stichting dan wel een door de raad van toezicht aan te wijzen deskundige aan wie inzage van de volledige administratie dient te worden verleend. De raad van toezicht kan het college van bestuur aanwijzingen geven omtrent de soort te verschaffen informatie, alsmede omtrent de wijze en frequentie van informatieverstrekking.

5. De raad van toezicht regelt zijn werkzaamheden en al wat zijn functioneren betreft in een door de raad van toezicht vast te stellen reglement raad van toezicht, dat wordt opgenomen in het handboek governance.

Raad van toezicht; werkwijze, vergadering en besluitvorming

Artikel 13

1. De raad van toezicht vergadert ten minste vier maal per jaar.
2. De oproeping tot de vergadering geschiedt - behoudens bijzondere omstandigheden - door de voorzitter of het college van bestuur, ten minste zeven dagen tevoren, de dag van de oproeping en die van de vergadering niet meegerekend, door middel van oproepingsbrieven - daaronder begrepen per ~~fax en/of e~~-mail - aan alle leden van de raad van toezicht.
3. Ieder lid van de raad van toezicht heeft het recht tot het uitbrengen van één stem. Staken de stemmen dan is de stem van de voorzitter doorslaggevend.
4. De raad van toezicht kan ook op een andere wijze dan in een vergadering besluiten nemen, mits alle leden van de raad van toezicht in de gelegenheid worden gesteld hun stem uit te brengen en geen van hen zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Een besluit is alsdan genomen, indien de volstrekte dan wel vereiste grotere meerderheid het aantal leden van de raad van toezicht zich voor het voorstel heeft verklaard. Van elk buiten vergadering genomen besluit wordt mededeling gedaan in de eerstvolgende vergadering, welke mededeling in de notulen van die vergadering wordt vermeld.
5. Tenzij de raad van toezicht voor een vergadering of onderwerp anders besluit, wonen de leden van het college van bestuur de vergadering van de raad van toezicht bij. De leden van het college van bestuur hebben als zodanig in de vergadering van de raad van toezicht een raadgevende stem. De raad van toezicht kan voorts derden uitnodigen een vergadering van de raad van toezicht bij te wonen.
6. De wethouder voor onderwijs van de gemeente en de raad van toezicht hebben eenmaal per jaar overleg over de algemene gang van zaken binnen de door de stichting in stand gehouden scholen.
7. Ten minste eenmaal per jaar vergadert de raad van toezicht in afwezigheid van het college van bestuur. In deze vergadering komen het onderlinge functioneren van de raad van toezicht en het college van bestuur aan de orde, alsmede het functioneren van ~~de leden van~~ het college van bestuur. De voorzitter doet van de uitkomst hiervan verslag aan ~~de leden van~~ het college van bestuur.

8. Ten minste eenmaal per jaar heeft de raad van toezicht een overleg met de gezamenlijke GMR-en over de algemene gang van zaken binnen de stichting en de scholen. Deze bespreking met de GMR-en heeft een informatief karakter. De raad van toezicht treedt op deze bespreking niet in de bevoegdheden van het college van bestuur als statutair bevoegd gezag van de stichting op grond van de Wet medezeggenschap scholen.

Onverenigbare functies en hoedanigheden, tegenstrijdig belang

Artikel 14

1. Niet lid van het college van bestuur of lid van de raad van toezicht zijn, personen die:
   a. zitting hebben in een van de GMR-en of in een MR verbonden aan de door de stichting in stand gehouden scholen;
   b. lid zijn of zijn geweest van de raad van toezicht respectievelijk het college van bestuur van de stichting;
   c. een zodanige andere functie bekleden dat het lidmaatschap van het college van bestuur of de raad van toezicht kan leiden tot onverenigbaarheid dan wel strijdigheid van deze functie met het belang van de stichting dan wel tot ongewenste vermenging van belangen;
   d. lid zijn van de gemeenteraad of het college van Burgemeester en Wethouders van een gemeente.
2. Niet lid van de raad van toezicht zijn personen - en hun bloed- en aanverwanten tot en met de eerste graad die (ex) werknemer zijn van de stichting binnen drie jaar na het einde van het dienstverband.
3. Leden van het college van bestuur of de raad van toezicht evenals hun bloed- en aanverwanten tot de tweede graad mogen geen enkel rechtstreeks of zijdelings persoonlijk voordeel genieten uit leveringen aan of overeenkomsten met de stichting. Zij melden hun nevenfuncties aan de raad van toezicht.
4. Indien en voor zover tussen (leden van) het college van bestuur of de raad van toezicht enerzijds en de stichting anderzijds een (potentieel) tegenstrijdig belang bestaat, onthoudt het betrokken lid zich van de beraadslaging en besluitvorming ter zake.

Commissies

Artikel 15

1. De raad van toezicht kan desgewenst een auditcommissie en/of andere commissies instellen. De taak van de auditcommissie is het gevraagd en ongevraagd geven van een oordeel over de financiële situatie van de stichting en de door de stichting in stand gehouden scholen en strekt zich mede uit over de rechtmatigheid en doelmatigheid van het financieel beleid en beheer.
2. De raad van toezicht regelt de samenstelling, werkwijze, taken en bevoegdheden van de in het eerste lid bedoelde commissies in een reglement dat wordt opgenomen in het handboek governance.

3. Voorts is het college van bestuur bevoegd één of meer (tijdelijke) commissies die het college van bestuur adviseren in te stellen. In het managementstatuut wordt de positie en de werkwijze van het overleg tussen rectoren en college van bestuur en het overleg tussen directeuren en college van bestuur ~~DOVO en DBPO~~ geregeld.

Begroting, Jaarrekening en jaarverslag

Artikel 16

1. Het boekjaar van de stichting is gelijk aan het kalenderjaar.
2. Het college van bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting zodanige aantekeningen te houden, dat daaruit te allen tijde haar rechten en verplichtingen kunnen worden gekend.
3. Per het einde van ieder boekjaar worden de boeken van de stichting afgesloten. Daaruit wordt door het college van bestuur een balans en een staat van baten en lasten over het afgelopen boekjaar opgemaakt welke jaarstukken vergezeld worden van een rapport van een (register)accountant binnen zes maanden na afloop van het boekjaar.
4. De (register)accountant brengt gelijkelijk aan het college van bestuur en de raad van toezicht verslag uit betreffende zijn bevindingen.
5. Het college van bestuur stelt tevens een jaarverslag op over het afgelopen boekjaar. De omvang en opbouw van de bezoldiging van het college van bestuur alsmede de hoogte van de in enig jaar aan het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht verstrekte vergoedingen worden opgenomen in het jaarverslag.
6. De jaarstukken en het jaarverslag worden binnen zes maanden na afloop van het boekjaar vastgesteld overeenkomstig artikel 7 lid 3 onder b door het college van bestuur en ten blijke daarvan door alle leden van het college van bestuur en de raad van toezicht ondertekend. Ontbreekt van één van hen de handtekening, dan wordt daarvan met opgave van redenen melding gemaakt. Het door de raad van toezicht goedgekeurde jaarverslag, inclusief rekening wordt voor één juli ter goedkeuring aan het ministerie van OC&W gezonden.
7. De jaarrekening, begroting worden jaarlijks ter kennisgeving aan de gemeenteraad toegezonden. Op verzoek van de gemeenteraad wil het college van bestuur deze stukken mondeling aan de leden van de gemeenteraad toelichten. Het college van bestuur stelt eenmaal in de vier jaar een meerjarig strategisch beleidsplan op. Dit document zal eveneens aan de gemeenteraad worden toegezonden en indien gewenst mondeling door het college van bestuur worden toegelicht.
8. Het college van bestuur is verplicht de in dit artikel bedoelde bescheiden gedurende ten minste de wettelijke termijn te bewaren.

Handboek governance

Artikel 17

1. De regelingen ter uitwerking van de statuten en andere regelingen die betrekking hebben op de inrichting en het bestuurlijk en organisatorisch functioneren van de stichting en de onderwijsorganisatie en het toezicht daarop, worden opgenomen in het handboek governance van de Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen.
2. Vaststelling, wijziging en intrekking van (delen van) het handboek governance dien(t)(en) te worden goedgekeurd door de raad van toezicht, tenzij het regelingen betreft die worden vastgesteld door de raad van toezicht zelf.
3. ~~Een actuele versie van het handboek governance is voor iedereen digitaal raadpleeg baar.~~

Vrijwaring en vrijtekening

Artikel 18

1. De stichting stelt iedere persoon die, vanwege het feit dat hij lid van het college van bestuur of lid van de raad van toezicht van de stichting is of was, als partij betrokken is of was of als een op diens betrokkenheid als partij uitlopende ontwikkeling aannemelijk is bij een op handen zijnde, aanhangige of beëindigde actie of procedure van welke aard dan ook, door of namens de stichting dan wel door derden ingesteld, schadeloos voor alle nadelige financiële gevolgen, daaronder begrepen kosten en boetes, die hij in werkelijkheid en redelijkerwijze heeft moeten dragen in verband met een dergelijke actie of procedure, mits hij heeft gehandeld op een wijze die hij redelijkerwijze kon beschouwen in het belang van of niet tegen de belangen van de stichting te zijn, en tenzij (en voor zover) het doen van een beroep op deze regeling in strijd zou zijn met de goede trouw, daarbij wordt het begrip goede trouw zo ruim uitgelegd als juridisch van tijd tot tijd mogelijk is.
2. Een schadeloosstelling door de stichting bedoeld in het vorige lid geschiedt na een vaststelling dat het lid van het college van bestuur of het lid van de raad van toezicht voldaan heeft aan de van toepassing zijnde gedragsnorm genoemd in het vorige lid. Deze vaststelling geschiedt door de raad van toezicht in een voltallige vergadering.
3. Kosten gemaakt voor het voeren van verweer in een actie of procedure kunnen door de stichting worden voorgeschoten in afwachting van de einduitspraak in de actie of procedure en wel krachtens besluit van de raad van toezicht met betrekking tot het desbetreffende geval, na ontvangst van een schriftelijke toezegging door of namens het lid van het college van bestuur of het lid van de raad van toezicht om dit bedrag terug te betalen, tenzij uiteindelijk vastgesteld wordt dat hij het recht heeft door de stichting schadeloos gesteld te worden zoals in dit artikel bepaald.
4. De schadeloosstelling voorzien in dit artikel wordt niet geacht enig ander recht uit te sluiten, die de betrokken persoon zou kunnen toekomen krachtens een reglement, (verzekerings)overeenkomst of van de niet-belanghebbende college

van bestuursleden of anderszins en zal blijven gelden voor een persoon die geen lid van het college van bestuur of lid van de raad van toezicht meer is en zal ook ten goede komen aan de erfgenamen of legatarissen.

Opheffing school

Artikel 19

1. Conform het bepaalde in artikel 7, lid 4 onder j van de statuten en van het bepaalde in artikel 159 WPO besluit het college van bestuur ~~De gemeenteraad besluit~~ omtrent opheffing van de openbare scholen die onder het college van bestuur van de stichting staan. ~~nadat het college van bestuur en de raad van toezicht daartoe zijn gehoord.~~

Geschillenregeling

Artikel 20

1. De gemeente is bevoegd om - bij een geschil tussen de stichting en de gemeente over het functioneren van de stichting - ter keuze van de gemeente dit geschil in een enquêteprocedure als bepaald in Boek 2, titel 8, afdeling 2 van het Burgerlijk Wetboek voor te leggen aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam, of dit geschil in een arbitrageprocedure te laten beslechten.
2. Alvorens zich tot de rechter of een arbiter te wenden zullen partijen zich naar beste vermogen inspannen om geschillen in der minne te schikken. Hiertoe kan, in onderling overleg, het geschil worden voorgedragen voor mediation of niet bindend advies.

Statutenwijziging

Artikel 21

1. 1Het college van bestuur is met goedkeuring van de raad van toezicht en de gemeenteraad bevoegd de statuten te wijzigen.
2. Het besluit van de raad van toezicht tot het verlenen van goedkeuring behoeft twee derde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering, waarin alle leden vertegenwoordigd zijn. Indien niet het vereiste aantal leden van de raad van toezicht vertegenwoordigd is, zal binnen veertien dagen na het houden van de eerste vergadering een tweede vergadering worden bijeengeroepen, waarin alsdan met meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen een besluit tot statutenwijziging kan worden genomen.
3. Een statutenwijziging treedt eerst in werking nadat daarvan een notariële akte is opgemaakt.
4. Het college van bestuur is bevoegd deze akte te doen verlijden. Het college van bestuur is verplicht een authentiek afschrift van de wijziging en een volledige doorlopende tekst van de gewijzigde statuten neer te leggen ten kantore van het door de Kamer van Koophandel gehouden handelsregister en op te nemen in het handboek governance.

5. Mutatis mutandis geldt het bepaalde in dit artikel voor het besluit tot juridische fusie of juridische splitsing.

Ontbinding en vereffening

Artikel 22

1. De gemeenteraad is bevoegd de stichting te ontbinden.
2. Voorts is de gemeenteraad in geval van ernstige taakverwaarlozing door het college van bestuur of functioneren van het college van bestuur in strijd met de wet als bedoeld in de artikelen 48, lid 11 WPO en 42b lid 11 WVO bevoegd zo nodig de stichting te ontbinden, met dien verstande dat de gemeenteraad eerst het college van bestuur en de raad van toezicht hoort.

Onvoorziene gevallen

Artikel 23

In gevallen waarin de wet, een reglement of deze statuten niet voorzien, beslist het college van bestuur.

Overgangsbepaling

Artikel 24

De raad van toezicht draagt er zorg voor dat in het rooster van aftreden bij elk lid van de raad van toezicht wordt vastgelegd namens welk orgaan het desbetreffende lid geacht wordt te zijn voorgedragen, zodat bij een vacature vaststaat welk orgaan gerechtigd is om een (bindende) voordracht te doen voor de benoeming van een nieuw lid in de ontstane vacature."

Ingekomen stukken - Nr. 49 Verzoek tot goedkeuring van statutenwijziging - O2G2

Bijlage - Lijst van ingekomen collegebrieven Onderwijs & Welzijn juni 2016

Lijst van ingekomen collegebrieven voor de raadscommissie Onderwijs en Welzijn van 15 juni 2016

Nr.	Onderwerp	Ontvangen d.d.	Advies	opmerkingen
1	MartiniPlaza	21-4-2016	bespreken	op agenda punt B3
2	Beantwoording motie vergoeding ouderbijdrage schoolfonds (VOS)	12-5-2016	tkn	
3	Stand van zaken Beschermd wonen en Opvang	26-5-2016	tkn	
4	Samenwerking Passend Onderwijs	26-5-2016	tkn	
5	Wmo-toezicht op calamiteiten en geweld in 2015	26-5-2016	tkn	
6	Voortgang openstaande moties in aanloop naar Voorjaarsdebat 2016	26-5-2016	tkn	
7	Financiering bed bad brood-voorziening	3-6-2016	tkn	
8	Voortgang Wet Educatie en Beroepsopleidingen	3-6-2016	tkn	
9	Beantwoording vragen raadsbijeenkomst Monitor Sociaal Domein	3-6-2016	tkn	

7-6-2016

Raadsvoorstel - Voortgang Stadadviseert

Raadsvoorstel

Gemeente Groningen

Onderwerp **Voortgang Stadadviseert**
Registratienr. 5665560 Steller/telnr. Jan.Wijbenga/ 61 46 Bijlagen 1

Classificatie

Portefeuillehouder Schroor Raadscommissie

Voorgesteld raadsbesluit

De raad besluit:

I. kennis te nemen van de voortgang over Stadadviseert;
II. de Verordening Adviesstructuur voor het Sociale Domein gemeente Groningen Stadadviseert vast te stellen;
III. dit besluit bekend te maken door plaatsing in het elektronisch gemeenteblad.

Samenvatting

De gemeente Groningen wil de beleidsadvisering op een nieuwe leest schoeien. Stadadviseert is een nieuwe adviesstructuur in aanbouw, die in de komende twee jaar zijn definitieve vorm zal vinden. Stadadviseert is een organisatie van en voor inwoners die bereid zijn hun deskundigheid in te zetten om het gemeentelijke beleid en de uitvoering daarvan op een breed sociaal terrein beter te maken. De gemeente ontvangt van haar gevraagde én ongevraagde adviezen, en maakt de verdere ontwikkeling en het functioneren mogelijk door een financiële bijdrage en personele ondersteuning.

Onderdeel van de samenwerking is een servicedesk, die de spil is van het adviesproces en steeds meer expertise zal opbouwen waardoor burgers en gemeente elkaar steeds kunnen vinden. Stadadviseert is voorlopig niet af. In een dynamisch en creatief proces zullen ook de nieuwe adviseurs betrokken worden bij de verdere invulling en manier van werken, totdat een goede balans is ontstaan en Stadadviseert op een kwalitatief goede manier kan adviseren over de vraagstukken van WMO, Jeugd en Participatie.

De Verordening Stadadviseert die wordt vastgesteld, biedt ruimte voor die doorontwikkeling. Tegelijkertijd is het een waarborg dat voldaan wordt aan de wettelijke eisen én dat we tegemoet komen aan de wensen van inwoners die willen meedenken en meedoen.

B&W-besluit d.d.: 24 mei 2016

Aanleiding en doel

In mei 2015 heeft uw raad besloten drie bestaande adviesraden per 1 januari 2016 te ontbinden dan wel geen subsidie of andere ondersteuning meer te bieden. Ook werd een traject gestart om te komen tot een voorstel voor een nieuwe integrale adviesstructuur voor het sociaal domein: WMO, Jeugd en Participatie. Opdracht was ook om het bredere vraagstuk van burgerparticipatie en burgerinitiatieven daarbij te betrekken.
In december 2015 hebben wij de nota @Stadadviseert aangenomen en per brief uw raad hierover geïnformeerd (nr.54227740).
Er zijn sindsdien nieuwe stappen gezet, waarover het college u wil informeren. Ook ligt een Verordening voor, want de in december vastgestelde (tijdelijke) Nadere regels heeft per 1 juli aanstaande zijn werking verloren. In de Verordening 'Adviesstructuur voor het Sociale Domein gemeente Groningen Stadadviseert' worden de rechten en voorzieningen geborgd van clienten en andere ingezetenen, die invloed willen kunnen uitoefenen op het gemeentelijk beleid. Ook wordt vastgelegd hoe de gemeente in de verplichtingen die dit met zich meebrengt voorziet. Door vooral de minimaal noodzakelijke basis vast te leggen bieden we ruimte aan nieuwe inzichten en leerpunten die burgers en gemeente tijdens dit creatie-proces nog zullen opdoen.

Kader

Het kader bestaat uit de wettelijke verplichtingen voor invloed van clienten en andere ingezetenen, zoals die in de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Jeugdwet en de Participatiewet zijn vastgelegd.

Argumenten en afwegingen

Het doel met Stadadviseert is een netwerk van organisaties en burgers te organiseren, waarin ruimte is voor méér inwoners om mee te denken, ook voor kortere trajecten. Het accent ligt vooralsnog op een stedelijk breed samengesteld netwerk, dat op gezette tijden advies uitbrengt over vraagstukken die meer complex zijn, en/of een bovenwijks karakter hebben.

Stadadviseert wordt een netwerk organisatie van inwoners , die de gemeente onafhankelijk zowel gevraagde als ongevraagde adviezen geeft. In feite heeft de gemeente de afgelopen maanden vooral als aanjager gefungeerd door een visie neer te leggen en suggesties te doen voor de verdere op- en uitbouw van Stadadviseert. Haar rol is nu om, nu de kwartiermakers het stokje hebben overgenomen, deze verdere vormgeving mogelijk te maken. Dat doen we niet alleen door dit financieel mogelijk te maken, maar ook door intern de nodige stappen te zetten om goed aan te kunnen sluiten bij Stadadviseert. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de interne Servicedesk. Deze speelt een rol bij de vraagstelling en beoordeling van de adviezen van Stadadviseert, de opbouw van expertise, en het beheer van de website.

Stadadviseert wil nadrukkelijk een netwerkorganisatie zijn met enkele vaste, maar ook incidentele werkvormen om tot een advies te komen. Het accent van de kwartiermakers ligt in eerste instantie op het opzetten van een stedelijk adviesgroep van zo'n 50 mensen. Door mensen met verschillende achtergronden te selecteren wordt recht gedaan aan de inhoudelijk brede opgave. Voor deelname is een profiel opgesteld. De diversiteit moet een garantie zijn voor een integrale benadering van een vraagstuk, maar ook om te voldoen aan wettelijke verplichtingen die gaan over het betrekken van cliënten en andere ingezetenen bij de beleidsvorming.

In april en mei 2016 zijn inwoners en organisaties benaderd met de vraag of ze bereid waren deel te nemen aan de startbijeenkomst van Stadadviseert op dinsdag 24 mei. Ca 50 belangstellenden konden oefenen met een aantal vraagstukken in een setting, die deed denken aan de G1000/G100.
Ook langs netwerklijnen en via bestaande organisaties worden deelnemers geworven. Het is van cruciaal belang dat Stadadviseert kan beschikken over contacten in alle hoeken van de Groninger samenleving. Onderdeel van Stadadviseert is een digitaal platform van en voor inwoners van de stad, waar vraagstukken geagendeerd en oproepen gedaan kunnen worden. De bedoeling is dat dit steeds meer het brandpunt zal worden van beleids- en burgeradvisering.

Naast de Stedelijk adviesgroep worden ook afspraken gemaakt met organisaties die bereid zijn mee te denken en te doen (Netwerkpool). Via hen kunnen individuele burgers bereikt worden, maar ook als organisatie kunnen zij meedoen als dat voor hen dan wel voor hun leden van belang is. Het benutten van reeds bestaande netwerken, ook digitale, is een onderscheidend kenmerk van Stadadviseert.

Ook een Stadjerspool (het Stadspanel) kan worden ingezet om individuele burgers te raadplegen dan wel hun mening te vragen.

Intussen is het gesprek gestart met gebiedsteams en WIJ teams, die eveneens de opgave hebben burgerkracht mobiliseren. Gezocht wordt naar een zinvolle samenhang en afstemming, ook om inwoners niet te overbelasten.

Maatschappelijk draagvlak en participatie

Er lijkt animo te zijn voor deze nieuwe aanpak, die in zekere zin doet denken aan de G1000 - opzet. Dat blijkt uit de eerste reacties, en de bijeenkomst van de Stedelijke adviesgroep 24 mei jl., die de start markeerde en waar een aantal vraagstukken in groepen werd besproken door inwoners met belangstelling voor deelname aan deze adviesgroep.

De kwartiermakers hebben de handschoen opgepakt, kennis gemaakt met de voormalige adviesraden en afspraken gemaakt over de onderlinge relatie. Van de voormalige adviesraden heeft de Ouderenraad zich opgeheven, de Adviesraad Gehandicaptenbeleid beziet per keer of men doorgaat en het WMO-Platform wil zich ook doorontwikkelen tot een ondersteunend netwerk op zowel stedelijk als wijkniveau – zij het zonder subsidie. Diverse leden van de voormalige raden overwegen mee te doen in de nieuwe structuur. Nog lopende adviestrajecten worden afgerond. Op verzoek van de raad ontvangt men tot de zomer in ieder geval nog een vergoeding voor gemaakte kosten.

Financiële consequenties

In 2016 is een budget beschikbaar van € 40.000,--, dat voorheen werd besteed aan de adviesraden. Uitgangspunt is dat dit bedrag voor de structurele lasten voldoende moet zijn.

Overige consequenties

Vervolg

De ontwikkeling van Stadadviseert is een uniek proces om tot een nieuwe manier van adviseren te komen die niet alleen aan de wettelijke verplichtingen voldoet maar ook meer samenhang aanbrengt in de politieke ambitie om een appèl te doen op inwoners van onze stad. Groningen heeft in potentie 200.000 adviseurs. Het zou zonde zijn om daar geen beroep op te doen om beter beleid te maken voor de stad. Maar eveneens om te erkennen dat de gemeente niet alleen wil sturen, maar ook wil samenwerken met inwoners op het van oudsher politieke domein van beleidsontwikkeling. Beleid is immers gericht op het welbevinden van de Stadjers en in de toekomst ook op die van enkele omliggende dorpen. Dat is een gemeenschappelijk belang van burgers en de gemeente. Wij houden u via de reguliere P&C cyclus graag op de hoogte van de voortgang.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
Peter den Oudsten

de secretaris,
Peter Teesink

3

Ontwerp -

Verordening Adviesstructuur voor het Sociaal Domein Gemeente Groningen Stadadviseert

De raad van de gemeente Groningen gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders van 25 mei 2016;

gelet op artikel 2.10 Jeugdwet, artikel 2.1.3 lid 3 Wet maatschappelijke ondersteuning 2015, artikel 16 Verordening maatschappelijke ondersteuning gemeente Groningen 2015 en artikel 11 Verordening Jeugdhulp gemeente Groningen 2015;

overwegende dat

de invoering van de decentralisaties op de beleidsvelden maatschappelijke ondersteuning, zorg en jeugd om een nieuwe structuur voor cliëntenparticipatie en cliëntadvisering vraagt

BESLUIT vast te stellen: de Verordening Adviesstructuur voor het Sociaal Domein Gemeente Groningen Stadadviseert

Artikel 1 begripsbepaling

a. Stadadviseert: netwerkstructuur voor onafhankelijke advisering in het sociaal domein in de gemeente Groningen bestaande uit de geledingen Stedelijk adviesgroep, Netwerkpool en Stadjerspool.
b. College: het college van burgemeester en wethouders van Groningen.
c. Stedelijke adviesgroep: pool van onafhankelijke inwoners van de gemeente Groningen, met diverse achtergronden en expertise.
d. Netwerkpool: netwerk van non-profit organisaties die binnen het sociale domein actief zijn in de gemeente Groningen.
e. Stadjerspool: pool van betrokken inwoners van de gemeente Groningen die door middel van het beantwoorden van enquêtes bijdragen aan de gemeentelijke beleidsvorming.
f. Coördinatoren: twee onafhankelijke functionarissen, verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen en taken van Stadadviseert.
g. Helpdesk: ambtelijke ondersteuning en digitaal platform die ten dienste staat van Stadadviseert, onder meer door adviesvragen uit te zetten, in te nemen, door te geleiden, te coördineren.

Artikel 2 doel, taken en positie van Stadadviseert

1. Doel en taken van Stadadviseert sluiten aan bij de uitgangspunten zoals beschreven in het collegevoorstel 5419900 met als bijlage de nota '@stadadviseert, Naar een nieuwe adviesstructuur voor het sociale domein, de transformaties rond maatschappelijke ondersteuning, jeugd en zorg van de gemeente Groningen.' De belangrijkste maar niet uitsluitende thema's zijn:
   a. maatschappelijke ondersteuning;
   b. zorg;
   c. jeugdhulp;

   Stadadviseert is opgezet met als doel meningen, inzichten en oplossingen van ingezetenen en cliënten te betrekken bij de beleidsvorming en beleidsuitvoering op het gebied van het sociaal domein.

2. Stadadviseert heeft de volgende taken:
   a. het informeren van het college over kansen en knelpunten die hij voorziet bij voorgenomen beleid inzake maatschappelijke ondersteuning, zorg en jeugdhulp zoals bedoeld in de Verordening maatschappelijke ondersteuning 2015 en de Verordening Jeugdhulp Groningen 2015;
   b. het informeren van het college over kansen en knelpunten die hij signaleert bij de uitvoering van beleid op het terrein van maatschappelijke ondersteuning, zorg en jeugdhulp;
   c. Stadadviseert brengt gevraagd en ongevraagd en waar mogelijk een samenhangend, integraal advies uit over alle aandachtsgebieden in het sociale domein, waar onder in ieder geval maatschappelijke ondersteuning, ouderen, gehandicapten, jeugdhulpverlening, inclusief de WIJ- teams (sociale wijkteams).
3. Stadadviseert adviseert vanuit onafhankelijke positie ten opzichte van de gemeente. De coördinatoren zijn geen lid van het college of de gemeenteraad, en nemen niet deel aan het politiek debat namens een politieke partij. Zij zijn niet in dienst van de gemeente Groningen. Ze hebben ook geen zakelijke binding met de gemeente Groningen of organisaties voor zorg en jeugd voor zover deze van invloed kan zijn op hun onafhankelijke positie.
4. Stadadviseert is niet bevoegd te adviseren over klachten, bezwaarschriften en andere zaken, voor zover die op individuele burgers betrekking hebben.

Artikel 3 samenstelling en benoeming deelnemers Stadadviseert

1. Stadadviseert heeft in ieder geval twee coördinatoren die benoemd worden door het college.
2. De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor het aanzoeken van deelnemers aan Stadadviseert. Daarbij zijn zij gehouden aan de daarvoor opgestelde profielen die borgen dat Stadadviseert voldoende diversiteit heeft wat betreft de achtergrond, deskundigheid, opleiding, leeftijd en dergelijke.
3. Geen organisatie werkzaam in het sociale domein als bedoeld in artikel 1 onder d. kan worden uitgesloten van deelname aan Stadadviseert.
4. Alleen inwoners van de gemeente Groningen kunnen deelnemen aan de stedelijke adviesgroep en de Stadjerspool.

Artikel 4 werkwijze Stadadviseert en coördinatoren

1. Stadadviseert bestaat uit een stedelijke adviesgroep, een Netwerkpool en een Stadjerspool. Stadadviseert omvat deskundigen uit diverse domeinen, netwerken, organisaties en ingezetenen. Stadadviseert kenmerkt zich door diversiteit qua achtergrond, opleiding, deskundigheid.
2. Onder regie van de coördinatoren wordt per adviesvraag gekeken hoe een adviestraject wordt vormgegeven.
   Stadadviseert kan, afhankelijk van het thema van het advies, materiedeskundigen, wijkorganisaties, ingezetenen, cliënten of cliëntorganisatie of andere natuurlijke of rechtspersonen betrekken bij de advisering. De coördinatoren coördineren dit en borgen dat aan de wettelijke verplichtingen met betrekking tot cliëntparticipatie als bedoeld in artikel 2 lid 3 wordt voldaan.
3. Zij die deelnemen aan de stedelijke adviesgroep en de Stadjerspool doen dat zonder last of ruggespraak. Zij hebben geen zakelijke relatie met de gemeente Groningen voor zover deze van invloed kan zijn op de onafhankelijkheid van hun advies. Indien blijkt dat deze onafhankelijkheid in het geding is of kan komen, dan wordt de betreffende deelnemer voor de betreffende adviesvraag uitgesloten.
4. Onverlet het bepaalde in artikel 6 lid 1 en 2 zal de uitvraag van adviezen aan Stadadviseert alsmede het uitbrengen van de adviezen door Stadadviseert aan de gemeente in beginsel plaatsvinden via het digitale platform bedoeld in artikel 5 lid 3.

Artikel 5 ondersteuning

1. Het college draagt zorg voor de ondersteuning van Stadadviseert, zodanig dat Stadadviseert zijn adviestaak naar behoren kan uitvoeren.
2. Daartoe behoort in ieder geval een adequate informatievoorziening vanuit het college naar Stadadviseert en het inrichten en in standhouden van een helpdesk met ambtelijke ondersteuning en een digitaal platform ten behoeve van de adviestaken van Stadadviseert.
3. De helpdesk ondersteunt de coördinatoren bij het stroomlijnen van adviesvraag, instroom van adviezen en bijkomende werkzaamheden die nodig zijn om Stadadviseert te ondersteunen. De ambtelijke ondersteuning van de helpdesk heeft geen inhoudelijke betrokkenheid bij de door Stadadviseert uit te brengen adviezen.
4. De kosten voor het inrichten en in standhouden van het digitale platform en helpdesk komen voor rekening van de gemeente Groningen.
5. Ter uitvoering van hun taken beschikken de coördinatoren over een werkbudget. Zij leggen over de besteding van het werkbudget jaarlijks verantwoording af door het opstellen van een jaarrekening. De jaarrekening wordt jaarlijks voor 1 april volgend op het jaar waarop de rekening betrekking heeft bij het college ingediend.
6. Het college kan nadere regels stellen over de hoogte en besteding van het werkbudget.

Artikel 6 overleg

1. Op initiatief van zowel ingezetenen, cliënten of hun vertegenwoordigers, Stadadviseert, de stedelijke adviesgroep en non-profit organisaties die betrokken zijn bij de taken van de gemeente Groningen in het sociale domein, als het college kan ter voldoening aan het bepaalde in artikel 16 Verordening maatschappelijke ondersteuning gemeente Groningen 2015 en artikel 11 Verordening Jeugdhulp gemeente Groningen 2015, overleg met de gemeente plaatsvinden op andere wijze dan via het digitale platform bedoeld in artikel 5. Op verzoek van één of meer partijen kan ook fysiek overleg plaatsvinden tussen de genoemde betrokkenen en de gemeente.
2. Alle in het eerste lid genoemde partijen kunnen onderwerpen agenderen.
3. In ieder geval twee maal per jaar overleggen de coördinatoren met het college over de wijze waarop Stadadviseert zijn taken doet. Daarbij wordt ook het functioneren van het digitale platform en de helpdesk betrokken.

Artikel 7 huishoudelijk reglement

1. Stadadviseert heeft een huishoudelijk reglement voor de wijze waarop zij de uitvoering van haar taken regelt. Het huishoudelijk reglement is in lijn met de bepalingen van deze verordening en de uitgangspunten van Stadadviseert zoals beschreven in artikel 2.
2. Het huishoudelijk reglement bevat in ieder geval bepalingen met betrekking tot
   a. de wijze waarop Stadadviseert meningen, inzichten en oplossingen betrekt bij de advisering op het gebied van het sociaal domein. In ieder geval wordt de rol van ingezetenen, cliënten of cliëntorganisaties beschreven.
   b. de eisen die gesteld worden aan de verantwoording voor de totstandkoming van de adviezen.

Artikel 8 overige bepalingen

1. Het college kan ter uitvoering van deze verordening nadere regels geven.
2. Het college is gerechtigd om bij gerede twijfel aan de kwaliteit of de zorgvuldige totstandkoming van een advies, na overleg met de coördinatoren, een second opinion op te halen buiten Stadadviseert om.
3. Behoudens de coördinatoren, hebben deelnemers aan Stadadviseert geen recht op een vergoeding.

Artikel 8 slotbepalingen

1. Over zaken waarin deze verordening niet voorziet, beslist het college na overleg met de coördinatoren.
2. Het functioneren van Stadadviseert wordt één jaar na de inwerkingtreding van deze verordening geëvalueerd.
3. Deze verordening wordt aangehaald als "Adviesstructuur voor het Sociaal Domein Gemeente Groningen Stadadviseert".
4. Deze verordening treedt in werking op de dag na de bekendmaking.

Aldus besloten in de raadsvergadering van …,

De burgemeester, De griffier,

Peter den Oudsten. Toon Dashorst.

STADADVISEERT.

Presentatie Raadscommissie O&W

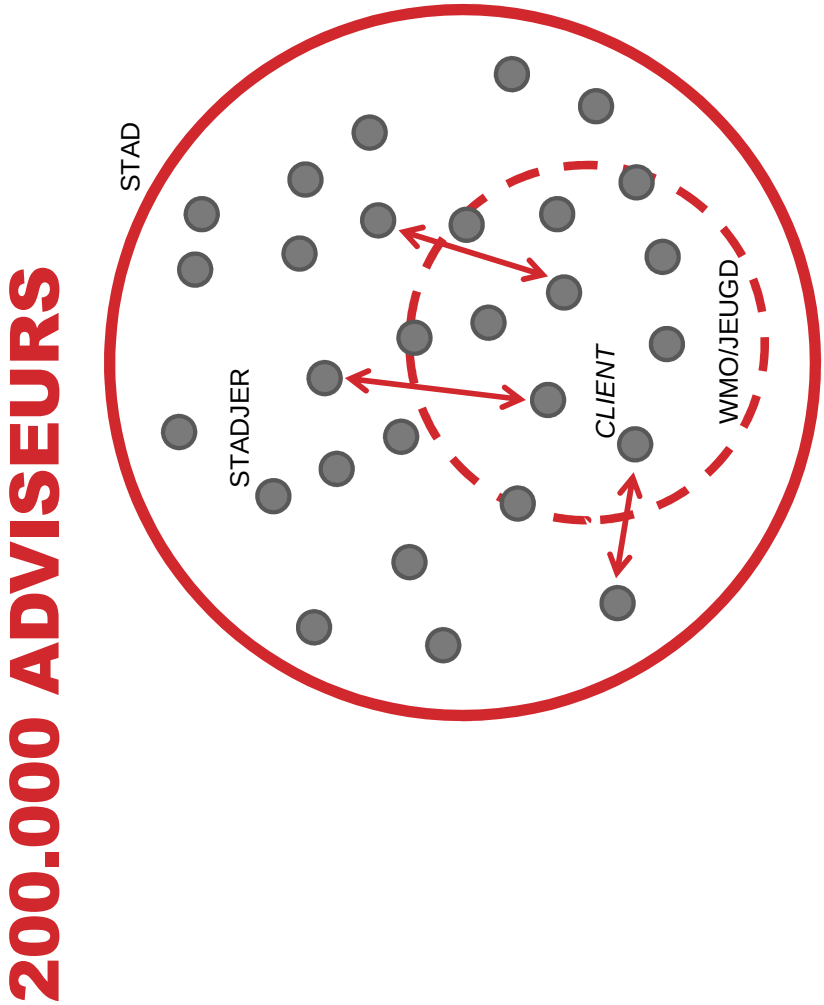
13 juni 2016

Kwartiermakers

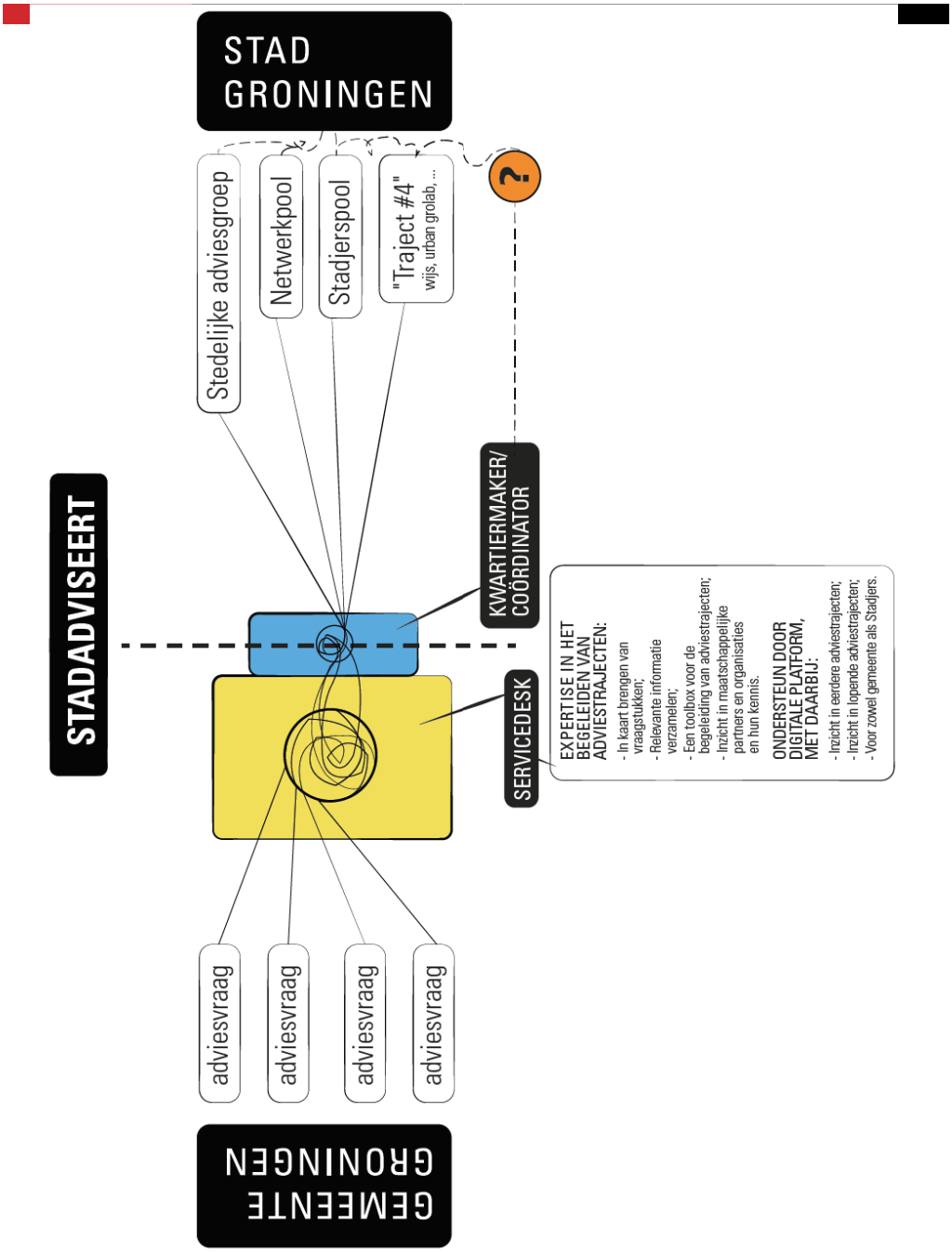
Astrid Boelmans en Mark Sekuur

STARTFASE

- Overdracht oude raden
- Verkenning context, o.a. wat is er al gedaan, kadering Sociaal Domein
- Definitie Stadadviseert: doel meningen, inzichten en oplossingen van Stadjers te betrekken bij de beleidsvorming op het gebied van het sociaal domein.
  - verhogen kwaliteit van de oplossing en draagt bij aan succesvoller gemeentelijk beleid;
  - zowel voorgenomen beleid, als kansen en knelpunten gesignaleerd in de uitvoering van bestaand beleid.


200.000 ADVISEURS
STAD
STADJER
CLIENT
WMO/JEUGD

Bijlage - Presentatie Stadadviseert door kwartiermakers (cie. O&W)



STEDELIJKE ADVIESGROEP STADADVISEERT

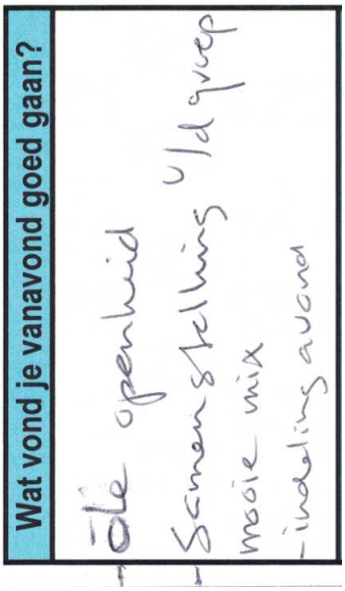
- Diverse groep van circa 50 betrokken Stadjers van 16 +;
- Onafhankelijk en zonder last en ruggespraak;
- Minimaal 3 maal per jaar brede bijeenkomst, daarnaast specifieke trajecten;
- Gevraagd én ongevraagd advies geven;
- Ondersteund door o.a. digitaal platform.

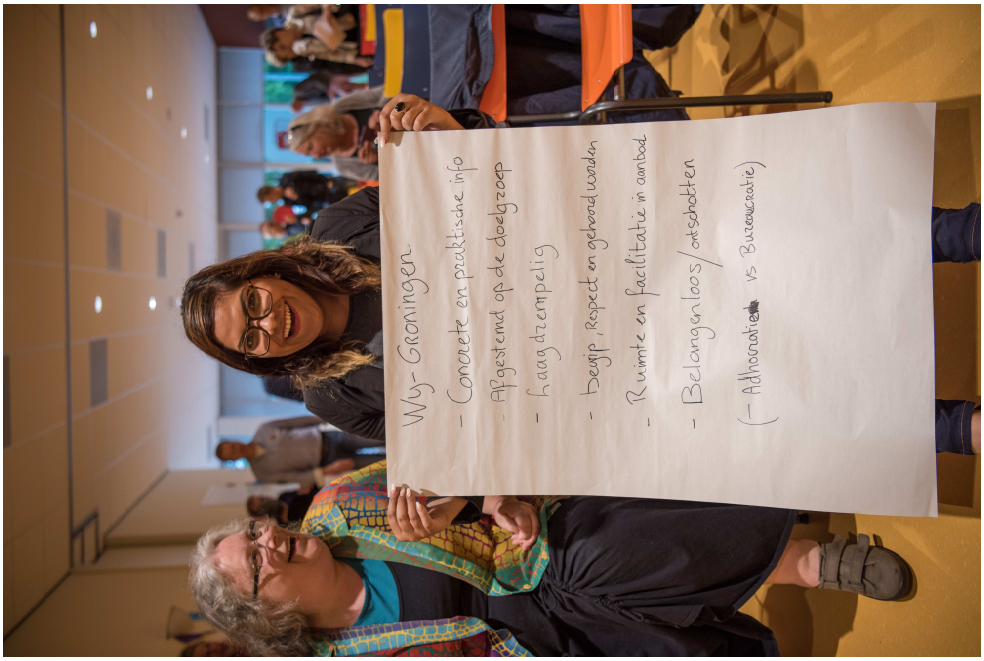
EERSTE BIJEENKOMST STEDELIJKE ADVIESGROEP 24 MEI 2016

- Vier vraagstukken, korte informatie vooraf, plenaire introductie van alle vraagstukken;
- Tafelgesprekken met ambtenaar en procesbegeleiders;
- Plenaire terugkoppeling door deelnemer en reactie ambtenaar;
- Ophalen van leerpunten en vragen.

Bijlage - Presentatie Stadadviseert door kwartiermakers (cie. O&W)

Bijlage - Presentatie Stadadviseert door kwartiermakers (cie. O&W)



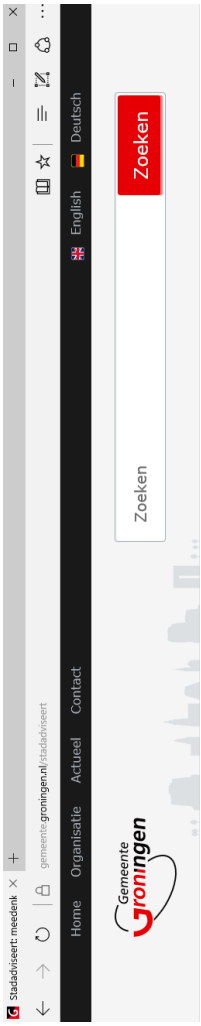


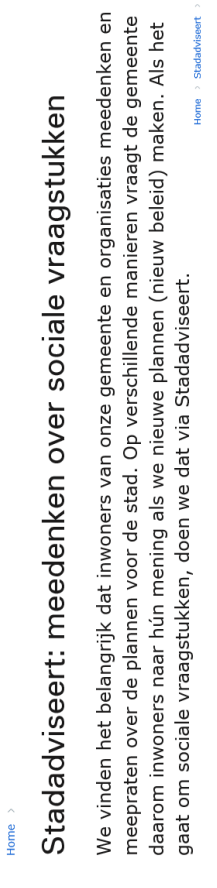
DE ADVIESVRAGEN

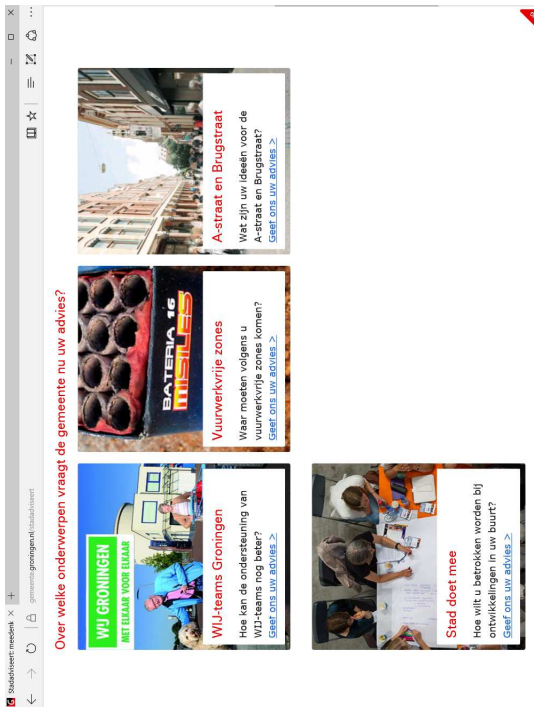
- **Binnenstadsvisie: herinrichting A-straat en Brugstraat** – Herman Lubbers
- **Vuurwerkvrije zones** – Peter Mulder
- **WIJ Groningen** – Thea Sytsma
- **Stad doet mee** – Liesbeth van de Wetering

"Wat ik zo waardevol vind is dat er veel enthousiaste mensen waren die ik nog niet eerder had gesproken"

Bijlage - Presentatie Stadadviseert door kwartiermakers (cie. O&W)







VERVOLG:

- Stroomlijnen van adviesvragen via Stadadviseert;
- Ontwikkelen van de vier sporen;
- Koppeling van kennis en ervaringen die zijn opgedaan, o.a. database;
- Transparante communicatie is uitgangspunt;
- Toolbox adviesvragen, i.s.m. servicedesk;
- Werving coördinatoren.

STADJERSBREED NETWERK (VOORHEEN WMO PLATFORM)

Evert Sulman en Mirjam Nagelmaker

'Stadjersbreed Netwerk heeft ten doel om stadjers in het sociale domein te ondersteunen, hen samen te brengen en hen een stem te geven.'

Raadsvoorstel - Evaluatie fusie KCG en Muziekschool

Raadsvoorstel

Gemeente Groningen

EMBARGO TOT VRIJDAG 3 JUNI 2016, 10.00 uur

Onderwerp **Evaluatie fusie KCG en Muziekschool**

Registratienr. 5714653 Steller/telnr. Richard.Ridder/ 60 09 Bijlagen 1

Classificatie

Portefeuillehouder De Rook Raadscommissie

Voorgesteld raadsbesluit

De raad besluit:

I de nog openstaande lening aan Vrijdag voor de frictiekosten van de fusie kwijt te schelden;
II de al afgeloste termijn van de lening en de daarover gerekende rente aan Vrijdag te vergoeden;
III de kosten hiervan € 550.110,28 voor € 452.000,00 ten laste te brengen van de reservering in de rekening 2015 en voor € 98.110,28 uit de vrijvallende reservering in de AER.

Samenvatting

In 2013 is de fusie van de Stedelijke Muziekschool en het Kunstencentrum Groningen gerealiseerd. Drie jaar na dato hebben Vrijdag en de gemeente gezamenlijk teruggekeken naar de uitvoering van de fusie en de positie van de nieuwe instelling. Tijdens de verzelfstandiging zijn gemeente en Kunstencentrum Groningen gezamenlijk opgetrokken. In de evaluatie hebben we dat ook gedaan.
Aan een onafhankelijke controller is de opdracht gegeven om te onderzoeken of de financiële afwikkeling van de fusie conform de gemaakte afspraken is afgehandeld en of de nieuwe organisatie Vrijdag na de fusie voldoende uitgerust is om haar taken binnen het culturele veld uit te voeren.
Uit dit onderzoek kwam naar voren dat bij de afwikkeling van de fusie een aantal punten in de praktijk anders uitpakten dan we van te voren hadden voorzien. In de overeenkomst van de fusie is afgesproken dat personeel een terugkeergarantie heeft bij de Gemeente. Op bestuurlijk niveau wordt de afspraak gemaakt dat Vrijdag na kwijtschelding van de lening tot 1 januari 2018 geen reorganisaties doorvoert waardoor personeel terug zou keren bij de gemeentelijke organisatie. Met dit voorstel kan de fusie met instemming van beide partijen worden afgehecht.

B&W-besluit d.d.: 31 mei 2016

Aanleiding en doel

Uit eerdere verzelfstandigingen is gebleken dat het wenselijk is om ook na de verzelfstandiging met de nieuwe organisatie in gesprek te blijven over de effecten van de verzelfstandiging. De gemeente toont zich daarmee medeverantwoordelijk voor de verzelfstandigde organisatie en kan zo nodig onvoorziene effecten van de verzelfstandiging corrigeren. Wij hebben met deze werkwijze gebruik gemaakt van de geleerde lessen van het dossier Verzelfstandiging O2G2 Met de gezamenlijk evaluatie willen we zicht krijgen op de effecten van de fusie en de stabiliteit van de verzelfstandigde organisatie op middellange termijn. Daartoe hebben we in overleg met Vrijdag een onafhankelijke controller de opdracht gegeven de afwikkeling van de fusie en de stabiliteit van de verzelfstandigde organisatie te onderzoeken.

Kader

De gemeentelijke Muziekschool is per 1 juli 2013 overgedragen aan het Kunstencentrum Groningen. In maart 2014 is een vaststellingsovereenkomst getekend waarin de verrekening van kosten tussen de gemeente en Vrijdag zijn vastgelegd. Bij deze verrekening zijn de frictiekosten van de fusie toegerekend aan de nieuwe organisatie Vrijdag. Die frictiekosten bestonden grotendeels uit de kosten die gemaakt moesten worden om de pensioenrechten van de medewerkers die overgingen te waarborgen. Ter dekking van deze kosten verstrekte de gemeente aan de nieuwe organisatie een lening van € 541.921 die in 18 jaar tijd afgelost moet worden en waarover een rentepercentage van 1,6% gerekend wordt. Aan de fusieovereenkomst is een Sociaal statuut verbonden waarin de rechten van de gemeentelijke medewerkers die overgaan naar de nieuwe organisatie zijn beschreven. In dit Sociaal statuut is vastgelegd dat de nieuwe organisatie in de eerste 2 jaar na de fusie geen reorganisaties doorvoert die leidt tot ontslag van de overgenomen medewerkers. Als de nieuwe organisatie binnen 4,5 jaar na de fusie een reorganisatie doorvoert die alsnog tot ontslag van de overgenomen medewerkers leidt, dan hebben die medewerkers het recht om terug te keren in gemeentelijke dienst.

De uitkomsten van het onafhankelijke onderzoek geven aan dat er bij de afwikkeling van de fusie op een aantal punten (onderhoudsreserve, verrekening subsidie en automatisering) besluiten zijn genomen voor Vrijdag een negatief financieel effect hadden van € 120.000.. Deze kosten zouden met Vrijdag verrekend moeten worden. Daarnaast heeft Vrijdag op dit moment een personeel knelpunt waarbij voor de afwikkeling die zowel voor Vrijdag als de gemeente gewenst is (geen terugkeer) ongeveer 150.000 euro zal kosten. Om de transitie van het muziekonderwijs in de komende jaren te realiseren voorziet de organisatie ook afscheid te moeten nemen van medewerkers. Om dit proces goed en soepel te laten verlopen heeft men in de meer jaren begroting voor de komende jaren € 700.000 begroot aan afvloeiingskosten. Deze kosten zullen moeten worden betaald uit het eigen vermogen en uit de vrijkomende exploitatiemiddelen. Daarmee ontstaat in de organisatie de ruimte om de gewenste omzetting van het muziekonderwijs te realiseren.

Het eigen vermogen van Vrijdag is in de afgelopen jaren fors gedaald. Voor de fusie beschikte het Kunstencentrum Groningen over een eigen vermogen van € 400.000. Bij de fusie is aan de Muziekschool een eigen vermogen van € 300.000 mee gegeven. Bij de verrekening tussen gemeente en Vrijdag zijn de frictiekosten en de lasten voor de overgang van de pensioenrechten van de medewerkers ten laste van de nieuwe organisatie gebracht. Dit betrof in totaal € 541.921. Voor dit bedrag is weliswaar een lening verstrekt, maar die lening is op advies van de accountant van Vrijdag ten laste van het eigen vermogen gebracht. Daarmee is het beoogde eigen vermogen van € 700.000 al bij de start van de nieuwe organisatie gereduceerd tot € 200.000. Door een aantal uit de fusie voortvloeiende kosten is het eigen vermogen op 31 december 2015 gedaald tot € 70.944 wat voor een organisatie met een omzet van € 4.800.000 veel te laag is en niet past bij een organisatie waarvan we verwachten dat die een transitie van het muziekonderwijs in de Stad gaat realiseren.

Vrijdag is in tegenstelling tot de gemeente Groningen geen eigen risicodrager voor de WW-kosten. Dat betekent dat voor Vrijdag de afwikkelingskosten van een ontslagprocedure zich beperken tot de transitiekosten. De gemeente Groningen is wel eigen risicodrager voor de WW-kosten. Bij ontslag van een medewerker komen de WW-kosten volledig voor rekening van de gemeente Groningen.

Bij de fusie is een voorziening in de AER getroffen van € 1.500.000 ter dekking van de lasten van personeel dat na de fusie zou kunnen terug keren. In de rekening 2015 is een voorziening getroffen van € 452.000 voor de risico's van de uitstaande lening aan Vrijdag.

Argumenten en afwegingen

Oplossingsscenario's
Voor afwikkeling van de uitkomsten van het onderzoek zijn er een drietal scenario's:

- Scenario 1. Correctie verrekening
In dit scenario beperken we ons tot de vergoeding van de nadelige effecten die in het onderzoek zijn berekend. Vrijdag ontvangt een bedrag van 120.000 euro ter compensatie van de gemaakte kosten voor het IT systeem en verrekeningen;

- Scenario 2:
Correctie verrekening en personeel knelpunt
In dit scenario vergoeden we de uitkomst uit het onderzoeksrapport en vergoeden we Vrijdag de kosten voor de afhandeling van het acute personele knelpunt, zodat deze geen beroep doet op een terugkeer naar de gemeentelijke organisatie. In totaal kost dit € 270.000;

- Scenario 3:
Kwijtschelding van de aan Vrijdag verstrekte lening en terugbetaling van de reeds betaalde aflossing en rente. Daarmee versterken we het eigen vermogen van Vrijdag, waardoor zij de nadelige effecten van de fusie en de bestaande en toekomstige personele knelpunten kan oplossen binnen haar eigen exploitatie. Tot 1 januari 2018 worden door Vrijdag geen reorganisaties doorgevoerd waardoor medewerkers terugkeren naar de gemeente. Kosten € 550.110,28.

Een keuze voor scenario 1 of 2 betekent dat de eigen vermogenspositie van Vrijdag niet of maar heel beperkt verbeterd wordt. Om de bedrijfsvoering en daarmee op termijn het eigen vermogen op orde te krijgen zal Vrijdag in moeten grijpen in de uitgaven in hun organisatie. Dit kan i.v.m. de terugkeergarantie van medewerkers in het lopende Sociaal Statuut ook voor de gemeente Groningen tot forse kosten leiden. Deze kosten kunnen oplopen tot € 1.500.000 of meer.

De keuze voor scenario 3 om de lening aan Vrijdag kwijt te schelden doet recht aan de intenties van de fusie om te komen tot een robuuste organisatie die de transitie van het muziekonderwijs in de stad vorm kan geven. De lening is het directe gevolg van de toerekening van de frictiekosten van de fusie aan Vrijdag en daarmee de oorzaak van de problematische eigen vermogenspositie van Vrijdag. Kwijtschelding van de lening geeft Vrijdag een eigen vermogen waarbinnen zij de mogelijkheid heeft om haar bedrijfsvoering aan te passen en daarmee meer inkomsten te genereren en de indirecte kosten te reduceren. Door een koppeling te maken met het Sociaal statuut worden voor de gemeente Groningen de risico's van terugkeer van personeel sterk gereduceerd.

Maatschappelijk draagvlak en participatie

Vrijdag speelt een belangrijke rol in de culturele participatie en emancipatie van de inwoners van de gemeente Groningen. Door haar steunfunctie voor de amateurkunst en cultuuronderwijs en haar eigen laagdrempelige aanbod biedt zij toegang tot culturele activiteiten voor groepen inwoners die daar normaliter minder snel in aanraking zullen komen. In de afgelopen jaren heeft de organisatie op dat punt al een duidelijke transitie gemaakt.

Aan de rol van steuninstelling voor de amateurkunst wordt meer en meer invulling gegeven. Er wordt meer samengewerkt met andere instellingen op het gebied van talentontwikkeling in de podiumkunsten. Binnen het cultuuronderwijs is de samenwerking met Cultuurclick sterk verbeterd en wordt er gewerkt aan een cultuurmenu voor alle basisscholen. Het huidige muziekonderwijs is nog vrij klassiek ingericht en daarmee onvoldoende onderscheidend ten opzicht van wat daarvoor in de markt wordt aangeboden. De eerste stappen worden gezet om een aanbod te creëren dat minder les gebonden is en meer gericht is op kennismaking en samenspelen. Dit aanbod sluit ook beter aan bij de wens om deelname aan culturele activiteiten aan te laten sluiten bij de wijkactiviteiten in het sociale domein.

Financiële consequenties

Voor de risico's van terugkeer van personeel na de fusie en voor het niet afbetalen van de verstrekte lening zijn in de AER voorzieningen getroffen. De kosten van de kwijtschelding van de lening kunnen uit die voorzieningen betaald worden.

Een keuze voor scenario 1 of 2 betekent dat de risico's voor de Gemeente niet afnemen. De kosten van deze scenario's zullen dan ten laste van de rekening 2016 gebracht moeten worden. Binnen het huidige cultuurbudget 2016 is geen vrije financiële ruimte om deze kosten op te vangen. De kans is groot dat de accountant van de gemeente voor 2017 het waarschijnlijkheid percentage van de voorziening voor terugkeer van personeel zal verhogen op grond van de huidige financiële positie van Vrijdag. Een verhoging van de huidige 25% naar 50% zou al een extra reservering van € 375.000 betekenen.

Terugkeer van personeel van Vrijdag zou betekenen dat bovenop de al bestaande taakstelling voor de omvang van het ambtelijk apparaat nog een extra taakstelling komt. De kans dat teruggekeerd personeel succesvol geplaatst kan worden, is gezien hun specifieke opleiding klein. Gelet op het huidige sociaal statuut is de gemeente gehouden gedurende 3 jaar een herplaatsingstraject te doorlopen met deze medewerkers. De kosten van dit herplaatsingstraject en de kosten voor een eventueel afscheid zijn voor de gemeente Groningen.

De kwijtschelding van de lening kan deels gefinancierd worden uit de reservering van € 452.000,00 uit de rekening 2015 . Door het bestuurlijke akkoord met Vrijdag kan het risico van terugkeer van personeel na de fusie verminderd worden van € 1.500.000 naar € 1.000.000. Uit de vrijvallende reservering in de AER kan de resterende € 98.110,28 gefinancierd worden.

Overige consequenties

Zonder deze financiële impuls zal de transitie van het muziekonderwijs forse vertraging oplopen. De bijdrage van Vrijdag aan de inzet van culturele activiteiten in het sociale domein loopt daarmee ook vertraging op. Vrijdag is binnen het culturele veld een van de belangrijkste spelers in het realiseren van de verbinding tussen het culturele veld en het sociale domein.
Op dit moment loopt de besluitvorming over de nieuwe cultuurperiode. De besluitvorming daarover wil het College graag laten plaats vinden zonder de belasting van nog openstaande vraagstukken rondom de afwikkeling van de fusie.

Vervolg

Na het besluit van de Raad zal op bestuurlijk niveau een afspraak met Vrijdag gemaakt worden over het niet doorvoeren van reorganisaties tot 1 januari 2018 en het toezicht kader in de komende jaren.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
Peter den Oudsten

de secretaris,
Peter Teesink

4

BIJLAGE

VRIJDAG
elke dag cultuur doen

Aan Paul de Rook
Van Hendrik Jan Houtsma
Betreft Transitie muziekonderwijs
Datum 15 mei 2016

Inleiding
In 2013 zijn het Kunstencentrum Groningen en de Stedelijke Muziekschool Groningen gefuseerd. De nieuwe organisatie wil met een eigentijdse programmering meer Groningers aan zich binden om kunst en cultuur te beleven. Een ander doel van de fusie is dat VRIJDAG naar een toekomstbestendige en sterke organisatie groeit en dat de schaalvergroting bijdraagt aan een kostenbesparing en een vergroting van de marktinkomsten. Het centraal huisvesten van VRIJDAG in één gezamenlijke huisvesting is bij deze ambitie een belangrijke voorwaarde net als het inzetten van het kenmerkende cultureel ondernemerschap van het team van het Kunstencentrum.

Onderzoeker Jos Raymakers zegt het volgende in zijn notitie[1] over VRIJDAG: "VRIJDAG bundelt in haar mensen een grote passie voor cultuur in vele vormen. En een ongekend enthousiasme om dit ook uit te dragen. Gekoppeld aan de aanwezige professionele expertise op vele vlakken is dit een geweldige basis om de samenleving te laten kennismaken met de kracht en schoonheid van cultuur. Zonder uitzondering heb ik in alle gesprekken die betrokkenheid en beleving ervaren. Men heeft hart voor de zaak. Dat is een belangrijke motor om op veranderingen te kunnen inspelen."

Cultuur voor en door alle Groningers
VRIJDAG wil alle Groningers de kans geven kunst en cultuur te beleven. Omdat deelname inspireert, plezier geeft, ontwikkelt en de verbinding tussen mensen versterkt.
We brengen kinderen, jongeren, volwassenen en senioren in contact met kunst en cultuur op een manier die raakt en verrijkt en bijdraagt aan de ontwikkeling tot een zelfbewuste burger. VRIJDAG biedt passend aanbod en ondersteuning voor iedereen en op elk moment van zijn of haar culturele levensloop, volgens het principe van kennismaken, verdiepen en excelleren. Zo dragen we bij aan cultuurparticipatie en talentontwikkeling.

VRIJDAG biedt activiteiten in de scholen, wijken en in de eigen locaties en VRIJDAG ondersteunt amateurkunstenaars en onderwijs. VRIJDAG zoekt de vernieuwing en verbinding op met andere sectoren in de samenleving, al dan niet in combinatie met het bieden van een artistieke uitdaging en het bevorderen van specifieke deskundigheid. Dit doet VRIJDAG in samenwerking met anderen in de vorm van projecten zoals *Culturele Zondagen*, *ZingZing*, *Gekleurd Grijs*, *Korreweg Klassiek* of *Dancing on my Grave*.

VRIJDAG ontwikkelt zich tot een hybride organisatie die midden in de samenleving staat. We bouwen aan een eigentijdse en spraakmakende programmering die goed aansluit op de behoefte van de klant. Leisure en educatie zitten in de programmering versleuteld.

[1] Raymakers, J. (februari 2016). *Onderlinge verrekeningen tussen de gemeente Groningen en VRIJDAG*. Uitgave: Raymakers Financial Control.

1

Transitie muziekonderwijs
In (Noord) Nederland is de laatste jaren veel muziekonderwijs ter ziele gegaan, waar de gemeenten, afhankelijk van de constructie waarin het muziekonderwijs zat, meer of minder voor afvloeiing van medewerkers hebben moeten betalen. De gemeente Groningen heeft als één van de weinigen het (aanbodgerichte) muziekonderwijs lang in de eigen organisatie gehouden. Het VRIJDAG team werkt nu aan de inhoudelijke en bedrijfsmatige transitie van het muziekonderwijs. Dit is nodig omdat de maatschappij verandert en sterk is veranderd. Het huidige muziekaanbod sluit onvoldoende aan op nieuwe behoeften die uit de samenleving komen. Daarnaast is de verhouding subsidie en eigen inkomsten in het huidige muziekaanbod scheef en daardoor te kostbaar in vergelijking tot het overige aanbod (beeldende kunst en theater).

Om meer, en ook andere, publieksgroepen en deelnemers aan te kunnen spreken en de verhouding subsidie-eigen inkomsten in balans te brengen, ontwikkelt VRIJDAG een vraaggestuurd en samenhangend muziekaanbod voor de vrije tijdsmarkt, wijken en scholen.

In de voormalige muziekschool is dit voor een deel van de medewerkers een grote verandering. Hierbij is het de vraag of alle medewerkers de verandering kunnen en willen maken. Het 1 op 1 werken met cursisten gericht op de ontwikkeling van instrumentale vaardigheden vergt immers andere competenties dan het werken met groepen gericht op kennismaking met muziek, samenspel en het creërend vermogen van de cursist.

VRIJDAG voert actief beleid om haar medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen. Dit doen wij door middel van scholing, coaching, loopbaanbegeleiding, kennis - overdracht, uitwisseling en kruisbestuiving met andere disciplines en ruimte om te experimenteren. De praktijk leert tot nu toe dat dit helaas niet in alle gevallen lukt, waardoor er ook een groep medewerkers ontstaat waar we afscheid van moeten nemen. De nieuwe wet- en regelgeving en cao verminderen andere opties als de flexibiliteit om de aanstellingsomvang aan te passen. Maar ook het afscheid nemen van medewerkers is in de praktijk lastig omdat VRIJDAG geen voorziening heeft om mogelijke afvloeiing te kunnen bekostigen. VRIJDAG staat klaar om ook actief beleid in te zetten op afvloeiing van personeel dat niet meekan. Kosten die hiermee gepaard gaan zouden gefinancierd moeten kunnen worden uit het eigen vermogen en uit de vrijkomende exploitatiemiddelen, zonder dat dit de programmering van VRIJDAG schaadt. Wanneer gemeente Groningen de lening aan VRIJDAG kwijtscheldt, ontstaat de benodigde financiële ruimte om deze transitie te maken.

Muziekonderwijs voor vrije tijdsmarkt, scholen en wijken
Het accent voor de komende jaren ligt op het invoeren van een nieuw concept voor muziekonderwijs, waarmee VRIJDAG met dezelfde middelen meer mensen wil bereiken. VRIJDAG ontwikkelt een samenhangend muziekprogramma voor de vrije tijd, de wijken en de scholen. Kern van dit programma is samenspel, muzikale beleving en het centraal stellen van de wensen van de deelnemer. Plezier aan muziek beleven is daarbij het uitgangspunt. Hierbij worden waar mogelijk ook digitale technologieën benut. Ons publiek kan insteken op de niveaus kennismaken, verdiepen en excelleren, waarbij presenteren altijd een belangrijk onderdeel is.

De prioriteit ligt dit jaar bij het programma voor de consument in de vrije tijdsmarkt. Hier is de meeste winst te behalen, qua inhoud, bedrijfsvoering en marketing. Na de zomer kunnen klanten hier aan meedoen. We maken het voor kinderen, jongeren, volwassenen en senioren aantrekkelijk te kiezen voor een pakket, bestaande uit instrumentale les (individueel of in groepen), diverse samenspeelmogelijkheden, workshops/masterclasses, het evenement *VRIJDAG muziekmaand* en het kosteloos gebruik maken van de muziekruimten. Hierdoor is maatwerk en variatie mogelijk. Belangstellenden kunnen in allerlei vormen kennismaken met muziek, verdiepende activiteiten, lessen en projecten volgen tot en met het deelnemen aan jaarcursussen en het talentenprogramma. Hiermee positioneert en profileert VRIJDAG zich duidelijk ten opzichte van de particuliere aanbieder. Regelingen zoals het Jeugdcultuurfonds en de Stadjerspas zorgen voor de benodigde toegankelijkheid voor elke bevolkingsgroep en 'portemonnee'. Het algemene prijsbeleid stimuleert en ondersteunt een laagdrempelige deelname van kinderen en jongeren.

Tegelijkertijd gaat VRIJDAG intensief samenwerken met huisgezelschappen: zelfstandige orkesten, koren en ensembles van een (semi) professioneel en/of spraakmakend niveau[2]. Deze kunnen

[2] Stageband, Noordpoolorkest, Ouderen rockkoor 'Jong van Hart', Studenten Big Band, Leerorkest.

2

repeteren in de locatie aan de Sint Jansstraat (SJ). Ook zullen zij optredens en inhoudelijke projecten voor en met VRIJDAG klanten verzorgen. Op deze manier versterkt VRIJDAG de mogelijkheden voor muzikanten hun culturele loopbaan van kennismaken tot en met excelleren te beleven, vergroot het haar impact in en betekenis voor het muziekleven in Groningen, ondersteunt VRIJDAG deze ensembles met goede faciliteiten en creëert het reuring en publieksstromen in en om de SJ. De spectaculaire concertzaal wordt een podium voor en door de amateurkunstenaars en amateurgezelschappen. Dit alles zal ook een positieve uitwerking op onze horeca hebben.

In het primair en voortgezet onderwijs zal VRIJDAG educatieve activiteiten aanbieden via programma's als *Ieder kind muziek* en *Meester in de kunst* (deskundigheidsbevordering leerkrachten). VRIJDAG zal steeds meer laagdrempelige activiteiten in de wijken aanbieden en daarnaast de samenwerking aangaan met studenten en middenstand. We programmeren vanuit het luisteren naar de behoeften van de doelgroep en sluiten aan bij bestaande initiatieven en netwerken.

VRIJDAG zal - vanuit de maatschappelijke opdracht - muziekdeelname (ervaren en doen) aanjagen en faciliteren. Het gaat om de Groninger (amateur) muzikanten, musici, zangers, koren, muziekverenigingen, orkesten en ensembles. Wat hebben zij nodig?
VRIJDAG voegt waarde toe daar waar dit het lokale en regionale muziekleven ten goede komt. Daarbij zoekt VRIJDAG de samenwerking met andere aanbieders om het muziekveld in Groningen te versterken. Dit betekent dat VRIJDAG net zo makkelijk de ruimte geeft aan en samenwerkt met andere professionals wanneer dit het geheel ten goede komt.

Kansen voor bedrijfsvoering
We zien kansen om onze werkprocessen te verbeteren, door onder andere de inzet van automatisering en het doorvoeren van effectiviteitsprogramma's. Door de processen te optimaliseren zal de performance van VRIJDAG verbeteren en kunnen we onze arbeid efficiënter inzetten.

Bij de inhoudelijke ontwikkeling van het muziekprogramma innoveert VRIJDAG het verdienmodel en de marketing (duidelijke positionering en profilering, gebruik maken van klantenkennis, social media en inzet van community management).

Elk afdelingsteam heeft een jaaropdracht met verschillende kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen (perspectief klant, financiën, werkprocessen, leren & ontwikkelen). Het verzorgen van hierbij passende en betrouwbare managementinformatie is een ontwikkelpunt.

Investeren in het team
Het VRIJDAG medewerkersteam is de kip met de gouden eieren, om met Stephen Covey te spreken. Het team bedient de klanten, investeer daarom in het team opdat de productie kwaliteit heeft, krijgt en houdt.

Het doorontwikkelen en optimaliseren van een team dat de kwaliteit heeft om de inhoudelijke en organisatorische transitie van VRIJDAG te maken om zo de verschillende klantgroepen van de toekomst te kunnen bedienen, blijft een belangrijk aandachtspunt van de organisatie- brede transitie die VRIJDAG doormaakt. VRIJDAG zal daarvoor een actief strategisch personeelsbeleid inzetten dat bestaat uit onder andere een scholingsprogramma, plaatsing- en uitstroombeleid, flexibilisering van arbeid, (maat-)oplossingen voor leegstand en (vervroegde) uittreding.

Ook zal VRIJDAG de verhouding tussen ondersteunend en uitvoerende medewerkers in kaart brengen en daar waar nodig aanpassen tot een verhouding die recht doet en in lijn is met soortgelijke instellingen als VRIJDAG.

Verwachting is dat dit beleid resulteert in een divers en flexibel creatief team, dat voor een consistente goede performance garant staat.

EMBARGO tot donderdag 26 mei 2016, 10.00 uur.

Gemeente Groningen

Raadsvoorstel

Onderwerp **Realisatiebesluit Topsportzorgcentrum (TsZC)**
Registratienr. 5706520 Steller/telnr. L. Hellinga/ 8686 Bijlagen 3

Classificatie • Openbaar ○ Geheim

Portefeuillehouder De Rook en Van der Schaaf Raadscommissie

Voorgesteld raadsbesluit

De raad besluit:

I. kennis te nemen van de business case Topsportzorgcentrum Corpus den Hoorn d.d. 24 mei 2016;
II. geheimhouding te bekrachtigen ten aanzien van bijlage 1 business case Topsportzorgcentrum Corpus den Hoorn, op grond van artikel 10, lid2, sub b Wet Openbaarheid Bestuur juncto artikel 25, lid 3 Gemeentewet;
III. een krediet Herinrichting parkeerterrein Sportpark Corpus den Hoorn van € 92.000,-- te verstrekken en dit te dekken uit de gekapitaliseerde erfpachtcanon uitgifte grond TsZC en exploitatiebijdrage Euroborg NV;
IV. de gemeentebegroting 2016 op programmaniveau te wijzigen.

Samenvatting

Euroborg NV en FC Groningen hebben gezamenlijk een plan uitgewerkt om tot de realisatie te komen van een Topsportzorgcentrum (hierna: TsZC) in de stad. Beide initiatiefnemers hebben het plan uitgewerkt in een business case. Deze business case is mee ontwikkeld door toekomstige gebruikers van het complex, Inter-Psy en VNO-NCW.

Voor de stad Groningen is het TsZC in meerdere opzichten een waardevolle toevoeging. Het college is dan ook content met het feit dat Euroborg NV, Inter-Psy, VNO-NCW en FC Groningen hun gezamenlijke ambities tot een concreet plan hebben gemaakt.

Het TsZC vervult ook een duidelijke rol om de regionale voetbalclub FC Groningen toekomstbestendig te maken. Het TsZC is onderdeel van het strategisch plan van FC Groningen dat de toekomstige selectie meer regionale spelers kent. FC Groningen wil daarmee nog meer uitdrukking geven aan het regionale karakter van FC Groningen. Vorig jaar zijn daartoe de eerste stappen gezet via de afkoop van duur vreemd vermogen ('spelersfondsen'). Dit voorstel bevat een aanvullend maatregelenpakket in zowel beleidsmatige als financiële zin waarmee FC Groningen de beoogde regionale functie kan blijven vervullen.

B&W-besluit d.d.: 24 mei 2016

Aanleiding en doel

In mei en juni 2015 zijn de eerste besluiten genomen om te komen tot een Topsportzorgcentrum Corpus den Hoorn (hierna: TsZC). Sindsdien heeft Euroborg NV (de ontwikkelaar van het TsZC) het verdere ontwerp doorontwikkeld en ook de busines case aangescherpt, waaronder het aardbevingsbestendig bouwen. Dat is gebeurd in overleg met de beoogde gebruikers VNO-NCW, Inter-Psy en FC Groningen.
De grootste aanpassingen van het TsZC ten opzichte van de ontwikkelvoornemens van vorig jaar is de afschaling van de horecavoorziening tot "bedrijfskantine"- niveau en de toevoeging van een indoor trainingshal aan het concept van het TsZC.

Huidig ontwerp TsZC

Deze nota omvat besluitvorming om te komen tot daadwerkelijke realisering van het TsZC door Euroborg NV.

Dit innovatieve gebouw verrijst aan de A7. Het gaat onderdak bieden aan een centrum dat een innovatie statement gaat vormen op het gebied van topsport, breedtesport, gezondheid, beweging, healthy ageing enerzijds en van duurzaam en innovatief bouwen anderzijds. Het centrum slaat een brug naar breedtesport en naar het vitaliteitsaspect van bedrijven en organisaties in Noord-Nederland en wellicht ook andere regio's. Naast het fysieke aspect, is er ook aandacht voor het mentale aspect van een brede doelgroep jonge en oude mensen.

De functies in het centrum zijn een belangrijk onderdeel van de jeugdopleiding van FC Groningen. Het centrum biedt daarnaast plaats aan het praktijkonderzoek Sports Field Lab. Het Sports Field Lab richt zich behalve op topsport ook op breedtesport en bewegingsonderwijs, samen met Groningse kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Daarmee kunnen ook andere topsportorganisaties als Donar en Lycurgus meeliften op het TsZC, evenals alle breedtesportorganisaties in de stad.
Het Topsportzorgcentrum zal ook welness- en fitnessprogramma's aanbieden, omringd door (para) medische voorzieningen. Healthy Ageing wordt zo in een breder verband aangelicht. Daarmee wordt invulling gegeven aan een nieuwe stedelijke voorziening die past binnen de stedelijke (sport)ambities.

2

Functies in het Topsportzorgcentrum
In de opzet van het gebouw van het topsportzorgcentrum zijn de volgende functies opgenomen:

- medische zorg voor top- en breedtesport (waaronder Inter-Psy);
- trainingsfaciliteit (waaronder kleed- en was accommodatie) ten behoeve van alle (jeugd)elftallen van FC Groningen, waarmee het topsportklimaat van FC Groningen op het gebied van sportwetenschap, medische/paramedische begeleiding en fysieke training een impuls moet krijgen.
- een centrum voor overleg en ontmoeten, waaronder een kleinschalige cateringfunctie voor onder meer bezoekers Sportpark Corpus den Hoorn;
- verhuurbare kantoorruimte voor VNO-NCW en MKB-Noord;

Het concept van het TsZC omvat de inplaatsing van medische topsportbegeleiding, waarbij diverse zorgpartijen (o.a. Martiniziekenhuis) met specifieke specialismen een gezamenlijke sportzorgconcept ('zorgcarroussel') gaan neerzetten. Deze bovenregionale medische (top)sportbegeleiding is bestemd voor alle (top)sporters in minimaal Noord-Nederland. Dus ook voor top- en breedtesporters die actief zijn in het volleybal, basketbal, schaatsen, etc.

Mede omdat het Martiniziekenhuis zich inhoudelijk heeft verbonden met het TsZC-concept, hebben ook de Hanzehogeschool en de RUG zich verbonden aan het TsZC (bewegingswetenschappen). Daarnaast heeft ook zorgaanbieder Inter-Psy zich inhoudelijk verbonden aan het TsZC.

Maatschappelijke waarde TsZC
Alle voornoemde functies en gebruikers van het TsZC, waarbij de regionale waarde van FC Groningen maximaal wordt ingezet, maakt een centrum dat uniek is in de stad. De functies van het TsZC geven invulling aan begrippen als 'City of Talents' en Heathy Ageing. Voor een deel geven de functies in het TsZC gestalte aan het profiel van de stad. De combinatie die in het TsZC gevonden gaat worden tussen (top)sport, bedrijfsleven en medische wetenschap maakt het TsZC uniek.

De in het TsZC opgedane kennis over sport en bewegen in zowel fysieke (blessurebehandelingen) als mentale zin (weerbaarheid) kan direct worden toegepast in behandelingen voor met name de breedtesport (de grootste groep sporters). Om die reden is zorgaanbieder Inter-Psy bereid om de zorglaag in het TsZC af te nemen om van daaruit met name de cliënten vanuit de breedtesport te kunnen bedienen.

Ambitie FC Groningen – waarom het TsZC?
FC Groningen wil door de aanleg van hoogwaardige trainingsvelden op Sportpark Corpus den Hoorn, de aanstelling van professionals op het gebied van data en technologie, verdere professionalisering van de opleiding conform het technisch beleidsplan *'2018: talenten op één'* en de realisering van het Topsportzorgcentrum minder afhankelijk zijn van (relatief duurdere) investeringen in spelers van buitenaf en transfervergoedingen. Dat is nodig voor een ook op de middellange en lange termijn gezonde sportieve en financiële basis onder de club. Onderdeel van het technisch beleidsplan is dat de toekomstige selectie meer regionale spelers kent om daarmee meer uitdrukking te geven aan het regionale karakter van FC Groningen.

De Nederlandse voetbalmarkt en de financiële draag- en daadkracht van clubs zijn veranderd. De Eredivisieclubs zijn steeds minder in staat voetbaltalenten van 18 of 19 jaar aan zich te binden. Die kiezen heden ten dage bijna allemaal voor de sportieve en financiële kansen bij Europese topclubs in de grotere en financieel meer draagkrachtige Europese competities.

Vergrote inzet op opleiden
Om in dit krachtenveld de concurrentiepositie te verstevigen, zet FC Groningen daarom meer in op de opleiding van jongere talenten. Op die manier wil men met minder (financiële) middelen dezelfde – of mogelijk nog betere – sportieve resultaten boeken. In de verdere professionalisering van de opleiding zijn de faciliteiten in en van het Topsportzorgcentrum cruciaal.
Een groter accent op opleiden in plaats van op aankopen draagt niet alleen bij aan een gezondere sportieve en financiële basis onder de club FC Groningen. Een meer regionaal getint team leidt bovendien tot meer identificatie en daarmee tot een nog grotere betrokkenheid en binding van de achterban.
Weinig andere clubs worden zo gedragen in de regio als FC Groningen. De provinciale bijdrage van 7 ton uit het REP aan het TsZC is daar een positieve uiting van.

Kader

In 2012 is in de raad een presentatie gehouden waarin de ambities van het TsZC kenbaar zijn gemaakt. Deze ambitie was de opmaat naar de collegebrief aan de raad van 1 maart 2013 met kenmerk RO13.3501864 waarin het college wensen en bedenkingen vroeg over het beschikbaar stellen van middelen. Daarmee kon Euroborg NV het gewenste onderzoek naar de ontwikkeling van een TsZC uitvoeren.

In juni 2015 zijn aan de raad wensen en bedenkingen gevraagd ten aanzien van een (nog) te verstrekken hypothecaire lening aan Euroborg NV met een maximum van € 4,96 miljoen ten behoeve van de realisatie van het TsZC. Het afgelopen jaar is benut om het ontwerp van het TsZC nader te nader uit te werken.

De ontwikkeling van het topsportzorgcentrum past binnen de (top)sportambities van de stad, alsook binnen het gemeentelijke Healthy Ageing beleid, dat voorvloeit uit het topsectorenbeleid zoals dat voor Noord Nederland is beschreven in de Regionale Innovatie Strategie (RIS).

De voorgenomen investeringen in duurzaamheid van het Topsportzorgcentrum (ook in de exploitatie) dragen bij aan onze ambities om in 2035 als stad CO2-neutraal te zijn. Naast deze duurzaamheids-investeringen in het TsZC, voorziet de business case ook in de aansluiting van de Euroborg op de WKO-installatie op het Europapark.

De invulling van de gemeentelijke rol in de realisering van het Topzorgsportcentrum via Euroborg NV (waarin de gemeente enig aandeelhouder is) is conform de Nota verbonden partijen 2015 en de gemeentelijke treasury verordening.

Euroborg NV is een aanbestedingsplichtig lichaam. Om die reden wordt de business case van 24 mei 2016 van het TsZC onder geheimhouding verstrekt. De selectiefase voor de bouw van het TsZC is door Euroborg NV opgestart. Gunning van de opdracht door Euroborg NV wordt afhankelijk gesteld van het besluit van uw raad.

Relevant is tenslotte dat de Provincie Groningen inmiddels een REP- bijdrage van € 700.000,-- beschikbaar heeft gesteld aan Euroborg NV voor de realisatie van het TsZC .

Argumenten en afwegingen

Verstevigen financiële basis – verlagen van de risico's
Het TsZC maakt onderdeel uit van een maatregelenpakket om zowel Euroborg NV als FC Groningen toekomstbestendig te maken in een veranderde wereld.

FC Groningen is als huurder van het stadion een belangrijke debiteur van Euroborg NV. De afgelopen jaren heeft FC Groningen de huur altijd tijdig voldaan.
De bouw van het TsZC – een gebouw waarvan FC Groningen medehuurder zal worden – leidt ertoe dat de huisvestingslasten op de begroting van FC Groningen zullen toenemen. Ook na die toename moet FC Groningen in staat zijn de huurpenningen te voldoen aan Euroborg NV.
Er is al een aanvullende zekerheid ingebouwd door het verpanden van opbrengstrechten van FC Groningen aan Euroborg NV. Belangrijker is dat ook de liquiditeits- en vermogenspositie van FC Groningen gezond is en blijft.

Eerste stappen
Met de afkoop van dure leningen ('spelersfondsen') is vorig jaar een eerste stap gezet richting het verder financieel gezond maken van de financiële huishouding van FC Groningen.
Ook de positieve resultaten van de afgelopen twee jaar (transfers, behalen KNVB-beker en spelen in Europees verband), hebben positief bijgedragen aan de vermogenspositie van FC Groningen. Aan het einde van dit seizoen verwacht FC Groningen een positief resultaat te behalen van € 3,2 mln.

De afgelopen 5 jaar beschikt FC Groningen over een gemiddeld positief eigen vermogen van ca. € 3 mln. Met deze financiële buffer is FC Groningen in staat gebleken ruimschoots te kunnen voorzien in bedrijfsmatige tegenvallers.
Daarnaast is het financieel beleid van FC Groningen erop gericht het eigen vermogen te vergroten door de helft van de boekwinst op transfers toe te voegen aan het eigen vermogen en blijvend conservatief te ramen in de begroting.

Aanvullend maatregelenpakket
Aanvullend daarop is met Euroborg NV en FC Groningen een maatregelenpakket overeengekomen dat moet leiden tot een verdere risicoverlaging in de toekomst.

Deze maatregelen betreffen de toekomstige huishouding van FC Groningen. Kort samengevat komt het erop neer dat de FC het spelersbudget verder verlaagt, en dat de FC minder inzet op aankopen en meer op opleiding en verkoop. De faciliteiten van het TsZC zijn daarvoor van essentieel belang. Dit is ook vastgelegd in het Technisch Beleidsplan *'2018: talenten op één'* waarin directie en Raad van Commissarissen van FC Groningen de koers hebben uitgezet voor het toekomstbestendig maken van de club.

Hoewel in strikt formele zin een wensen en bedenkingen procedure niet aan de orde is, hechten wij aan uw wensen en bedenkingen ten aanzien van dit maatregelenpakket. In hoofdzaak bestaat het pakket uit:

1. Wijziging strategische koers FC Groningen met betrekking tot talentontwikkeling;
2. Verlenging lening portefeuille Euroborg NV met 10 jaar;
3. Verlenging exploitatieduur van stadion Euroborg door Euroborg NV met 10 jaar.

Ad. 1.) Wijziging strategische koers FC Groningen
Aanvullend op de in dit raadsvoorstel al benoemde onderdelen van deze koers, is een notitie van FC Groningen over de strategische koerswijziging met betrekking tot talentontwikkeling als bijlage toegevoegd.

Ad 2.) Verlenging lening portefeuille Stadion Euroborg met 10 jaar tot 2047
Voor de bouw van het stadion en de verbouwing in 2008 heeft de gemeente leningen beschikbaar gesteld aan Euroborg NV. Die leningen lopen tot 2037.
Vanwege de extreem lage rentestanden op de kapitaalmarkt op dit moment, heeft de gemeentelijke treasury onderzocht wat de financiële betekenis zou zijn van een verlenging van de huidige lening portefeuille met 10 jaar. Dit onderzoek – in samenspraak met Bank Nederlandse Gemeenten en de Nederlandse Waterschapsbank – heeft uitgewezen dat een verlenging van de leningenportefeuille met 10 jaar resulteert in een jaarlijkse lastenverlaging voor Euroborg NV van €328.000,- omdat het totale bedrag kan worden afgelost over een langere periode. Dit is budgettair neutraal voor gemeente en Euroborg NV.

Verlenging van de leningen met 10 jaar is gekoppeld aan verlenging van de huurovereenkomst met FC Groningen voor dezelfde periode. FC Groningen is daartoe bereid.
Voorwaarde daarvoor is dat de Euroborg 10 jaar langer geëxploiteerd kan worden.

Ad 3.) Verlenging exploitatieduur van het stadion Euroborg met 10 jaar tot 2047
De verlenging van de huurperiode betekent ook dat het stadion 10 langer onderhouden dient te worden. De mogelijkheden en consequenties daarvan zijn onderzocht door Euroborg NV. Dit onderzoek is voorzien van een second opinion door Bilfinger Real Estate. Uit de resultaten blijkt, dat aanpassing van het huidige beheer- en onderhoudsplan van het stadion voor de langere exploitatieperiode geringe meerkosten vergt: in een pessimistisch scenario maximaal € 79.000,- per jaar extra dotatie voor groot onderhoud.
Een voorbeeld ter illustratie. De stadionstoelen vormen een belangrijke post in het groot onderhoud. Ze moeten over 10 jaar (2026) worden vervangen. Deze stoelen hebben een levensduur van 20 jaar. Binnen de huidige exploitatietermijn (tot 2037) zouden deze stoelen in 10 jaar moeten worden afgeschreven. Bij verlenging tot 2047 kan dat in de normale 20 jaar.

Aanwending lastenverlaging Euroborg NV
Het model dat ten grondslag ligt aan de bepaling van de huursom van het stadion, bestaat uit rente en aflossing van het leningenpakket, onderhoud van het stadion en de kosten van de bedrijfsvoering van Euroborg NV. Daarbovenop is sprake van een huurindexatie. FC Groningen betaalt deze zowel nu als in de toekomst. Omdat de jaarlasten voor Euroborg NV dalen met € 328.000,- ligt op basis van het model daarom een huur*aanpassing* van het stadion voor de hand.
Deze huuraanpassing willen wij voorwaardelijk doorvoeren. De hoogte van de huur is en blijft kostendekkend voor Euroborg NV. FC Groningen draagt de lasten van Euroborg NV via de bepaling van de hoogte van de huur.

Wij hechten aan het toekomstbestendig maken van de financiële huishouding van de FC Groningen als belangrijke debiteur van Euroborg NV. Om die reden willen wij in het kader van de risicoreductie van FC Groningen en Euroborg NV onder voorwaarden een huuraanpassing doorvoeren in de huurovereenkomst van het stadion. Van het voornoemde bedrag van € 328.000,- wordt € 79.000 gereserveerd voor de toename van de onderhoudslasten van het stadion bij Euroborg NV, € 19.000 gereserveerd voor leegstandsrisico TsZC bij Euroborg NV en wordt het bedrag voorhuur (welke opgebouwd is uit rente, aflossing, onderhoud, kosten bedrijfsvoering en huurindexatie) met € 230.000,- verlaagd.

Deze voorwaarden stellen wij aan de huuraanpassing opdat Euroborg NV ook in de toekomst in staat blijft het onderhoud van het stadion te kunnen blijven uitvoeren. De huuraanpassing wordt over 5 jaar geactualiseerd met de laatste inzichten ten aanzien van het onderhoud van het stadion en in hoeverre de implementatie van het strategische plan van FC Groningen is gevorderd.De huuraanpassing heeft geen negatieve invloed op de bedrijfsvoering van Euroborg NV en kan daarmee saldoneutraal worden ingevoerd.

Concessies aan sportieve ambities geen alternatief
Alleen inkrimping van het voetbalbudget en/of de professionele organisatie *zonder* investeringen in de professionalisering van de opleiding (waarvoor realisering van het Topsportzorgcentrum een essentiële voorwaarde is) is geen alternatief. Want dat brengt de club in direct sportief en daarmee ook financieel gevaar. Bij zo'n scenario valt niet uit te sluiten dat FC Groningen eerder dient te strijden tegen degradatie, dan om de plekken die recht geven op het spelen van Europees voetbal. Met alle gevolgen van dien op het gebied van recette-inkomsten, sponsorgelden, media-vergoedingen, merchandise-opbrengsten, marktwaarde van spelers en club, enzovoort. Een negatieve vicieuze cirkel, die lastig te doorbreken zal zijn, en waarbij FC Groningen zeker op den duur niet meer in staat zal zijn aan al haar verplichtingen te voldoen. Kortom: een niet wenselijk scenario.

Daarom zet de FC met haar sporttechnisch beleidsplan *'2018: talenten op één'* in op verdere professionalisering van de opleiding en daarom investeert men in het Topsportzorgcentrum. Met deze investeringen in opleiding kan de continuïteit van de club worden geborgd en kan FC Groningen duurzaam voldoen aan haar financiële verplichtingen als solide huurder van stadion Euroborg en het Topsportzorgcentrum.

Conclusie
Realisering van het Topsportzorgcentrum is een essentieel onderdeel van de strategische visie van FC Groningen. Die visie en de daarbij horende maatregelen zoals die in dit raadsvoorstel uiteen zijn gezet, moeten leiden tot een toekomstbestendig FC Groningen, met een sportief en financieel gezonde basis. Tegelijkertijd verstevigt het de regionale inbedding van FC Groningen.

Wij vragen u eventuele wensen en bedenkingen kenbaar te maken bij de behandeling van dit voorstel in de raad. Wij vragen u daarbij te betrekken dat het geheel budgettair neutraal verloopt voor de gemeente en Euroborg NV: het kost de gemeente geen geld.

Maatschappelijk draagvlak en participatie

Voor de realisatie van het gebouw wordt de planologische procedure doorlopen. Het participatietraject zal daaraan parallel gevoerd gaan worden met alle stakeholders op bijvoorbeeld het Sportpark Corpus Den Hoorn en omliggende bedrijven en instellingen.

Parkeren Sportpark Corpus den Hoorn

Ten behoeve van de realisatie van het TsZC moet het bestaande openbare parkeerterrein heringericht worden en dient een bouwrijp terrein geleverd te worden aan Euroborg NV. Daarvoor is het nodig dat een standplaatshouder een andere plek krijgt, dat het parkeerterrein sober en doelmatig wordt heringericht, dat een bestaande loods een andere plek krijgt door middel van nieuwbouw op het sportpark, dat er herhuisvesting komt voor de wielervereniging en dat wordt gezorgd voor de herplant van bomen.

Parkeren
In het kader van de komst van het TsZC is uitgebreid onderzoek gedaan naar de consequenties voor het sportpark parkeren. Uit onderzoek is gebleken dat er met name op zaterdag een grote parkeerdruk is op de parkeerplaats van het sportpark. Deze parkeervraag kan niet worden opgelost binnen de grenzen van de huidige parkeerplaats, onder andere vanwege een ecologische zone.

Voor de parkeernorm is het piekmoment op de zaterdag bepalend voor de benodigde parkeercapaciteit. Euroborg NV heeft daarom met Gasunie afspraken gemaakt over de openstelling van het parkeerterrein bij het Gasuniegebouw – dat zaterdags leeg staat – om de piek op de zaterdagen op te kunnen vangen. Gasunie is bovendien bereid gebleken hier kosteloos aan mee te werken. Wij zijn Gasunie erkentelijk voor dit gebaar naar FC Groningen en de andere gebruikers van het sportpark Corpus den Hoorn.

Voor de overige dagen van de week is er voldoende parkeergelegenheid. Het huidige parkeerterrein bevat 311 openbare parkeerplaatsen ten behoeve van de bezoekers van het sportpark Corpus den Hoorn. In de nieuwe situatie worden 295 parkeerplaatsen aangelegd, waarvan 83 parkeerplaatsen exclusief voor de gebruikers van het TsZC. De 83 parkeerplaatsen bij het TsZC zullen door middel van slagboom parkeren worden beheerd door Euroborg NV.

De druk op de resterende openbare parkeerplaatsen (van 311 nu naar 212 na realisatie TsZC) zal dus toenemen. Zoals hiervoor gesteld, is het fysiek en economisch niet haalbaar op het sportpark meer openbare parkeerplaatsen te realiseren. Ook niet in de nabijheid van de parkeerplaats.
Uit onderzoek is echter gebleken dat het merendeel van de huidige parkeerders op werkdagen bij het sportpark werknemer of bezoeker zijn van het Martiniziekenhuis. Het Martiniziekenhuis heeft voor zowel medewerkers als bezoekers voldoende alternatieven op de locatie van het Martiniziekenhuis.
Samen met Euroborg NV gaan wij daarnaast nog onderzoeken in hoeverre actief mobiliteitsmanagement kan leiden tot een beperking van de parkeerdruk op het parkeerterrein bij de sportvelden. Dit onderzoek wordt gedaan met de aanwezige sportverenigingen in het gebied.
Zodra de onderzoeken zijn afgerond, zullen wij de raad vragen daarover een besluit te nemen in het kader van een aanvullend te verstrekken krediet.

Financiële consequenties

Gemeentelijk deel van de investeringen (sportpark en parkeren)
Zoals aangegeven, is de business case van het TsZC ten opzichte van vorig jaar gewijzigd. Deze wijzigingen hebben geleid tot een herijking van de erfpachtcanon conform het grondprijzenbeleid van de gemeente. De jaarlijkse erfpachtcanon bij de huidige voorziene invulling van het TsZC bedraagt € 37.425. Dat staat voor een grondwaarde van € 1.069.275 welke ter dekking dient van de gemeentelijke investeringen. Hierop dient in mindering te worden gebracht het raadsbesluit van juni 2015 dat € 111.568 van de investering in de fietsbrug over de wielerbaan ten laste dient te worden gebracht van de gronduitgifte TsZC. Het nog besteedbare deel bedraagt taakstellend € 957.771,-.

De herinrichting van het terrein inclusief bijkomende kosten worden momenteel geraamd en herijkt op basis van de laatste ontwerpinzichten en uitkomst van parkeeronderzoeken. Besluitvorming daarover zal na de zomer 2016 gaan plaatsvinden in uw raad zodra de aanvullende parkeeronderzoeken gereed zijn. Vooruitlopend op die besluitvorming wordt voorgesteld een krediet beschikbaar te stellen voor het bouwrijpmaken van de uit te geven kavel aan Euroborg NV (€ 35.000) en voor te maken plankosten (€ 57.000). Dit betreft in totaal aan lasten € 92.000,- en wordt gedekt door de erfpachtcanon en door een exploitatiebijdrage van Euroborg NV ter grootte van € 57.000,- in de plankosten.

Investeringsopgave Euroborg NV
Als bijlage bij dit raadsvoorstel is uw raad onder geheimhouding de Business Case van het TsZC vertrekt. In deze Business Case is helder uiteengezet wat de investeringsopgave omvat en hoe deze de komende jaren exploitatie technisch uitpakt voor Euroborg NV als verbonden partij. Wij informeren uw raad over Euroborg NV via de reguliere P&C-cyclus van gemeentelijk verbonden partijen.

DTZ toets op uitgangspunten business case TsZC
Onderdeel van de beoordeling van de business case is een externe toetsing van het model en de daarin gehanteerde parameters door DTZ Zadelhoff. Deze toetsing vloeit voort uit een toezegging van het college aan de raad rondom het Infoversum dat in voorkomende gevallen bedrijfsplannen zullen worden voorgelegd ter toetsing door derden. De DTZ toets – die een positief oordeel bevat over de business case – is als bijlage gevoegd bij dit voorstel.

Weerstandsvermogen
De gemeente verstrekt een lening van circa 64% van de totale investering in het TsZC met het recht van 1e hypotheek aan Euroborg NV. In juni vorig jaar zijn wensen en bedenkingen van uw raad gevraagd. De gemeente zou aanvullend weerstandsvermogen moeten aanhouden voor zover de verstrekte lening niet door de executiewaarde van het gebouw is afgedekt. In de vastgoedmarkt is het gebruikelijk om 70% van de investeringssom van de nieuwbouw als executiewaarde te beschouwen voor commercieel vastgoed. Ten aanzien van deze lening is derhalve geen aanvullend weerstandsvermogen benodigd.

Euroborg NV beschikt over een positief eigen vermogen en een gezonde liquiditeit. Euroborg NV heeft een 'stresstest' laten uitvoeren op de onderneming in de situatie dat FC Groningen uit de eredivisie zou degraderen. De uitkomst van stresstest heeft uitgewezen dat Euroborg NV twee jaar lang een huurdersrisico kan ondervangen van FC Groningen, waarbij FC Groningen 60% van het huidige huurniveau kan opbrengen.

Het benodigde weerstandsvermogen ter afdekking van het risico van de gemeentelijke leningen aan Euroborg ten behoeve van het stadion wijzigt niet. In het weerstandsvermogen is in de rekening 2015 € 2,1 mln opgenomen. Door verlenging van de termijnen van de leningen dient het weerstandsvermogen wel langer beschikbaar te zijn.

Begrotingswijziging
Begrotingswijziging Investeringen 2016
Realisatiebesluit Topsportzorgcentrum Corpus den Hoorn

Betrokken directie(s)	**Stadsontwikkeling Ontwikkeling en Uitvoering**
Titel Raads- / Collegevoorstel	**Realisatiebesluit Topsportzorgcentrum Corpus den Hoorn**
Besluitvorming (orgaan + datum)	**Raad**
Incidenteel / Structureel	**I**
Looptijd	**2016**
Soort wijziging	Investering

Financiële begrotingswijziging *Bedragen x 1.000 euro*

Programma	Deelprogramma	Directie	I/S	Lasten	Baten	Saldo te activeren
08. Wonen	08.7 Overig wonen	SO Ontwikkeling en Uitv	I	92	92	0
TOTALEN BEGROTINGSWIJZIGING				**92**	**92**	**0**

Overige consequenties

N.v.t.

Vervolg

Het beoogde ingebruiknemingsmoment van het TsZC is voorzien begin 2018.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
Peter den Oudsten

de secretaris,
Peter Teesink

8

BIJLAGE

Notitie Topsportzorgcentrum – FC Groningen

Groningen, 18 april 2016

Resume

FC Groningen heeft middels de aanleg van hoogwaardige trainingsvelden op Sportpark Corpus den Hoorn, de aanstelling van professionals op het gebied van data en technologie, verdere professionalisering van de opleiding middels het technisch beleidsplan "2018: talenten op één" én de realisering van het Topsportzorgcentrum het doel op de middellange en lange termijn voor een stevige en gezonde financiële basis onder de club minder afhankelijk te zijn van (relatief duurdere) investeringen in spelers van buitenaf en transfervergoedingen.

In de verdere professionalisering van de opleiding zijn de faciliteiten in en van het Topsportzorgcentrum cruciaal. De Nederlandse voetbalmarkt en financiële draag- en daadkracht van clubs is veranderd. De Eredivisieclubs zijn steeds minder in staat voetbaltalenten van 18 of 19 jaar aan zich te binden. Die kiezen heden ten dage bijna allemaal voor de sportieve en financiële kansen bij Europese topclubs in de grotere en financieel meer draagkrachtige Europese competities.
Om de concurrentiepositie te verstevigen zet FC Groningen in op de opleiding van jongere talenten om op die manier met minder (financiële) middelen dezelfde – of mogelijk nog betere – sportieve resultaten te boeken. Het draagt tevens bij tot een gezondere sportieve en financiële basis onder de club FC Groningen. Een regionaal getint team leidt bovendien tot meer identificatie en derhalve tot een nog grotere betrokkenheid en binding onder de achterban.

Concessies doen aan de sportieve ambities door inkrimping van het voetbalbudget en/of de professionele organisatie, brengt de club in direct sportief en derhalve ook financieel gevaar. Bij een dergelijk scenario valt niet uit te sluiten dat FC Groningen eerder dient te strijden tegen degradatie, dan om de plekken die recht geven op het spelen van Europees voetbal. Met alle gevolgen van dien op het gebied van recette-inkomsten, sponsorgelden, media-vergoedingen, merchandise-opbrengsten, marktwaarde van spelers en club, enzovoort, enzovoort. Een negatieve vicieuze cirkel, die lastig te doorbreken zal zijn, en waarbij FC Groningen mogelijk al op korte termijn – maar toch zeker op den duur – niet meer in staat zal zijn aan al haar verplichtingen te voldoen.

Kortom: een op een breder vlak niet wenselijk scenario, dat de clubleiding vroegtijdig onderkent en waarop het met de initiëring en ontwikkeling van het sporttechnisch beleidsplan "2018: talenten op één" en Topsportzorgcentrum adequaat anticipeert en investeert. Met deze investeringen kan de continuïteit van de club worden geborgd en kan FC Groningen tot in lengte van jaren voldoen aan haar financiële verplichtingen als solide huurder van stadion Euroborg en het Topsportzorgcentrum.

Hieronder volgt een uitgebreidere toelichting op de planvorming betreffende het sporttechnisch beleidsplan "2018: talenten op één", de businesscase met betrekking tot het Topsportzorgcentrum alsmede de uitwerking hiervan naar de begroting voor de komende jaren.

Trainingscomplex Corpus den Hoorn

FC Groningen traint vanaf het voetbalseizoen 2015/16 op het gerenoveerde en deels vernieuwde trainingscomplex Corpus den Hoorn. Het sportpark bestaat in totaal uit zeven sportvelden. De gemeente Groningen heeft – in nauwe samenwerking met de club - 'Corpus', zoals het complex in de volksmond wordt genoemd, sinds het voorjaar van 2014 heringericht met nieuwe velden en voorzieningen.

FC Groningen heeft drie eigen hoogwaardige natuurgrasvelden exclusief in gebruik. Voor de op het complex gevestigde amateurclubs zijn de vier bestaande velden gerenoveerd. Door de aanleg van nieuwe kunstgrassportvelden en kleedkamers kan het complex intensiever worden gebruikt door de reeds aanwezige verenigingen. Tegelijkertijd geeft de trainings-aanwezigheid van alle elftallen van FC Groningen een enorme impuls aan de amateurverenigingen op het complex. De breedtesport profiteert extra van deze herinrichting.

Wens

Met de realisatie van het complex op Corpus den Hoorn is een reeds lang gekoesterde wens van FC Groningen in vervulling gegaan om alle elftallen van de club – van de eerste selectie en de B-kern tot en met alle jeugdteams – onder één dak onder te brengen op één trainingscomplex binnen de stadsgrenzen. De eerste selectie en de Beloften maken daarbij gebruik van het zogenaamde 'Corpus Huis'. Dit is het voormalige pand van de ALO aan de Van Swietenlaan en dient als tijdelijk onderdak ter overbrugging van de realisering van het Topsportzorgcentrum.

Technisch beleidsplan "2018: Talenten op één"

Dit Topsportzorgcentrum is een belangrijke pijler onder het technisch beleidsplan van FC Groningen: '2018: talenten op één', waarbij vanaf het seizoen 2018/19 tenminste de helft van de eerste selectie dient te gaan bestaan uit door de club eigen opgeleide spelers.

Essentieel binnen deze beleidsvisie is dat de jeugdige toptalenten in een vroegtijdig stadium worden gescout en opgenomen in de opleiding van FC Groningen om vervolgens op een kwalitatief professioneel niveau worden doorontwikkeld tot volwassen topvoetballers die (sportief en financieel) renderen op het hoogste niveau in de Euroborg en daar buiten. Het aantal jeugdspelers dat per seizoen doorstroom van de opleiding van FC Groningen naar het eerste elftal zal in de komende jaren moeten stijgen van 1,5 jeugdspeler per seizoen naar 3 jeugdspelers per seizoen met uiteindelijk doel dat ingaande het seizoen 2018/19 het eerste elftal van FC Groningen voor 50% uit eigen opgeleide spelers moet gaan bestaan.

Om de opleiding van de 10-jarige toptalenten tot en met het eerste elftal kwalitatief te professionaliseren heeft FC Groningen de afgelopen seizoenen onder leiding van technisch manager Peter Jeltema en manager topsport en talentontwikkeling Gerard Kemkers geïnvesteerd in de sporttechnische randvoorwaarden, waarbij met name speerpunten zijn:

- Versterken paramedische begeleiding van spelers in combinatie met het Martiniziekenhuis en Flytta/Medische Centrum Zuid.
- Verbeteren fysieke training door het aantrekken van een inspanningsfysioloog en intensivering van fysiek training.
- Investeren in de sportwetenschap door het aanstellen van een sportwetenschapper die in samenwerking met de HIS en RuG en gebruik makende van het nieuw gerealiseerde Sportfieldlab de sportprestaties van de voetballers meet en optimaliseert.
- Versterken van de (jeugd)scouting waardoor met geavanceerde scoutingsanalysesystemen internationaal en nationaal vroegtijdig jeugdspelers worden herkend.
- Verbeteren van de sport mentale weerstand en lifestylebegeleiding van jeugdige voetballers middels een samenwerking met GGZ-instelling Inter-Psy.

Topsportzorgcentrum

De eerste selectie is nu gehuisvest in het Corpus Huys (voorheen stadion Euroborg), dat binnen enkele jaren een andere bestemming gaat krijgen. De opleiding is gehuisvest in tijdelijke units op het sportpark Corpus den Hoorn. In beide gevallen moet gezocht worden naar een alternatieve permanente oplossing waarbij de ultieme wens is om naar één trainingscomplex te gaan waarin alle sporttechnische faciliteiten worden geclusterd, het Topsportzorgcentrum. Binnen dit centrum moet FC Groningen - als onderdeel van het technisch beleidsplan "2018: talenten op één" – de volgende stap gaan maken in de verdere professionalisering (van de opleiding) van de club om daarmee een goede basis te leggen onder de sportieve en financiële huishouding van de club. Belangrijke elementen uit het Topsportzorgcentrum die een bijdrage gaan leveren aan het behalen van de doelstellingen van het sporttechnisch beleidsplan "2018: talenten op één".

- Het realiseren van hoogwaardige trainingsfaciliteiten in met name de Trainingshal die niet alleen dagelijks voor FC Groningen, maar ook voor andere topsportorganisatie beschikbaar komen;

- Het versterken van de sportmedische begeleiding door de samenwerking met andere medische partijen in het Topsportzorgcentrum zoals Martiniziekenhuis, Medisch Centrum Zuid, Energylab, etc.
- Het Topsportzorgcentrum moet het kenniscentrum (Sportinnovatiecentrum) gaan worden binnen de samenwerking van FC Groningen, RuG, UMCG en het Instituut voor Sportstudies (HIS), hetgeen uniek zal zijn in Nederland. Ook deze samenwerking zal een bijdrage moeten gaan leveren aan de kwaliteit van de opleiding van FC Groningen.

Naast dat de sporttechnische faciliteiten van de opleiding van voetballers van FC Groningen (en meer algemene zin topsporters) binnen het Topsportzorgcentrum een impuls moeten gaan krijgen, zal ook commercieel het Topsportcentrum moeten worden uitgebaat hetgeen een bijdrage zal leveren aan het bedrijfsresultaat van FC Groningen. De eerste resultaten hiervan zijn inmiddels gerealiseerd middels de commitment van partijen zoals Health i Port, RWE/Essent en Energy Valley Topclub.

Daarnaast zal het Topsportzorgcentrum nieuwe commerciële verdienmodellen voor FC Groningen opleveren, waarbij valt te denken aan:

- Exploitatie van de Led-wall aan de ringzijde van het gebouw.
- Exploitatie van een restaurant (op de 1e verdieping wordt een restaurant gerealiseerd voor de zakelijke markt, maar ook de gasten van de gebruikers van het complex).
- Verhuur van de trainingsfaciliteiten aan andere topsportorganisaties.
- Commercieel uitbaten van de samenwerking tussen de partners van het Topsportzorgcentrum zoals FC Groningen, VNO-NCW en Zorgcentrum.
- Aanbieden van vitaliteitsprogramma's voor het bedrijfsleven.

"Rendement" beleidsvisie "2018: talenten op één" en Topsportzorgcentrum

Doelstelling van de sporttechnische beleidsvisie "2018: talenten op één", gebruik makende van de faciliteiten van het Topsportzorgcentrum, is het leggen van een sportieve gezonde toekomst onder de club waarmee de sportieve strijd met clubs zoals AZ, SC Heerenveen, FC Utrecht, Vitesse en FC Twente kan worden volgehouden. Niet alleen sportief, maar ook financieel zal de beleidsvisie zijn uitwerking hebben op de begroting van FC Groningen. Belangrijk in dit kader zijn te benoemen de ontwikkeling van:

- Budget contractspelers
  De verwachting is dat de budgetten voor contractspelers in het betaald voetbal de komende jaren een dalende tendens zullen laten zien aangezien in het Nederlandse voetballandschap meer de focus zal komen te liggen op het opleiden van jonge talentvolle voetballers. Bij het succesvol zijn in het uitwerken van het sporttechnisch beleidsplan "2018: talenten op één" is de inschatting dat het budget contractspelers van FC Groningen een lichte daling zal laten zien, waarbij de positie ten opzichte van haar directe concurrenten verbetert. De sportieve doelstelling is en blijft meedoen voor de plaatsen voor Europees voetbal (plek 7 en hoger).

- Budget technische staf
  Zoals eerder in deze notitie is verwoord, heeft FC Groningen als onderdeel van de planvorming "2018: talenten op een" reeds geïnvesteerd in sporttechnisch kader van de opleiding en begeleiding van de eerste selectie. Hierbij moet gedacht worden aan de aanstelling van een manager topsport en talentontwikkeling, inspanningsfysioloog, fysieke training, sportwetenschap, fieldlad en jeugdscouting.

- Aanschafwaarde contractspelers als onderdeel van het transferresultaat
  Resultaat van de sporttechnisch beleidsvisie "2018: talenten op één" - waarbij minder zal worden geïnvesteerd in het van buiten de club aantrekken van relatief dure spelers en meer aandacht bestaat voor het opleiden van talentvolle jeugdspelers - dat meer geldmiddelen beschikbaar komen voor het geven van een kwaliteitsimpuls aan het sporttechnisch kader van

de opleiding en eerste selectie, huisvesting sportpark Corpus den Hoorn en ter versterking van de financiële positie van FC Groningen.

- Commerciële inkomsten
  Het Topsportzorgcentrum zal een gezichtsbepalende rol in Groningen gaan spelen op het gebied van gezondheidszorg, vitaliteit, top- en breedtesport, maatschappelijk platform, duurzaamheid / energietransitie en kennistechnologie / (sport)wetenschap. Tal van partners / founders (incl. de betrokken aannemers) committeren zich aan de inhoud / planvorming van het Topsportzorgcentrum in combinatie met de topsportvisie "2018: talenten op een" door zich aan FC Groningen te binden. Deze jaarlijkse bijdragen moeten ervoor zorgen dat de commerciële inkomsten uit sponsoring en reclame van FC Groningen structureel gaan toenemen, waarvan een deel reeds is gerealiseerd.
  Naast deze bijdragen van partners van het Topsportzorgcentrum moet de exploitatie van de LED-wall, restaurant, verhuur van trainingsfaciliteiten (w.o. Trainingshal en Sportfieldlab) en vitaliteitsprogramma's een structurele netto bijdrage aan het bedrijfsresultaat van FC Groningen gaan opleveren.

- Huisvestingskosten
  De huisvestingslasten van het sportpark Corpus den Hoorn zullen vanwege de ingebruikname van het Topsportzorgcentrum op het sportpark Corpus den Hoorn toenemen. Deze toename heeft met name betrekking op de huur- en servicekosten en kapitaallasten van de gebouw gebonden inrichting die voor rekening van FC Groningen komen. De totale huisvestingskosten als percentage van de omzet zullen derhalve rond de 19-21% zijn en blijven hoog vergeleken met de branche.

Resume 'rendement' sporttechnisch beleidsplan "2018:talenten op één"
De bovenstaande effecten in overweging nemende is de verwachting dat het sporttechnische beleidsplan "2018: talenten op één" (incl. de ingebruikname van het Topsportzorgcentrum) niet alleen sportief FC Groningen een enorme impuls gaat geven, maar per saldo ook financieel een wezenlijke bijdrage ('rendement') moet gaan leveren aan het leggen van een financieel gezonde basis onder het toekomstperspectief van de club en daarmee voldoende dekking in de exploitatie gaat opleveren om de toename van de huisvestingskosten van het Topsportzorgcentrum te rechtvaardigen.

Begroting 2016/17

Eind juni 2016 zal de begroting voor het seizoen 2016/17 worden vastgesteld. Op basis van de eindstand in de Eredivisie over het seizoen 2015/16 zullen de TV-opbrengsten uit de mediarechten van de Eredivisie gaan toenemen met circa €0,9 miljoen. De totale netto-omzet van het voetbalbedrijf FC Groningen B.V. zal naar verwachting circa € 18,5 miljoen gaan bedragen. Hier staat tegenover dat met name de inkomsten uit sponsoring en reclame behoorlijk onder druk staan. Ook is de verwachting dat de opbrengsten uit de verkoop van losse en seizoenkaarten lager zullen uitvallen. Derhalve valt voor het seizoen 2016/17 nog een negatief bedrijfsresultaat te verwachten waarbij de 'core-business voetbal' en dus de sportieve concurrentiepositie in stand wordt gehouden en zelfs de verwachting is dat deze kan worden versterkt. Door nieuwe inkomstenbronnen aan te boren en op onderdelen gericht op kosten te bezuinigingen wordt getracht dit verlies alsnog te beperken danwel te voorkomen. Het negatieve bedrijfsresultaat in het seizoen 2016/17 zal met –reeds gerealiseerde - transferresultaten worden opgevangen..

Meerjarenbeleidsplan 2020/21

Om inzicht te krijgen in het toekomstperspectief van FC Groningen en te laten zien welke stappen nodig zijn om haar netto omzet en bedrijfsresultaat beduidend te verbeteren, heeft FC Groningen een (financiële) doorkijk voor de komende 5 seizoenen opgesteld. Deze informatie is (nog) niet geformaliseerd en zal verdere uitwerking behoeven in het nieuw vast te stellen beleidsplan 2017-2021.

Speerpunten in het nieuw vast te stellen beleidsplan die een wezenlijke bijdrage moeten leveren aan het verhogen van de netto-omzet en het bedrijfsresultaat zijn:

- Groei van de inkomsten uit sponsoring en reclame tot een niveau van ruim € 9,0 miljoen in het seizoen 2020/21, vergelijkbaar aan het niveau van voor de economische crisis.
- Het welslagen van het sporttechnisch beleidsplan "2018: talenten op één" waarbij met meer eigen opgeleide spelers de sportieve concurrentieslag om plek 7 en hoger kan worden volgehouden.
- Het verder verlagen van de huisvestingskosten van stadion Euroborg en sportpark Corpus den Hoorn (incl. Topsportzorgcentrum).
- Kritisch blijven op nieuwe omzetmogelijkheden en uitgaven met instandhouding van de 'core-business'.

In de komende seizoenen richting 2020/21 wil FC Groningen de bedrijfsresultaten – in vergelijking met de behaalde bedrijfsresultaten van afgelopen jaren - fors verbeteren waarbij FC Groningen de mening is toegedaan dat – met inachtneming van de ervaringen uit de afgelopen seizoenen - een structureel positief bedrijfsresultaat op korte termijn niet realistisch is. Uiteraard blijft dit wel het streven. Het instandhouden van de sportieve ambities, de commerciële druk op sponsoring en reclame en de hoge huisvestingskosten spelen een belangrijke rol bij het niet sluitend krijgen van de bedrijfsexploitatie. Daarbij komt dat FC Groningen de mening is toegedaan – en ook in het verleden heeft bewezen – dat het realiseren van transferwaarde een wezenlijk onderdeel is van de business en 'structureel' aangewend kan worden ter dekking van de negatieve bedrijfsresultaten. Hetgeen ook een belangrijk verdienmodel is binnen het technische beleidsplan "2018: talenten op één" zoals eerder beschreven.

Directie FC Groningen,

BIJLAGE

DTZ Zadelhoff

DTZ Zadelhoff
Hereweg 95B
9721 AA Groningen

Telefoon: 0 50 3 141 232

www.dtz.nl

Email: galberts@dtz.nl

Onze referentie: Gal/Jwv/O19142

Gemeente Groningen, Dienst RO/EZ
T.a.v. de heer L. Hellinga
Gedempte Zuiderdiep 98
Postbus 7081
9701 JB GRONINGEN

Datum: 24 mei 2016

Betreft: advies Topsportzorgcentrum, Groningen

Geachte heer Hellinga,

Onder verwijzing naar ons gesprek van 5 april jl. heeft u DTZ Zadelhoff verzocht een redelijkheidstoets uit te voeren op de vastgoedaspecten van de business case van het project Topsportzorgcentrum te Groningen.

Vraagstelling
Het betreft in essentie de ontwikkeling van een multifunctioneel gebouw met daarin opgenomen ontmoetings-, trainingsfaciliteiten en een sporthal primair ten behoeve van FC Groningen, een verdieping zorgvastgoed met als beoogd gebruiker Interpsy en een kantoorlaag met als beoogd gebruiker VNO/NCW alsmede aanvullende parkeervoorzieningen. Opdrachtgever van deze ontwikkeling is Euroborg N.V.

Het voornemen is deze ontwikkeling mogelijk te maken met een financiering van de Gemeente Groningen. De Gemeente Groningen zal hiervoor een lening beschikbaar stellen. Daarnaast zal Euroborg NV middels de inbreng van eigen vermogen voor de financiering van het project zorgdragen.

De vraag welke aan DTZ Zadelhoff wordt gesteld is op de in onderliggende business case voor deze vastgoedontwikkeling gehanteerde belangrijkste parameters een redelijkheidstoets uit te voeren met als uitgangspunt marktconformiteit. Dit gegeven het feit dat de Gemeente Groningen participeert in de financiering van het project.

Uitgangspunten en beoordeelde informatie
Uitgangspunten voor ons advies zijn de navolgende project specifieke documenten:

- Het definitieve voorstel exploitatiemodel Topsportzorgcentrum d.d. 08-04-2016 Euroborg N.V.
- Het raadsvoorstel Topsportzorgcentrum, nummer 5003333, mei 2015
- Het document V.O.+ d.d. 2-12-2016 PVANB Architecten
- Het document Grondwaarde/Erfpacht van Euroborg N.V. d.d. 18-04-2016 ontvangen.
- Het document Stichtingskostenraming Basalt Bouwadvies d.d. 24 november 2015

DTZ Zadelhoff is een v.o.f. van partners die deelnemen middels besloten vennootschappen. Handelsregister KvK nr 33174864. DTZ Zadelhoff v.o.f. is de enige opdrachtnemer van alle werkzaamheden. Iedere aansprakelijkheid van de v.o.f., de partners en allen die daar werkzaam zijn is beperkt tot het bedrag dat in het desbetreffende geval onder de beroepsaansprakelijkheidsverzekering wordt uitbetaald. Op alle opdrachten zijn de algemene voorwaarden van DTZ Zadelhoff v.o.f. van toepassing. De algemene voorwaarden zijn gedeponeerd ter griffie van de Rechtbank Amsterdam, zijn te raadplegen op www.dtz.nl en worden op verzoek kosteloos toegestuurd.

DTZ Zadelhoff

Te realiseren programma
Het project Topsportzorgcentrum omvat de ontwikkeling van:

- Een sporthal van ca. 984 m2 vvo op de begane grond
- Trainings,-ontmoetingsruimten inclusief horeca- en vergadervoorzieningen verdeeld over de begane grond en eerste verdieping met een oppervlak van ca. 2.047 m2 vvo
- Zorgvastgoed op de tweede verdieping met een oppervlak van ca. 848 m2 vvo
- Kantoren met een totaal oppervlak van ca. 844 m2 vvo (inclusief ca. 134 m2 vvo onverhuurd)
- Ca. 83 parkeerplaatsen

In totaal betreft het een complex van ca. 5.249 m2 BVO /ca. 4.723 m2 vvo (verhuurbaar vloeroppervlak conform NEN 2580), verdeeld over 4 bouwlagen met een dakopbouw ten behoeve van de installaties op een terrein van ca. 4.525 m2 inclusief 83 parkeerplaatsen.
De ontwikkeling van het complex wordt gerealiseerd op door de Gemeente Groningen in erfpacht uit te geven grond.

Beoordeling gehanteerde parameters in de business case

1. Geprognotiseerde huurinkomsten
De in de business case gehanteerde huurinkomsten zijn gebaseerd op een zogenaamde " kostprijsdekkende huur " (inclusief erfpachtsvergoeding). Wij achten de huurwaarden zoals gehanteerd in het model , gegeven de ligging, marktomstandigheden en de gebouwspecificaties/ het niveau van oplevering binnen de marges van redelijkheid ten opzichte van de markt liggen.

De beoordeelde huurwaarden worden niet expliciet weergegeven, vanwege het feit dat het definitieve voorstel exploitatiemodel Topsportzorgcentrum d.d. 08-04-2016 een vertrouwelijk document betreft, in tegenstelling tot dit advies. Derhalve wordt voor de gehanteerde huurwaarden verwezen naar het exploitatiemodel.

Opmerking BTW : Het lijkt erop dat (een deel van) de uiteindelijke gebruikers niet kunnen opteren voor een BTW belaste verhuur. Dit betekent dat de hierdoor aan verhuurderszijde optredende kosten door de huurders dienen te worden gedragen. Wij hebben bij onze beoordeling geen rekening gehouden met eventuele BTW effecten.

2. Gehanteerde BAR (Bruto aanvangsrendement)
In de business case wordt een BAR van 7,5 % gehanteerd. Een maatstaf voor het gewenste rendement door een toekomstige belegger/eigenaar. Deze staat gelijk aan een factor van 13,33 op de huur op basis waarvan de waarde kan worden berekend.

Hierbij wordt in de business case uitgegaan van een 30 jarige huurovereenkomst met FC Groningen voor de sporthal en trainings/ontmoetingsruimten, een 15 jarige huurovereenkomst met VNO/NCW en verkoop van het zorgdeel aan Interpsy.

Gegeven de uitgangspunten van de business case achten wij een BAR van 7,5 % aan de lage kant.

De vraag welke in de basis hierbij dient te worden gesteld c.q. welke elke belegger/toekomstig eigenaar van het vastgoed zal stellen is of FC Groningen in staat is langdurig aan een huurverplichting kan voldoen van EUR ca. 340.000,- per jaar. Op basis van onze marktkennis kennen wij geen voorbeelden van dergelijke beleggingstransacties.

DTZ Zadelhoff

Wel vinden er momenteel ook in Groningen beleggingstransacties plaats tegen vergelijkbare rendementen of zelfs iets lager voor langjarig (> 15 jaar) verhuurde zorgcomplexen of bijvoorbeeld laboratoria).

Voor wat betreft de verhuurde kantoorverdieping aan VNO-NCW en de te verkopen verdieping aan Interpsy geldt dat wij geen huurovereenkomst en koopcontract hebben kunnen beoordelen. Derhalve gaan wij uit van de hypothese dat verhuur/verkoop zal plaatsvinden en wij de vraag dienen te beantwoorden of de geprognotiseerde opbrengsten marktconform zijn.

In het geval van separate verkoop van een verhuurde kantoorverdieping aan VNO-NCW achten wij een marktwaardering/verkoop op basis van een BAR van 7,5 % tot een te hoge uitkomst leiden. Voor wat betreft de verkoop van de zorgverdieping is deze vraag hypothetisch daar er volgens opgave van de Gemeente inmiddels overeenstemming is bereikt op basis van een BAR van 7,5 %.

Het betreffen hier geen zelfstandige gebouwen maar appartementsrechten. Dit heeft, in tegenstelling tot de woningmarkt, zelden de voorkeur bij een belegger/eigenaar van commercieel vastgoed omdat deze dan deel uitmaakt van een vereniging van eigenaren welke de zelfstandigheid aantast. Daarnaast betreft het hier een gebouw op (niet afgekochte) erfpachtsgrond met een deels maatschappelijke bestemming. De voorkeur van beleggers gaat uit naar een situatie van eigen grond.

Een BAR van 7,5 % is het meest aannemelijk indien uitgegaan kan worden van verkoop/waardering als 1 complex op basis van een situatie van eigen grond.

3. **Grondwaarden/Erfpacht**

De grondwaarden welke in de business case worden gehanteerd achten wij aannemelijk. De totale grondwaarde bedraagt ca. EUR 1.070.000,- voor ca. 4.525 m2 grond met een canonvergoeding van 3,5 % zijnde EUR 37.425,- per jaar.

De beoordeelde grondwaarden per functie worden niet expliciet weergegeven, vanwege het feit dat het document Grondwaarde/Erfpacht ontvangen van Euroborg N.V. d.d. 18-04-2016, een vertrouwelijk document betreft, in tegenstelling tot dit advies. Derhalve wordt voor de vastgestelde grondwaarden verwezen naar het document Grondwaarde/Erfpacht. Deze grondwaarden per functie zijn wel beoordeeld ten behoeve van dit advies.

Voor deze beoordeling zijn alleen de grondwaarden en het canonpercentage beoordeeld. Er is geen rekening gehouden met alle overige erfpachtvoorwaarden.

4. Inflatie, huurstijging exploitatielasten

Voor de inflatie, huurstijging en stijging exploitatielasten is in de berekening in de exploitatieopzet voor de jaren 2016 – 2018 rekening gehouden met 1,2 – 1,4 % Op basis van de huidige geld/kapitaalmarkt omstandigheden zijn dit verdedigbare percentages.

De gehanteerde parameters voor bedrijf-en exploitatiekosten zijn realistisch. Geen rekening is gehouden met de voor rekening van de gebruikers komende gangbare servicekosten zoals bewaking, schoonmaak algemene ruimten.

Een restwaarde van 20% over een looptijd van 30 jaar achten wij aannemelijk.

DTZ Zadelhoff

5. Bouwkosten
Voor te gehanteerde bouwkosten zijn de documenten " Stichtingskostenopzet" van Basalt Bouwadvies op hoofdlijnen beoordeeld. Deze achten wij in samenhang met het Voorlopig Ontwerp van PVANB architecten realistisch, maar wel aan de ruime kant. Voor wat betreft de voorgestelde optimalisatiemaatregelen lijkt een succesvolle doorvoering derhalve aannemelijk. Dit geldt niet voor het zorg- en kantoorgedeelte gezien de gehanteerde specificaties en demarcatielijsten.

Uitgangspunt is een gemiddelde aanneemsom van EUR 1.425,- per m2 BVO , bijkomende kosten van EUR 315,- per m2 BVO en terreininrichting van EUR 47,- per m2 BVO hetgeen resulteert in bouwkosten excl. grond van EUR 1.778,- per m2 BVO + ruim EUR 200,- per m2 voor de grond. Deze totale kosten zijn aan de ruime kant, maar dit is te verklaren gegeven het specifieke ontwerp.

Voor wat betreft de kosten van het aardbeving bestendig maken van het gebouw gaan wij voor dit advies er vanuit dat de kosten gelijk zijn aan de vergoeding door de NAM.

6. Parkeren en openbaar gebied
Totaal zijn ca. 83 parkeerplaatsen beschikbaar. De gemiddelde parkeernorm is ca. 1 parkeerplaats op 55 m2 VVO. Deze is in lijn met het gemeentelijk beleid en uit dien hoofde aannemelijk. In relatie tot een marktconforme parkeernorm voor de kantoor- en zorggebruikers van ca. 1 parkeerplaats per 40 m2 VVO is de gemiddelde norm aan de krappe kant. Aanvullend is parkeergelegenheid beschikbaar op het naast gelegen openbaar parkeerterrein.

Conclusies

Het topsportzorgcentrum betreft een project met spraakmakende architectuur op een zeer herkenbare locatie direct aan de A7, maar wel met een specifiek 'groen-wit karakter'.

De in de business case gehanteerde huurwaarden zijn marktconform. Verder zijn zowel de stichtingskosten alsmede de geprognotiseerde exploitatiekosten aannemelijk en zijn ook de gehanteerde grondwaarden realistisch.

De beoogde gesplitste verkoop van verdiepingen/delen gebouw beperkt de waarde en courantheid.

Mede gegeven het specifieke ontwerp en gebruik (voor het gedeelte van F.C. Groningen), is de basisvraag voor de business case of F.C. Groningen langdurig aan de huurverplichting van circa EUR 340.000 per jaar kan voldoen. Volgens opgave van de Gemeente worden nadere maatregelen genomen door FC Groningen, Gemeente en Euroborg NV om de mate van zekerheid te vergroten. De beoordeling van deze aanvullende maatregelen vallen buiten de scope van onze opdracht.

Het risico van de leegstand van de resterende kantoormeters (ca 134 m2 vvo) is in deze beoordeling buiten beschouwing gehouden gegeven de beperkte invloed op de business case.

In de fictieve situatie van verkoop kent de gehanteerde opbrengst/waarde inschatting, op basis van een BAR van 7,5 %, een onzekerheidsmarge gegeven de specificaties van het gebouw, onderliggende contractsvorming van het terrein en het type hoofdhuurder (betaald voetbal organisatie/F.C. Groningen). De lange looptijden van 30 jaar met F.C. Groningen en 15 jaar met VNO/NCW maken het complex wel uniek in Nederlandse beleggingsmarkt met een beperkt aanbod en een hoge vraag naar beleggingsproducten.

DTZ Zadelhoff

Met vriendelijke groet,
DTZ Zadelhoff v.o.f.
namens deze,

mr. Gert-Jan Alberts MRE MRICS RT

Jan Willem Veldman MSc RE

5 van 5

Bijlage Exploitatie Model - GEHEIM EX ART 25 GEMEENTEWET

BIJLAGE

GEHEIMHOUDING ex art. 25 Gemeentewet

TOPSPORTZORGCENTRUM

CORPUS DEN HOORN, GRONINGEN

EXPLOITATIE MODEL - BASE CASE SCENARIO (MET VERKOOP ZORG EN VNO 10 JAAR)

24 mei 2016

euroborg

Ref. no.:
16-088-COR-EUR-MO-25

© Euroborg N.V.

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal 24-05-16

Financiering

Financier	*ex. Btw*
Eigen Vermogen Euroborg	€ 2.300.000,00
Bijdrage FC Groningen	€ 120.000,00
Lening Gemeente Groningen deel 1*	€ 4.870.139,01
Lening Gemeente Groningen deel 2**	€ 500.000,00
Verkoop trainingshal aan FC Groningen	€ -
Verkoop zorglaag aan Interpsy	€ 1.160.218,99
Verkoop kantoorlaag aan derden	€ -
Bijdrage/compensatie NAM***	€ 1.112.352,20
Totaal	**€ 10.062.710,20**

Financieringsverschil	€ 0,00

Stichtingskosten

Financier	*ex. Btw*
Stichtingskosten gebouw	€ 8.950.358,00
Aardbevingsbestendige voorzieningen***	€ 1.112.352,20
Totaal	**€ 10.062.710,20**

** - Lening Gemeente deel 1 bedraagt maximaal € 4.960.000,-*

*** - Lening Gemeente deel 2 bedraagt € 500.000,- minus de reeds afgeloste € 91.146,-*

16-088-COR-EUR-MO-25

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal 24-05-16

Financiële parameters

Item	*Hoogte*	*Opmerking*
Stichtingskosten deel eigendom Euroborg	€ 7.629.074,56	
Reservering onderhoud	Gem. 15 jaar	*Groot+klein+vervang*
Aansprakelijkheidsverzekering	0,012%	*van stichtingskosten deel Euroborg*
Opstalverzekering	0,056%	*van stichtingskosten deel Euroborg*
Erfpacht per m2 BVO deel FC Groningen	€ 135	*per jaar*
Erfpacht per m2 BVO deel Trainingshal	€ 155	*per jaar*
Erfpacht per m2 BVO commerciële ruimten	€ 225	*per jaar*
Erfpacht per m2 BVO parkeren	€ 80	*per jaar*
Erfpacht (totaal incl. verkoop)	€ 37.416	*per jaar*
Erfpacht (deel Euroborg)	€ 28.573	*per jaar*
Doorrekenen in huur	Ja	
Lening gemeente deel 1	€ 4.870.139,01	
Rente	2,88%	
Looptijd	30	*jaren*
Lening gemeente deel 2	€ 415.112,10	*500k minus reeds afgelost bedrag*
Rente	4,575%	
Looptijd	28	*jaren*
Restwaarde	20%	*van stichtingskosten deel Euroborg*
Looptijd afschrijving	30	

16-088-COR-EUR-MO-25

Bijlage Exploitatie Model - GEHEIM EX ART 25 GEMEENTEWET

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal

24-05-16

OZB (eigenaren)	0,4378%	*van stichtingskosten plus grondwaarde*
Vennootschapsbelasting A	20%	*per jaar (<200k)*
Vennootschapsbelasting B	25%	*per jaar (>200k)*
Belasting (VPB)	Ja	
Ontwerp inclusief laag 3 (zorg)	Ja	
Ontwerp inclusief laag 4 (kantoren)	Ja	
Ontwerp inclusief warm-up ruimte	Ja	
Ontwerp inclusief trainingshal	Ja	
Verkoop laag 3 (zorg)	Ja	
Verkoop % van stichtingskosten laag 3 (zorg)	87,8%	
Verkoopprijs per m2 BVO laag 3	€ 1.205,05	
Kantoren overig (laag 4) verhuurd	Nee	
Leegstand VNO-NCW na (jaren)	10	
Leegstand (%) VNO-NCW vanaf dat jaar	50%	
BAR - FC Groningen incl. ontmoeten	7,50%	
BAR - Topsporthal	7,50%	
BAR - Kantoren (VNO-NCW)	8,00%	
BAR - Kantoren (overig)	7,50%	

16-088-COR-EUR-MO-25

Bijlage Exploitatie Model - GEHEIM EX ART 25 GEMEENTEWET

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal

24-05-16

Kosten bouwrijp maken voor Gemeente	Ja
Kosten terreininrichting voor Gemeente	Nee

Inflatie tijdens ontwerp en bouw | Huur	Ja
Inflatie tijdens ontwerp en bouw | Kosten	Ja
Inflatie over 2016	1,2%
Inflatie over 2017	1,4%
Inflatie vanaf 2018	1,2% *per jaar*
Jaar van ingebruikname	2018
Indexatiejaar	2016

16-088-COR-EUR-MO-25

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal 24-05-16

Kosten

Kostenpost	*ex. Btw*	*Partij*
Erfpacht	€ 28.573,03	*eigenaar*
Dotatie MJOP	€ 33.350,00	*eigenaar*
Klein onderhoud	€ -	*huurders*
Dotatie veldverwarm.	€ 2.840,00	*eigenaar*
Vastgoedbeheer	€ 10.000,00	*eigenaar*
OZB	€ 36.404,85	*eigenaar*
Verzekering	€ 5.187,77	*eigenaar*
Parkeren	€ 2.500,00	*eigenaar*
Administratie	€ 5.000,00	*eigenaar*
Overige lasten	€ 15.000,00	*eigenaar*
Kosten totaal	**€ 138.855,65**	

Baten

Bron van inkomsten	*m2 bvo*	*vormfactor*	*m2 vvo*	*verhuurd*	*prijs/m2*	*ex. Btw*
Huur FC Groningen + Ontm.	2.254	90,8%	2.047	Ja	€ 109,68	€ 224.502,70
Huur zorglaag (INTER-PSY)	963	87,5%	842	Nee	€ -	€ -
Huur kantoren (VNO-NCW)	806	88,1%	710	Ja	€ 124,93	€ 88.714,17
Huur kantoren (overig)	152	88,1%	134	Nee	€ 116,85	€ 15.645,67
Huur Trainingshal	1.074	91,6%	984	Ja	€ 106,17	€ 104.499,77
Inkomsten totaal	**5.249**		**4.717**			**€ 417.716,64**

16-088-COR-EUR-MO-25

Leningen

Lening gemeente 1	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vreemd vermogen	€ 4.765.766,76	€ 4.658.388,59	€ 4.547.917,92	€ 4.434.265,71	€ 4.317.340,30	€ 4.197.047,45	€ 4.073.290,16	€ 3.945.968,66	€ 3.814.980,31	€ 3.680.219,48
Rente	€ 140.260,00	€ 137.254,08	€ 134.161,59	€ 130.980,04	€ 127.706,85	€ 124.339,40	€ 120.874,97	€ 117.310,76	€ 113.643,90	€ 109.871,43
Aflossing	€ 104.372,25	€ 107.378,17	€ 110.470,66	€ 113.652,22	€ 116.925,40	€ 120.292,85	€ 123.757,29	€ 127.321,50	€ 130.988,36	€ 134.760,82
Totaal	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25

Lening gemeente 1	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Vreemd vermogen	€ 3.541.577,55	€ 3.398.942,73	€ 3.252.200,03	€ 3.101.231,13	€ 2.945.914,33	€ 2.786.124,41	€ 2.621.732,54	€ 2.452.606,18	€ 2.278.608,99	€ 2.099.600,67
Rente	€ 105.990,32	€ 101.997,43	€ 97.889,55	€ 93.663,36	€ 89.315,46	€ 84.842,33	€ 80.240,38	€ 75.505,90	€ 70.635,06	€ 65.623,94
Aflossing	€ 138.641,93	€ 142.634,82	€ 146.742,70	€ 150.968,89	€ 155.316,80	€ 159.789,92	€ 164.391,87	€ 169.126,36	€ 173.997,20	€ 179.008,32
Totaal	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25

Lening gemeente 1	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047
Vreemd vermogen	€ 1.915.436,91	€ 1.725.969,24	€ 1.531.044,90	€ 1.330.506,74	€ 1.124.193,08	€ 911.937,59	€ 693.569,14	€ 468.911,67	€ 237.784,07	€ 0,00-
Rente	€ 60.468,50	€ 55.164,58	€ 49.707,91	€ 44.094,09	€ 38.318,59	€ 32.376,76	€ 26.263,80	€ 19.974,79	€ 13.504,66	€ 6.848,18
Aflossing	€ 184.163,76	€ 189.467,67	€ 194.924,34	€ 200.538,16	€ 206.313,66	€ 212.255,49	€ 218.368,45	€ 224.657,46	€ 231.127,60	€ 237.784,07
Totaal	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25	€ 244.632,25

Lening gemeente 2	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vreemd vermogen	€ 407.513,40	€ 399.567,06	€ 391.257,18	€ 382.567,12	€ 373.479,49	€ 363.976,10	€ 354.037,93	€ 343.645,09	€ 332.776,78	€ 321.411,24
Rente	€ 10.980,38	€ 18.643,74	€ 18.280,19	€ 17.900,02	€ 17.502,45	€ 17.086,69	€ 16.651,91	€ 16.197,24	€ 15.721,76	€ 15.224,54
Aflossing	€ 8.487,70	€ 7.946,34	€ 8.309,88	€ 8.690,06	€ 9.087,63	€ 9.503,39	€ 9.938,17	€ 10.392,84	€ 10.868,31	€ 11.365,54
Totaal	€ 19.468,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08

Lening gemeente 2	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Vreemd vermogen	€ 309.525,73	€ 297.096,46	€ 284.098,55	€ 270.505,98	€ 256.291,55	€ 241.426,82	€ 225.882,02	€ 209.626,05	€ 192.626,36	€ 174.848,94
Rente	€ 14.704,56	€ 14.160,80	€ 13.592,16	€ 12.997,51	€ 12.375,65	€ 11.725,34	€ 11.045,28	€ 10.334,10	€ 9.590,39	€ 8.812,66
Aflossing	€ 11.885,51	€ 12.429,27	€ 12.997,91	€ 13.592,57	€ 14.214,43	€ 14.864,74	€ 15.544,80	€ 16.255,97	€ 16.999,68	€ 17.777,42
Totaal	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08

Lening gemeente 2	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047
Vreemd vermogen	€ 156.258,21	€ 136.816,94	€ 116.486,24	€ 95.225,41	€ 72.991,90	€ 49.741,20	€ 25.426,79	€ 0,01-	€ -	€ -
Rente	€ 7.999,34	€ 7.148,81	€ 6.259,38	€ 5.329,25	€ 4.356,56	€ 3.339,38	€ 2.275,66	€ 1.163,28	€ 0,00-	€ -
Aflossing	€ 18.590,74	€ 19.441,26	€ 20.330,70	€ 21.260,83	€ 22.233,51	€ 23.250,70	€ 24.314,42	€ 25.426,80	€ -	€ -
Totaal	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 26.590,08	€ 0,00-	€ -

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal 24-05-16

Winst-verlies rekening

Winst-verlies	T=0 (2015)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inkomsten											
Huur FC Groningen + Ontm.	€ 224.502,70	€ 230.377,49	€ 233.142,02	€ 235.939,72	€ 238.771,00	€ 241.636,25	€ 244.535,88	€ 247.470,31	€ 250.439,96	€ 253.445,24	€ 256.486,58
Huur zorglaag (INTER-PSY)	€	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huur kantoren (VNO-NCW)	€ 88.714,17	€ 91.035,64	€ 92.128,07	€ 93.233,61	€ 94.352,41	€ 95.484,64	€ 96.630,46	€ 97.790,02	€ 98.963,50	€ 100.151,06	€ 101.352,88
Huur kantoren (overig)	€	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huur Trainingshal	€ 104.499,77	€ 107.234,32	€ 108.521,13	€ 109.823,39	€ 111.141,27	€ 112.474,96	€ 113.824,66	€ 115.190,56	€ 116.572,84	€ 117.971,72	€ 119.387,38
Parkeren	€	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAAL - Inkomsten	€ 417.716,64	**€ 428.647,45**	**€ 433.791,22**	**€ 438.996,71**	**€ 444.264,67**	**€ 449.595,85**	**€ 454.991,00**	**€ 460.450,89**	**€ 465.976,30**	**€ 471.568,02**	**€ 477.226,83**
Kosten											
Erfpacht	€ 28.573,03	€ 28.573,03	€ 28.573,03	€ 28.573,03	€ 30.287,41	€ 30.287,41	€ 30.287,41	€ 30.287,41	€ 30.287,41	€ 32.104,66	€ 32.104,66
Dotatie MJOP	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00
Dotatie veldverwarming	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00
OZB	€ 36.404,85	€ 37.357,49	€ 37.805,78	€ 38.259,45	€ 38.718,56	€ 39.183,19	€ 39.653,38	€ 40.129,22	€ 40.610,77	€ 41.098,10	€ 41.591,28
Verzekering	€ 5.187,77	€ 5.323,52	€ 5.387,41	€ 5.452,06	€ 5.517,48	€ 5.583,69	€ 5.650,69	€ 5.718,50	€ 5.787,12	€ 5.856,57	€ 5.926,85
Parkeren	€ 2.500,00	€ 2.565,42	€ 2.596,21	€ 2.627,36	€ 2.658,89	€ 2.690,79	€ 2.723,08	€ 2.755,76	€ 2.788,83	€ 2.822,30	€ 2.856,16
Administratie	€ 5.000,00	€ 5.130,84	€ 5.192,41	€ 5.254,72	€ 5.317,78	€ 5.381,59	€ 5.446,17	€ 5.511,52	€ 5.577,66	€ 5.644,59	€ 5.712,33
Vastgoedbeheer	€ 10.000,00	€ 10.261,68	€ 10.384,82	€ 10.509,44	€ 10.635,55	€ 10.763,18	€ 10.892,34	€ 11.023,04	€ 11.155,32	€ 11.289,18	€ 11.424,65
Overige lasten	€ 15.000,00	€ 15.392,52	€ 15.577,23	€ 15.764,16	€ 15.953,33	€ 16.144,77	€ 16.338,50	€ 16.534,57	€ 16.732,98	€ 16.933,78	€ 17.136,98
TOTAAL - Kosten	€ 138.855,65	**€ 140.794,51**	**€ 141.706,88**	**€ 142.630,21**	**€ 145.279,00**	**€ 146.224,62**	**€ 147.181,58**	**€ 148.150,03**	**€ 149.130,10**	**€ 151.939,18**	**€ 152.942,92**
EBITDA	€ 278.860,99	**€ 287.852,94**	**€ 292.084,33**	**€ 296.366,50**	**€ 298.985,68**	**€ 303.371,23**	**€ 307.809,42**	**€ 312.300,86**	**€ 316.846,20**	**€ 319.628,84**	**€ 324.283,92**
Rente (I)	€ 151.240,38	€ 151.240,38	€ 155.897,82	€ 152.441,78	€ 148.880,05	€ 145.209,30	€ 141.426,09	€ 137.526,87	€ 133.507,99	€ 129.365,66	€ 125.095,97
Afschrijving (D)	€ 203.241,94	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bruto winst	€ 75.821,38-	**€ 136.612,56**	**€ 136.186,51**	**€ 143.924,72**	**€ 150.105,62**	**€ 158.161,93**	**€ 166.383,33**	**€ 174.773,99**	**€ 183.338,21**	**€ 190.263,18**	**€ 199.187,95**
Belasting (T)	€ 15.164,28-	€ 27.322,51	€ 27.237,30	€ 28.784,94	€ 30.021,12	€ 31.632,39	€ 33.276,67	€ 34.954,80	€ 36.667,64	€ 38.052,64	€ 39.837,59
Netto winst	€ 60.657,10-	€ 109.290,05	€ 108.949,21	€ 115.139,77	€ 120.084,50	€ 126.529,55	€ 133.106,66	€ 139.819,19	€ 146.670,56	€ 152.210,54	€ 159.350,36

16-088-COR-EUR-MO-25

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal

24-05-16

Winst-verlies	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Inkomsten										
Huur FC Groningen + Ontm.	€ 259.564,42	€ 262.679,19	€ 265.831,34	€ 269.021,32	€ 272.249,57	€ 275.516,57	€ 278.822,77	€ 282.168,64	€ 285.554,66	€ 288.981,32
Huur zorglaag (INTER-PSY)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huur kantoren (VNO-NCW)	€ 51.284,56	€ 51.899,97	€ 52.522,77	€ 53.153,04	€ 53.790,88	€ 54.436,37	€ 55.089,61	€ 55.750,68	€ 56.419,69	€ 57.096,73
Huur kantoren (overig)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huur Trainingshal	€ 120.820,03	€ 122.269,87	€ 123.737,11	€ 125.221,95	€ 126.724,61	€ 128.245,31	€ 129.784,25	€ 131.341,66	€ 132.917,76	€ 134.512,78
Parkeren	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAAL - Inkomsten	**€ 431.669,00**	**€ 436.849,03**	**€ 442.091,22**	**€ 447.396,31**	**€ 452.765,07**	**€ 458.198,25**	**€ 463.696,63**	**€ 469.260,99**	**€ 474.892,12**	**€ 480.590,82**
Kosten										
Erfpacht	€ 32.104,66	€ 32.104,66	€ 32.104,66	€ 34.030,94	€ 34.030,94	€ 34.030,94	€ 34.030,94	€ 34.030,94	€ 36.072,79	€ 36.072,79
Dotatie MJOP	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00
Dotatie veldverwarming	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.799,00
OZB	€ 42.090,38	€ 42.595,46	€ 43.106,61	€ 43.623,89	€ 44.147,37	€ 44.677,14	€ 45.213,27	€ 45.755,83	€ 46.304,90	€ 46.860,55
Verzekering	€ 5.997,97	€ 6.069,95	€ 6.142,79	€ 6.216,50	€ 6.291,10	€ 6.366,59	€ 6.442,99	€ 6.520,31	€ 6.598,55	€ 6.677,73
Parkeren	€ 2.890,44	€ 2.925,12	€ 2.960,22	€ 2.995,75	€ 3.031,70	€ 3.068,08	€ 3.104,89	€ 3.142,15	€ 3.179,86	€ 3.218,02
Administratie	€ 5.780,88	€ 5.850,25	€ 5.920,45	€ 5.991,49	€ 6.063,39	€ 6.136,15	€ 6.209,79	€ 6.284,30	€ 6.359,72	€ 6.436,03
Vastgoedbeheer	€ 11.561,75	€ 11.700,49	€ 11.840,90	€ 11.982,99	€ 12.126,78	€ 12.272,31	€ 12.419,57	€ 12.568,61	€ 12.719,43	€ 12.872,06
Overige lasten	€ 17.342,63	€ 17.550,74	€ 17.761,35	€ 17.974,48	€ 18.190,18	€ 18.408,46	€ 18.629,36	€ 18.852,91	€ 19.079,15	€ 19.308,10
TOTAAL - Kosten	**€ 153.958,69**	**€ 154.986,66**	**€ 156.026,97**	**€ 159.006,03**	**€ 160.071,46**	**€ 161.149,66**	**€ 162.240,81**	**€ 163.345,04**	**€ 166.504,39**	**€ 167.594,29**
EBITDA	**€ 277.710,31**	**€ 281.862,37**	**€ 286.064,25**	**€ 288.390,28**	**€ 292.693,61**	**€ 297.048,59**	**€ 301.455,82**	**€ 305.915,94**	**€ 308.387,73**	**€ 312.996,53**
Rente (I)	€ 120.694,89	€ 116.158,24	€ 111.481,71	€ 106.660,87	€ 101.691,11	€ 96.567,67	€ 91.285,66	€ 85.840,00	€ 80.225,45	€ 74.436,59
Afschrijving (D)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bruto winst	**€ 157.015,42**	**€ 165.704,13**	**€ 174.582,54**	**€ 181.729,41**	**€ 191.002,51**	**€ 200.480,91**	**€ 210.170,16**	**€ 220.075,94**	**€ 228.162,28**	**€ 238.559,94**
Belasting (T)	€ 31.403,08	€ 33.140,83	€ 34.916,51	€ 36.345,88	€ 38.200,50	€ 40.120,23	€ 42.542,54	€ 45.018,99	€ 47.040,57	€ 49.639,98
Netto winst	€ 125.612,34	€ 132.563,30	€ 139.666,03	€ 145.383,53	€ 152.802,01	€ 160.360,69	€ 167.627,62	€ 175.056,96	€ 181.121,71	€ 188.919,95

16-088-COR-EUR-MO-25

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal 24-05-16

Winst-verlies	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047
Inkomsten										
Huur FC Groningen + Ontm.	€ 292.449,10	€ 295.958,49	€ 299.509,99	€ 303.104,11	€ 306.741,36	€ 310.422,25	€ 314.147,32	€ 317.917,09	€ 321.732,09	€ 325.592,88
Huur zorglaag (INTER-PSY)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huur kantoren (VNO-NCW)	€ 57.781,89	€ 58.475,27	€ 59.176,97	€ 59.887,10	€ 60.605,74	€ 61.333,01	€ 62.069,01	€ 62.813,83	€ 63.567,60	€ 64.330,41
Huur kantoren (overig)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huur Trainingshal	€ 136.126,93	€ 137.760,45	€ 139.413,58	€ 141.086,54	€ 142.779,58	€ 144.492,94	€ 146.226,85	€ 147.981,57	€ 149.757,35	€ 151.554,44
Parkeren	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAAL - Inkomsten	**€ 486.357,91**	**€ 492.194,21**	**€ 498.100,54**	**€ 504.077,75**	**€ 510.126,68**	**€ 516.248,20**	**€ 522.443,18**	**€ 528.712,49**	**€ 535.057,04**	**€ 541.477,73**
Kosten										
Erfpacht	€ 36.072,79	€ 36.072,79	€ 38.237,16	€ 38.237,16	€ 38.237,16	€ 38.237,16	€ 38.237,16	€ 40.531,39	€ 40.531,39	€ 40.531,39
Dotatie MJOP	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 35.595,00
Dotatie veldverwarming	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
OZB	€ 47.422,88	€ 47.991,96	€ 48.567,86	€ 49.150,67	€ 49.740,48	€ 50.337,37	€ 50.941,42	€ 51.552,71	€ 52.171,35	€ 52.797,40
Verzekering	€ 6.757,86	€ 6.838,96	€ 6.921,03	€ 7.004,08	€ 7.088,13	€ 7.173,19	€ 7.259,26	€ 7.346,37	€ 7.434,53	€ 7.523,75
Parkeren	€ 3.256,63	€ 3.295,71	€ 3.335,26	€ 3.375,28	€ 3.415,79	€ 3.456,78	€ 3.498,26	€ 3.540,24	€ 3.582,72	€ 3.625,71
Administratie	€ 6.513,26	€ 6.591,42	€ 6.670,52	€ 6.750,57	€ 6.831,57	€ 6.913,55	€ 6.996,52	€ 7.080,47	€ 7.165,44	€ 7.251,42
Vastgoedbeheer	€ 13.026,53	€ 13.182,85	€ 13.341,04	€ 13.501,13	€ 13.663,15	€ 13.827,11	€ 13.993,03	€ 14.160,95	€ 14.330,88	€ 14.502,85
Overige lasten	€ 19.539,79	€ 19.774,27	€ 20.011,56	€ 20.251,70	€ 20.494,72	€ 20.740,66	€ 20.989,55	€ 21.241,42	€ 21.496,32	€ 21.754,27
TOTAAL - Kosten	**€ 165.939,76**	**€ 167.097,96**	**€ 170.434,43**	**€ 171.620,60**	**€ 172.821,00**	**€ 174.035,81**	**€ 175.265,19**	**€ 178.803,56**	**€ 180.062,62**	**€ 183.581,80**
EBITDA	**€ 320.418,15**	**€ 325.096,25**	**€ 327.666,11**	**€ 332.457,15**	**€ 337.305,68**	**€ 342.212,39**	**€ 347.177,99**	**€ 349.908,94**	**€ 354.994,42**	**€ 357.895,93**
Rente (I)	€ 68.467,84	€ 62.313,40	€ 55.967,29	€ 49.423,34	€ 42.675,16	€ 35.716,14	€ 28.539,46	€ 21.138,07	€ 13.504,66	€ 6.848,18
Afschrijving (D)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bruto winst	**€ 251.950,32**	**€ 262.782,85**	**€ 271.698,82**	**€ 283.033,81**	**€ 294.630,52**	**€ 306.496,25**	**€ 318.638,52**	**€ 328.770,87**	**€ 341.489,77**	**€ 351.047,75**
Belasting (T)	€ 52.987,58	€ 55.695,71	€ 57.924,70	€ 60.758,45	€ 63.657,63	€ 66.624,06	€ 69.659,63	€ 72.192,72	€ 75.372,44	€ 77.761,94
Netto winst	€ 198.962,74	€ 207.087,14	€ 213.774,11	€ 222.275,35	€ 230.972,89	€ 239.872,19	€ 248.978,89	€ 256.578,15	€ 266.117,32	€ 273.285,81

16-088-COR-EUR-MO-25

Cash flow statement

Cash flow	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA	€ 287.852,94	€ 292.084,33	€ 296.366,50	€ 298.985,68	€ 303.371,23	€ 307.809,42	€ 312.300,86	€ 316.846,20	€ 319.628,84	€ 324.283,92
Correctie MJOP	€ 2.806,95-	€ 3.401,16-	€ 6.453,31-	€ 3.483,27-	€ 3.703,29-	€ 7.276,35-	€ 3.015,21-	€ 3.653,50-	€ 11.827,26-	€ 170.669,58-
Cor. dotatie MJOP	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00
Cor. dotatie veldv.	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00
Rente (I)	€ 151.240,38-	€ 155.897,82-	€ 152.441,78-	€ 148.880,05-	€ 145.209,30-	€ 141.426,09-	€ 137.526,87-	€ 133.507,99-	€ 129.365,66-	€ 125.095,97-
Aflossing (A)	€ 112.859,95-	€ 115.324,51-	€ 118.780,55-	€ 122.342,28-	€ 126.013,03-	€ 129.796,24-	€ 133.695,46-	€ 137.714,34-	€ 141.856,67-	€ 146.126,36-
Belasting (T)	€ 27.322,51-	€ 27.237,30-	€ 28.784,94-	€ 30.021,12-	€ 31.632,39-	€ 33.276,67-	€ 34.954,80-	€ 36.667,64-	€ 38.052,64-	€ 39.837,59-
Verandering in cash	€ 29.813,15	€ 26.413,55	€ 26.095,91	€ 30.448,95	€ 33.003,23	€ 32.224,08	€ 39.298,52	€ 41.492,72	€ 34.716,62	€ 121.255,59-
Cash balans	€ 29.813,15	€ 56.226,70	€ 82.322,61	€ 112.771,56	€ 145.774,79	€ 177.998,86	€ 217.297,38	€ 258.790,10	€ 293.506,72	€ 172.251,13

Cash flow	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
EBITDA	€ 277.710,31	€ 281.862,37	€ 286.064,25	€ 288.390,28	€ 292.693,61	€ 297.048,59	€ 301.455,82	€ 305.915,94	€ 308.387,73	€ 312.996,53
Correctie MJOP	€ 3.162,57-	€ 9.456,66-	€ 3.238,93-	€ 3.924,58-	€ 58.968,29-	€ 144.872,48-	€ 3.397,22-	€ 69.038,85-	€ 99.372,31-	€ 243.146,80-
Cor. dotatie MJOP	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00
Cor. dotatie veldv.	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.840,00	€ 2.799,00
Rente (I)	€ 120.694,89-	€ 116.158,24-	€ 111.481,71-	€ 106.660,87-	€ 101.691,11-	€ 96.567,67-	€ 91.285,66-	€ 85.840,00-	€ 80.225,45-	€ 74.436,59-
Aflossing (A)	€ 150.527,44-	€ 155.064,09-	€ 159.740,62-	€ 164.561,46-	€ 169.531,22-	€ 174.654,66-	€ 179.936,67-	€ 185.382,33-	€ 190.996,88-	€ 196.785,74-
Belasting (T)	€ 31.403,08-	€ 33.140,83-	€ 34.916,51-	€ 36.345,88-	€ 38.200,50-	€ 40.120,23-	€ 42.542,54-	€ 45.018,99-	€ 47.040,57-	€ 49.639,98-
Verandering in cash	€ 8.112,32	€ 4.232,55	€ 12.876,48	€ 13.087,49	€ 39.507,51-	€ 122.976,45-	€ 20.483,73	€ 43.174,22-	€ 73.057,48-	€ 214.863,58-
Cash balans	€ 180.363,45	€ 184.596,01	€ 197.472,49	€ 210.559,98	€ 171.052,47	€ 48.076,02	€ 68.559,75	€ 25.385,53	€ 47.671,96-	€ 262.535,54-

Cash flow	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047
EBITDA	€ 320.418,15	€ 325.096,25	€ 327.666,11	€ 332.457,15	€ 337.305,68	€ 342.212,39	€ 347.177,99	€ 349.908,94	€ 354.994,42	€ 357.895,93
Correctie MJOP	€ 77.293,39-	€ 51.221,70-	€ 3.649,27-	€ 10.036,14-	€ 22.564,50-	€ 4.528,55-	€ 14.659,97-	€ 4.637,88-	€ 3.920,03-	€ 3.967,07-
Cor. dotatie MJOP	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 33.350,00	€ 35.595,00
Cor. dotatie veldv.	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Rente (I)	€ 68.467,84-	€ 62.313,40-	€ 55.967,29-	€ 49.423,34-	€ 42.675,16-	€ 35.716,14-	€ 28.539,46-	€ 21.138,07-	€ 13.504,66-	€ 6.848,18-
Aflossing (A)	€ 202.754,49-	€ 208.908,93-	€ 215.255,04-	€ 221.798,99-	€ 228.547,17-	€ 235.506,19-	€ 242.682,87-	€ 250.084,26-	€ 231.127,60-	€ 237.784,07-
Belasting (T)	€ 52.987,58-	€ 55.695,71-	€ 57.924,70-	€ 60.758,45-	€ 63.657,63-	€ 66.624,06-	€ 69.659,63-	€ 72.192,72-	€ 75.372,44-	€ 77.761,94-
Verandering in cash	€ 47.735,14-	€ 19.693,50-	€ 28.219,80	€ 23.790,22	€ 13.211,22	€ 33.187,45	€ 24.986,05	€ 35.206,01	€ 64.419,69	€ 67.129,67
Cash balans	€ 310.270,68-	€ 329.964,18-	€ 301.744,38-	€ 277.954,16-	€ 264.742,94-	€ 231.555,49-	€ 206.569,44-	€ 171.363,43-	€ 106.943,74-	€ 39.814,07-

Analyse stichtingskosten *(Bron: Basalt, Versie: Concept hba totaal NIET abb, 24 november 2015)*

Kostenpost	BVO	€/m2 BVO	Aanneemsom per gedeelte (€)	Aanneemsom per gedeelte (%)	
Totale aanneemsom bouw	**5.249**	**€ 1.425**	**€ 7.479.778**	**100%**	
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.254	€ 1.799	€ 4.056.275	54%	*incl. veldverw.*
Deel Zorg	963	€ 1.168	€ 1.124.390	15%	*excl. 83k kolomrij*
Deel VNO-NCW	806	€ 1.078	€ 868.448	12%	
Deel overige kantoren	152	€ 1.077	€ 163.744	2%	
Trainingshal	1.074	€ 1.179	€ 1.266.921	17%	
Aanneemsom terrein	**4.175**	**€ 47**	**€ 197.531**	**100%**	
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.254	€ 47	€ 106.660	54%	*o.b.v. BVO*
Deel Zorg	963	€ 47	€ 45.556	23%	
Deel VNO-NCW	806	€ 47	€ 38.123	19%	
Deel overige kantoren	152	€ 47	€ 7.192	4%	
Trainingshal	-	€ -	€ -	0%	
Bijkomende kosten (*)	**5.249**	**€ 310**	**€ 1.629.049**	**100%**	
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.254	€ 453	€ 1.020.742	54%	
Deel Zorg	963	€ 208	€ 199.788	15%	
Deel VNO-NCW	806	€ 192	€ 154.311	12%	
Deel overige kantoren	152	€ 191	€ 29.095	2%	
Trainingshal	1.074	€ 210	€ 225.114	17%	
SUB-TOTAAL Stichtingskosten	5.249	€ 1.773	€ 9.306.358	100%	

Rekent door op volgende pagina

Omgevingsvergunning (Wabo)	**5.249**	**€**	**14**	**€**	**75.000**	**100%**
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.254	€	18	€	40.672	54%
Deel Zorg	963	€	12	€	11.274	15%
Deel VNO-NCW	806	€	11	€	8.708	12%
Deel overige kantoren	152	€	11	€	1.642	2%
Trainingshal	1.074	€	12	€	12.703	17%
Bouwrijp maken	**5.249**	**€**	**-**	**€**	**-**	**100%**
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.254	€	-	€	-	54%
Deel Zorg	963	€	-	€	-	15%
Deel VNO-NCW	806	€	-	€	-	12%
Deel overige kantoren	152	€	-	€	-	2%
Trainingshal	1.074	€	-	€	-	17%
Taakstellende bezuinigingen	**5.249**	**€**	**82**	**€**	**431.000**	**100%**
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.254	€	56	€	125.271	29%
Deel Zorg	963	€	62	€	59.725	14%
Deel VNO-NCW	806	€	59	€	47.853	11%
Deel overige kantoren	152	€	59	€	9.025	2%
Trainingshal	1.074	€	176	€	189.127	44%

TOTAAL Stichtingskosten	5.249	€	1.705	€	8.950.358	100%
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.254	€	2.262	€	5.099.078	57%
Deel Zorg	963	€	1.372	€	1.321.283	15%
Deel VNO-NCW	806	€	1.268	€	1.021.737	11%
Deel overige kantoren	152	€	1.267	€	192.648	2%
Trainingshal	1.074	€	1.225	€	1.315.611	15%

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal 24-05-16

Taakstellende bezuinigingen/extra voorzieningen	Betreft	Status	Bedrag	Ten behoeve van	
Hoogte dakrand verlagen naar 0,5 meter	Bezuin.	Nee	€ 90.000	Gebouw	*cf. Basalt*
Kleiner en gesloten trappenhuis	Bezuin.	Nee	€ 10.000	Gebouw	*cf. Basalt*
Gevel uitvoeren in metselwerk	Bezuin.	Nee	€ 100.000	Gebouw	*cf. Basalt (1)*
Verjongingen laag 3 en 4 aan kopse kant	Bezuin.	Ja	€ 50.000	Laag 3 en 4	*cf. Basalt (2)*
Akoestische panelen trainingshal laten vallen	Bezuin.	Ja	€ 150.000	Trainingshal	*cf. Basalt (3)*
Semi-permanente trainingshal (€500/m2)	Bezuin.	Nee	€ 800.000	Trainingshal	*cf. Basalt (4)*
Geen vloerafwerking in kantoren, gangen en sporthal	Bezuin.	Nee	€ 60.000	FC Groningen/hal	*cf. Basalt (5)*
Geen plafond- en vloerafwerking kantine jeugd	Bezuin.	Nee	€ 5.700	FC Groningen	*cf. Basalt*
Geen plafond- en vloerafwerking spelershome	Bezuin.	Nee	€ 9.000	FC Groningen	*cf. Basalt*
Geen centrale ontmoetingsruimte (besparing n.t.b.)	Bezuin.	Nee	€ 58.000	FC Groningen	*cf. Basalt*
Horeca casco opleveren	Bezuin.	Nee	€ 40.000	FC Groningen	*cf. Basalt (6)*
Niet realiseren ketels en regelinst. veldverwarming	Bezuin.	Nee	€ 365.000	FC Groningen	*cf. Basalt*
Taakstellende bezuiniging aanbesteding	Bezuin.	Ja	€ 231.000	Gebouw	*is post onvoorzien*
Extra voorzieningen - FC Groningen	Extra voorz.	Ja	€ 46.287	FC Groningen	*cf. Technion/FCG*
Extra voorzieningen - Terrein	Extra voorz.	Ja	€ 24.500	Gebouw	*cf. Technion/FCG*

- Weglaten warm-up, laag 3 en/of laag 4 reeds in parameters verwerkt (cf. Basalt)

- Kosten bouwrijp, Wabo en/of inrichting terrein weglaten reeds in parameters verwerkt (cf. Basalt)

- Besparingen m.b.t. kosten voor enkel de NAM zijn niet opgenomen in het model

(1) - De € 100.000,- van Basalt wordt verminderd met (1x/2x) € 20.000,- indien laag 3 en/of laag 4 niet wordt gerealiseerd

(2) - De € 50.000,- van Basalt wordt verminderd met (1x/2x) € 25.000,- indien laag 3 en/of laag 4 niet wordt gerealiseerd

(3) - Deze bezuinigingsoptie vervalt indien wordt gekozen voor een semi-permanente trainingshal

(4) - Plus € 500.000,- voor een vervangende semi-permanente trainingshal

(5) - De € 60.000,- van Basalt wordt verminderd met € 40.000,- indien de trainingshal niet wordt gerealiseerd

(6) - De € 40.000,- van Basalt wordt verminderd met € 20.000,- indien er geen centrale ontmoetingsruimte wordt gerealiseerd

16-088-COR-EUR-MO-25

Exploitatie model Topsportzorgcentrum incl. topsporthal 24-05-16

(*)

Uitsplitsing bijkomende kosten	Basalt aug15	Basalt nov15	€ 1.629.049	Ten laste van	excl. Wabo & B.rijp
Daadwerkelijke financieringskosten (bouwrente)	€ 317.000	€ 390.000	€ 143.049	Gebouw	berek. EUR (7)
Projectmanagement	€ 234.000	€ 231.000	€ 234.000	Gebouw	
Programma van Eisen	€ 86.000	€ 87.000	€ 86.000	Gebouw	
Architect (t/m VO+)	€ 162.000	€ 168.000	€ 162.000	Gebouw	
Contractmanagement	€ 104.000	€ 105.000	€ 104.000	Gebouw	
Constructeur (VO+)	€ 49.500	€ 74.000	€ 49.500	Gebouw	
Installatie-adviseur	€ 80.000	€ 82.000	€ 80.000	Gebouw	
Bouwkostenadvies	€ 52.500	€ 56.000	€ 52.500	Gebouw	
Energie Prestatie Norm berekening	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	Gebouw	
Juridische advies	€ 24.500	€ 26.000	€ 24.500	Gebouw	
Diversen - Voorbereidingskosten	€ 61.000	€ 70.000	€ 61.000	Gebouw	
Omgevingsvergunning (Wabo)	€ 213.000	€ 228.000	€ 75.000	Gebouw	
Aansluitkosten	€ 43.500	€ 43.500	€ 43.500	Gebouw	
Diversen - Heffingen en vergunningen	€ 10.000	€ 5.000	€ 5.000	Gebouw	
Schoonmaak eerste oplevering	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	Gebouw	
Onvoorzien - Voorbereiding	€ 43.000	€ 27.000	€ 30.000	Gebouw	
Onvoorzien - Bouw	€ 366.000	€ 231.000	€ 231.000	Gebouw	
Historische voorbereidingskosten FCG + WKO	n.v.t.	n.v.t.	€ 300.000	FC Groningen	berek. FCG
Bouwrijp maken	n.v.t.	n.v.t.	€ 200.000	Gebouw	cf. Basalt
Budgetoverschreiding aanloopkosten	n.v.t.	n.v.t.	€ 15.000	Gebouw	berek. EUR
Besparing bijkomende kosten bij vervallen laag 3	n.v.t.	n.v.t.	€ -	Gebouw	aanname EUR (8)
Besparing bijkomende kosten bij vervallen laag 4	n.v.t.	n.v.t.	€ -	Gebouw	aanname EUR (8)

(7) - Bouwrente berekend o.b.v. daadwerkelijke rente in 2015 tot 2017 van lening 1 + bedrag lening2 x 50% (helft v/d lening) x 2,88% (rente) x 12 mnd (bouwtijd)

(8) - Vermindering van 11% (laag 3) en 9% (laag 4) van zowel de advieskosten als de posten onvoorzien, indien laag 3 en/of laag 4 niet wordt gerealiseerd

16-088-COR-EUR-MO-25

Analyse huur (*)

Kostenpost	m2 VVO	Stichtingskosten	Kosten/m2 VVO	Huur/m2 VVO	Netto aanvangshuur (huur min bijdrage)	Netto huur/m2 VVO	Netto aanvangshuur (incl. pacht)	Netto aanvings-huur/m2 VVO (incl. pacht)
Deel FC Groningen + Ontmoeten	2.047	€ 5.099.078	€ 2.491,24	€ 186,84	€ 209.930,88	€ 102,57	€ 224.502,70	**€ 109,68**
Zorglaag	-	€ 1.321.283	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	**€ -**
Kantoorlaag (VNO-NCW)	710	€ 1.021.737	€ 1.438,86	€ 115,11	€ 81.738,93	€ 115,11	€ 88.714,17	**€ 124,93**
Kantoorlaag (overig)	134	€ 192.648	€ 1.438,75	€ 107,91	€ 14.448,61	€ 107,91	€ 15.645,67	**€ 116,85**
Trainingshal	984	€ 1.315.611	€ 1.336,60	€ 100,24	€ 98.670,86	€ 100,24	€ 104.499,77	**€ 106,17**
TOTAAL huurinkomsten	3.875	€ 8.950.358,00			€ 404.789,28		€ 433.362,31	

(*)

De weergegeven huurprijzen zijn exclusief btw, prijspeil 2015 en niet geindexeerd. De aanvangshuur voor 2018 in het model is inclusief een indexering over de jaren 2016 en 2017.

Servicekosten *(Bronnen: JLL OSCAR Benchmark, Technion en Draaijer & Partners)*

Partij	FC Groningen + Ontm.	Zorglaag	Kantoren (VNO-NCW)	Kantoren (overig)	Trainingshal	**Totaal**
m2 vvo	2047	842	710	134	984	**4717,0**
Onderhoud - installaties	€ 21.162,62	€ 7.170,36	€ 5.888,87	€ 1.110,97	€ 7.412,44	**€ 42.745,26**
Onderhoud - bouwkundig	€ 18.192,60	€ 4.518,60	€ 4.031,00	€ 760,19	€ 9.018,73	**€ 36.521,12**
Per m2 vvo	€ 19,23	€ 13,88	€ 13,97	€ 13,97	€ 16,70	**€ 16,80**
Energie - installaties	€ 12.975,18	€ 5.541,88	€ 4.637,61	€ 874,91	€ 6.184,25	**€ 30.213,82**
Energie - gebruikers	€ 6.199,05	€ 2.647,70	€ 2.215,68	€ 418,00	€ 2.954,60	**€ 14.435,03**
Per m2 vvo	€ 9,37	€ 9,73	€ 9,65	€ 9,66	€ 9,29	**€ 9,47**
Sub-totaal (Ond.+Energie)	€ 58.529,45	€ 19.878,54	€ 16.773,15	€ 3.164,07	€ 25.570,02	**€ 123.915,22**
Per m2 vvo	€ 28,59	€ 23,61	€ 23,62	€ 23,63	€ 25,99	**€ 26,27**
Water - gebruikers	€ 3.450,00	€ 219,00	€ 184,63	€ 34,81	€ 255,92	**€ 4.144,36**

TOTAAL	**€ 61.979,45**	**€ 20.097,54**	**€ 16.957,78**	**€ 3.198,88**	**€ 25.825,94**	**€ 128.059,58**
per m2 vvo	€ 30,28	€ 23,87	€ 23,88	€ 23,89	€ 26,25	**€ 27,15**

** - Prijspeil 2016*

Collegebrief - MartiniPlaza

Gemeente Groningen

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.

BIJLAGE

2

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

PBLQ

Versie 1.0

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

project 5127
versie 1.0
datum 17 maart 2016

PBLQ

Versie 1.0

Inhoudsopgave

Samenvatting & leeswijzer **5**

1. Inleiding **9**

1.1 Aanleiding 9
1.2 Opdrachtformulering 10
1.3 Indeling rapport 10

2. Analyse van de bestuurlijke verhoudingen en de governance tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB **11**

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

3. Kaders om te voldoen aan goed bestuur **18**

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

4. Verhouding tussen gemeente en instellingen als basis voor goed bestuur **21**

4.1 Inleiding / leeswijzer 21
4.2 Rollen, verantwoordelijkheden en risico's 21

PBLQ

Versie 1.0

5.	**Rolstapeling: de gevolgen**	**25**
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
6.	**Governance in de toekomst**	**27**
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
7.	**Adviezen inzake MartiniPlaza en OPSB**	**32**
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
Bijlage A	**Beslismodel**	**35**
Bijlage B	**Verantwoording**	**37**

Samenvatting & leeswijzer

Opdracht

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 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 Theathre;
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 risicomanagement;
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 èn 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 richten.
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 uitgangsposities ten aanzien van culturele instellingen. Vanuit deze uitgangposities 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 risicomanagement.*
- *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 good 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 Stadschouwburg) in relatie tot de gemeente Groningen. Deze analyse betreft de casuistiek 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 Tabaksblat. 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 hoofdlening 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 concernaccress. 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 geprognotiseerd. 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 perverterende 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 principieel 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 coproducent 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, marktbewerking, 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 LAgroup) 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 – bezien 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 driemaandelijkse 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 uitgangsposities ten aanzien van culturele instellingen. Vanuit deze uitgangposities 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).

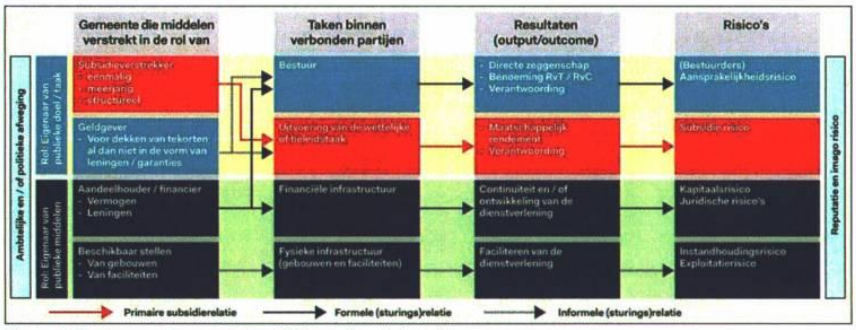
Uitgangspositie 1: eigenaar / beheerder van publieke doelen / taken (politiek / bestuurlijk)

- 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.

Uitgangspositie 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.



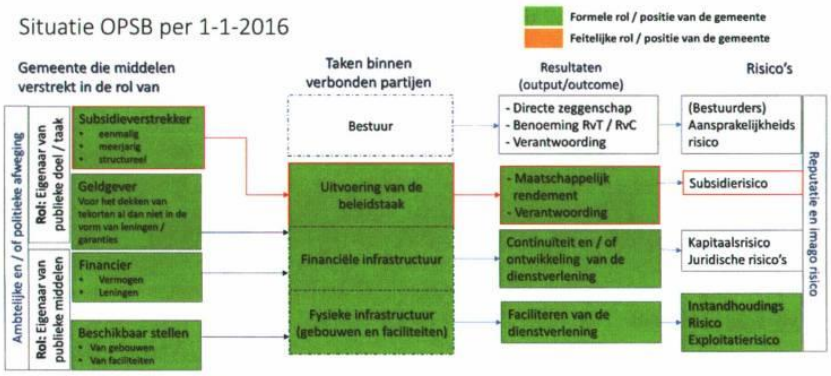
Figuur 1. Rollen van de gemeente richting culturele instellingen.

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 kapitaalsrisico'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 subsidieverstrekker, 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.

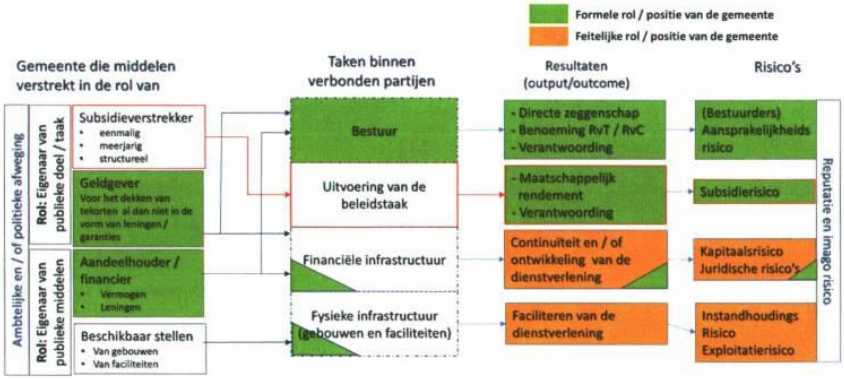
Waar rollen zich opstapelen (een meervoudige relatie) nemen de verbondenheid met de instelling en de risico's toe, waardoor het in deze gevallen altijd verstandig is een uitgebreide risicoanalyse en een business case op te (laten) stellen en te beoordelen. Indien de gemeente zich gedwongen voelt een 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.



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 hoofstukken 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 besturingsmodel 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.

Eenvoudig 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.

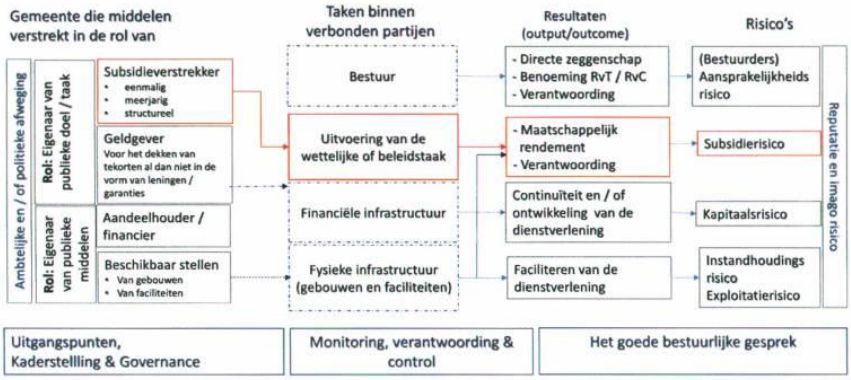
Specifiek De governance in de relatie moet specifiek worden georganiseerd rond de aard van de gekozen rol(len), waarbij per rol de nodige kennis en competentie wederzijds aanwezig moet zijn (cultureel, juridisch, financieel, bouwkundig, etc.).

Houdbaar 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.

Beëindigbaar De gekozen governance moet beëindigd kunnen worden indien de omstandigheden daartoe nopen, 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 inzichtgelijkheid 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 maatwerkafspaken 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 LAgroup) 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 LAgroup 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
*** Betreft het uitsluitend het beschikbaar stellen van een gemeentelijk gebouw?	*** Is de bijdrage meerjarig?	*** Is er geen sprake van een bijzonder evenement?	*** enkelvoudige subsidie voor bijzondere evenementen	Culturele outcome van bijzondere aard	Subsidie verstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico; Reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; Business Case	Uitgebreide verantwoording en evaluatie	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid	Maatregelen voor veiligheid en openbare orde
ja		* Is er sprake van een lening of deelname in onderneming?	*** eenmalige ijdrage Betreft de bijdrage de dekking van een opgelopen tekort door de instelling? *** enkelvoudige subsidie	Rirecte culturele output als product of activiteit	Subsidie verstrekken		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
			* eenmalige bijdrage ter dekking van een tekort	Redding van de culturele organisatie	Geld verstrekken		Reputatieschade	Uitgebreide risicoafweging; opleggen bijzondere voorwaarden	Verantwoording over de aanwending van de bijdrage;	Verscherpt toezicht op de instelling	
		* Is er sprake van een deelname in onderneming?	*** lening	Scheppen van randvoorwaarde voor culturele outcome	Kapitaal verstrekken		Kapitaalsrisico; Reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Leningsovereenkomst (met beperkende maatregelen); Programma van Eisen	Periodieke verantwoording; Binnen de gemeente de aanwending & de aflossing van de lening kunnen volgen.	Duidelijkheid over de afdeling die verantwoordelijk is voor de aflossing	Wanneer er al sprake is van eerdere leningen of deelname in onderneming bijzondere aandacht
			* deelname in onderneming	Culturele outcome, waarop kan worden gestuurd vanuit gemeentelijke doelstellingen	Aandeelhouder zijn		Kapitaalsrisico; Aanprakelijkheids-risico; Reputatieschade	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Collegebesluit over deelname; Collegebesluit over zitting nemen in bestuur / RvT / RvC; Notariele akten; Programma van Eisen	Periodieke verantwoording vanuit de deelneming	Duidelijkheid over de afdeling die accountmanagement voert voor de deelname.	Beoordeling van het risico van bestuurdersaansprakelijkheid / andere aansprakelijkheden
	* Meerjarige bijdrage Is er sprake van bijdrage aan culturele infrastructuur?	*** deelname aan cultuur Betreft het specifieke activiteiten?	*** deelname aan cultuur	Culturele outcome	Subsidieverstrekken		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking; Programma van Eisen	Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
			* specifieke activiteiten	Culturele output in producten of activiteiten	Subsidieverstrekken		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
	* Culturele infrastructuur wordt gebruik gemaakt van gebouwen met bijzondere bestemming ?	*** bijdrage aan in stand houden van een organisatie? Wordt gebruik gemaakt van de openbare ruimte?	*** enkelvoudige culturele infrastructuur	Culturele outcome	Subsidieverstrekken;		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
			* Culturele infrastructuur met risico voor openbare orde en veiligheid	Culturele outcome	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico; reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; Verstrekken van vergunningen	(Periodieke) verantwoording;	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid; Evaluatie met leerpunten	Maatregelen voor veiligheid en openbare orde
→	* Gebouwgebonden Culturele infrastructuur Is het gebouw eigendom van de gemeente?	*** Culturele infrastructuur met gebruik van eigen gebouwen? Kan de gemeente aansprakelijk worden (gehouden) voor instandhouding van het gebouw?	*** Culturele infrastructuur met gebruik van eigen gebouwen zonder risico?	Culturele outcome;	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking; Programma van Eisen	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
		* Gebouwgebonden Culturele infrastructuur met instandhoudingsplicht voor gemeente		Culturele outcome; Verantwoord risicoprofiel	Subsidieverstrekken; Risico op geldverstrekken / kapitaal verstrekken voor onderhoud		Subsidierisico; Instandhoudings risico; kaptiaalsrisico	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; Gebruiksovereenkomst gebouwen;	Uitgebreide verantwoording en evaluatie	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid	Geoormerkte subsidies, meerjaren onderhoudsplan; inspecties
	* Is er sprake van bijzonder, beeldbepalend of strategisch vastgoed?	*** Culturele infrastructuu met gebruik van gemeentelijke gebouw →		Culturele outcome; Instandhouding van gebouwen;	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico;	Programma van Eisen; Huurovereenkomst; Gebruiksovereenkomst gebouwen;	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording		Meerjaren onderhoudsplan; Inspecties
		* Culturele infrastructuu met gebruik van bijzonder, beeldbepalend of strategisch vastgoed		Culturele outcome; Instandhouding van gebouwen; Verantwoord risicoprofiel	Subsidieverstrekken; Risico op geldverstrekken / kapitaal verstrekken voor onderhoud		Subsidierisico; Instandhoudings-risico; Leegstandsrisico; Reputatierisico	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; 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

BIJLAGE 3

Jaarrekening 2015

Martiniplaza B.V.

te Groningen

Inhoud

Jaarverslag	**3**
Jaarrekening	**6**
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
Overige gegevens	**43**
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 marktbewerking 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 met 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

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

x € 1.000

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

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	
3.1 Netto-omzet		5.344		4.672
3.2 Bijdrage sportaccommodatie en Gemeentelijke Bijdrage		1.890		1.882
Lonen en Salarissen	2.310		2.416	
Pensioen en Sociale lasten	345		379	
3.3 Personeelskosten		-2.655		-2.795
2.1a Afschrijvingskosten op en waardeveranderingen van materiële vaste activa	-923		-1.017	
3.4 Overige bedrijfskosten	-2.949		-3.065	
Bedrijfskosten		-3.872		-4.082
Bedrijfsresultaat		707		-323
Financiële baten en lasten				
3.5 Rentebaten		57		66
3.6 Rentelasten		-472		-590
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		292		-847
3.7 Resultaat deelnemingen		90		49
Resultaat		382		-798

Martiniplaza B.V. te Groningen 9

Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2015

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

x € 1.000		2015		2014
Transport		-129		3.148
Investeringen materiële vaste activa	-68		-31	
Ontvangst uit verstrekte leningen	400		201	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		332		170
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
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	2015	2014
Stand per 1 januari	3.885	1.052
Mutatie boekjaar	-286	2.833
Stand per 31 december	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 geintegreerd 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 plaatsvindtzijn 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 finaciële 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
31 december 2014					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.428	1.531	31.183
Cumulatieve afschrijvingen	0	-7.988	-6.300	-1.343	-15.631
Boekwaarde	3.082	10.154	2.128	188	15.552
Mutaties 2015					
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
31 december 2015					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.464	1.562	31.250
Cumulatieve afschrijvingen	0	-8.473	-6.711	-1.370	-16.554
Boekwaarde	3.082	9.669	1.753	192	14.696
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
Totaal Financiële vaste activa	***1.092***	***1.402***

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.

2.2 Voorraden

X € 1.000	2015	2014
Grond- en hulpstoffen	61	66
Emballage	19	20
	80	***86***

2.3 Vorderingen

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

Handelsdebiteuren

X € 1.000	2015	2014
Nominaal	715	725
Af: voorziening dubieuze debiteuren	37	37
	678	***688***

Vorderingen Gemeente Groningen

X € 1.000	2015	2014
Gemeente Groningen	***11***	***9***

Overige vorderingen

X € 1.000	2015	2014
Euroborg Horeca B.V.	282	92
Te vorderen omzetbelasting	194	96
Vooruitbetaalde bedragen	100	211
Overige	43	63
	619	***462***

2.4 Liquide middelen

X € 1.000	2015	2014
Kas	76	131
Banken	3.487	3.634
Betalingen onderweg	36	120
	3.599	***3.885***

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 1e lening	1.731	8.656	10.387	10.820
Gemeente Groningen 2e lening	141	706	847	882
Gemeente Groningen 3e 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
	2.206	***2.715***

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 mijoen 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
	1.882	***2.638***

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 Beurzen/Theaterproducties (Eigen Producties)	2015	2014
Theaterproducties	872	420
Beurzen/overige	47	93
Totaal	919	513

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

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	**2015**	**2014**
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
	2.949	3.065

3.5 Rentebaten

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

3.6 Rentelasten

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

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

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

x € 1.000

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

Martiniplaza B.V. te Groningen 29

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	
5.1 Netto-omzet		5.344		4.672
5.2 Bijdrage sportaccommodatie en Gemeentelijke Bijdrage		1.890		1.882
Lonen en Salarissen	2.310		2.416	
Pensioen en Sociale lasten	345		379	
5.3 Personeelskosten		-2.655		-2.795
4.1a Afschrijvingskosten op en waardeveranderingen van materiële vaste activa	-923		-1.017	
5.4 Overige bedrijfskosten	-2.949		-3.065	
Bedrijfskosten		-3.872		-4.082
Bedrijfsresultaat		707		-323
Financiële baten en lasten				
5.5 Rentebaten		57		66
5.6 Rentelasten		-472		-590
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		292		-847
5.7 Resultaat deelnemingen		90		49
Resultaat		382		-798

Martiniplaza B.V. te Groningen 30

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
31 december 2014					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.428	1.531	31.183
Cumulatieve afschrijvingen	0	-7.988	-6.300	-1.343	-15.631
Boekwaarde	3.082	10.154	2.128	188	15.552
Mutaties 2015					
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
31 december 2015					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.464	1.562	31.250
Cumulatieve afschrijvingen	0	-8.473	-6.711	-1.370	-16.554
Boekwaarde	3.082	9.669	1.753	192	14.696
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
Totaal Financiële vaste activa	***1.092***	***1.402***

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
	80	***86***

4.3 Vorderingen

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

Handelsdebiteuren

X € 1.000	2015	2014
Nominaal	715	725
Af: voorziening dubieuze debiteuren	37	37
	678	***688***

Vorderingen Gemeente Groningen

X € 1.000	2015	2014
Gemeente Groningen	***11***	***9***

Overige vorderingen

X € 1.000	2015	2014
Euroborg Horeca B.V.	282	92
Te vorderen omzetbelasting	194	96
Vooruitbetaalde bedragen	100	211
Overige	43	63
	619	***462***

4.4 Liquide middelen

X € 1.000	2015	2014
Kas	76	131
Banken	3.459	3.594
Betalingen onderweg	36	120
	3.571	***3.845***

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	2015	2014
Stand per 1 januari	-2.275	-1.477
Uit resultaatbestemming	382	-798
Stand per 31 december	-1.893	-2.275

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 1e lening	1.731	8.656	10.387	10.820
Gemeente Groningen 2e lening	141	706	847	882
Gemeente Groningen 3e 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
	2.206	**2.715**

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
	1.854	***2.499***

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 Beurzen/Theaterproducties (Eigen Producties)	2015	2014
Theaterproducties	872	420
Beurzen/overige	47	93
Totaal	919	513

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

5.3 Personeelskosten

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

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	2015	2014
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
	2.949	3.065

5.5 Rentebaten

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

5.6 Rentelasten

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

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,

W.J. de Kok
Algemeen directeur

Commissaris,

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

EY
Building 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.

EY
Building a better working world

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

BIJLAGE

4

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/controlling*. 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 omzetdaling.
- Zaalhuur 1.200K – De omzetdaling 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 voorgezet. 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 sportaccommodatie-bijdrage 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
Netto-omzet	4.900	5.252	5.155
Personeel vast	-1.542	-1.855	-1.950
Personeel los	-1.127	-928	-943
Overige personeelskosten	-80	-68	-105
Doorbelasting personeel	100	90	89
Totaal Personeelskosten	-2.649	-2.760	-2.908
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	-897	-918	-918
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
Totaal overige bedrijfskosten	-3.018	-2.646	-2.797
Bijdrage Sportaccommodatie	45	44	45
Gemeentelijke Bijdrage	1.861	1.846	1.856
Bedrijfsresultaat	242	818	433
Financiële baten en lasten			
Rentebaten	43	54	53
Rentelasten	-285	-472	-486
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0	400	0

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
Kasstroom	549	970	570

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

		14.10.2015	
Netto omzet x € 1.000	**Begroting 2016**	**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
Totaal netto omzet	**4.900**	**5.252**	**5.155**

Horeca x € 1.000	**Begroting 2016**	**Prognose 2015**	**Begroting 2015**
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
Taakstellend	***748***	***0***	***586***
Totaal horeca	2.034	1.948	2.160

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

Zaalhuur x € 1.000	**Begroting 2016**	**Prognose 2015**	**Begroting 2015**
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
Taakstellend	***219***	***0***	***228***
Totaal zaalhuur	1.200	1.277	1.240
Permanente verhuur in euro's:			
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*

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

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

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

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

Personeelskosten x € 1.000

	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
MartiniPlaza	713	870	894
Stichting Martiniplaza Facilitair	829	984	1.056
Totaal vast personeel	1.542	1.855	1.950
Inhuur personeel	907	928	943
Inhuur personeel Flexiplus (outsourcing)	220	0	0
Totaal los personeel	1.127	928	943
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
Totaal overige personeelskosten	80	68	105
Beurzen/theaterproducties	-10	-14	-6
Horeca	-15	-7	-16
Managementfee Euroborg Horeca	-45	-45	-45
Algemeen	-30	-24	-22
Totaal doorbelasten personeel	-100	-90	-89
Totaal personeelskosten	**2.649**	**2.760**	**2.908**

Huisvestingskosten x € 1.000

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

Belastingen/heffingen x € 1.000

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

Algemene bedrijfskosten x € 1.000

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

Marketingkosten x € 1.000

	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
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
Totaal marketingkosten	160	114	115

% 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 (exlusief 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
Netto omzet theater productie (partage)	**600.000**	**265.000**	**125.000**	**20.000**	**190.000**
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
Netto omzet horeca	**2.034.000**	**470.000**	**442.000**	**282.000**	**840.000**
Netto omzet Euroborg horeca	**156.000**	**45.000**	**28.000**	**28.000**	**55.000**
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
Netto omzet Zaalhuur	**1.200.000**	**360.000**	**300.000**	**135.000**	**405.000**
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
Netto omzet Martini Parking	**400.000**	**152.000**	**93.000**	**30.000**	**125.000**
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
Netto omzet Overige Bedrijfsopbrengsten	**210.000**	**105.000**	**30.000**	**20.000**	**55.000**
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
Netto omzet WVD	**300.000**	**77.000**	**60.000**	**64.000**	**99.000**
Totaal netto omzet	**4.900.000**	**1.474.000**	**1.078.000**	**579.000**	**1.769.000**
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
Totaal personeel vast	**1.542.000**	**385.500**	**385.500**	**385.500**	**385.500**
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
Totaal personeel inhuur	**1.127.000**	**328.000**	**255.000**	**134.500**	**409.500**
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
Totaal overige personeelskosten	**80.000**	**21.500**	**20.500**	**19.000**	**19.000**
Doorberekenen personeel	**100.000**	**36.000**	**22.500**	**18.000**	**23.500**
Totaal Personeelskosten	**2.649.000**	**699.000**	**638.500**	**521.000**	**790.500**

Begroting 2016 MartiniPlaza 09-11-2015

	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
Totaal Huisvestingskosten	**773.000**	**246.000**	**185.000**	**165.000**	**177.000**
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
Totaal Belastingen/Heffingen	**290.000**	**77.000**	**81.000**	**66.000**	**66.000**
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 Porti	-7.750	-2.750	-2.750	-500	-1.750
Doorberekenen Telefoon/Internet	-6.250	-2.250	-2.250	0	-1.750
Totaal Kantoorkosten	**77.000**	**15.000**	**21.000**	**20.000**	**21.000**
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
Totaal Accountants- en advieskosten	**110.000**	**23.000**	**44.000**	**21.000**	**22.000**
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
Totaal Automatiseringskosten	**105.000**	**26.000**	**29.000**	**23.000**	**27.000**
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
Totaal Algemen Bedrijfskosten	**70.000**	**24.000**	**17.000**	**8.000**	**21.000**
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
Totaal Marketingkosten	**160.000**	**36.000**	**53.000**	**22.000**	**49.000**
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
Totaal Verkoopkosten Theater producties (partage)	**180.000**	**79.000**	**38.000**	**6.000**	**57.000**

Begroting 2016 MartiniPlaza 09-11-2015

	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
Totaal Verkoopkosten horeca	**759.000**	**174.000**	**164.000**	**104.000**	**317.000**
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
Totaal Verkoopkosten Euroborg horeca	**87.000**	**25.000**	**16.000**	**16.000**	**30.000**
Vaste huur	60.907	15.000	15.407	15.000	15.500
Variabele huur	91.093	0	13.593	15.000	62.500
Totaal Martini Parking	**152.000**	**15.000**	**29.000**	**30.000**	**78.000**
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
Totaal Verkoopkosten Werken voor Derden	**255.000**	**65.000**	**51.000**	**55.000**	**84.000**
Lasten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Baten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Totaal Lasten/Baten vorige boekjaren	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Afschrijvingskosten MVA	**897.000**	**222.000**	**222.000**	**222.000**	**231.000**
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
Totaal Bijdrage Gemeente Groningen	**1.906.000**	**476.250**	**476.250**	**476.250**	**477.250**
Rentebaten	-43.000	-10.750	-10.750	-10.750	-10.750
Rentelasten	285.000	71.250	71.250	71.250	71.250
Totaal Financiële baten en lasten	**242.000**	**60.500**	**60.500**	**60.500**	**60.500**
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	*0*	*163.750*	*-94.750*	*-284.250*	*215.250*

Begroting 2016 MartiniPlaza 09-11-2015

BIJLAGE 5

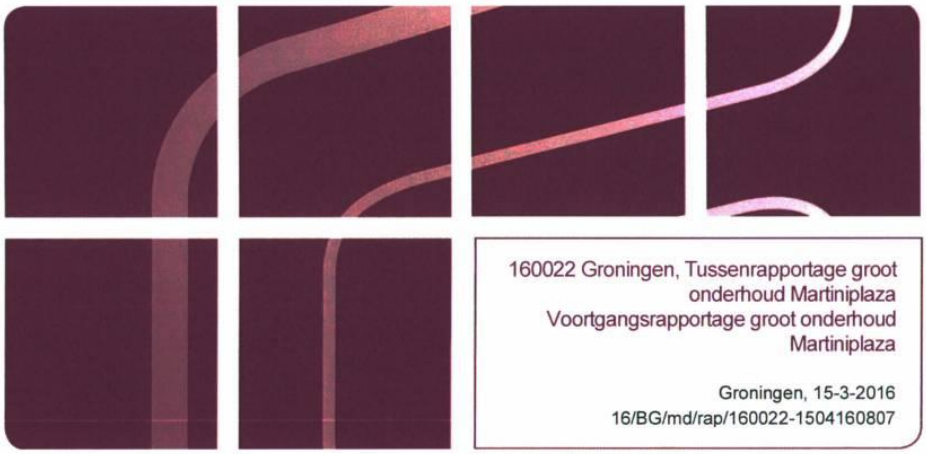
30-03-2016

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 electrische installatie	€ 119.528	€ -	€ 100.000	€ 79.660	€ -	€ 2.409	€ 219.528	€ 82.069	€ 137.459
Bevelliging en brandmeldaanpassingen (veiligheid)	€ 60.000	€ 39.662	€ 52.267	€ 28.943	€ -	€ 652	€ 112.267	€ 69.257	€ 43.010
Gevelonderhoud en Kozijnonderhoud 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
Totaal	€ 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 Springertwan 37, 9727 KB GRONINGEN
Postbus 436, 9700 AK GRONINGEN
050-524 48 66

Utrecht
Pythagorasiaan 101, 3584 BB UTRECHT
Postbus 85385, 3508 AJ UTRECHT
030-659 23 33

KvK nr. 02047928
IBAN NL85 ABNA 0423932098
mail info@draaijerpartners.nl
internet www.draaijerpartners.nl

Op alle door ons aanvaarde opdrachten is van toepassing de Rechtsverhouding opdrachtgever - architect, ingenieur en adviseur DNR 2011.

MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C005659

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 kozijn, 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
Totaal	**1.306.860**

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

MartiniPlaza			
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		
vervaning onderdelenklimaatregeling, einde levensduur	€ 400.000,00	€ 141.760,00	
Urgente vervaning van deel electrische 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	
Beglazingsvervaning, 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	
Verlichtingsvervaning 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

BIJLAGE 1.

VERTROUWELIJK

Eindrapport
Onderzoek toekomst MartiniPlaza

Gemeente Groningen
29 februari 2016

2015-064 RP 03.6

LAgroup
Postbus 1558
1000 BN Amsterdam

www.LAgroup.nl
consult@LAgroup.nl
+ 31 (0)20 - 550 20 20

LAgroup

Inhoud

	Management samenvatting	**5**
1	**Inleiding**	**12**
1.1	Aanleiding onderzoek MartiniPlaza	12
1.2	Vraagstelling en plan van aanpak	12
1.3	Leeswijzer, risico's en verantwoordelijkheden	13
2	**Interne analyse MartiniPlaza**	**15**
2.1	Ontwikkeling MartiniPlaza in vogelvlucht	15
2.2	Voorzieningen, bereikbaarheid en ligging	15
2.3	Profiel, producten, diensten en plannen	17
2.4	Organisatie en eigen producties	21
2.5	Activiteiten en bezoekers MartiniPlaza	22
2.6	Financiën Martiniplaza	26
2.7	Omgevingssituatie en beoordeling locatie	28
3	**Externe analyse**	**31**
3.1	Trends en ontwikkelingen live communicatie markt	31
3.2	Ontwikkelingen aanbodmarkt	32
3.3	Benchmark gebouwen	33
3.4	Benchmark steden	40
3.5	Wat vinden stakeholders van MartiniPlaza	47
3.6	Marktconsultatie	51
3.7	Belang theatergedeelte MartiniPlaza	55
4	**Het economisch belang van MartiniPlaza**	**57**
4.1	Economisch belang gestoeld op drie pijlers	57
4.2	Economische betekenis: bestedingen en werkgelegenheid	57
4.3	Effect op economische aantrekkingskracht Groningen	60
4.4	Bewonerseffect: MartiniPlaza draagt bij aan woonklimaat	62
5	**SWOT-analyse**	**63**
5.1	Belangrijkste sterktes en zwaktes	63
5.2	Belangrijkste bedreigingen en kansen	64
5.3	SWOT samengevat	67
6	**Product-markt combinaties en strategische scenario's**	**68**
6.1	Beoordeling bestaande product-markt combinaties	68
6.2	Strategische scenario's	81
6.3	Business case preferent scenario 2 – Meer business uit business	84
6.4	Alternatieven: 'plus-scenario' en 'niets doen'	88

LAgroup

	BIJLAGEN	92
b1	**Geraadpleegde personen en adviesteam**	93
b2	**Specificatie voorzieningen + capaciteiten**	95
b3	**Interne analyse: enkele specificaties resultaten MartiniPlaza**	96
b4	**Externe analyse – trends en ontwikkelingen in de live communicatie markt**	97
b5	**Externe analyse – overzicht voornaamste concurrenten MartiniPlaza**	102
b6	**Externe analyse – gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza**	103
b7	**Externe analyse – benchmark zes steden**	104
b8	**Uitwerking economisch belang MartiniPlaza: bestedingen en werkgelegenheid**	108
b9	**Exploitatieraming scenario 2 – Meer business uit on business**	115

Figuren

Figuur 1	*Plattegrond MartiniPlaza*	16
Figuur 2	*Bezoeken aan MartiniPlaza, jaartotaal naar type evenement*	23
Figuur 3	*Bezoeken MartiniPlaza naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010*	23
Figuur 4	*Inkomsten, uitgaven en resultaat MartiniPlaza*	26
Figuur 5	*Exploitatieresultaat MartiniPlaza*	27
Figuur 6	*Exploitatieresultaat MartiniPlaza+ prognoses 2015-2017*	28
Figuur 7	*Gemiddeld aantal bezoeken per accommodatie, totaal en per m2 verhuurbaar oppervlak*	37
Figuur 8	*Gem. omzet per bezoek + exploitatieresultaat per m2 verhuurbaar opp. (€ en % van de omzet)*	38
Figuur 9	*Aantal eigen parkeerplaatsen per 1.000 m2 hal/zaal en per 10.000 bezoeken per jaar*	39
Figuur 10	*Verdeling totale bestedingsimpuls (€ 25 miljoen) door MartiniPlaza naar segment/PMC*	59
Figuur 11	*Overzicht werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza (FTE's)*	60
Figuur 12	*Samenvatting SWOT*	67
Figuur 13	*Verdeling totale bestedingen naar categorieën*	112
Figuur 14	*Overzicht totale werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza*	113

Tabellen

Tabel 1	*Indeling metrages MartiniPlaza op hoofdlijnen*	16
Tabel 2	*Verdeling bezoeken naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010*	24
Tabel 3	*Gemiddelde omzet per bezoek en omzet per type evenement (2014)*	24
Tabel 4	*Gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza*	34
Tabel 5	*Ontwikkeling bezoekaantallen zes gebouwen benchmark MartiniPlaza*	35
Tabel 6	*Verdeling bezoeken naar typen evenement bij zes gebouwen benchmark MartiniPlaza*	36

LAgroup

Tabel 7	*Diverse data van benchmarkregio's en gemiddelden daarvan*	*36*
Tabel 8	*Top-20 beursbezoeken en aantal internationale congressen in Nederlandse steden*	*45*
Tabel 9	*Taakstellende investeringsraming behorend bij scenario 2 – Meer business uit business*	*84*
Tabel 10	*Exploitatieraming MartiniPlaza voor scenario 2, bij varianten 1 en 2*	*86*
Tabel 11	*Samenvatting businesscase MartiniPlaza scenario 2, met twee varianten*	*87*
Tabel 12	*Specificatie ruimten en metrages MartiniPlaza*	*95*
Tabel 13	*Overzicht indicatoren en bevindingen vraag en aanbod per benchmarkgemeente*	*106*
Tabel 14	*Onderlinge ranglijst scores steden benchmark op indicatoren vraag en aanbod*	*107*
Tabel 15	*Raming totale bestedingen bezoekers MartiniPlaza over 2014*	*109*
Tabel 16	*Verdeling bestedingen van exposanten en organisatoren voor vervoer en verzorging*	*110*
Tabel 17	*Exposanten- en organisatorenbestedingen MartiniPlaza 2014*	*111*
Tabel 18	*Totale bestedingen bezoekers, exposanten en organisatoren*	*111*
Tabel 19	*Regionaal bestedingspercentage per uitgavencategorie voor bezoekers en exposanten/organisatoren*	*112*
Tabel 20	*Directe en indirecte werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza in en buiten de regio*	*114*

LAgroup

Management samenvatting

Onderzoek toekomst MartiniPlaza

Op verzoek van de Raad van de gemeente Groningen heeft LAgroup een toekomstvisie opgesteld voor MartiniPlaza. Concreet zijn de volgende onderzoeksvragen voorgelegd.

a. Wat is de economische en maatschappelijke spin-off van MartiniPlaza.
b. Onderzoek de exploiteerbaarheid en toekomstvastheid van de bestaande product-markt combinaties van MartiniPlaza, ook in relatie tot OPSB , en geef daarover per product-markt combinatie een advies.
c. Onderzoek welke product-markt combinaties ontbreken c.q. zouden moeten worden toegevoegd voor een stabiele toekomst van MartiniPlaza en geef daarover advies.
d. Voer een onderzoek uit naar de functionele eisen en wensen behorend bij een voorziening voor congressen, beurzen, entertainment en topsport voor de stad Groningen en geef daarover advies binnen de context van Noord-Nederland.
e. Beschrijf de positie van Groningen op de nationale en internationale congres- en beursmarkt.

De visie is in overleg met de directie van MartiniPlaza opgesteld, maar is objectief onderbouwd en getoetst aan de markt. In dit onderzoeksrapport worden de vragen beantwoord. Deze samenvatting geeft de kern van de uitkomsten weer.

Economisch belang is een divers begrip

Het economisch belang van MartiniPlaza kent drie facetten. Ten eerste de bestedingen van bezoekers, organisatoren en standhouders in het complex en in de stad. Deze bestedingen creëren werkgelegenheid in de stad en in de regio. Ten tweede kan MartiniPlaza een (potentieel) effect hebben op de positie van Groningen als economische trekker. Tenslotte kunnen publieksevenementen in het complex bijdragen aan een aantrekkelijk woonklimaat voor de inwoners van stad.

€ 25 miljoen bestedingen, 330 banen in de regio

MartiniPlaza trekt gemiddeld ruim 430.000 bezoeken per jaar. Deze komen voor een breed scala van activiteiten, maar vooral voor publieksbeurzen (140.000), voor het theater (105.000) en voor de basketbalwedstrijden van Donar (80.000). De grootste trekkers in 2014 waren de publieksbeurs Wonen & Co (45.000 bezoeken) en de Promotiedagen voor het bedrijfsleven van Noord-Nederland (15.000 bezoeken). Twee concerten van K3 trokken samen bijna 11.000 meest jeugdige bezoekers. Hoewel daar geen harde getallen van zijn, heeft het complex vooral een lokale en regionale betekenis. Alleen bij congressen (20.000 bezoeken in 2014) komt een redelijk aantal deelnemers van buiten de regio.
Al deze activiteiten leiden op jaarbasis tot € 25 miljoen aan bestedingen. Deze genereren in totaal 400 banen (235 FTE's), waarvan 330 banen (195 FTE's) in de stad en regio Groningen. Die banen zijn deels te vinden in MartiniPlaza zelf, maar daarnaast vooral in de zakelijke dienstverlening en de horeca.

LAgroup

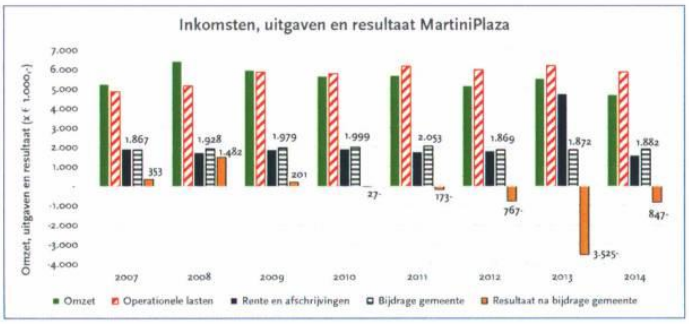
Ondersteunend effect op positie Groningen als economische trekker
MartiniPlaza heeft een ondersteunende rol bij de ontwikkeling en positionering van de regionale economie, onder meer door te fungeren als platform voor ontmoeting, promotie en kennisuitwisseling. Nationale beurzen en internationale congressen hebben in algemene zin een aanmerkelijk positieve invloed op het profiel en het imago van de 'accommoderende' stad of regio. Maar omdat activiteiten met een dergelijke uitstraling nog te weinig voorkomen in MartiniPlaza is dit effect in Groningen gering. Aan de toeristische aantrekkingskracht van de stad blijkt het complex in hoofdzaak bij te dragen door rechtstreeks bezoekers te trekken.

Belangrijke vrijetijdsvoorziening voor inwoners Groningen; zakelijk is spin-off groter
Publieksbeurzen, theatervoorstellingen en sportwedstrijden in MartiniPlaza trokken in 2014 zo'n 300.000 particuliere bezoekers. MartiniPlaza vervult daarmee een belangrijke vrijetijdsfunctie voor de regio. Dit te meer omdat uit de interviews met martkpartijen naar voren komt dat een aanzienlijk deel van die activiteiten zonder MartiniPlaza niet in Groningen plaats zou (kunnen) vinden. Hoewel de zakelijke activiteiten slechts zo'n 25% van het aantal bezoeken trekken, zorgen deze b2b-activiteiten voor ruim 50% van de bestedingen en daarmee ook voor het grootste werkgelegenheidseffect.

Ligging sterk, voldoende capaciteit (uitgezonderd parkeren), omgeving weinig aantrekkelijk
De huidige locatie wordt in grote lijnen als sterk beoordeeld vanwege de uitstekende autobereikbaarheid en de ligging aan de economisch belangrijke Zuidelijke Ringweg. De niet zo aantrekkelijke directe omgeving van het complex – inclusief de eigen uitstraling – kan met een aantal ingrepen veel aan kwaliteit winnen. Een benchmark met andere grote evenementenaccommodaties leert dat MartiniPlaza naar verhouding een zeer lage parkeercapaciteit heeft. Hoewel er geen cijfers zijn bijgehouden over de bezetting van de individuele ruimten in het complex, bestaat de indruk dat dit zelden tot knelpunten leidt. Wel zijn er indicaties dat de vele tijdstippen waarop de Middenhal is geblokkeerd ten behoeve van basketbal, soms de beschikbaarheid voor andere verhuur in de weg zit.

Exploitatie levert geen dekking voor investeringen en blijft achter bij de markt
Tot en met 2011 was het financiële resultaat van MartiniPlaza vrijwel steeds licht positief, mede door de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage van circa € 1,9 miljoen. Vanaf 2012 is er verlies geleden (zie grafiek). Relevant is de operationele exploitatie van MartiniPlaza; deze is maatgevend voor de mate waarin investeringen kunnen worden terugverdiend. Uit de analyse blijkt dat er zelden een redelijke dekking is geweest voor investeringen. Vanaf 2010 is er een negatief exploitatieresultaat[1]. In feite betekent dit dat het complex een negatieve economische waarde heeft (waarbij we voorbij gaan aan de maatschappelijke waarde). Overigens is er, sinds in 2014 een nieuwe directie is aangetreden, wel sprake van verbetering van de bedrijfsvoering en van het resultaat (plan MartiniPlaza 2.0).

1 Het exploitatieresultaat komt in grote lijnen overeen met wat vaak EBITDA wordt genoemd (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Het geeft een beeld van het verdienvermogen van de operationele exploitatie. Bovendien is dit resultaat grotendeels beïnvloedbaar door het management en fungeert het vaak als beoordelingscriterium voor de aansturing van een bedrijf.



Afgezet tegen een aantal andere eventcomplexen in Nederland en twee in het buitenland, doet MartiniPlaza het prima wat betreft het aantal bezoekers dat zij jaarlijks trekt. Maar aan die bezoekers wordt nauwelijks iets 'verdiend'. De gemiddelde omzet per bezoek is laag. En door de hoge kostenstructuur – vooral de personeelskosten – had MartiniPlaza in achterliggende jaren een exploitatieresultaat (per m2 zaal/halruimte) dat zeer slecht is vergeleken met de benchmark. De enige benchmarkaccommodatie met een vergelijkbaar slecht exploitatieresultaat is de Weser-Ems Hallen in Oldenburg, die – al dan niet toevallig – de enige accommodatie is die ook onder een overheids-BV valt.

Grotendeels tevreden afnemers; fysiek product en marketing & sales behoeven verbetering
De afnemers zijn voor het merendeel positief over het complex. De schaal, bereikbaarheid en veelzijdigheid zijn de belangrijkste troeven van MartiniPlaza. Ook de dienstverlening, de horeca en de prijsstelling worden over het algemeen goed beoordeeld. Op het gebied van accountmanagement en acquisitie moet er een slag gemaakt worden; de organisatie is teveel naar binnen gericht en te weinig zichtbaar in de markt. Ook het complex zelf kan verbeterd worden, zoals een impuls voor de 'buitenzijde' van het complex en een 'upgrade' van Expo 1, de Borgmanhal en de bijbehorende entree. Congresorganisatoren benadrukken het belang van een verbetering van de vergader-/break-outzalen.

Stakeholders vinden MartiniPlaza onmisbaar, maar verbetering is mogelijk
Uit gesprekken met de gemeente Groningen, de Rijksuniversiteit, het UMCG, Gasunie en Gasterra, VNO-NCW Noord/MKB Nederland, Noorderpoort ROC, Donar, Marketing Groningen en het Groningen Congres Bureau, blijkt dat al deze partijen zeer ingenomen zijn met de aanwezigheid van MartiniPlaza in de stad. *"Gezien de positie van Groningen in Noord-Nederland heeft de stad een dergelijk groot ontmoetingscentrum gewoon nodig"*; en *"MartiniPlaza is de natuurlijke partner als het gaat om het bij elkaar brengen van ondernemers"*. Er wordt vooral belang gehecht aan de congresfunctie, de theater c.q. live entertainment functie en de sportfunctie. Met kan geen activiteiten noemen die er nu nog niet plaatsvinden maar in de toekomst wel zouden moeten komen in MartiniPlaza. Net als bij de afnemers, worden de schaal en de brede mix van voorzieningen als *unique selling point* gezien en is er kritiek op de uitstraling van exterieur, de omgeving en het congres- en

LAgroup

vergadergedeelte. De organisatie kan volgens stakeholders professioneler en meer eigen initiatieven nemen. Maar niemand kan en wil zonder MartiniPlaza.

MartiniPlaza biedt onderscheidende mix van voorzieningen, maar positie komt onder druk
Het theatergedeelte van MartiniPlaza heeft, naast een culturele functie, ook een belang voor congressen en commerciële verhuringen. MartiniPlaza beschikt daarmee over een *unique selling point* op de congresmarkt. Het theatergedeelte wordt gezien als een van de meest aantrekkelijke voorzieningen in het complex, niet alleen voor congressen en dergelijke, maar ook voor bedrijfsfeesten en relatiebijeenkomsten.
In bredere zin blijkt MartiniPlaza, zeker voor Noord-Nederland maar eigenlijk voor geheel Nederland, een redelijk bijzondere mix van voorzieningen te bieden. In Noord-Nederland inclusief Overijssel is MartiniPlaza de meest onderscheidende accommodatie.
Uit een globale inventarisatie van bouwplannen in de eventsector in Nederland blijkt dat veel beurs-, congres- en evenementencomplexen plannen hebben voor verbetering en soms uitbreiding. Veelal wordt daarbij ook de directe omgeving meegenomen. De komende jaren zal het gemiddelde kwaliteitsniveau van het aanbod in Nederland dan ook omhoog gaan. Als MartiniPlaza niet (verder) investeert, zal dat een relatieve achteruitgang van haar positie in de markt betekenen.

Kleine regionale vraagmarkt achilleshiel MartiniPlaza
Uit een benchmark van Groningen met een aantal andere grote steden in Nederland blijkt dat de stad een goede voedingsbodem is voor *live communicatie* bijeenkomsten. Het economisch presteren en toeristisch imago zijn redelijk goed en het heeft een uitstekend academisch klimaat. Het dunbevolkte Noord-Nederland, en daarmee de kleine regionale vraagmarkt, werkt echter nadelig. Desalniettemin biedt de stad Groningen veel congres- en topsportaccommodaties; het hotelaanbod is redelijk en het aanbod beurs-/eventhallen beperkt. Vandaar dat Groningen een relatief lage nationale positie heeft (14e plaats) voor wat betreft het bezoek aan beurzen. De positie op de internationale congreskalender is beter: de 6e plaats tussen andere Nederlandse congressteden, met name door de internationale congressen die vanuit de RUG en het UMCG worden geïnitieerd.

Samenwerking biedt kansen
Er blijkt landelijk steeds vaker te worden samengewerkt tussen gemeenten en de lokale beurs- en congresaccommodaties, voor wat betreft afstemming tussen de (economische) speerpunten van de gemeente en de programmering/content van de accommodatie. Dit vindt in Groningen nog nauwelijks plaats, maar zou zeker effectief kunnen zijn. Kansen worden ook gezien voor meer intensieve samenwerking met andere economische spelers in de regio (met name in de sectoren *Health*, ICT en *Energy*), met de andere podia in de stad maar ook elders in Nederland en met Marketing Groningen en het Groningen Congres Bureau. Dit alles hangt samen met de – tot voor kort – te introverte organisatie bij MartiniPlaza die meer naar buiten moet treden.

Bestaande PMC's handhaven; ze zijn elk op hun eigen manier waardevol

Op basis van analyses in ons onderzoek hebben we de zes bestaande product-markt combinaties (PMC's) van MartiniPlaza beoordeeld. Het gaat achtereenvolgens om (1) Exhibitions, (2) Theater, (3) Conference & Congress, (4) Sports, (5) LIVE – Music en (6) (Bedrijfs)feesten en Horeca. We hebben gekeken naar het belang van elke PMC voor MartiniPlaza en voor de regio en advies gegeven in hoeverre PMC's moet worden gehandhaafd, aangepast/aangevuld of eventueel moeten worden beëindigd. Uit het onderzoek blijkt dat er geen uitgesproken *nieuwe* PMC's zijn die een waardevolle toevoeging kunnen zijn voor MartiniPlaza. Andersom blijkt dat het niet raadzaam is om PMC's af te stoten. De meeste PMC's versterken elkaar of hebben een grote economische spin-off en vrijetijdsfunctie voor de regio. Sommige segmenten binnen PMC's zijn minder relevant (zoals externe catering) maar kunnen bijdragen aan het succes van MartiniPlaza, mits ze goed worden gemanaged en hun financiële bijdrage goed wordt bewaakt.

Drie strategische richtingen

Voor de toekomst zijn er drie *strategische richtingen* voor MartiniPlaza geïdentificeerd. De titels vatten de lading van elk scenario kernachtig samen.

1. ***Business as usual: alles voor iedereen, maar beter***
2. ***Meer business uit business***
3. ***Huis voor de stad***

1. Business as usual: alles voor iedereen, maar beter

Kern hiervan is dat MartiniPlaza blijft bieden wat het nu biedt. Het gaat om een maximaal gebruik van de multifunctionaliteit van het complex, waarbij het maatschappelijk belang voor stad en regio voorop staat, maar de verdien-/winstpotentie van de activiteiten veel meer aandacht krijgt dan tot nu toe. Dit scenario ligt in lijn met de door MartiniPlaza voorgestelde positionering volgens het plan "MartiniPlaza 2.0".

2. Meer business uit business

Omdat het lastig is om als organisatie op alle markten succesvol te zijn en voldoende focus te houden, kan de keuze worden gemaakt om sterker in te zetten op b2b activiteiten. Die hebben de meeste verdiencapaciteit en worden bovendien hoog gewaardeerd en van maatschappelijk belang geacht door de stakeholders. Bovendien ontstaan dan middelen om b2c activiteiten zoals de concert- en theaterprogrammering te kunnen handhaven.

3. Huis voor de stad

In dit scenario wordt MartiniPlaza veel meer dan nu het geval is een lokale ontmoetingsplek, een permanent 'huis voor de ontmoeting'. Kern is het toevoegen van functies die op dagbasis bezoekers en gebruikers trekken. Er ontstaat meer dynamiek in het gebouw, met meer betekenis voor de stad en voor zakelijke partners in de stad. Er is een nadruk op b2b, zonder de b2c functie te veronachtzamen.

Scenario 2 meest kansrijk

In samenspraak met de gemeente en MartiniPlaza is scenario 2 – *Meer business uit business* – als meest kansrijk beoordeeld. Voor dit scenario is een business case opgesteld, bestaande uit een raming van de benodigde investeringen en van de gevolgen voor de exploitatie. Om scenario 2 te kunnen realiseren, is € 6,2 miljoen aan nieuwe en verbeterinvesteringen nodig. Voorwaarde daarbij is dat fase 2 van het MJOP wordt doorgevoerd (€ 5,4 miljoen). Totaal gaat het om € 11,6 miljoen investeringen binnen MartiniPlaza. Investeringen in de openbare ruimte en in de Martini Parking zullen voor rekening moeten komen van de gemeente.

'Meer business uit business' leidt tot kostendekkende exploitatie

Voor het scenario 2 – *Meer business uit business* – is een exploitatieraming opgesteld met twee varianten, de eerste conform de bij het scenario beschreven maatregelen; de tweede met een aanvullende inzet op commercie en efficiency. Onderstaande tabel geeft de uitkomst in hoofdlijnen weer. De resultaten in beide varianten worden daarbij vergeleken met de gemiddelde resultaten over de jaren 2013, 2014 en 2015.

Samenvatting businesscase MartiniPlaza - scenario 2 (€ x 1.000)	gem. '13-'15	variant 1	variant 2
Omzet	5.125	5.960	6.220
Exploitatiekosten	5.850	5.984	6.047
Exploitatieresultaat (A)	-725	-24	173
Rente + afschrijving huidig patroon (1) (2)	1.532	1.124	1.124
Rente + afschrijving investeringen scenario 2	-	744	744
Rente + afschrijving totaal (B)	1.532	1.868	1.868
Resultaat vóór bijdrage gemeente (A -/- B)	-2.257	-1.892	-1.694
Bijdrage gemeente (2)	1.881	1.928	1.928
Netto resultaat MartiniPlaza	-376	36	234

(1) Exclusief € 3.000.000,- eenmalige afboeking onroerend goed in 2013
(2) Variant 1 en 2 op basis van prognose MartiniPlaza 2017

Op basis van deze raming blijkt dat een positief exploitatieresultaat (A) mogelijk is. Dit betekent dat de gemeente niet financieel hoeft bij te springen om de exploitatie dekkend te maken. Wel zal een jaarlijkse gemeentelijke bijdrage nodig blijven om de kapitaallasten (B: rente + afschrijving) te dekken. Het verbeterde resultaat van MartiniPlaza is voldoende om de nieuwe investeringen van scenario 2 te dekken, maar het netto resultaat is te gering om een redelijke onderhoudsreserve op te bouwen. Evenals nu het geval is, is het aan te bevelen dat de gemeente hiervoor een aanvullende bijdrage geeft. In totaal komt dat neer op *€ 2,1 miljoen structurele jaarlijkse gemeentelijke bijdrage*, als volgt opgebouwd:

- Circa € 1,9 miljoen huidige jaarbijdrage gemeente
- Circa € 0,2 miljoen aanvullende jaarbijdrage voor reserve groot onderhoud.

Daarbij merken we op dat mogelijk in de aanloopfase (circa 2016/2017) tot de realisatie van scenario 2 nog wel een tijdelijke dekking van exploitatietekort nodig is.

LAgroup

Koers en locatie MartiniPlaza toekomstbestendig

De uitkomsten van het onderzoek ondersteunen de door MartiniPlaza uitgezette koers (MartiniPlaza 2.0) met betrekking tot de gekozen mix van PMC's. Uit het onderzoek blijkt ook dat de huidige locatie daarbij passend is. Om een en ander goed te faciliteren, moet niet alleen het achterstallig onderhoud van het gebouw verder worden aangepakt, maar moeten ook aanpassingen aan het gebouw worden doorgevoerd die de PMC's versterken en noodzakelijk zijn voor verbetering van het rendement. Scenario 2 is relatief goedkoop ten opzichte van een eventueel zeer kostbaar nieuwbouwscenario op een andere locatie. Het geschetste scenario maakt MartiniPlaza gereed voor de komende tien tot twintig jaar, met behoud van haar maatschappelijk belang.

Niets doen is geen optie

De kwaliteit van MartiniPlaza heeft geleden onder de recente financieel moeilijke jaren. Tegelijk wordt MartiniPlaza geconfronteerd met een toenemend sterk concurrentieveld. De uitstraling en kwaliteit moeten beter, de organisatie zal verder moeten professionaliseren evenals de promotie en sales. Daarmee kan MartiniPlaza haar positie en haar maatschappelijk belang voor de stad en regio zeker stellen. Zou MartiniPlaza dat achterwege laten, dan zal men uiteindelijk de belangrijke congresmarkt zien slinken (wat slecht is voor de stad) en ook andere omzet kwijtraken (wat slecht is voor het rendement). Kortom, niets doen is geen optie.

LAgroup

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek MartiniPlaza

MartiniPlaza Na een moeilijke periode op organisatorisch en financieel vlak, kijkt MartiniPlaza weer met een frisse blik naar de toekomst. De afgelopen jaren is met een directiewisseling, gemeentelijke financiële middelen voor achterstallig onderhoud en interne organisatorische maatregelen werk gemaakt van het aanpakken van de problemen uit het verleden.

Voor een gezonde toekomst van MartiniPlaza is het nu zaak om de toekomststrategie voor het beurs-, congres- en theatercomplex vorm te geven. Kernvraag hierbij is welke product-markt combinaties het complex moet bieden. Wat zijn ontwikkelingen op de markt, maar ook: waar heeft Groningen behoefte aan? De gemeente en MartiniPlaza willen hierover advies, zodat keuzen kunnen worden gemaakt met betrekking tot de diensten die de komende jaren moeten worden geboden, en de voorzieningen die daarvoor nodig – of niet meer nodig – zijn.

LAgroup is gevraagd om te adviseren bij de strategieontwikkeling door het geven van een toekomstvisie op MartiniPlaza. Deze visie is in overleg met de directie van MartiniPlaza opgesteld, maar is wel objectief onderbouwd en getoetst aan (de wensen van) de markt. De gemeente Groningen is, als enig aandeelhouder van MartiniPlaza en als economisch-maatschappelijk belanghebbende, opdrachtgever van het onderzoek.

1.2 Vraagstelling en plan van aanpak

Als leidraad voor het onderzoek zijn door de gemeente de volgende vragen geformuleerd:

a. *"Onderzoek de exploiteerbaarheid en toekomstvastheid van de bestaande product-markt combinaties van MartiniPlaza, ook in relatie tot OPSB[2], en geef daarover per product-markt combinatie een advies.*

b. *Onderzoek welke product-markt combinaties ontbreken c.q. zouden moeten worden toegevoegd voor een stabiele toekomst van MartiniPlaza en geef daarover advies.*

c. *Voer een onderzoek uit naar de functionele eisen en wensen behorend bij een voorziening voor congressen, beurzen, entertainment en topsport voor de stad Groningen en geef daarover advies binnen de context van Noord-Nederland.*

d. *Beschrijf de positie van Groningen op de nationale en internationale congres- en beursmarkt."*

2 De Oosterpoort en Stadsschouwburg Groningen

Aanvullend is bepaald dat ook een beknopte inventarisatie van de economische en maatschappelijke spin-off van MartiniPlaza onderdeel van het onderzoek uitmaakt. Met betrekking tot het begrip 'exploiteerbaarheid' gaat het vooral om de financiële kant daarvan (en niet de organisatorische). Een specifieke nieuwe locatie van MartiniPlaza is momenteel geen issue. Het onderzoek gaat uit van vestiging in de gemeente Groningen. Wel zal voor de toekomstige product-markt combinaties worden aangegeven wat relevante locatiefactoren zijn.

Podiumfunctie MartiniPlaza opgenomen in onderzoek naar Groningse podiumkunsten

De podiumfunctie van MartiniPlaza maakt – qua toekomstvisie – geen onderdeel uit van dit onderzoek, maar is opgenomen in het parallel door LAgroup uitgevoerde onderzoek naar de Groningse podiumstructuur. Wel bekijken wij wat, vanuit de andere functies van MartiniPlaza (topsport, congressen, beurzen, evenementen, horeca) het belang is van de podiumfunctie onder hetzelfde dak, en in welke mate er synergie is. De resultaten van de beide onderzoeken worden op elkaar afgestemd.

1.2.2 Plan van aanpak

Binnen het onderzoek zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Interne analyse MartiniPlaza: het huidige functioneren van MartiniPlaza;
- Inventarisatie trends en ontwikkelingen;
- Beschrijving ontwikkelingen aanbodmarkt;
- Benchmark gebouwen: het presteren van MartiniPlaza in vergelijking met een aantal geselecteerde accommodaties elders;
- Benchmark steden: hoe verhoudt Groningen zich tot andere steden als (sport)evenementen-, congres- en beursstad?
- Interviews met stakeholders: hoe kijken belangrijke stakeholders in de stad en regio aan tegen MartiniPlaza nu en tegen de toekomst van het complex;
- Marktconsultatie onder huidige boekers en ex-boekers van MartiniPlaza;
- Beknopte inventarisatie van de spin-off van MartiniPlaza (deskresearch);
- Opstellen SWOT en mogelijke toekomstscenario's voor MartiniPlaza;
- Opstellen business case op hoofdlijnen van het preferente toekomstscenario.

De bevindingen zijn vastgelegd in dit rapport.

1.3 Leeswijzer, risico's en verantwoordelijkheden

1.3.1 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd uit zes hoofdstukken en een reeks bijlagen. Na dit inleidende **hoofdstuk 1** beschrijft **hoofdstuk 2** de interne analyse: wat heeft MartiniPlaza te bieden en wat is de huidige strategie. Welke activiteiten vinden er plaats, hoeveel

bezoeken trekken deze en welke omzet en welk resultaat wordt daarmee gegenereerd. Ook wordt ingegaan op de omgeving van MartiniPlaza. In **hoofdstuk 3** wordt naar buiten gekeken: wat zijn trends in de markt, hoe doet MartiniPlaza het ten opzichte van vergelijkbare gebouwen en van welke steden kan Groningen iets leren met betrekking tot het aanbod van grote eventaccommodaties, wat vinden stakeholders en (ex-)boekers van MartiniPlaza en het belang voor de regio. **Hoofdstuk 4** gaat in op de economische en maatschappelijke spin-off van het complex. In **hoofdstuk 5** wordt de SWOT beschreven en in **hoofdstuk 6** worden de product-markt combinaties (PMC's) beoordeeld en strategische scenario's geïdentificeerd. Vervolgens is voor het voorkeursscenario een business case opgesteld.

In de **bijlagen** zijn diverse analyses en deelonderzoeken opgenomen.

1.3.2 Risico's en verantwoordelijkheden

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAgroup *Leisure & Arts Consulting*. Het rapport en de bijlagen vormen een geheel. Indien het rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat bij voorkeur in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van de door MartiniPlaza, door de gemeente Groningen en door derden verstrekte informatie.

Aangezien dit rapport alleen bedoeld is voor intern gebruik, is niet onderzocht of er beeldrecht bestaat op de gebruikte afbeeldingen. Mocht dit rapport toch worden gebruikt voor externe doeleinden, dan moeten hierover nadere afspraken worden gemaakt.

2 Interne analyse MartiniPlaza

2.1 Ontwikkeling MartiniPlaza in vogelvlucht

Geschiedenis van het complex

Het huidige MartiniPlaza is één van de grotere beurs-, (topsport)evenementen-, theater- en congrescomplexen van Nederland. In 1969 opende de accommodatie haar deuren als tentoonstellingscomplex met expositieruimte (expositiehal van liefst 30 meter hoog), vergaderzalen en een restaurant. In de loop der jaren hebben zich de volgende belangrijkste ontwikkelingen voorgedaan (bron: Martiniplaza.nl):

- Begin jaren zeventig: realisatie van een multifunctionele evenementenzaal met een bezoekerscapaciteit van 2.500 (concert) of 3.000 (sport). De zaal werd door een plein gescheiden van het expositiegedeelte.
- Begin jaren tachtig: uitbreiding van het complex met diverse ruimten.
- 1989: In dat jaar moest de Martinihal gerenoveerd worden. Deze renovatie kon niet door de Gemeente Groningen worden gefinancierd, dus was het idee om de Martinihal te privatiseren. Er bleek echter geen geschikte kandidaat. De Martinihal werd daarop ondergebracht bij de zelfstandige dienst Kunst en Cultuur van de gemeente.
- 2000 – 2002: Ingrijpende verbouwing van het complex. Realisatie van een nieuwe (internationale) evenementen- en topsporthal op het middenplein. Tevens ombouw van de vroegere evenementenzaal tot het Martiniplaza Theater, met een toneeltoren en een stoelcapaciteit van 1.600 zitplaatsen.
- 2002: Heropening vernieuwd complex onder de naam Martiniplaza. In datzelfde jaar wordt het complex geprivatiseerd. In de bedrijfsvoering komt het accent meer te liggen op de vergader- en congresmarkt en de theateractiviteiten.
- 2006: ingebruikname van een nieuwe ruimte, de hoogwaardige VIP Lounge en van een uitschuifbare businesstribune, beiden in de Topsporthal.
- 2010: verbouwing en herinrichting restaurant MartiniPlaza - hernoemd tot 'Inspirations' na de verbouwing.
- 2015: diverse vernieuwingen en renovaties: renovaties dak en technische installaties, vernieuwing en verdubbeling toiletten theater, nieuwe zaal, diverse ingrepen gericht op minder valide bezoekers, asfaltering eigen terrein rondom het gebouw en vernieuwing van de oprit naar het voorplein.

2.2 Voorzieningen, bereikbaarheid en ligging

Voorzieningen en functionaliteiten

MartiniPlaza beschikt over de volgende voorzieningen en functionaliteiten:

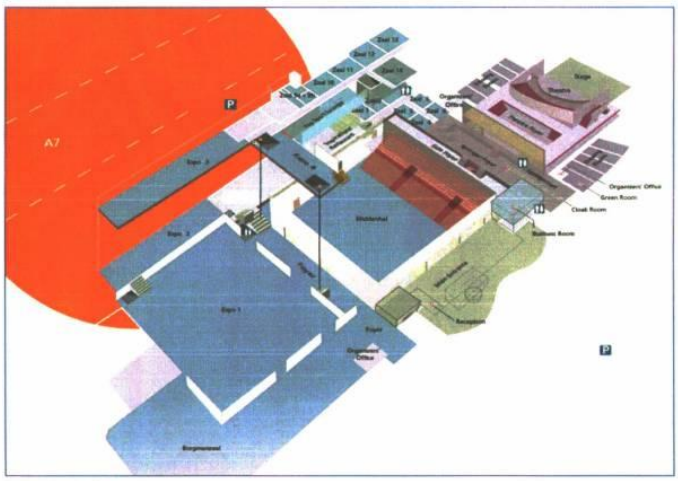
Tabel 1 Indeling metrages MartiniPlaza op hoofdlijnen

Totaal ruimten	Aantal	Aantal m2	% van totaal m2
Hallen	6	12.400	33%
Zalen (incl. theater)	16	3.900	10%
Foyers	4	3.500	9%
Horecaruimten	3	1.100	3%
Vaste verhuur		2.200	6%
Overige ruimten[1]		14.900	39%
Totaal		38.000	100%

O.a. verkeersruimten, entree, kantoren, backstage theater.
Bron: MartiniPlaza. Bewerking: LAgroup.

In bijlage 2 staat een gedetailleerd overzicht van de metrages weergegeven. De onderstaande plattegrond toont de indeling van het complex.

Figuur 1 Plattegrond MartiniPlaza



Bron: MartiniPlaza

Met betrekking tot de indeling van het complex is het volgende van belang:

- MartiniPlaza Theater is met bijna 1.600 zitplaatsen het grootste theater van Noord-Nederland en één van de grotere theaters van geheel Nederland.
- De Springerzaal fungeert in haar amfitheateropstelling als middelgrote (theater)zaal. De 365 stoelen zijn inschuifbaar.
- De Middenhal is (in sterke mate) multifunctioneel: de hal kan fungeren als topsportlocatie, beurshal, congreszaal voor maximaal 3.600 personen, locatie voor bedrijfsfeesten en/of avondprogramma's voor een congres en als de grootste poptempel van Noord-Nederland (maximum capaciteit: 5.500 personen).
- De beide grote beurshallen zijn via een aparte ingang te bereiken en kunnen gelijktijdig door verschillende huurders worden gebruikt.

LAgroup

Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van MartiniPlaza kan grosso modo als goed worden beschouwd.
Per auto is de locatie uitstekend te bereiken via de nabijgelegen A7/N7 en de A28.
De verbindingswegen tot deze snelwegen zijn goed en breed. Bij MartiniPlaza zijn 1.500 parkeerplaatsen. Daarvan bevinden zich 600 in de tegenover de hoofdingang gelegen MartiniPlaza Parking (betaald parkeren). Op het functioneren en de capaciteit van deze parking komen we verderop terug.
Voor reizen per **openbaar vervoer** is de bereikbaarheid redelijk goed. Het NS-station Groningen ligt op 1,6 kilometer afstand (circa 20 minuten lopen over een merendeels niet onaantrekkelijke route). De reistijd per bus vanaf het station bedraagt circa tien minuten (halte Leonard Springerlaan + een korte wandeling van 200 à 300 meter). Er bevindt zich geen bushalte voor de deur.

Ligging: centraal in Noord-Nederland...

Met haar ligging ten zuiden van het centrum van Groningen en de nabije snelwegen, heeft MartiniPlaza met recht een centrale ligging in Noord-Nederland. Vanaf de andere belangrijke (economische) kernen in Noord-Nederland is de reistijd goed te overzien. Zo liggen de reistijden per auto vanaf Assen, Leeuwarden, Drachten, Delfzijl, Heerenveen en Hoogeveen allen onder de 40 minuten. Ook vanaf Emmen (45 minuten) en Zwolle (60 minuten) is de locatie nog goed te bereiken per auto. De ligging centraal in Noord-Nederland en de multifunctionaliteit en grote capaciteit van de accommodatie maken dat de accommodatie geldt als het voornaamste beurs-, congres- en evenementencomplex van Noord-Nederland.

...maar decentraal in Nederland

Op nationaal niveau gezien, mag duidelijk zijn dat MartiniPlaza decentraal gelegen is. Door de decentrale ligging en door de – in verhouding tot de Randstad, Midden-Nederland en Noord-Brabant – lage bevolkingsdichtheid in Noord-Nederland, verzwakt de concurrentiepositie van MartiniPlaza op de markt van met name beurzen, evenementen en concerten met een (inter-)nationale reikwijdte. Voor de (inter)nationale markt van congressen geldt dit tot op zekere hoogte ook, maar met name voor meerdaagse congressen kan juist deze excentrische ligging – in combinatie met het betrekkelijk goede (toeristische) imago van Groningen[3] – een deel van de aantrekkingskracht vormen.

2.3 Profiel, producten, diensten en plannen

MartiniPlaza bevindt zich momenteel in een transitiefase, waarin de nieuwe strategie voor de accommodatie wordt uitgekristalliseerd – onder meer op basis van de uitkomsten van dit (voorliggende) onderzoek. In het document 'Rapportage Pilot Intensivering

3 In het Toeristisch Imago Onderzoek 2014 (LAgroup) blijkt dat Nederlanders het overall toeristisch imago van Groningen betrekkelijk goed beoordelen. De stad krijgt het rapportcijfer 7,0 (positie 5 van de deelnemende steden) en scoort hiermee (nagenoeg) gelijk met Haarlem en Leiden. Maastricht (7,4) had het sterkste imago, gevolgd door Amsterdam en Utrecht.

samenwerking 2015 - De Oosterpoort & de Stadsschouwburg – MartiniPlaza' (mei 2015) omschrijft MartiniPlaza haar eigen positionering als volgt:

"Voor MartiniPlaza geldt Business & Entertainment als leidend principe. MP is een commerciële onderneming die zich richt op het behalen van rendement. Business & Entertainment is de kern voor de zes productlijnen binnen MP: Exhibitions, Congress & Conference, Theater, Sports, Music (MartiniPLaza LIVE) en Horeca. Het gaat daarbij om grootschalig entertainment (theater en muziek), de vergader- en congresmarkt, consumenten- en vakbeurzen en topsport. Dit moet resulteren in een goede propositie voor de klant, de bezoeker en dient een serieuze exploitatie voordeel op te leveren. Daarnaast is een verbetering van de positie op de vergader- en congresmarkt noodzakelijk gezien de groeiende concurrentie. Uitgangspunt is een kwalitatief en kwantitatief goed aanbod voor alle marktpartijen, zowel in de B-to-B als B-to-C markt.
[..]
De doelgroepen waar MP zich op richt zijn beursexploitanten, vakorganisaties, bedrijven, belangenverenigingen etc., producenten, sportkoepels, topsportorganisaties en consumenten. De consument is, met name bij theater, geïnteresseerd in het populaire genre. Uitzondering hierop vormt het label MartiniPLaza LIVE waar ook grotere namen in de kwaliteitspop geprogrammeerd kunnen worden."

Hieronder worden de **zes product-marktcombinaties** nader toegelicht:

- ***Live!*** - MartiniPlaza profileert zich als plek voor alle vormen van muziek. Voor 5.000 mensen in de Expo of voor 500 in de Springerzaal. Qua muziekoptredens zijn artiesten die in de Benelux touren sterk vertegenwoordigd (bijvoorbeeld K3, Racoon, Marco Borsato). Er vinden soms ook optredens plaats van internationale bands zoals Faithless en Bill Wyman. De programmering is breed: van het Weihnachtsfest der Volksmusik tot aan het Noord Nederlands Orkest. Ook voor wat betreft dance-evenementen is er een grote diversiteit: van het meer *mainstream* Top of the '90's tot aan een niche-festival zoals Indicator.
- ***Theater*** – *'van theatervoorstellingen tot musicals: bezoekers kunnen voor een brede variëteit aan voorstellingen terecht'* (bron: Martiniplaza.nl). De nadruk ligt op de grotere producties. Vaak betreft het de wat meer toegankelijke/populaire vormen van cultuur, zoals Cirque Stiletto, het Zwanenmeer, War Horse en de cabaretier Jochem Myjer. De status als grootste theater van noordelijk Nederland lijkt op voorhand een belangrijke reden waarom de producties voor MartiniPlaza kiezen.
- ***Sports*** - De functie als thuisbasis van de professionele basketbalclub Donar is de belangrijkste peiler voor de sportprofilering. MartiniPlaza heeft als enige accommodatie in Noord-Nederland de status van topsporthal. Door deze status, en door de grote tribunecapaciteit van 4.300 zitplaatsen, vinden er ook, zij het op sporadische basis, 'rondreizende' sportevenementen op nationaal niveau plaats, bijvoorbeeld twee interlands van het Nederlands volleybal-team in 2015 en een Davis Cupduel in 2013. Een enkele keer vinden er andere sportevenementen plaats, zoals een vechtsportevenement (dat inmiddels een jaarlijks sportevenement is geworden).

- ***Exhibitions***
  Binnen het segment van ***publieksbeurzen*** vindt – zoals ook in veel andere beursgebouwen - een grote diversiteit aan activiteiten plaats. Van meer goedkope beurzen (qua deelname) zoals de Stadjersmarkten, via kattenbeurzen c.q. -shows, tot een grote consumentenbeurs voor de woningmarkt in Noord-Nederland. Ook op het beursvlak is het profiel dus vrij breed. Voor rondreizende beursproducties (bijvoorbeeld de Love & Marriage Beurs en de Onderwijsbeurs), fungeert MartiniPlaza als *de* standplaats voor Noord-Nederland. Ook voor ***vakbeurzen*** ligt de nadruk op de profilering als beursaccommodatie voor noordelijk Nederland. Een belangrijke en grote vakbeurs zijn bijvoorbeeld de Promotiedagen Noord Nederland.
- ***Conference & Congress*** - onder de noemer 'Congresses' worden op de website van MartiniPlaza twee hoofdproducten onderscheiden:
  - *'Vergaderen in stijl:* Vergaderen bij MartiniPlaza kan in dertien verschillende vergaderruimtes [...] Eind 2014 zijn de zalen compleet gerenoveerd en voorzien van de modernste vergaderfaciliteiten en een frisse, toegankelijke uitstraling.'
  - *Congres in Groningen:* [...] genoemde troeven zijn de vier plenaire congreszalen, aangename stoelen, de akoestiek en de ruime beschikbaarheid van ruimten voor parallelbijeenkomsten en exposities in de naastgelegen zalen. Qua aard, omvang en bereik (regionaal, nationaal, internationaal) zijn de congresactiviteiten in MartiniPlaza behoorlijk divers, variërend van het jaarlijks terugkerende 'ICT-Congres' (met een sterke focus op Noord-Nederland), via het nationaal geörienteerde 6e Congres Integrale Psychiatrie tot het internationale *13th International Congress of Behavioral Medicine*. Veel van deze congressen worden geïnitieerd vanuit de RUG of het UMCG.
- ***Bedrijfsfeesten:*** MartiniPlaza profileert zich ook als locatie voor bedrijfsfeesten. Variërend van een kleine borrel – eventueel in combinatie met diner/theater – tot aan grote personeelsfeesten. Zo hield het UMCG recent een personeelsfeest voor 2.000 personen in de accommodatie. De eigen catering en de grote schaal van de accommodatie zijn troeven in de propositie richting de markt.
- ***Horeca:***
  - Consumenten kunnen voorafgaand aan voorstellingen terecht in het inpandige restaurant Inspirations (160 couverts) voor een à la carte-menu of een speciaal theatermenu. Het restaurant is modern ingericht en heeft een open karakter.
  - MartiniPlaza verzorgt de (eigen) catering voor feesten, congressen, workshops, etc. Ook voor evenementen buiten de deur is catering mogelijk. Op de website geeft men aan: *'hoogwaardige culinaire kwaliteit en bediening op maat'* te bieden.
  - Via een aparte BV waarin MartiniPlaza voor 50% participeert, wordt vanuit MartiniPlaza de catering in stadion Euroborg verzorgd.
  - Tevens worden arrangementen aangeboden voor de zakelijke markt, waarbij de combinatie wordt gelegd van horeca met inhoudelijk (zakelijk) contact en entertainment (bijvoorbeeld theatervoorstellingen of topsport) en is er een programma zoals *BusinessWise*, dat zich richt op het stimuleren van ontmoeting en kennisuitwisseling voor zakelijk Noord-Nederland.

Dienstverlening in de profilering

Voor wat betreft de dienstverlening richting organisatoren presenteert MartiniPlaza zich aan de hand van de volgende onderwerpen:

- *"Wij regelen alles: Ontzorgen. Dat is wat we doen. Met een uitstekende bereikbaarheid en eigen hoogwaardige horeca;*
- *Waardevolle herinneringen: Wij zorgen voor een ervaring die langer duurt dan het moment zelf;*
- *Persoonlijke ondersteuning: Organisatorische ondersteuning met Groningse gastvrijheid. Wij denken mee vanaf uw eerste ideeën en zien de kansen."*

Ook wordt de multifunctionaliteit van de accommodatie benadrukt: 'altijd de juiste plek'.

Nog geen definitieve planvorming vanwege reorganisatie en onderzoek

Binnen MartiniPlaza bestaan meerdere ideeën voor de toekomst. In vervolg op het plan MartiniPlaza 2.0, dat primair gericht was op een interne reorganisatie, wordt momenteel gewerkt aan het meer strategische MartiniPlaza 3.0. We vermelden hier enkele ideeën die leven binnen de organisatie.

- Herontwikkeling van de grote hal en verwante ruimten (Expo 1 t/m 4), bijvoorbeeld als (een combinatie van):
    - een grotere middenhal;
    - een hotel (gesproken wordt/werd over Hilton);
    - de nieuwe locatie voor Holland Casino Groningen;
    - extra eigen parkeergelegenheid.
- Uitbreiding van het aantal (kleinere) congreszalen om voldoende break-out ruimte te hebben voor grote congressen.
- Realisatie van een lunchrestaurant in de entreehal dat, naast gebruik door bezoekers van MartiniPlaza, vooral gericht moet zijn op de nabijgelegen kantoren. Het horeca-aanbod in de omgeving is nu uiterst sober.
- Huisvesting van (zijdelings) verwante organisaties in het complex, zoals kantoor-ruimte voor het Groningen Congres Bureau, trainingsruimte voor Donar en repetitie-ruimte(n) voor de podiumgezelschappen Club Guy & Roni, Het Houten Huis of andere producerende partijen.
- In het verlengde van het MJOP: verder verbeteren van de uitstraling van het pand, het interieur maar vooral het exterieur.

Samenwerking MartiniPlaza - OPSB

Naast genoemde plannen binnen MartiniPlaza verkennen MartiniPlaza en OPSB momenteel gezamenlijk de mogelijkheden om meer samen te gaan werken. Het betreft een samenwerking op het gebied van '*positionering, marktbewerking, delen van kennis, benutten van synergetische voordelen ic. rendementsverbeteringen en kostenbesparingen in de ruimste zin des woord.*' (bron: Rapportage Pilot Intensivering samenwerking 2015, De Oosterpoort & de Stadsschouwburg – MartiniPlaza). Daarnaast is al concreet samenwerking opgestart met betrekking tot de programmering van popconcerten en nieuw te ontwikkelen concepten op het gebied van Dance, festivals of eigen producties.

2.4 Organisatie en eigen producties

Recente ontwikkelingen: reorganisatie met kleine slagvaardige kern

Medio 2015 is bij MartiniPlaza een reorganisatie in gang gezet. Als onderdeel daarvan zijn 6,6 fte's boventallig. De betrokken personen worden zoveel mogelijk van werk naar werk begeleid. De reorganisatie wordt bekostigd door MartiniPlaza BV. Er is een voorziening van € 700.000 opgenomen, maar de werkelijk kosten zullen vermoedelijk rond de € 500.000 uitkomen.

De organisatie van MartiniPlaza wordt omgevormd tot een kleine kern die per evenement kan worden aangevuld met flexibele arbeidskrachten. De reorganisatie heeft niet alleen het terugbrengen van de kosten tot doel. Binnen de vernieuwde organisatie komt veel meer aandacht voor commerciële slagkracht. De markt zal (pro)actiever bewerkt (moeten) worden. Het binnenhalen van meer congressen is daarbij één van de speerpunten.

Structuur beheer- en eigendomssituatie

MartiniPlaza is een zelfstandige besloten vennootschap (BV), waarvan de gemeente Groningen enig aandeelhouder is. Het gebouw van MartiniPlaza en de bijbehorende grond is eigendom van MartiniPlaza BV. Al het personeel dat op het moment van de privatisering in 2002 in dienst was, ging over naar MartiniPlaza BV, met behoud van opgebouwde rechten. Medewerkers die vanaf 2004 zijn aangenomen, kwamen in dienst van de Stichting MartiniPlaza Facilitair, dat 100% eigendom is van MartiniPlaza BV. Per eind 2013 waren circa 20 FTE's in dienst van die stichting en circa 14 FTE's bij MartiniPlaza BV.

Na het opstappen van de Raad van Commissarissen in 2014 is er geen nieuwe Raad van Commissarissen gevormd. De toezichthoudende taak is tijdelijk neergelegd bij een door de gemeente (als aandeelhouder) aangestelde externe toezichthouder. Dit toezicht richt zich vrijwel geheel op de financiële situatie bij MartiniPlaza. Van inhoudelijk c.q. met de strategie verband houdend toezicht is geen sprake. Uitgangspunt is dat dit slechts een tijdelijke situatie is.

De tegenoverliggende parkeergarage wordt tot 2020 gehuurd van de gemeente Groningen. De deels vaste en deels variabele huursom bedraagt op jaarbasis € 150.000 tot € 170.000 totaal. Een klein deel van het complex wordt vast verhuurd. Dat betreft onder andere kantoren van Donar en een sportschool. De totale opbrengst daarvan lag een aantal jaren rond de € 180.000 per jaar. In 2014 was dat gedaald tot € 80.000.

Eigen producties en co-producties MartiniPlaza

De relatie tussen MartiniPlaza en de organisator van een evenement in het complex kan – naast mengvormen – het volgende karakter hebben:

- De organisator is zelf eigenaar en producent van het evenement, MartiniPlaza is 100% ruimteverhuurder;
- De organisator en MartiniPlaza zijn samen eigenaar en uitvoerend producent;

MartiniPlaza is daarnaast 100% verhuurder;
- MartiniPlaza is zelf eigenaar en uitvoerend producent en tevens 100% verhuurder.

Van de gemiddeld 20-30 commerciële publieksevenementen en vakbeurzen die jaarlijks in MartiniPlaza plaatsvinden, is momenteel geen enkele eigendom van MartiniPlaza of een co-productie waarbij MartiniPlaza deelt in het risico. In het verleden werd wel in een aantal events geparticipeerd maar daar is men vanwege teruglopend rendement of het uitblijven van rendement mee gestopt.

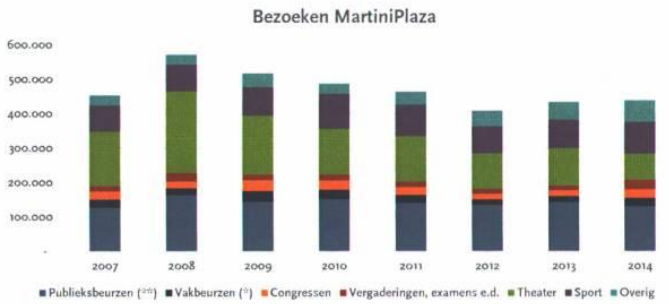
Recent werd een samenwerking aangekondigd met WTC Expo met betrekking tot de publieksbeurs Lifestyle Vrouw die al zes jaar in Leeuwarden wordt georganiseerd en nu ook voor het eerst in Groningen is gehouden. Maar die samenwerking is inmiddels eenzijdig vanuit Leeuwarden beëindigd. Desalniettemin streeft MartiniPlaza (nog steeds) samenwerking met externe partners na. Zo wordt er nagedacht over het samen initiëren van activiteiten met NDC Mediagroep (Noordelijke Dagblad Combinatie). En samen met VNO-NCW/MKB Noord is het zakelijke marketinginstrument *BusinessWise* ontwikkeld. Eigen content kan belangrijk zijn voor de continuïteit en de marktpositie van MartiniPlaza. Het is dan niet alleen afhankelijk van de verhuringen aan externe organisatoren, maar zorgt ook zelf voor bezetting van het complex.

Bij andere regionale accommodaties, zoals Expo Houten, MECC en accommodaties van Libéma (o.a. TT Hal, IJsselhallen, Brabanthallen) zien we een stijging in het aantal eigen/co-producties ten opzichte van verhuur aan derden-initiatiefnemers. Deze stijging komt deels voort uit kansen die men in de markt ziet, maar wordt ook uit noodzaak geboren: bijvoorbeeld omdat noodlijdende beurzen door accommodaties zelf worden overgenomen om te voorkomen dat ze in het geheel van de markt verdwijnen.
Grote spelers als Amsterdam RAI, Jaarbeurs en Ahoy beschikken van oudsher al over een afdeling eigen producties. Bij deze accommodaties is het aandeel eigen/co-producties dan ook altijd al hoger geweest dan bij de andere accommodaties in de markt.

2.5 Activiteiten en bezoekers MartiniPlaza

Ruim 430.000 bezoekers op jaarbasis. Dalende trend gestopt, maar treft vooral theater
In MartiniPlaza vinden jaarlijks ruim 300 evenementen plaats. Deze hebben in de afgelopen vier jaar (2011-2014) gemiddeld 435.000 bezoeken per jaar getrokken. Ten opzichte van de daarvoor liggende periode 2007-2010 is het aantal evenementen ongeveer gelijk gebleven, maar is het aantal bezoeken afgenomen. Dat waren er in die eerdere periode gemiddeld 507.000 per jaar, ofwel 14% meer dan in de recente jaren.
In 2008, ook het (laatste) topjaar in de economische hoogconjunctuur van die periode, ontving MartiniPlaza bijna 580.000 bezoeken. Het dieptepunt daarna was 2012 met slechts 415.000 bezoeken. Figuur 2 visualiseert de ontwikkeling door de jaren heen. In bijlage 3 zijn de detailcijfers opgenomen.

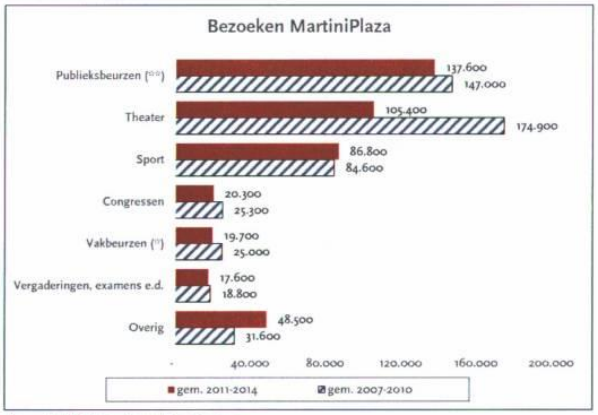
Figuur 2 Bezoeken aan MartiniPlaza, jaartotaal naar type evenement



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup
(*) Vakbeurzen 2007 tm 2009 stelposten LAGROUP
(**) Inclusief Stadjersmarkten

Uit Figuur 3 blijkt dat vooral het theater te maken heeft gehad met achteruitgang (-40%). Vakbeurzen en congressen – de *B-to-B* markt – kenden een daling van circa -20%, maar daarbij ging het om relatief kleine aantallen. Bij de daling van -6% van bezoeken aan publieksbeurzen ging het om circa 10.000 minder bezoeken op jaarbasis. Alleen het sportbezoek (Donar) is mooi stabiel gebleven in al die jaren. De groei van de categorie 'overig' kwam vooral door meer (bezoeken aan) bedrijfsfeesten, wat gezien de economisch lastige jaren waarin dit plaatsvond, opmerkelijk mag worden genoemd.

Figuur 3 Bezoeken MartiniPlaza naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup
(*) Vakbeurzen 2007 tm 2009 stelposten LAGROUP
(**) Inclusief Stadjersmarkten

LAgroup

MartiniPlaza trekt in hoofdzaak particulier bezoeken

Kijkend naar de onderlinge verhoudingen (Tabel 2), trekken het theater en publieksbeurzen samen zo'n 55% van de bezoeken (voorheen was dat ruim 60%). Tellen we daar sport bij op en een deel van de categorie 'overig', dan blijkt zo'n 80% van het bezoek aan MartiniPlaza uit particuliere bezoeken te bestaan; een sterk *B-to-C* profiel derhalve. Slechts 20% zijn zakelijke bezoeken of bezoeken gericht op kennisoverdracht (congressen e.d.).

Tabel 2 Verdeling bezoeken naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010

	gem. 2007-2010	gem. 2011-2014
publieksbeurzen	29%	32%
theater	34%	24%
sport	17%	20%
congressen	5%	5%
vakbeurzen	5%	5%
vergaderingen, examens e	4%	4%
overig	6%	11%
TOTAAL	100%	100%

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup

Congressen: weinig bezoeken, hoge omzet

Tabel 3 laat duidelijk zien dat bezoekaantallen niet zaligmakend zijn. Congressen trekken slechts 5% van het aantal bezoeken maar genereren liefst 25% van de omzet van MartiniPlaza. Daarmee zijn ze in omzet bij verre de belangrijkste activiteit.[4] Nog los van het belang voor Groningen qua onder andere hotelbestedingen en bijdrage aan het imago van de stad. Sowieso is bij *B-to-B* activiteiten (vakbeurzen, congressen, bedrijfsfeesten die onder 'overig' vallen) de gemiddelde omzet per bezoek (veel) hoger dan bij publieksactiviteiten. De grootste bezoekcategorie (publieksbeurzen) genereert slechts 13% van de omzet.

Tabel 3 Gemiddelde omzet per bezoek en omzet per type evenement (2014)

2014	aantal bezoeken	aandeel	omzet totaal	aandeel	omzet per bezoek
Publieksbeurzen (**)	131.000	31%	€ 445.000	13%	€ 3,40
Vakbeurzen (*)	15.000	3%	€ 174.000	5%	€ 11,60
Congressen	24.600	6%	€ 864.000	25%	€ 35,10
Vergaderingen, examens e.d.	27.700	6%	€ 183.000	5%	€ 6,60
Theater	76.000	18%	€ 770.000	22%	€ 10,10
Sport	93.300	22%	€ 411.000	12%	€ 4,40
Overig	61.700	14%	€ 668.000	19%	€ 10,80
Totaal bezoekers in MP	429.300	100%	€ 3.515.000	100%	€ 8,20
Totaal niet-bezoekers (1)			€ 1.157.000		
TOTAALOMZET MP			€ 4.672.000		

(1) Betreft parking (niet specificeerbaar), horeca Euroborg, externe catering, vaste verhuur, werk voor derden

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup

4 Omdat de administratie daar tot en met 2014 niet op was ingericht, kan niet worden gezegd of congressen ook in zo'n hoge mate bijdragen aan het financiële resultaat van MartiniPlaza. Dit zou nog tot nuancering van de conclusies over de bijdrage per categorie evenement kunnen leiden.

LAgroup

Herkomst bezoekers maar beperkt bekend. Theater heeft bovenregionaal bereik
Alleen van het theaterbezoek is bekend waar deze vandaan komen. Van de overige categorieën is dat helaas niet het geval. Voor meer gerichte marketing & sales zou dat inzicht er wel moeten zijn. In zijn algemeenheid kan wel worden gezegd dat – door de aard van de activiteit – het bezoek aan congressen relatief veel van buiten de regio komt en zelfs voor een redelijk deel uit het buitenland. Bezoekers aan zowel publieks- als vakbeurzen zullen vooral uit Noord-Nederland komen, en bezoekers aan sport en bedrijfsfeesten in hoofdzaak uit de Groningse regio.

Het theaterpubliek blijkt voor 50% uit Groningen te komen; 35% komt uit Friesland of Drenthe en 15% uit de rest van Nederland. Het theater heeft dus een behoorlijke (boven)regionale aantrekkingskracht. Bovendien is dat aandeel van buiten de eigen provincie de laatste jaren toegenomen (van 40% naar 50%).

Geen informatie over bezetting individuele ruimten; maar geen indicatie dat de accommodatie te klein is of te vaak bezet
Er zijn afgelopen jaren geen cijfers bijgehouden over de bezetting van de individuele hallen en zalen in het complex. De indruk bestaat wel dat vooral de grote hal (Expo 1) en het theater relatief weinig worden gebruikt. Dat is ook logisch omdat dit de grootste ruimten zijn, en echt grote evenementen schaars zijn. In heel 2014 waren er slechts vier evenementen met meer dan 10.000 bezoeken (45.000 over vier dagen bij Wonen & Co., dus gemiddeld 10.000 per dag; 10.800 bij twee concerten van K3, dus gemiddeld 5.000 per concert; 15.000 op de twee Promotiedagen = 7.500 per dag; 17.500 tijdens zes dagen Kerstplaza, dus 3.000 per dag). Op dagbasis komen er maximaal circa 10.000 bezoeken in het complex, wat slechts enkele dagen per jaar voor komt. Naast die vier zeer grote evenementen waren er zeven met 5.000 tot 10.000 bezoekers (Onderwijsbeurs, KEI Eindfeest, Studentengala RUG, Hunkemöller Outlet, Tuin & Sfeer, SVR Vakantiebeurs en de Noordelijke Motorbeurs). In totaal vinden er per jaar circa 60 evenementen plaats met meer dan 2.000 bezoeken. Vanaf dat aantal kan MartiniPlaza min of meer als monopolist worden beschouwd in Groningen.

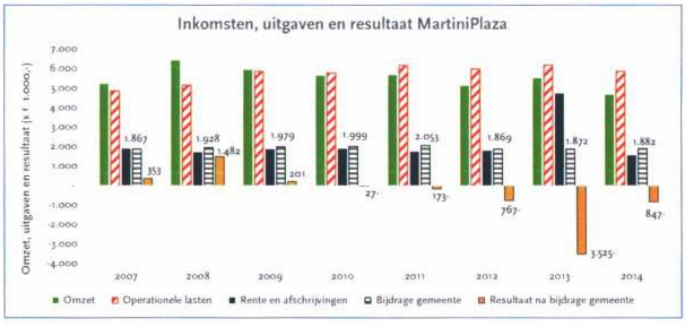
Blokkeren Middenhal voor Donar soms problematisch
Hoewel de indruk bestaat dat de bezetting van de ruimten van MartiniPlaza in het algemeen niet tot knelpunten leidt, zijn er indicaties dat dit wel geldt voor het gebruik van de Middenhal ten behoeve van basketbal. Afhankelijk van de speelresultaten van Donar in de competitie kan het aantal thuiswedstrijden per seizoen variëren tussen de circa 15 en circa 35. Potentiële speeldagen zijn dinsdag-, donderdag- en zaterdagavond en zondag-middag. Maar pas relatief laat is het wedstrijdrooster bekend en weet MartiniPlaza wanneer de thuiswedstrijden zijn, zowel voor de gewone competitie als voor de play-offs, de beker en Europees basketbal. Al die potentiële dagen/avonden wordt de Middenhal geblokkeerd voor Donar, wat de beschikbaarheid voor andere verhuur in de weg zit. Uit de marktconsultatie (zie paragraaf 3.6) kwam naar voren dat beursorganisatoren dat als problematisch ervaren.

2.6 Financiën Martiniplaza

In bijlage 3 worden de resultaten van MartiniPlaza – op hoofdlijnen – getoond over de periode 2007-2014. Figuur 4 hierna visualiseert dezelfde resultaten. De bijlage en figuur laten zien dat MartiniPlaza tot en met 2010 steeds een (klein) positief resultaat heeft gehad, met in 2008 een uitschieter van bijna € 1,5 miljoen winst. 2011 was een kanteljaar waarna vanaf 2012 alle jaren verlies werd geleden. 2013 was het dieptepunt met een verlies van € 3,5 miljoen. Dat werd overigens grotendeels veroorzaakt door een eenmalige afboeking van € 3 miljoen op te hoog gewaardeerd vastgoed.

In alle jaren speelt de gemeentelijke bijdrage van circa € 1,9 miljoen een belangrijke rol. Deze wordt verstrekt ter dekking van de huisvestingslasten. Eventuele winst was en is vooral bedoeld om te zorgen voor (reservering voor) onderhoud. Tot en met 2009 is er circa € 2,7 miljoen gereserveerd voor groot onderhoud. Vanaf 2010 liet het resultaat het niet meer toe om te reserveren voor onderhoud. De opgebouwde reserve werd uitgeput om het negatieve resultaat te dekken. Wel is er in de periode 2006 tot en met 2014 nog bijna € 6 miljoen geïnvesteerd in het complex.

Figuur 4 Inkomsten, uitgaven en resultaat MartiniPlaza



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup

Exploitatieresultaat[5] MartiniPlaza zelden basis voor dekking investeringen

Relevant is hoe de *operationele* exploitatie van MartiniPlaza verlopen is. Deze is namelijk maatgevend voor de mate waarin investeringen kunnen worden terugverdiend. Daarbij is dus geen rekening gehouden met kapitaaluitgaven (afschrijvingen, rente, huur indien daar sprake van zou zijn), met eventuele (onderhouds)reserveringen en met gemeentelijke subsidie.

5 Het exploitatieresultaat komt in grote lijnen overeen met wat vaak EBITDA wordt genoemd (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Het geeft een beeld van het verdienvermogen van de operationele exploitatie. Bovendien is dit resultaat grotendeels beïnvloedbaar door het management en fungeert het vaak als beoordelingscriterium voor de aansturing van een bedrijf.

LAgroup

Figuur 5 Exploitatieresultaat MartiniPlaza

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup

Uit Figuur 5 blijkt dat eigenlijk alleen in topjaar 2008 een redelijke dekking werd gerealiseerd voor investeringen. Het exploitatieresultaat bedroeg in dat jaar ruim € 1,2 miljoen. Het jaar daarvoor was dat resultaat nog geen 4 ton. Vanaf 2009 is er een minimaal of een negatief exploitatieresultaat gerealiseerd. In feite betekent dit dat het complex een negatieve economische waarde heeft (waarbij we even voorbij gaan aan de maatschappelijke waarde). We zullen verderop zien dat dit – uitzonderingen daargelaten – bij de meeste van dergelijke complexen geheel anders is.

Prognoses laten lichte verbetering zien

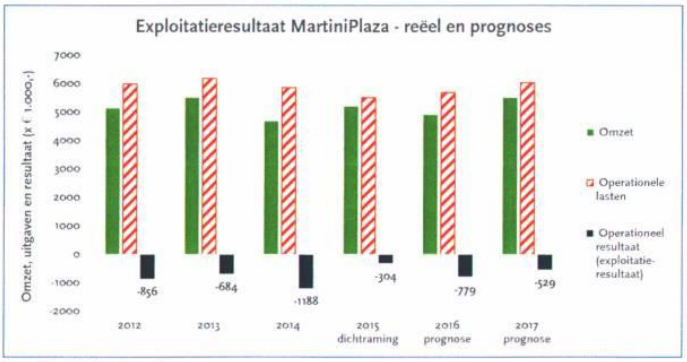
Als deze situatie zich zou blijven voordoen, betekent dit dat MartiniPlaza altijd afhankelijk blijft van de gemeente, zowel om tekorten op de exploitatie aan te vullen, als voor het doen van nieuwe investeringen en voor het betalen van kapitaallasten voor reeds gedane investeringen. Een kwetsbare situatie die zou moeten verbeteren. Dat is ook de inzet van de nieuwe directie en een van de aanleidingen voor dit onderzoek.

De in de afgelopen zomer door de directie van MartiniPlaza opgestelde prognose laat een beperkte stijging zien van de omzet maar ook een stijging van de exploitatielasten (zie Figuur 6). Per saldo zal het exploitatieresultaat iets verbeteren ten opzichte van afgelopen jaren, maar er blijft sprake van een tekort op de exploitatie. De directie verwacht dat het veranderingsproces de nodige tijd in beslag gaat nemen en dat het effect pas vanaf 2018 goed zichtbaar wordt. In dat jaar stijgt de omzet en blijven de kosten stabiel, waardoor het exploitatieresultaat richting kostendekkend kan gaan. Later in het onderzoek wordt nog berekend wat het effect op de exploitatie is wanneer het meest aansprekende scenario wordt uitgevoerd.

Een goed signaal is overigens dat het eerste halfjaar 2015 al beduidend beter was dan begroot, wat ook te zien is in Figuur 6. De cijfers voor 2015 (half jaar werkelijk; half jaar prognose) geven een beter beeld dan voor 2016 en 2017 is geraamd.

LAgroup

Figuur 6 Exploitatieresultaat MartiniPlaza+ prognoses 2015-2017



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup

2.7 Omgevingssituatie en beoordeling locatie

Onaantrekkelijke omgeving is dissatisfier voor bezoekers

Zoals ook te lezen zal zijn in paragraaf 3.5 (mening stakeholders) is de omgeving van MartiniPlaza momenteel niet aantrekkelijk. De parkeergarage verkeert in matige staat en er is veel leegstand in de kantoren (30% volgens de gemeente), wat een verslonzend effect heeft op de daarbij gelegen parkeerplaatsen. De belendende gebouwen langs de Leonard Springerlaan zijn niet aantrekkelijk, evenals een deel van de gevels van MartiniPlaza zelf. Dat terwijl de wat wijdere omgeving redelijk wat te bieden heeft (Stadspark, sportpark, kantoor Gasunie, nieuw Apollo Hotel/gebouw Victory). Bij het vaststellen van de toekomststrategie van MartiniPlaza zal nadrukkelijk aandacht moeten worden besteed aan het upgraden van de openbare ruimte rondom het complex.

Nieuwe Zuidelijke Ringweg biedt voor- en nadelen

De wegenstructuur rond Groningen wordt grondig aangepakt, onder andere om de doorstroming op de Zuidelijke Ringweg en specifiek nabij het Julianaplein te verbeteren. In algemene zin is dat een gunstige ontwikkeling voor MartiniPlaza. Goede (auto) bereikbaarheid is een belangrijk *selling point* voor grootschalige evenementencomplexen. Vooral vanuit het westen zal de bereikbaarheid over de A7 verbeteren. Vanuit het oosten is dat anders. De afrit vanaf de A7/Julianaplein zoals deze nu wordt gebruikt, wordt verplaatst naar een afrit bij de Gasunie. Voor bezoekers uit Oost-Groningen en het zuiden betekent dit dat zij via een 'U-bocht' bij MartiniPlaza komen. Volgens verkeerskundigen is de aanrijroute beter omdat er meer sprake is van spreiding van verkeer, maar het kan ook tot verwarring bij de automobilist leiden. Goede en uitgebreide bewegwijzering zal dit moeten oplossen.

Overigens zal, indien de doorstroming (wel) beter wordt, de verkeersdruk op de Leonard Springerlaan en op de parkeergarage verder toenemen. Dat is nu vaak al een knelpunt.

LAgroup

Verbeterd hotelaanbod in de omgeving versterkt positie MartiniPlaza
De laatste jaren bood alleen het Mercure Hotel Groningen Martiniplaza dichtbij gelegen hotelkamers aan bezoekers van MartiniPlaza (157 kamers). Dat is voldoende voor crews en dergelijke maar voor grotere aantallen meerdaagse bezoekers is dat veel te weinig. Met de recente komst op loopafstand van het Apollo Hotel Groningen (105 kamers) is dat aanbod flink uitgebreid, ook in kwalitatieve zin.

Mocht zich de komende jaren een Hilton Garden Inn vestigen nabij MartiniPlaza (waar volgens de gemeente weer over gesproken wordt) dan is er hotelaanbod dat ook meerdaagse congressen van een behoorlijke omvang kan huisvesten.

Stationslocatie biedt voordelen maar de nadelen wegen waarschijnlijk zwaarder
Het gebied aan de zuidzijde van NS Station Groningen wordt de komende jaren mogelijk herontwikkeld. Binnen de gemeente leven ideeën om – mocht uit onderzoek blijken dat dit wenselijk is – een eventueel nieuw evenementencomplex (in de plaats van MartiniPlaza) in dat gebied te realiseren. Zonder dat dit onderdeel is van dit onderzoek[6], of goed is onderzocht, is onze eerste indruk van dat idee:

- De voornaamste voordelen zijn:
  - De binnenstad ligt veel dichterbij, wat voor een deel van de bezoekers aan MartiniPlaza aantrekkelijker zal zijn dan de huidige locatie (bv. congres-gangers);
  - De OV-bereikbaarheid zal sterk verbeteren;
  - Nieuwbouw biedt de mogelijkheid om een efficiënter en aantrekkelijker gebouw te realiseren dan het huidige.
- De voornaamste nadelen zijn:
  - De autobereikbaarheid zal sterk afnemen, tenzij de snelweg tot de beoogde locatie wordt doorgetrokken (wat zeer hoge kosten met zich mee zal brengen);
  - De beoogde *plot* voor het nieuwe complex zal relatief klein zijn en onderdeel zijn van een grotere, gemengde ontwikkeling. Als gevolg daarvan:
    - wordt het een uitdaging om het evenementencomplex een eigen 'gezicht' te geven;
    - is het de vraag of er voldoende parkeergelegenheid kan worden gerealiseerd.

Mede door de kapitaalvernietiging die zal optreden door het waarschijnlijk moeten amoveren van MartiniPlaza, lijken vooralsnog de nadelen zwaarder te wegen dan de voordelen.

6 De gemeente stelt zich op het standpunt: 'vorm volgt functie'. Eerst wordt onderzocht welke functies c.q. product-markt combinaties toekomstbestendig zijn voor MartiniPlaza, vervolgens wordt bekeken of dat consequenties heeft voor de configuratie en locatie van het complex.

LAgroup

Beoordeling locatie

Samenvattend wordt de huidige locatie in grote lijnen als sterk beoordeeld vanwege de uitstekende autobereikbaarheid en de ligging aan de economisch belangrijke Zuidelijke Ringweg. Dat wordt beter als de ringweg is vernieuwd. De huidige nadelen met betrekking tot de minder aantrekkelijke omgeving zijn oplosbaar. Belangrijk is het ook om te werken aan de logistiek van de parkeergarage op piekdagen. In het algemeen geldt voor de meeste grote beurs- en evenementcomplexen dat deze een relatief perifere ligging nabij een snelweg hebben. Dit ten behoeve van de bereikbaarheid en om de binnenstad niet te belasten met grote bezoekers-stromen, maar ook vanwege het grote ruimtebeslag dat nodig is voor parkeervoorzieningen.

In dat verband is het vooralsnog niet voor de hand liggend om – bij een eventuele nieuwbouw van het complex – dit te doen op een locatie aan de zuidzijde van het NS Station.

3 Externe analyse

In de vorige hoofdstukken is gekeken naar de situatie binnen MartiniPlaza. In dit hoofdstuk kijken we naar de 'umwelt'. In welk krachtenveld opereert MartiniPlaza, wat zijn trends en ontwikkelingen, wie zijn de concurrenten, welke plannen hebben zij en wat vinden de gebruikers van MartiniPlaza. Maar ook, hoe kijken stakeholders – relevante partijen in stad en regio – aan tegen MartiniPlaza.

3.1 Trends en ontwikkelingen live communicatie markt

In bijlage 4 is een inventarisatie van (voor dit onderzoek) relevante trends en ontwikkelingen gegeven in de live communicatie markt. Deze koepelterm wordt veelal gebruikt voor de sector waarin MartiniPlaza zich beweegt, onder andere door de brancheorganisatie CLC Vecta (CLC = Centrum voor Live Communicatie).

Aan de ***vraagkant*** betreft dat onder andere ontwikkelingen in de verschijningsvormen van beurzen, evenementen en dergelijke. Het lijken soms tegengestelde ontwikkelingen (schaalverkleining vs. -vergroting; geografische verbreding vs. versmalling), maar al deze ontwikkelingen komen voor. Zo ontwikkelen grote beurzen zich via *verniching* door naar kleinere beurzen/events, maar is tegelijk sprake van combineren van regionale beurzen tot één landelijke beurs. Op internationaal niveau is er dan weer sprake van een verdere schaalvergroting waarbij bijvoorbeeld een aantal nationale beurzen vervangen worden door één beurs op regionaal Europees niveau. Van belang is ook de toenemende concurrentie vanuit andere, met name nieuwe media. Tegelijk worden deze media geïntegreerd in live communicatie events, waardoor deze ook weer in kwaliteit en belang toenemen. Professionele vragers worden – net als consumenten – in toenemende mate kritisch. De aanbodmarkt moet professioneler worden, diensten moet steeds meer geïntegreerd worden aangeboden en – in de concurrentie met andere media – moeten de aanbieders de vragers overtuigen van het belang (ROI) van het medium live communicatie.

Aan de ***aanbodkant*** is vooral van belang de enorme groei van het aanbod aan accommodaties die zich op de live communicatiemarkt richten. Dat betreft maar in beperkte mate nieuwbouw, maar is vooral hergebruik – of verbreding van het gebruik – van bestaande accommodaties: erfgoed, theaters, sportvoorzieningen, kazernes et cetera. Dat zet de traditionele aanbodmarkt sterk onder druk en eist dat deze accommodaties zich (ook) in hun uitstraling vernieuwen. Om verzekerd te zijn van afzet, zie je bestaande accommodaties hun eigen *content* ontwikkelen of sterke events aan zich binden door deze titels te kopen of er een belang in te nemen. Om hun uitstraling te versterken, worden bestaande accommodaties in toenemende mate onderdeel van *leisure clusters* die door hun schaal en levendigheid een aantrekkelijker verblijfsomgeving vormen dan de veelal 'saaie dozen' die beurscomplexen van oudsher zijn, en daardoor meer bezoekers trekken.

Tenslotte blijkt uit bijlage 4 dat, na een aantal magere jaren, de live communicatiemarkt zich weer voorzichtig lijkt te **herstellen**.

3.2 Ontwikkelingen aanbodmarkt

MartiniPlaza heeft een onderscheidende mix van voorzieningen

Wij voerden een inventarisatie uit van het concurrentieveld waarin MartiniPlaza zich bevindt. Dat leverde een lijst op van – naast MartiniPlaza – 21 accommodaties met elk meer dan 5.000 m2 hal-/zaalruimte. In bijlage 5 is een tabel opgenomen waarin van deze accommodaties de bezoekaantallen en metrages staan weergegeven. In omvang staat MartiniPlaza op de 10e plaats, qua bezoekaantal zelfs op een 6e plaats, wat een mooie prestatie is op een dergelijke perifere vestigingsplek.

Als we verder naar bijlage 5 kijken, vallen de volgende zaken op (*waarbij we de 'grote twee' RAI en Jaarbeurs buiten beschouwing laten*):

- Qua grootste zaal behoort MartiniPlaza tot de grootste van Nederland (meest rechtse kolom). Bij accommodaties die een veel grotere zaal hebben (Brabanthallen/1931, Classic Park) gaat het in feite om vlakke vloer zalen waar stoelen in worden gezet. Die hebben een beduidend mindere uitstraling. In feite zijn alleen MECC en World Forum goed vergelijkbaar.
- Qua totale omvang van het zalengedeelte (rechterdeel tabel) doet MartiniPlaza het goed ten opzichte van andere 'echte' beurscomplexen. Alleen Brabanthallen/1931 heeft meer m2's. Maar 'echte' congrescentra als World Forum en Koningshof zijn weer groter dan MartiniPlaza.
- Er zijn maar weinig complexen met een zeer grote hal (> 7.500 m2). Enkele daarvan zijn ook zeer monofunctioneel omdat ze alleen maar één grote hal hebben (TT Hal, Evenementenhal Gorinchem).

Plannen bij concurrenten en nieuwbouwplannen

Hiervoor gaven we de status quo weer bij de voornaamste concurrenten. Maar deze zitten niet stil. Veel accommodaties ondergaan nu al of de komende jaren flinke aanpassingen. We noemen enkele van de grotere:

- Renovatie van de westelijke hallen van Ahoy (gereed in 2017) en toevoeging van een groot internationaal congrescentrum inclusief muziekzaal (ingebruikname: 2019).
- Bij Jaarbeurs Utrecht worden tot en met 2022 onder andere de volgende projecten gerealiseerd:
  - de bouw van Nederlands grootste bioscoop (gereed 2016). De bioscoopzalen worden ook gebruikt als congreszalen;
  - inrichting van een centrumboulevard en vernieuwing van de Jaarbeurspassage;
  - sloop- en nieuwbouw hallen 2 en 5 + renovatie hallen 3 en 4; al deze hallen krijgen een eigen ontsluiting;
  - renovatie overige hallen die ook een eigen ontsluiting tot de passage krijgen.

- Amsterdam RAI voegt het Nhow hotel toe (4-sterren, 650 kamers) en bouwt een multifunctionele parkeergarage c.q. overloophal. Recent werd al het multifunctionele beurs- en congresgebouw Amtrium in gebruik genomen met onder andere twee restaurants en een bijzondere kas voor *city farming*.
- Voor Brabanthallen/1931 geldt dat komende jaren het contract tussen de gemeente en Libéma afloopt, en dat beide partijen zich beraden over de toekomst van het complex. De intentie is vooralsnog om het complex een investeringsimpuls te geven om met name de kwaliteit van gebouw en omgeving te verhogen.
- MECC Maastricht ambieert om, naast haar huidige functie, zich meer te gaan profileren als ontmoetingsplek voor de Brightlands Health Campus. De gemeente investeert 25 miljoen om het gebouw toekomstbestendig te maken.
- In Emmen wordt de Wereld van Theater/Ontmoeting gerealiseerd met 2.000 m2 zaalruimte waaronder een grote zaal van 800 m2.

Dichterbij zijn de volgende ontwikkelingen aan de orde:

- De komst van een Van der Valk hotel bij Hoogkerk (gemeente Tynaarlo). Dit hotel krijgt 12 zalen en zal, in combinatie met de 140 hotelkamers, een concurrent worden op de (meerdaagse) vergader- en congresmarkt. In de toekomst kan het hotel nog uitbreiden met 50 kamers en 600 m2 zaalruimte.
- De Prins Bernhardhoeve in Zuidlaren is recent 'gesloten' als beursaccommodatie en functioneert momenteel als "Doe Museum" met onder andere zandsculpturen, LEGO-exposities, kinder(doe)feestjes en exposities.

Samenvattend blijkt MartiniPlaza niet alleen voor Noord-Nederland maar eigenlijk voor geheel Nederland een redelijk bijzondere mix van voorzieningen te bieden. In Noord-Nederland inclusief Overijssel is MartiniPlaza de meest onderscheidende accommodatie.

Uit een globale inventarisatie van bouwplannen bij beurs-, congres- en evenementencomplexen blijkt dat veel van deze accommodaties – met name grote – flinke plannen hebben voor verbetering en soms uitbreiding van hun voorzieningenniveau. Veelal wordt daarbij ook de directe omgeving meegenomen. De komende jaren zal het gemiddelde kwaliteitsniveau van het aanbod dan ook omhoog gaan. Als MartiniPlaza niet (verder) investeert, betekent dat een relatieve achteruitgang van haar positie in de markt.

3.3 Benchmark gebouwen

Benchmark branchegenoten; individueel niet, maar groepsgewijs wel vergelijkbaar
Om de prestaties van MartiniPlaza in een referentiekader te kunnen plaatsen, hebben we deze afgezet tegen een aantal branchegenoten. De selectie daarvan is gebaseerd op een redelijke mate van vergelijkbaarheid (in schaal en/of in activiteitenmix) en een wat perifere ligging. Verder is vooral naar wat grotere accommodaties gekeken, omdat daar mogelijk meer van te leren valt.

LAgroup

Van een enkele accommodatie is wel cijfermateriaal beschikbaar maar niet heel recent. Waar nodig, hebben wij deze gecorrigeerd voor inflatie naar prijspeil 2014. Van WTC Expo was helemaal geen cijfermateriaal te achterhalen, dus die maakt geen onderdeel uit van de cijfermatige vergelijking (bezoeken en financiën).
De, in overleg met de stuurgroep, gekozen accommodaties zijn:

- Vier Nederlandse accommodaties:
  - Ahoy, Rotterdam (44.000 m2 verhuurbaar opp.) [7]
  - WTC Expo, Leeuwarden (41.000 m2 ,, ,,)
  - Brabanthallen/1931 (39.500 m2 ,, ,,)
  - MECC, Maastricht (34.000 m2 ,, ,,)
- Twee buitenlandse accommodaties:
  - Lille Grand Palais, Lille (Fr.) (32.000 m2 verhuurbaar opp.)
  - Weser-Ems Hallen, Oldenburg (D.) (22.500 m2 ,, ,,)

We beseffen dat iedere individuele accommodatie afwijkt van MartiniPlaza. Maar in totaliteit bieden de vergelijkingsaccommodaties een pakket van activiteiten dat goed overeen komt met MartiniPlaza. Het gaat daarom vooral om de gemiddelde resultaten van de branchegenoten, en niet om de individuele resultaten.

Schaalverschil uit zich vooral in grotere hallen en meer (maar niet grotere) zalen
In bijlage 6 zijn de gegevens van de zes accommodaties opgenomen. In Tabel 4 hieronder is dat verkort weergegeven.

Tabel 4 Gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

Nr.	Naam	Plaats	Provincie cq land	Bezoekaantal per jaar[1]	Totale capac. (m2) zalen en beursvloeren e.d.[2]	Capaciteiten hallen (m²) - aantal hallen <2.500	2.500 - 7.500	> 7.500	Capaciteiten zalen[4] Aantal zalen	Totaal aantal m²	Capaciteit grootste zaal (m²)
1	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	ZH	1.400.000	44.000	-	5	2	9	2.000	800
2	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	FR	410.000	41.000	3	3	2	14	2.000	750
3	Brabanthallen/1931	Den Bosch	NB	725.000	39.500	2	3	1	33	6.400	2.750
4	MECC Maastricht	Maastricht	LI	390.000	34.000	-	1	2	39	5.100	1.700
5	Lille Grand Palais (*)	Lille	(FR.)	930.000	32.000	1	3	-	34	13.500	1.500
6	Weser-Ems Hallen/EWE-Arena	Oldenburg	(DLD.)	700.000	22.500	2	2	1	12	3.300	1.400
	GEMIDDELDE NEDERLANDSE BENCHMARK			730.000	40.000	1,3	3,0	1,8	24	3.900	1.500
	GEMIDDELDE BUITENLANDSE BENCHMARK			820.000	27.000	1,5	2,5	0,5	23	8.400	1.500
	GEMIDDELDE TOTALE BENCHMARK			760.000	36.000	1,3	2,8	1,3	24	5.400	1.500
	Martiniplaza	**Groningen**	**GR**	**430.000**	**17.000**	**3,0**	**3,0**	**-**	**13**	**4.500**	**1.600**

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). 2) Exclusief horeca ruimtes en foyers. 4) Exclusief horeca ruimtes en foyers.
(*) De vier hallen in Lille Grand Palais zijn samen te voegen tot één grote hal van 18.500 m2
Bronnen: diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAgroup, 2015

7 Voor Ahoy geldt dat daar de komende jaren onder andere een groot congrescentrum aan wordt toegevoegd. Daar is in deze analyse nog geen rekening mee gehouden.

LAgroup

Uit de bijlage en de tabel blijkt onder andere:

- Gemiddeld zijn de benchmark gebouwen tweemaal zo groot als MartiniPlaza. Dat uit zich niet zozeer in meer hallen maar wel in *grotere hallen*. Vijf van de zes hebben minstens één hal van meer dan 7.500 m2. Bij de zalen is dat juist andersom: de benchmarks hebben *tweemaal zoveel zalen* als MartiniPlaza, maar deze bieden nauwelijks meer totaalcapaciteit. De grootste zalen zijn in omvang zelfs min of meer identiek. De enige met relatief weinig zalen (Ahoy) gaat hierin juist fors investeren.
- Naast MartiniPlaza hebben alleen Ahoy en de Weser-Ems Hallen (met de EWE-Arena) een behoorlijk sportprofiel. Bij Ahoy gaat het daarbij vooral om incidentele grote sportevents zoals de Zesdaagse en het ABN AMRO World Tennis Tournament. De EWE-Arena springt er uit omdat hier, net als in Groningen, topsport competitie wordt bedreven. Voor zowel een topbasketbalclub als een tophandbalclub is dit complex de thuisbasis. Er zijn twee hallen (een ronde en een rechthoekige) die hiervoor goed voor zijn geoutilleerd. Er vindt daarnaast ook incidentele topsport plaats zoals een internationaal concours hippique.
- De meest complexen hebben een behoorlijke congresfunctie. Uitzondering is de Weser-Ems Hallen waar de grote congreszaal toch vooral een kleine hal is waar stoelen in worden gezet. Dat geldt ook enigszins voor 1931, maar die hebben wel uitstekende break-out ruimten. Bij WTC Expo ontbreekt een goede, grote plenaire zaal.
- De Weser-Ems Hallen komen qua profiel het meeste overeen met MartiniPlaza. Waar bij MartiniPlaza het congresgedeelte beter op orde is, geldt dat bij de Weser-Ems Hallen voor het beurs- c.q. sportgedeelte.

Tabel 5 Laat de bezoekcijfers zien over de jaren 2011-2014. Bij de meeste is dat aantal ongeveer stabiel of iets stijgend. Alleen bij WTC Expo en MartiniPlaza is sprake van een daling ten opzichte van 2011. In bezoekaantal meet MartiniPlaza zich het beste met het MECC en met WTC Expo.

Tabel 5 Ontwikkeling bezoekaantallen zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

Bezoekaantallen	2011	2012	2013	2014	gem. '11-'14
Ahoy Rotterdam	1.300.000	1.350.000	1.400.000	1.400.000	1.363.000
Mecc	273.000	243.000	313.000	390.000	305.000
Brabanthallen/1931	730.000	675.000	690.000	725.000	705.000
WTC Expo	521.000	403.000	440.000	413.000	444.000
Lille Grand Palais	937.000	1.048.000	1.000.000	932.000	979.000
Weser-Ems Halle	nb	683.000	679.000	701.000	688.000
MartiniPlaza	468.000	415.000	431.000	429.000	436.000

Bron: eigen onderzoek LAgroup + Respons Evementenmonitor. Bewerking: LAgroup

Uit Tabel 6 komen interessante verschillen naar voren.

- Het uitgesproken sportprofiel van Ahoy, MartiniPlaza en vooral Weser-Ems Hallen wordt bevestigd. Het aandeel sportbezoeken in deze accommodaties ligt met 20% en meer, een stuk hoger dan bij de anderen. Vaak participeert Ahoy in sportevenementen; het bedrijf heeft er ook een grote expertise in. Dat draagt bij aan hun sterke

positie op deze markt.

- Voor alle complexen, met uitzondering van Ahoy, geldt dat publieksbeurzen het grootste bezoekaandeel hebben (30-60%). MartiniPlaza lijkt hierin op Ahoy, met rond de 30% publieksbeursbezoek en zo'n 20% sportbezoek.
- Ahoy bevestigt zijn bijzondere positie als concertlocatie met 38% bezoek aan concerten en dergelijke.
- Er zijn helaas geen gesplitste cijfers voor vakbeurzen en congressen beschikbaar. In totaliteit scoort MECC hoog in deze B-to-B segmenten. MECC heeft naar onze indruk ook het beste congresproduct en het meest serieuze profiel in deze markt. MartiniPlaza blijft hier flink bij achter.

Tabel 6 Verdeling bezoeken naar typen evenement bij zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

	Martini Plaza	Ahoy	Mecc	WTC Expo	Weser-Ems Halle
publieksbeurzen	32%	27%	62%	53%	48%
vakbeurzen/zakelijke markt	9%	7%	19%	9%	
sportwedstrijden	20%	19%	3%	5%	27%
voorstellingen/concerten	24%	38%	9%	5%	10%
overige openbaar	15%	6%	6%	12%	4%
overige niet openbaar		2%	1%	16%	11%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: eigen onderzoek LAgroup + Respons Evementenmonitor. Bewerking: LAgroup

De relatie tussen accommodatie en regio: bijna alles dun gezaaid in Groningen

In Tabel 7 worden van de zes benchmarkgemeenten en hun regio's, net als van MartiniPlaza, een aantal data genoemd, zoals aantal inwoners van gemeente en regio, aantal hotelkamers en de landoppervlakte van het gebied.

Tabel 7 Diverse data van benchmarkregio's en gemiddelden daarvan

Nr.	Naam	Plaats	inwoners gemeente	hotelkamers gemeente	Regio =	inwoners regio	Opp. regio (m2 km land)	Inw. Per km2	hotelk. regio	m2 beurs-complex	bez. beurs-complex
1	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	620.000	5.000	Corop Rijnm.	1.230.000	1.120	1.100	6.700	44.000	1.400.000
2	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	110.000	600	Corop N-Fr.	380.000	1.320	290	3.100	41.000	410.000
3	Brabanthallen/1931	Den Bosch	150.000	700	Corop NO-NB	320.000	1.225	260	2.200	39.500	725.000
4	MECC Maastricht	Maastricht	120.000	3.000	Corop Zd-Lb	600.000	660	910	7.900	34.000	390.000
5	Lille Grand Palais (*)	Lille	230.000	7.600	Kanton Lille	1.200.000	880	1.360	9.500	32.000	930.000
6	Weser-Ems Hallen	Oldenburg	160.000	1.100	4 Kreisen	500.000	2.750	180	3.500	22.500	700.000
	GEMIDD. NEDERL. BENCHMARK		250.000	2.300		633.000	1.100	580	5.000	40.000	731.000
	GEMIDD. BUITENL. BENCHMARK		200.000	4.400		850.000	2.000	430	7.000	27.000	815.000
	GEMIDD. TOTALE BENCHMARK		230.000	3.000		705.000	1.300	540	5.500	36.000	759.000
	Martiniplaza	**Groningen**	**200.000**	**1.300**	**Corop Ov.Gr.**	**390.000**	**1.150**	**340**	**1.900**	17.000	430.000

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). N.b. metrages en bezoekaantallen zijn afgerond.
Bronnen: eigen onderzoek LAgroup; diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAgroup, 2015

Uit Tabel 7 kan een aantal conclusies worden getrokken:

- Gemiddeld gesproken liggen de gemeenten in grootte (qua inwoneraantal) zeer dicht bij elkaar.

LAgroup

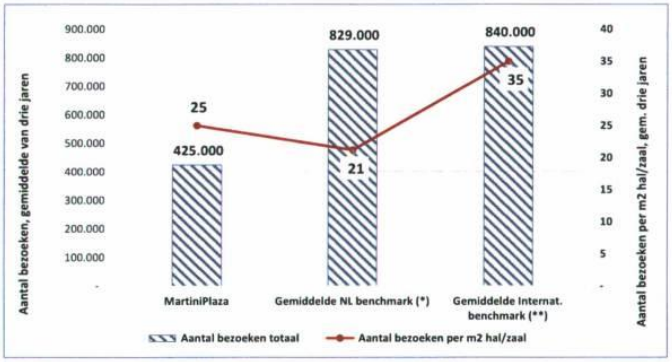
- Dat geldt niet voor de regio's: Groningse is een stuk dunner bevolkt dan de benchmark, waar gemiddeld bijna tweemaal zoveel mensen wonen. Door verschil in oppervlak is de bewonersdichtheid in de benchmarks circa 60% hoger dan bij MartiniPlaza.
- Dat laatste zal een rol spelen bij het feit dat Groningen ook veel minder hotelkamers heeft dan de benchmark, waar bijna driemaal zoveel hotelkamers zijn. Dat hoge gemiddelde wordt sterk beïnvloed door Rotterdam, Maastricht en Lille. Maar geen enkele regio – zelfs Leeuwarden niet – heeft minder hotelkamers dan Groningen. Alleen op stadsniveau doet Groningen het wat beter dan Leeuwarden, 's-Hertogenbosch en Oldenburg.
- We zagen al dat Groningen het goed doet met betrekking tot het aantal bezoeken aan MartiniPlaza in relatie tot de omvang van het complex. Maar dat geldt vooral ten opzichte van de Nederlandse benchmark. De twee buitenlandse accommodaties trekken een groter aantal bezoeken per m2 capaciteit. Hier komen we later op terug.

Samenvattend blijkt dat het voorzieningenniveau van MartiniPlaza zich goed kan meten met een aantal selecteerde benchmarkaccommodaties in Nederland en het buitenland. Het grootste verschil zit er in dat de andere accommodaties grotere hallen hebben en meer (kleinere) zalen. MartiniPlaza onderscheidt zich vooral met sport en met de grote theaterzaal/congreszaal. Qua bezoekersprofiel lijkt MartiniPlaza redelijk veel op Ahoy, dat wel een sterkere entertainment-functie heeft. Qua omgeving moet MartiniPlaza het doen met een veel kleinere vraagmarkt (minder inwoners in de regio) en een veel kleiner hotelaanbod. Gezien het veel lagere aantal inwoners, kan het bezoekaantal dat MartiniPlaza trekt als hoog worden beschouwd.

Aantal bezoeken totaal en per m2 verhuurbaar oppervlak

Figuur 7 laat het aantal bezoeken zien van de eerder genoemde drie vergelijkingssets, gemiddeld over de laatste drie exploitatiejaren waarvan cijfers beschikbaar zijn.

Figuur 7 Gemiddeld aantal bezoeken per accommodatie, totaal en per m2 verhuurbaar oppervlak



Bronnen: Diverse, waaronder KvK en betreffende bedrijven. Bewerking: LAgroup
(*) Ahoy Rotterdam, MECC Maastricht, MartiniPlaza Groningen, IJsselhallen Zwolle
(**) Lille Grand Palais (Fr.), Weser-Ems Hallen Oldenburg (D.)

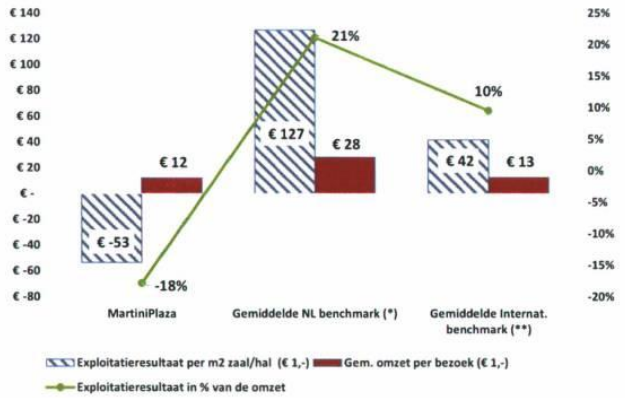
LAgroup

De grafiek toont dat MartiniPlaza weliswaar minder bezoeken trekt dan de benchmark accommodaties gemiddeld over drie jaren (425.000 versus ruim 800.000), maar aangezien die andere accommodaties gemiddeld een stuk groter zijn dan MartiniPlaza, trekt MartiniPlaza zo'n 15% meer bezoeken per m2 dan de vier Nederlandse gebouwen (25 versus 21). Ten opzichte van de twee buitenlandse gebouwen trekt MartiniPlaza weer 40% minder bezoek (25 versus 35 bezoeken). Het gebruik van de ruimten, qua bezoekaantallen, is bij MartiniPlaza dus intensiever dan bij de andere Nederlandse accommodaties.

Exploitatieresultaat MartiniPlaza dramatisch lager dan benchmarks

Belangrijk criterium voor het presteren van een organisatie is het exploitatieresultaat, zoals we al eerder schreven. In Figuur 8 vergelijken we dat van MartiniPlaza met de branchegenoten. We zagen hierboven dat MartiniPlaza verhoudingsgewijs een redelijk aantal bezoeken per m2 realiseert, met name ten opzichte van de Nederlandse benchmark. Maar aangezien MartiniPlaza gemiddeld veel minder meer omzet[8] per bezoek heeft (€ 12 versus € 28 bij de vier Nederlandse accommodaties), en bovendien MartiniPlaza een veel lager exploitatieresultaat in % van de omzet heeft (-18% versus +21%), blijft het exploitatieresultaat ver achter ten opzichte van de vier Nederlandse accommodaties. Het exploitatieresultaat per m2 verhuurbaar oppervlak ligt bij MartiniPlaza € 180 per m2 lager dan bij die vier anderen (-/- € 53 versus + € 127).

Figuur 8 Gem. omzet per bezoek + exploitatieresultaat per m2 verhuurbaar opp. (€ en % van de omzet)



Bronnen: Diverse, waaronder KvK en betreffende bedrijven. Bewerking: LAGROUP
Betreft gemiddelde van drie exploitatiejaren
(*) Ahoy Rotterdam, Brabanthallen/1931 's-Hertogenbosch, MECC Maastricht
(**) Lille Grand Palais (Fr.), Weser-Ems Hallen Oldenburg (D.)

8 Let wel, dit is de totale *omzet* van de accommodatie gedeeld door het aantal bezoeken. Dat is dus wat anders dan de gemiddelde *besteding* per bezoeker.

LAgroup

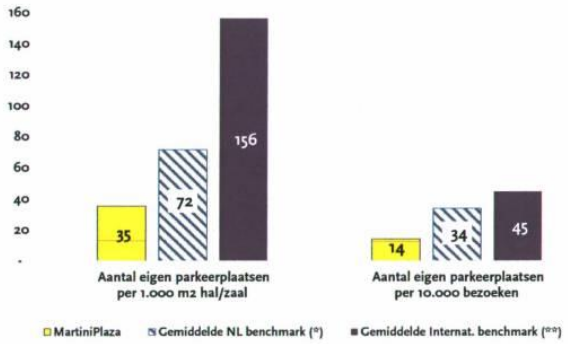
Ten opzichte van de twee buitenlandse gebouwen zijn de verschillen iets kleiner. De gemiddelde omzet per bezoek is vrijwel gelijk, maar het exploitatieresultaat is toch nog stukken lager dan bij die twee gebouwen gemiddeld.

Het grote verschil in exploitatieresultaat tussen MartiniPlaza en de benchmark wordt in hoofdzaak veroorzaakt door de personeelskosten. Deze liggen bij de andere complexen rond de 25% van de omzet; bij MartiniPlaza is dat 60%. Verder is er verschil bij de 'overige exploitatiekosten' (algemene kosten, verkoopkosten, huisvestingskosten). Maar de vergelijking is te grofmazig om aan te kunnen geven waar dat verschil precies in zit.

NOTA BENE
We merken op dat het verschil tussen Lille en Oldenburg onderling aanzienlijk is. De resultaten van Lille komen ongeveer overeen met die van de Nederlandse gebouwen; die van Oldenburg lijken sterk op die van MartininPlaza. De Weser-Ems Hallen hebben een negatief exploitatieresultaat van -/- 25% van de omzet, ofwel van -/- € 55 per m2. Of dat te maken heeft met de overeenkomst tussen beide complexen voor wat betreft hun sportfunctie, betwijfelen wij. Wellicht heeft het ermee te maken dat ook in Oldenburg de exploitatie in handen is van een onderneming die 100% eigendom van de gemeente is.

MartiniPlaza heeft zeer lage eigen parkeercapaciteit
Omdat de parkeercapaciteit van MartiniPlaza tijdens het onderzoek als een knelpunt naar voren kwam, hebben we ook gekeken hoe die zich verhoudt tot de hierboven genoemde complexen (Figuur 9).

Figuur 9 Aantal eigen parkeerplaatsen per 1.000 m2 hal/zaal en per 10.000 bezoeken per jaar



Bronnen: websites van de betreffende accommodaties. Bewerking: LAGROUP
(*) Ahoy Rotterdam, WTC Expo Leeuwarden, Brabanthallen/1931 's-Hertogenbosch, MECC Maastricht
(**) Lille Grand Palais (Fr.), Weser-Ems Hallen Oldenburg (D.)

De vier Nederlandse accommodaties blijken gemiddeld twee keer zoveel parkeerplaatsen per m2 te hebben als MartiniPlaza. En omdat zij gemiddeld minder bezoeken per m2 hal-

/zaalruimte hebben, is hun aantal parkeerplaatsen per 10.000 bezoeken 2,5 keer hoger dan van MartiniPlaza. Ten opzichte van de buitenlandse accommodaties is het verschil nog groter in het nadeel van MartiniPlaza. Vooral Weser-Ems Hallen heeft met 5.000 betaalde parkeerplaatsen op eigen terrein een enorme capaciteit. In de figuur is geen rekening gehouden met overloopparkeerterreinen.

Hoewel we de situatie bij de andere accommodaties niet tot norm willen verheffen, wijst de benchmark uit dat de situatie in Groningen naar verhouding zorgwekkend is. Omdat ook de OV-bereikbaarheid van MartiniPlaza niet optimaal is, is het creëren van meer parkeercapaciteit een *must* om grootschalige evenementen in huis te halen en te houden.

Samenvattend doet MartiniPlaza het prima wat betreft het aantal bezoekers dat zij jaarlijks trekt. Maar aan die bezoekers wordt nauwelijks iets 'verdiend'. De gemiddelde omzet per bezoek is laag, zeker vergeleken met de Nederlandse benchmarkaccommodaties. En door de hoge kostenstructuur – met name de personeelskosten – heeft MartiniPlaza een exploitatie-resultaat (per m2 zaal/halruimte) dat zeer slecht is vergeleken met de benchmark. De enige benchmarkaccommodatie met een vergelijkbaar slecht exploitatieresultaat is de Weser-Ems Hallen in Oldenburg, die – al dan niet toevallig – de enige accommodatie is die ook onder een overheids-BV valt.
Tenslotte blijft de parkeercapaciteit van MartiniPlaza ver achter bij die van de benchmark-accommodaties. Dat kan een flinke beperking zijn bij (het binnenhalen van) grote evenementen.

3.4 Benchmark steden

Naast de benchmark van zes gebouwen, voerden wij ook een benchmark uit van steden waar Groningen zich aan kan of wil spiegelen. Doel van deze benchmark is om het aanbod aan live communicatie-accommodatie(s) in Groningen in een breder perspectief te plaatsen.

3.4.1 Opzet benchmark

Selectie steden
De volgende steden zijn – in samenspraak met de stuurgroep – opgenomen in de benchmark:

Gemeente Groningen · 's-Hertogenbosch · Gemeente Enschede · Gemeente Maastricht · EINDHOVEN · Gemeente Utrecht

De gekozen steden zijn op (op punten) vergelijkbaar. Bijvoorbeeld voor wat betreft het inwonertal, het economisch profiel, de aanwezigheid van een universiteit of in ieder geval een hogeschool en hun ligging buiten de Randstad (uitgezonderd Utrecht).

Werkwijze op hoofdlijnen
Van de steden brachten we een aantal kenmerken in kaart (omvang, regiofunctie, ambities (in grote lijnen), aanwezigheid kennisinstellingen, bedrijfsleven e.d.). Vervolgens keken we welke beurs-, congres-, evenementen- en topsportvoorzieningen deze gemeenten bieden, en beoordeelden we hoe een en ander zich verhoudt tot vraag en aanbod in Groningen. Ook brachten we in kaart welke waarde de verschillende gemeenten aan hun grotere accommodaties hechten.

3.4.2 Belangrijkste resultaten kwantitatieve benchmark

De belangrijkste resultaten van de benchmark bespreken we in dit hoofddocument. In bijlage 7 staat een uitgebreide weergave van de benchmark.

3.4.2.1 Bevindingen vraagmarkt stad en regio

Stad Groningen is vrij goede voedingsbodem voor* live communicatie *events
In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat de stad Groningen een vrij goede voedingsbodem biedt voor vraag naar live communicatie events. Het inwonertal van de stad bevindt zich in de middenmoot van de benchmark en het economisch presteren van de gemeente krijgt van Bureau Louter[9] het rapportcijfer 7,4. Hiermee doet Groningen het redelijk goed. Ter vergelijking: de 'thuismarkten' van Eindhoven (7,8), 's-Hertogenbosch (7,7) en Utrecht (7,7) zijn sterker, maar de Groningse economie doet het wel duidelijk beter dan Enschede (7,0) en Maastricht (6,9). Dit is een indicator dat er vanuit de thuismarkt van MartiniPlaza wel de nodige vraag kan komen naar congressen, beurzen en andere (semi)zakelijke evenementen.

Groningen profiteert ook van de relatief grote omvang van de academische sector. Zowel de algemene als de medisch academische sector zijn sterk vertegenwoordigd. Naast de sector *Health*, zijn ook de sectoren ICT en *Energy* sterk in Groningen. Een groot academische veld vormt in het algemeen een belangrijke voedingsbodem voor met name (internationale) congressen (soms ook gecombineerd met beurzen). Bij de locatiekeuze voor een *live communicatie* event speelt het toeristisch imago van een stad vaak een rol. Met name als het gaat om (meerdaagse) congressen. Op dit vlak scoort Groningen in de subtop. Het toeristisch imago van de stad krijgt het rapportcijfer 7,0 en doet het hiermee net iets minder dan 's-Hertogenbosch (7,1), Utrecht (7,2) en Maastricht (7,4), maar wel beduidend beter dan Eindhoven (6,3) en Enschede (6,1).

Geringe omvang vraagmarkt wijdere regio is de achilleshiel van Groningen
Groningen en daarmee MartiniPlaza, ondervindt – naar verwachting – wel het nodige nadeel van de geringe omvang (naar inwonertal) en economische kracht van de wijdere regio. Gekeken naar de directe regio (conform de indeling in stadsgewesten van Bureau

9 Bureau Louter is een ruimtelijk-economisch onderzoeksbureau dat jaarlijks in het onderzoek 'Economische Toplocaties' de economische kracht/prestaties van gemeenten onderzoekt. Zie verder bijlage 7.

Louter in een straal van circa 40 kilometer) ligt het inwonertal van de regio Groningen op circa 500.000 inwoners. Hiermee doet de regio weliswaar onder voor Utrecht (circa 850.000 inwoners) en Eindhoven (circa 650.000). Maar de andere regio's hebben toch een kleiner achterland. Gekeken naar economische prestaties geldt dat de *regio* Groningen wat achterblijft bij veel van de steden in de benchmark. Conform de indeling van Bureau Louter krijgt de regio Groningen het rapportcijfer 6,6 voor haar economisch presteren. Uitgezonderd Maastricht (rapportcijfer 6,0) doen alle andere regio's het beter.

Echter, als gekeken wordt op provincieniveau dan wordt nog eens bevestigd hoe relatief dunbevolkt Groningen is. Waar de andere benchmarksteden ruim één miljoen inwoners in de provincie hebben (Enschede, Maastricht en Utrecht), of soms zelfs 2,5 miljoen (Eindhoven en 's-Hertogenbosch), blijft het inwonertal van de provincie Groningen nog onder de 600.000 steken. Ook gemeten in landsdelen blijft Groningen duidelijk achter bij de overige landsdelen. De 1,7 miljoen inwoners van Noord-Nederland vormen een veel kleinere voedingsbodem dan de circa 3,5 miljoen van zowel Zuid- als Oost-Nederland. Utrecht heeft met 8 miljoen inwoners in West-Nederland veruit de grootste 'achterban'.

3.4.2.2 Bevindingen omvang aanbod

Aanbod beurs- en multifunctionele hallen in Groningen relatief klein door klein achterland
Het aanbod aan beurs- en multifunctionele hallen is in Groningen met circa 27.000 m² van een middelgrote omvang. Het aanbod in Eindhoven en Enschede ligt hier nog onder, maar het aanbod in de andere steden is groter tot beduidend groter. Er kan ook gekeken worden naar de verhouding van het aantal inwoners c.q. arbeidsplaatsen en het aantal m² beurshal in een gemeente. Een hoog aantal inwoners en/of arbeidsplaatsen impliceert dan dat er veel potentie vanuit de lokale markt is voor het bezoeken van activiteiten in de hallen. Voor de gemeente Groningen geldt dat er 7 inwoners en 5 arbeidsplaatsen per m² beurshal zijn. Hiermee is de marktpotentie in Groningen bovengemiddeld goed: het gemiddelde van de benchmark komt op 5 inwoners en 3 arbeidsplaatsen per m² beurshal uit. Andersom zou gesteld kunnen worden dat in relatie tot het aantal inwoners en arbeidsplaatsen het aanbod aan beurs- en multifunctionele hallen in Groningen achter blijft. Deze relatieve geringe omvang in Groningen hangt echter voor een belangrijk deel samen met het kleine achterland van Groningen. Gerelateerd aan het inwonertal van de provincie valt juist op dat het aantal inwoners per m² beursvloer in de provincie Groningen juist duidelijk onder het gemiddelde blijft: 21 inwoners per m², terwijl het benchmarkgemiddelde op 51 ligt. Dus gerelateerd aan de omvang van de provincie heeft Groningen een ruim beursvloer aanbod.

Aanbod (meer grootschalige) congresvoorzieningen redelijk groot in Groningen
Het (meer grootschalige) congresaanbod is - gemeten in m² - redelijk groot in Groningen. Het bedraagt circa 5.500 m² 'congresvloer' (inclusief de theaterzaal van MartiniPlaza). Hiermee is het aanbod groter dan Enschede, 's-Hertogenbosch en Maastricht. Het aanbod in Utrecht (8.000 m²) en met name Eindhoven (16.000 m²) is echter (veel) groter. Als we het congresaanbod in relatie tot het aantal arbeidsplaatsen in de gemeente stellen,

blijkt dat de potentie vanuit het lokale bedrijfsleven (gemeten in het aantal arbeidsplaatsen) in Groningen met 23 banen per m² congresvloer net iets groter dan gemiddeld is (gemiddelde van de benchmark: 19). Dit geldt ook voor het aantal inwoners (36 inwoners per m² congresvloer voor Groningen vs. 30 voor de benchmark). Maar ook hiervoor geldt weer dat juist de vraagpotentie vanuit de wijdere regio voor Groningen (ver) achterblijft bij de benchmark. Groningen profiteert vermoedelijk wel van de goede economische en academische voedingsbodem die de stad zelf biedt.

Stadioncapaciteit indoor topsportaccommodaties in Groningen is groot
Qua stadioncapaciteit voor topsportaccommodaties heeft de stad Groningen betrekkelijk veel aanbod. In tegenstelling tot Utrecht en Enschede beschikt de stad met MartiniPlaza over een indoor topsportaccommodatie[10]. Alleen Eindhoven heeft met het Pieter van den Hoogenband Zwemstadion en het Indoor Sportcentrum Eindhoven een grotere indoor topsportstadionstructuur. Met 44 inwoners per zitplaats is de vraagpotentie in Groningen op gemeenteniveau bovengemiddeld groot (het benchmarkgemiddelde ligt op 27). Ook hier geldt echter weer dat de vraag met name vanuit de gemeente moet komen, want de vraagpotentie vanuit de provincie als geheel blijft duidelijk achter bij de benchmark.

Plan topsporthal bij Euroborg mogelijk bedreiging voor MartiniPlaza
Een bedreiging voor MartiniPlaza kan overigens het plan van Noorderpoort ROC zijn om naast de Euroborg een topsporthal neer te zetten. De gemeente verleent hieraan alle medewerking. Volgens recente informatie krijgt deze hal 500 zitplaatsen voor publiek. Voorheen werd ook gesproken over 2.500 zitplaatsen; in dat geval zou deze hal een forse concurrent worden voor MartiniPlaza voor topsportevents.

Hotelaanbod in Groningen in de middenmoot
Naast het aanbod aan accommodaties kan ook het aanbod aan hotelkamers van belang zijn voor de vraag vanuit de (meerdaagse) *live communicatie* markt. Groningen beschikt over totaal circa 1.300 kamers. Ook hiermee komt de stad in de middenmoot uit. Het aanbod is in ieder geval beduidend ruimer dan in 's-Hertogenbosch en Enschede. Maastricht en ook Eindhoven bieden de bezoekers echter veel meer keuze.

3.4.2.3 Bevindingen omvang vraag

Betrekkelijk laag totaal bezoekaantal vak- en publieksbeurzen in Groningen
In de periode 2012-2014 trokken vak- en publieksbeurzen in indoor evenementenaccommodaties in Groningen (volgens cijfers van Respons) gemiddeld zo'n 158.000 bezoeken per jaar. Dit bezoekaantal ligt betrekkelijk laag: alleen Enschede kende minder bezoeken. De bezoekaantallen in Maastricht (190.000), Eindhoven (200.000), en 's-Hertogenbosch (320.000) lagen hoger. Utrecht is met 1,35 miljoen bezoeken een klasse apart.
Ook gerelateerd aan het beschikbare aantal m² beursvloer (beurs- en multifunctionele hallen) ligt het bezoekaantal in Groningen redelijk laag: 5,8 bezoekers op jaarbasis per m²

10 Alleen accommodaties met een minimale stadioncapaciteit van 2.000 personen zijn opgenomen.

beursvloer. Het gemiddelde van de vijf andere steden ligt op 6,8 bezoekers per m². Deze wat lagere dichtheid kan vermoedelijk mede verklaard worden door het lage aantal inwoners dat de provincie en Noord-Nederland heeft.

Als we inzoomen op de beurzen dan valt op dat Groningen ook een laag aantal beurzen[11] per jaar heeft: gemiddeld 12 per jaar over de periode 2012-2014. Dit verschilt niet veel van Maastricht en Eindhoven, maar wel veel van 's-Hertogenbosch (41 gemiddeld) en van Utrecht (76 gemiddeld). Het gemiddelde bezoekaantal per beurs komt in Groningen net boven de 13.000 uit. Dit is ongeveer gelijk aan het gemiddelde van de andere steden, al zijn er wel de nodige verschillen tussen de steden onderling.

Over congresmarkt slechts ten dele cijfers beschikbaar

Er zijn geen gegevens beschikbaar over de congresmarkt op stadsniveau. De enige beschikbare bron zijn de gegevens van de ICCA (International Congress and Convention Association) over 2014. De ICCA rapporteert echter alleen over een deel van de internationale congresmarkt (zie voor meer detail bijlage 7). Uit deze ICCA-cijfers blijkt dat in 2014 12 ICCA geregistreerde congressen in Groningen plaats vonden. Hiermee doet de stad het vrij goed. In Enschede, Eindhoven en 's-Hertogenbosch vonden 5 of minder ICCA-congressen plaats. Maastricht deed het met 14 congressen slechts marginaal beter. Utrecht is 'koploper' met 26 congressen binnen de benchmark. Helaas zijn er geen verdere actuele gegevens[12].

Kijken we wat langer terug, dan stond Groningen in het begin van deze eeuw wisselend rond de 6e plaats op de lijst van Nederlandse steden, wat betreft internationale congressen. Het marktaandeel lag rond de 5 à 7% in aantal congresdeelnemerdagen. Die cijfers werden destijds bijgehouden door het NBTC (Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen), maar men is daar ruim tien jaar geleden mee gestopt. Landelijk is het aantal internationale congressen sindsdien echter niet significant toegenomen en in Groningen ook niet. Dus het is niet ondenkbeeldig dat Groningen ook nu nog rond de 6e plaats staat ten opzichte van alle Nederlandse congressteden.
Ook over de bezoeken aan evenementen in indoor topsportaccommodaties ontbreken gegevens op gemeenteniveau.

Groningen op de nationale ranglijsten

In aansluiting op hetgeen hiervoor werd besproken, geven we hieronder nog de ranglijsten van Nederlandse steden (met beurs-/congresaccommodaties) voor wat betreft bezoekaantallen aan beurzen en aantallen internationale congressen.

11 Dit aantal wijkt af van in hoofdstuk 2 genoemde aantallen voor MartiniPlaza. Dat zal te maken hebben met verschillen in definities die Respons landelijk hanteert en die van MartiniPlaza zelf.

12 Ook gegevens van de UIA (Union of International Associations) welke over een ander deel van de internationale congresmarkt rapporteert, zijn niet beschikbaar.

Tabel 8 Top-20 beursbezoeken en aantal internationale congressen in Nederlandse steden

		Gemiddeld bezoekaantal beurzen 2012-2014
1	Utrecht	1.365.000
2	Amsterdam	915.000
3	Hardenberg	575.000
4	Houten	510.000
5	Rotterdam	435.000
6	Gorinchem	415.000
7	Maastricht	190.000
8	s-Hertogenbosch	320.000
9	Venray	235.000
10	Leeuwarden	210.000
11	Eindhoven	200.000
12	Rijswijk	150.000
13	Zwolle	165.000
14	**Groningen**	**160.000**
15	Assen	95.000
16	Apeldoorn	75.000
17	Haarlemmermeer	90.000
18	Goes	70.000
19	Hilversum	40.000
20	Veldhoven	45.000

		Aantal internationale congressen 2014
1	Amsterdam	214
2	Rotterdam	31
3	Utrecht	26
4	Den Haag	22
5	Maastricht	14
6	**Groningen**	**12**
7	Leiden	10
8	Delft	8
9	Enschede	5
nb	Eindhoven	< 5
nb	Nijmegen	< 5
nb	Noordwijk	< 5

Bronnen: Respons Evenementenmonitor (beurzen) en International Congress and Convention Association ICCA (internationale congressen)[13]
Bewerking LAgroup

3.4.3 Welk belang hechten gemeenten aan hun accommodaties?

Recent voerden wij een onderzoek uit voor de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de toekomst van de Brabanthallen/1931. In dat kader spraken we met een reeks gemeenten die grote beurs- en eventaccommodaties 'in huis' hebben. Uit dat onderzoek halen we een aantal conclusies aan die ook interessant zijn voor Groningen.

Gemeenten hechten waarde aan accommodaties voor live events
Gemeenten geven te kennen dat zij vrijwel allen waarde hechten aan de aanwezigheid van een grootschalige beurs-, event- en/of congresaccommodatie. Een aantal gemeenten hecht er uitgesproken belang aan, zoals Maastricht en Utrecht. Bij kleinere accommodaties (zoals Eindhoven) ervaar je wat minder gemeentelijke betrokkenheid. Het belang van grotere *venues* is voor veel gemeenten gestoeld op vier aspecten, die we hieronder kort toelichten.

1. ***Extra bestedingen en werkgelegenheid***
   Accommodaties zorgen voor bestedingen van bezoekers, organisatoren en

[13] Volgens de definitie van ICCA betreft het congressen van internationale associaties die op regelmatige basis plaatsvinden, tussen tenminste drie landen rouleren en tenminste 50 deelnemers trekken.

standhouders in de accommodatie(s) zelf, maar ook in de stad. Deze bestedingen creëren werkgelegenheid in de stad en in de regio.

2. ***Positief effect op de positie van een gemeente als economische trekker***
   Gemeenten geven aan dat de aanwezigheid van (grotere) *live communicatie* accommodaties een ondersteunende rol kunnen spelen bij de ontwikkeling en positionering van de stedelijke en regionale economie. Zo fungeren de accommodaties als platform voor ontmoeting en kennisuitwisseling voor het bedrijfsleven. Daarnaast worden zowel de regiofunctie als de (economische) naamsbekendheid van een stad verder versterkt.

3. ***Vrijetijdsvoorziening voor inwoners stad en regio***
   Daarnaast vervullen accommodaties in een stad een belangrijke vrijetijdsfunctie. De activiteiten in de accommodaties zijn van belang voor de inwoners van die stad en de regio. Deze activiteiten kunnen zo divers zijn als de rommel- en vlooienmarkten die in (vrijwel) iedere gemeente gehouden worden, tot aan grote theaterproducties zoals War Horse in MartiniPlaza, (inter)nationale festivals zoals het State of Trance Festival in de Utrechtse Jaarbeurs of een evenement zoals Indoor Brabant in de Brabanthallen.

4. ***Belangrijke rol in gebiedsontwikkeling***
   Voor een aantal gemeenten geldt dat de grote beurs- en congrescentra ook een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van het omliggende gebied. Zo fungeert het MECC in Maastricht als de plek voor (internationale) ontmoeting en kennisuitwisseling van de Brightlands Maastricht Health Campus en wordt de Jaarbeurs in Utrecht met onder meer de toevoeging van een megaplex bioscoop en een food court verder ontwikkeld tot een 'integraal' onderdeel van het Utrechtse centrum. De gemeente investeert in die steden veel in de gebiedsontwikkeling, onder meer in de kwaliteit van de openbare ruimte.

Nauwelijks een rol van de gemeente bij de exploitatie
Ondanks de waarde die deze gemeenten hechten aan 'hun' accommodatie, bemoeien de meesten zich niet met de exploitatie daarvan. Alleen Maastricht is – via een aparte BV – eigenaar van de exploitatie (van het MECC), net als Groningen met MartiniPlaza. Voor Maastricht is dat min of meer noodgedwongen omdat de RAI uit het MECC stapte en er geen marktpartij in wilde. In Amsterdam is de gemeente wel 25% aandeelhouder in RAI Holding B.V. Onder deze holding vallen de opstallen, de exploitatie en ook de beurstitels die eigendom zijn van RAI.

In toenemende mate afstemming tussen economische speerpunten gemeenten en profilering accommodatie(s)
Er lijkt de laatste jaren meer aandacht te zijn voor afstemming tussen de inhoudelijke profilering van de grote(re) live communicatie venues en de economische speerpunten van de 'thuisgemeente' of regio. Met name in Maastricht, maar ook in Rotterdam en Den

Haag werpt een intensieve samenwerking tussen de gemeente en de grote accommodaties aldaar zijn vruchten af. MECC Maastricht werkt nauw samen met lokale partners als de universiteit (om medische congressen binnen te halen) en 'gebruikt' de uitstraling en bekendheid van de gemeente volop in haar marketing. In Den Haag wordt zowel door de gemeente als door het World Forum vol ingezet op het thema Vrede en Recht en in Rotterdam is er sprake van intensieve samenwerking rondom het opzetten en binnenhalen van evenementen en haakt Ahoy bewust aan op de gemeentelijke campagne "Make It Happen". Ook in 's-Hertogenbosch (Brabanthallen/1931) en Utrecht (Jaarbeurs) lijkt er meer aandacht te komen voor meer intensieve (inhoudelijke) samenwerking.

Samenvattend blijkt de stad Groningen een prima voedingsbodem te zijn voor live communicatie bijeenkomsten. Het economisch presteren en toeristisch imago zijn redelijk goed en het heeft een uitstekend academisch klimaat. Het dunbevolkte Noord-Nederland, en daarmee de kleine regionale vraagmarkt, werkt echter nadelig. Desalniettemin biedt de stad Groningen, vergeleken met Utrecht, Maastricht, 's-Hertogenbosch, Eindhoven en Enschede, veel congres- en topsportaccommodaties. Het hotelaanbod is redelijk maar het aanbod beurs-/eventhallen beperkt, omdat deze het vooral van regionale vraag moeten hebben, die er te weinig is in Groningen.

Vandaar ook dat Groningen een relatief lage nationale positie heeft (14e) voor wat betreft het bezoek aan beurzen. De positie op de internationale congreskalender is een stuk beter: de 6e plaats tussen andere Nederlandse congressteden, met name door de internationale congressen die vanuit de RUG en het UMCG worden geïnitieerd.

In zijn algemeenheid blijken gemeenten in Nederland met beurs-, congres- en eventaccommodaties, waarde te hechten aan die accommodaties. Vanwege de economische spin-off, het belang als voorziening voor de bewoners en – in een (toenemend) aantal gevallen – vanwege de positieve invloed die de accommodaties kunnen hebben op de ontwikkeling van hun omgeving. In tegenstelling tot de situatie in Groningen, spelen gemeenten zelden een rol bij de exploitatie van de beurs-, congres- en eventaccommodaties. Wel wordt er steeds vaker samengewerkt tussen gemeente en accommodatie voor wat betreft afstemming tussen de (economische) speerpunten van de gemeente en de programmering/content van de accommodatie. Dat laatste vindt in Groningen nauwelijks plaats, maar zou zeker effectief kunnen zijn.

3.5 Wat vinden stakeholders van MartiniPlaza

Als onderdeel van de marktconsultaties zijn interviews gehouden met lokale en regionale stakeholders voor wie MartiniPlaza bij uitstek relevant kan zijn. Het betreft:

- Gemeente Groningen, afdeling Economische Zaken
- Gemeente Groningen, wethouder o.a. economie, toerisme en evenementen
- Rijksuniversiteit Groningen (RUG)
- Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG)
- Nederlandse Gasunie

- GasTerra
- VNO-NCW Noord/MKB Nederland
- Noorderpoort ROC
- Groningen Congres Bureau
- Marketing Groningen
- Basketbalclub Donar.

Hun visie op MartiniPlaza is in deze paragraaf verwerkt.

Belang MartiniPlaza voor de stad en de regio wordt algemeen onderkend en benadrukt
Vrijwel iedereen is (zeer) ingenomen met de aanwezigheid van MartiniPlaza in de stad. Tussen de redenen waarom men dat vindt, zitten hooguit nuanceverschillen. Enkele citaten uit de gesprekken: "*MartiniPlaza is onmisbaar voor Groningen, zowel voor de stad als de provincie*"; "*Gezien de positie van Groningen in Noord-Nederland heeft de stad een dergelijk groot ontmoetingscentrum gewoon nodig*"; "*MartiniPlaza is de natuurlijke partner als het gaat om het bij elkaar brengen van ondernemers*".

MartiniPlaza hoort bij de positie van de stad als (cultureel) centrum en van Noord-Nederland. Maar ook voor grote business-to-business bijeenkomsten is het complex noodzakelijk. Voor de RUG, Noorderpoort, UMCG en VNO-NCW/MKB Noord is MartiniPlaza onmisbaar als congrescentrum. Het is de enige plek in de stad waar congressen voor meer dan circa 350 personen goed (met voldoende zalen) kunnen worden gehouden. Het merendeel van de congressen en bijeenkomsten heeft een binding met de stad (veelal RUG en UMCG) en de regio; maar er zijn ook 'reizende' nationale congressen die regelmatig terugkomen bij MartiniPlaza, omdat men de accommodatie prima geschikt vindt.

Een enkeling vraagt zich af of MartiniPlaza niet meer zou moeten specialiseren. Vrijwel alle anderen vinden de multifunctionaliteit juist het meest aantrekkelijk. In zijn mix met beurshallen, congresruimten, theaterzalen en een (sport)hal met grote tribunecapaciteit biedt MartiniPlaza een bijna uniek aanbod in Nederland. Zonder een dergelijke voorziening zou Groningen een flink aantal activiteiten en evenementen verliezen.

Vanuit toeristisch perspectief wordt MartiniPlaza wat minder belangrijk gevonden. Maar als er grote musicals spelen die maar op weinig ander plekken in het land te zien zijn, kunnen de bezoekers daarvan wel worden verleid om een weekend in Groningen te blijven.

MartiniPlaza wordt ook als belangrijk voor de regio gezien. Enerzijds als groot podium voor 'lagere' cultuur, waarin het nadrukkelijk een bovenlokale functie vervult. Maar het creëert ook veel bestedingen in de provincie, bijvoorbeeld door excursies bij congressen, herkomst leveranciers, e.d. Door de ligging aan de A7 kan de regio goed worden bediend.

Congresfunctie toonaangevend. Theater en sport ook belangrijk; beurzen minder
Gevraagd naar wat men vooral belangrijk vindt in de functiemix, is er redelijke overeenstemming dat de congresfunctie de meest belangrijke is. Die trekt relatief veel bezoekers van buiten de stad (en van buiten het land) en heeft naar verhouding een grote impact, niet direct economisch, maar vooral voor het imago en het wetenschappelijke klimaat van de stad. Voor de lokale gemeenschap worden de sportfunctie (Donar) en de theater c.q. live entertainment functie belangrijk gevonden. Activiteiten in die segmenten kunnen nergens anders in Groningen met die omvang worden gehouden. De combinatie van het sportieve succes van Donar en de goede voorzieningen in de Middenhal zorgt ervoor dat het bij verre de best bezochte club is van de Dutch Basketbal League.

Over de beurshallen is men naar verhouding minder enthousiast. Dat heeft deels te maken met de aard van de gesproken organisaties en met de beperkte kennis die men heeft van deze markt. Het beeld heerst dat het een sterk teruglopende markt is. De werkelijkheid ligt genuanceerder, maar feit blijft wel dat velen zich afvragen of bijvoorbeeld de grote expohal wel nodig is.

Gebruikers tevreden, maar er zijn wel punten die verbetering behoeven
Niet elke organisatie waar we mee spraken, is gebruiker van MartiniPlaza voor eigen bijeenkomsten. Degenen die wel gebruik maken van MartiniPlaza (voor congressen, bedrijfsfeesten, sport, examens, en dergelijke) zijn in grote lijnen positief over hun ervaringen. Hieronder noemen we de hoofdlijnen daarvan.

Sterke punten vindt men vooral de goede autobereikbaarheid, grote parkeergelegenheid en de al eerder genoemde multifunctionaliteit van het complex. Binnen het gebouw worden vooral de entree en het theatergedeelte hoog gewaardeerd. Ten opzichte van enkele jaren geleden zijn de congreszalen er op vooruit gegaan. Ook wordt meerdere keren gemeld dat de kwaliteit van de catering sterk is verbeterd. Donar[14] vindt het de grootste en beste hal uit de nationale basketbal competitie. Over het personeel zijn de geïnterviewden in het algemeen positief. Men waardeert de vriendelijkheid, de flexibele instelling, het meedenken.

Tegenover de sterke punten staan diverse ***zaken*** waarvan men vindt dat ***die verbetering behoeven***, even los van het feit of daar middelen voor zijn en wie voor die verbetering verantwoordelijk is. Beginnend aan de buitenkant, wordt de rommelige en onaantrekkelijke omgeving veel genoemd. De logistiek van het parkeren laat bij grote bijeenkomsten sterk te wensen over. Het pand zelf heeft aan de buitenkant dringend een facelift nodig, vooral aan de snelwegzijde. Aan de voorzijde mist men aankondigingen van programma's. Het hele pand zou meer met LED-displays moeten doen. Binnen mogen de entreehal en de gangen (nog wat) meer beleving bieden en vraagt de klimaatbehandeling om flinke verbetering. Ook worden veel opmerkingen gemaakt over de interne routing.

14 De actuele kritiek van Donar op de huursituatie en de samenwerking tussen Donar en MartiniPlaza (zie berichtgeving Dagblad van het Noorden) is te specifiek om in deze rapportage op te nemen.

De loopafstanden zijn lang (wat lastig te verhelpen is), de interne bewegwijzering kan beter. De opmerking van een van de geïnterviewden *"Alles wat representatief is, doe je niet in MartiniPlaza"* wordt weliswaar nauwelijks gedeeld door de anderen, maar gespreks-partners die regelmatig gebruiker zijn en ook gasten van buiten de regio ontvangen, herkennen er wel iets in. Er is recent een flinke slag gemaakt met de inrichting van vooral de zalen; maar om een top(congres)product te worden, moet nog een extra stap worden gezet. Zo wordt door enkele geïnterviewden benadrukt dat MartiniPlaza als congres- en vergaderlocatie geduchte concurrentie kan gaan ondervinden van het nieuw te openen Van der Valk Hotel bij Hoogkerk.

Qua 'software' ervaart men dat de website weliswaar is verbeterd, maar dat het toch nog lastig navigeren is. Zo kom je moeilijk terug vanuit het zakelijk menu naar het hoofdmenu en komt dezelfde informatie op verschillende plekken terug. Daarentegen ontbreekt goede informatie over het hotelaanbod. Sowieso wordt de mogelijkheid van meerdaagse bijeenkomsten slechts zeer summier genoemd. Links naar het Groningen Congres Bureau en Marketing Groningen ontbreken.

MartiniPlaza teveel naar binnen gericht

Tegenover de complimenten over klantgerichtheid en meedenken, wordt door diverse geïnterviewden opgemerkt dat ze de organisatie teveel naar binnen gericht vinden. Veel van de medewerkers werken al (heel) lang bij MartiniPlaza. Er komt weinig new business van buiten het Noorden omdat men niet altijd een beeld lijkt te hebben welke ontwikkelingen in de landelijke markt plaatsvinden en welke eisen men stelt aan accommodaties. Daardoor is sprake van blinde vlekken.[15] Dat geldt overigens volgens geïnterviewden ook voor andere organisaties in Groningen. Er is sprake van een statisch netwerk met weinig wisselingen; "*Iedereen kent elkaar*". Dat maakt het gemakkelijk om zaken doen, maar creëert weinig vernieuwing.

Tenslotte wordt met verschillende voorbeelden opgemerkt dat MartiniPlaza de laatste jaren te weinig zichtbaar is (geweest). Er wordt te weinig (op een positieve manier) over gesproken in de stad, de organisatie is nauwelijks actief op sociale media en het beeld bestaat dat MartiniPlaza zelf weinig organiseert, weinig initiatieven naar de stad en regio neemt. Ook hier geldt dat niet iedereen voldoende op de hoogte zal zijn van alles wat er gebeurt in MartiniPlaza, maar toch wordt dit aspect opvallend vaak genoemd.

Trek het initiatief meer naar je toe

Meer initiatief nemen voor eigen programmering is een trend in de beurzen- en evenementen sector, omdat het aanbod van beurs- en eventtitels terugloopt en zich vooral

15 Twee kleine voorbeelden: (1) Bij het rondleiden door het congresgedeelte van een lokale stakeholder, samen met een grote intermediair uit de randstad, werden de lichten in de zalen niet aangedaan en werd op geen enkele manier geprobeerd om de zalen er zo gunstig mogelijk te laten uitzien. Men was zich onvoldoende bewust dat die intermediair een belangrijke stem in de locatiekeuze had, en sowieso een bron voor new business kon zijn. (2) Een grote lokale stakeholder organiseerde een event in MartiniPlaza maar werd bij de voorbereidingen op geen enkel moment in contact gebracht met (de voor hem/haar) nieuwe directeur. Terwijl hij/zij dat vanuit relatieoogpunt prettig had gevonden.

LAgroup

concentreert in het Westen van het land. MartiniPlaza zou ook meer kunnen inspelen op wat er gebeurt in Groningen, bijvoorbeeld rondom exposities in het Groninger Museum. Goed voorbeeld is de Bowie-expositie die MartiniPlaza in de zijfoyer heeft georganiseerd, naar aanleiding van de Bowie tentoonstelling in het Groninger Museum.

Samenvattend blijkt er een brede overtuiging te zijn van het belang van MartiniPlaza voor stad en regio. Dat betreft vooral de congresfunctie, de theater c.q. live entertainment functie en de sportfunctie. Over de functie als beursaccommodatie zijn de meningen meer verdeeld, deels omdat men wat verder van die markt afstaat. De stad kan in ieder geval niet zonder de (eerstgenoemde) functies van het complex. Activiteiten die er nu nog niet plaatsvinden maar er in de toekomst wel zouden moeten komen in MartiniPlaza zijn niet genoemd.

De schaal en de brede mix van voorzieningen worden gezien als unique selling point; de locatie, de catering en de dienstbaarheid van de medewerkers worden positief beoordeeld. Er is kritiek op de uitstraling van exterieur en omgeving. De binnenkant behoeft op enkele onderdelen nog een kwaliteitsslag, onder andere in het congres- en vergadergedeelte. De organisatie mist volgens stakeholders nog voldoende professionaliteit en men ervaart weinig communicatie en eigen initiatieven vanuit de organisatie. Maar niemand kan en wil zonder MartiniPlaza.

3.6 Marktconsultatie

Om de toekomststrategie van MartiniPlaza te schetsen en de potentie van nieuwe en bestaande PMC's in te kunnen schatten, is het van belang de mening van afnemers te kennen. Uiteindelijk draait het immers om hen. Hiertoe zijn 25 (voormalige) gebruikers (boekers c.q. organisatoren) van activiteiten in MartiniPlaza geïnterviewd. Zij gaven feedback op het complex, de organisatie en de ontwikkelingen in de markt. Samen vormen de geïnterviewden een afspiegeling van de verschillende segmenten waarin MartiniPlaza actief is (beurzen, congressen c.a., sport, theater, live entertainment).

De raadpleging is gedaan door middel van telefonische interviews. Vragen die aan de orde kwamen, waren onder meer:

- Waarom kiest men voor MartiniPlaza als locatie?
- Wat is er positief aan deze locatie ten opzichte van andere accommodaties?
- Waar is MartiniPlaza goed in?
- Waar is MartiniPlaza minder goed in? Wat mist er c.q. wat moet er beter?
- Waarom maakt men geen gebruik (meer) van MartiniPlaza? En hoe kan MartiniPlaza wel weer in beeld komen als potentiële accommodatie?

De belangrijkste resultaten worden hieronder beschreven. Daarbij valt op dat er veel overeenkomsten zijn met de wijze waarop de stakeholders (zie paragraaf 3.5) tegen de accommodatie aankijken. Hierbij speelt mee dat een aantal van deze stakeholders tevens boeker zijn.

Schaal, bereikbaarheid en veelzijdigheid belangrijkste troeven MartiniPlaza

De voornaamste redenen voor boekingen van de accommodatie zijn:

- Schaal: de enige accommodatie van deze omvang in Noord-Nederland (voor vrijwel ieder segment, uitgezonderd vergaderen).
- Goede autobereikbaarheid (direct aan de snelweg) en doorgaans voldoende parkeerfaciliteiten.
- Met name de fraaie theaterzaal (vooral relevant voor de segmenten theater, concerten en congressen) en de prettige, multifunctionele Middenhal worden geroemd (onder andere voor concerten, beurzen en uiteraard sport). Zo heeft de theaterzaal een goede naam in de entertainmentsector. In de woorden van één van Nederlands grootste entertainmentbedrijven: *"MartiniPlaza is een A-merk"*.
- Veelzijdigheid: alles kan er, van grote tot kleine evenementen, alsmede combinaties van typen evenementen (bijvoorbeeld een beurs of sportevent i.c.m. een vergadering).
- Ligging centraal in Noord-Nederland en in de 'centrumstad' Groningen.

Grosso modo zijn de geïnterviewden goed te spreken over MartiniPlaza. De uitdaging voor MartiniPlaza zit hem vooral in het 'verleiden' van boekers en organisatoren om te kiezen voor het op nationaal niveau bezien ver afgelegen en dunbevolkte noorden (zie ook het kader over de 'ex-boekers').

Dienstverlening over het algemeen goed beoordeeld

Men is doorgaans positief over de dienstverlening die MartiniPlaza biedt. De organisatie wordt meedenkend genoemd en is goed op de hoogte van de mogelijkheden van de accommodatie. Ook de bereidheid om materiaal en manuren in te zetten, is een pluspunt. Toch zijn niet alle boekers tevreden. Zo klaagt een klein aantal boekers over het account-management (het merendeel is hier echter tevreden over) en wordt juist het verwijt gemaakt dat actief meedenken ontbreekt.

Ook onder (ex-)boekers bestaat beeld dat organisatie teveel naar binnen is gericht

In lijn met de stakeholders geven ook veel (ex-)boekers te kennen dat MartiniPlaza veel actiever zelf in moet zetten op acquisitie onder bestaande en nieuwe boekers c.q. organisatoren. Er moet gewerkt worden aan relatiemanagement, p.r. (vakbladen), belrondjes, site visits, en dergelijke. In het theatersegment lijkt MartiniPlaza de zaken op dit vlak wel op orde te hebben. Ook wordt gesignaleerd dat de organisatie op dit vlak stappen zet sinds het aantreden van de nieuwe directie. Voor het bewerken van de consumentenmarkt wordt genoemd dat er meer gehaald kan worden uit database-management en uit het actiever promoten van de activiteiten (onder meer met reclameborden en programmaboeken).

Horeca: doorgaans positief, beursorganisatoren wat minder tevreden

De horeca wordt over het algemeen positief beoordeeld. Men is meedenkend en de prijs-kwaliteitverhouding is goed. Opvallend is wel dat er juist onder beursorganisatoren wat meer kritische noten worden gekraakt. Punten van kritiek zijn dat de horeca niet wordt

aangepast aan het type bezoeker (en daardoor te duur uitpakt of te weinig prijsvariatie heeft) en niet of te weinig inspeelt op het beursthema.

Bereikbaarheid en parkeren alleen bij grotere beurzen een probleem
Ook voor bereikbaarheid en parkeren geldt dat de boekers doorgaans tevreden zijn, uitgezonderd de organisatoren van de grotere beurzen en enkele van de congres-organisatoren. De parkeercapaciteit direct bij MartiniPlaza is te klein bij beurzen zoals Wonen & Co, de Promotiedagen en de Noordelijke Motorbeurs. Het huren van overloopterreinen wordt onpraktisch en duur genoemd (mede door de benodigde aanvullende maatregelen). Al wordt wel gezegd dat de proef met pendelbussen naar tevredenheid is verlopen. Daarnaast wordt aangegeven dat er onvoldoende parkeer-capaciteit is voor standhouders. Ook pleit iemand voor een parkeertarief per dag(deel) bij beurzen, waardoor bezoekers langer op de beursvloer zouden blijven. De problemen rondom parkeren lijken echter niet zodanig dat MartiniPlaza *business* misloopt.

Prijsstelling: merendeel kan zich vinden in prijsniveau
Het merendeel van de boekers/organisatoren geeft aan zich te kunnen vinden in het huurprijsniveau van de accommodatie. Dit kan overigens ook als een signaal opgevat worden dat de huren aan de lage kant zijn (wat door één evenementenorganisator wordt aangegeven). Onder enkele beursorganisatoren die nog extra parkeerterreinen (en aanvullende maatregelen) moet bekostigen, bestaat wel het beeld dat MartiniPlaza aan de dure kant is. Voor de LIVE/concert-markt wordt gesignaleerd dat de huurprijs in MartiniPlaza relatief hoog is en boven het niveau van concurrenten zoals het Klokgebouw (Eindhoven), de Americahal (Apeldoorn) en de Heineken Music Hall (Amsterdam) ligt. Door de hoge kosten van het gereed maken van de zaal kan het voor organisatoren ook rendabeler (en minder risicovol) zijn om twee keer een (kleiner) optreden in een poppodium te boeken dan één avond in MartiniPlaza.

Complex kan op delen verbeterd worden
Boekers zijn goed te spreken over de theaterzaal (voor congressen en voorstellingen), de Springerzaal en de Middenhal. Ook de entree, de Springerfoyer en de theaterfoyer worden goed gewaardeerd. Maar het complex behoeft op een aantal punten verbetering: de staat van onderhoud en aankleding van de buitenzijde van het complex (LED-verlichting (aan te passen aan de wensen van de klant), strakker in de verf), Expo 1 en de Borgmanhal. Specifiek voor Expo 1 wordt aangegeven dat deze meer naar het niveau van de Middenhal gebracht zou moeten worden: *"Zorg dat ie multifunctioneel is, mooi in de doeken zit, goede verlichting aan het plafond en een mooie strakke vloer heeft"*. Een upgrade van Expo 1 zou ook de druk op de Middenhal verlichten. Deze is nu namelijk relatief vaak in gebruik of geblokt voor basketbalwedstrijden. Aan de zijde van Expo 1 en de Borgmanhal is er behoefte aan een aantrekkelijke entree (met name bij festival-/eventorganisatoren).

Congresorganisatoren benadrukken juist het belang van een upgrade van de vergader-/break-outzalen. Meer kleine verbeterpunten zijn de toiletcapaciteit, de beschikbaarheid

van lockers (met name bij Expo 1 voor dance-evenementen) en de WIFI (*"kan wat beter"*). Kanttekening hierbij is dat een deel van de geïnterviewden de recente verbeteringen aan de break-outzalen en toiletvoorzieningen nog niet heeft meegekregen.

Boekers van concerten en theaters geven aan dat in sommige gevallen de Middenhal en de Theaterzaal net te groot zijn voor het marktpotentieel van de regio. Verkend kan worden of er nog extra mogelijkheden zijn om de ruimtes intiemer te maken bij een kleine opkomst. Ook wordt genoemd dat de aankleding van de entree en de routing naar de theaterzaal *'wel iets meer theater en wat minder congres'* zou kunnen.

Aan welke voorzieningen is er behoefte?
Gevraagd naar welke *extra* voorzieningen bij MartiniPlaza nodig zouden zijn (voor behoud bestaande activiteiten of het aantrekken van nieuwe) worden met name genoemd:

- Meer parkeerplaatsen (zie eerder).
- Kleinschalige innovaties gericht op versterken van de klantbeleving zoals de genoemde LED-verlichting aan de buitenzijde en 3D-projectie op het podium (referentie: NBC Nieuwegein) en een eigen reclamezuil op het terrein voor promotie van het event.
- Een theaterproducent oppert om een middenzaal van 500 à 600 man te realiseren. Hiermee zouden middelgrote producties die inhoudelijk niet passen in de Schouwburg (*'te mainstream zijn'*) ook een plek in Groningen krijgen.[16]
- Ook een combinatie met een megaplex (bioscoop met veel zalen en stoelen) wordt als optie genoemd. Dit zou de kansen vergroten voor gecombineerd ruimtegebruik en stimuleren dat bijvoorbeeld het bioscooppubliek makkelijker de overstap maakt naar theater en andere vormen van entertainment in MartiniPlaza.[17]

Hotelvestiging: congresorganisatoren verdeeld, geen behoefte in andere segmenten
Er is bij de geïnterviewden geen sprake van een behoefte aan een extra hotel direct bij MartiniPlaza. Maar de helft van de geïnterviewde congresorganisatoren vormen hier (in zekere mate) een uitzondering op. Zij geven aan dat een hotel in het hogere midden-segment direct bij de locatie van meerwaarde zou zijn. Een harde voorwaarde voor succes lijkt de aanwezigheid van een hotel ook voor hen echter niet.

MartiniPlaza door de ogen van voormalige boekers

Algemeen beeld/imago van de locatie
Ook onder de ex-boekers is het algemene beeld/imago van MartiniPlaza (redelijk) goed goed te noemen. Men spreekt van een mooie locatie met professioneel personeel en een goede bereikbaarheid (binnen Noord-Nederland). De beoordeling van de accommodatie op aspecten als dienstverlening, faciliteiten, etc. wijkt niet wezenlijk af van de boekers.

16 Met de kanttekening dat de exploitatie van een dergelijke zaal voor de genoemde functie zal leiden tot een extra structurele subsidiebehoefte. Bovendien blijkt uit het separate podiumonderzoek van LAgroup dat er geen extra theaterruimte nodig is in de stad.

17 Op grond van onze kennis van de bioscoopmarkt in Groningen schatten wij (expertmatig) in dat er onvoldoende marktpotentie is voor realisatie van nog een bioscoop in de stad.

De voornaamste redenen om niet meer te boeken in de accommodatie
De geïnterviewde ex-boekers voeren met name argumenten buiten de (directe) invloedssfeer van MartiniPlaza op als redenen waarom men er niet meer boekt. Het belangrijkste argument is de decentrale ligging ('*te ver weg*', ook voor sommige klanten met meerdaagse bijeenkomsten) of aanverwant hieraan: te dunbevolkt (MOJO: "*als we een show doen, dan doen we dat in gebieden waar we veel mensen kunnen verwachten*'). Men noemt tevens de laagconjunctuur van de afgelopen jaren.

Op grond van de marktconsultatie kan geconcludeerd worden dat de schaal, bereikbaarheid en veelzijdigheid de belangrijkste troeven van MartiniPlaza zijn. Ook de dienstverlening, de horeca en de prijsstelling worden over het algemeen goed beoordeeld, al zijn er wel verbeterpunten. Op het gebied van accountmanagement en acquisitie moet er een slag gemaakt worden: ook boekers vinden MartiniPlaza teveel naar binnen gericht en te weinig zichtbaar in de markt. Ex-boekers zijn doorgaans eveneens te spreken over de accommodatie en voeren met name redenen buiten de invloedssfeer van MartiniPlaza op (zoals het kleine verzorgingsgebied) als het gaat om het niet meer boeken in de accommodatie.

Het complex zelf kan op delen verbeterd worden. Aan de 'buitenzijde' van het complex dient de staat van onderhoud en aankleding van het complex een impuls te krijgen. Bij grotere beurzen is de bereikbaarheid en met name de parkeercapaciteit een probleem. Bij overige activiteiten speelt dit echter niet. In het complex zelf verlangen de boekers een 'upgrade' van Expo 1, de Borgmanhal en van de entree bij Expo 1/Borgmanhal. Congresorganisatoren benadrukken juist het belang van een verbetering van de vergader-/break-outzalen. Onder concert- en theaterboekers leeft de wens om een betere compartimentering van de Middenhal en het theater mogelijk te maken. Vestiging van een (extra) hotel biedt alleen meerwaarde voor congresorganisatoren, maar is ook voor hen geen essentiële voorwaarde.

3.7 Belang theatergedeelte MartiniPlaza

Begin deze eeuw werd het MartiniPlaza Theater toegevoegd aan het complex, later aangevuld met de Springerzaal. Zodoende ontstond een podiumstructuur die zowel voor kleinere als voor zeer grote producties geschikt is. Omdat de grote theaterzaal een relatief afwijkende voorziening is voor een dergelijke accommodatie, besteden we in deze paragraaf aandacht aan het belang van de theaterzaal voor de stad en voor MartiniPlaza.

MartiniPlaza Theater belangrijk onderdeel Groningse podiuminfrastructuur
In het "Onderzoek podiumkunsten" dat LAgroup recent uitvoerde voor de gemeente Groningen is de podiumfunctie van MartiniPlaza meegenomen. Daarin komt onder andere naar voren dat de regiofunctie van de theaterprogrammering in MartiniPlaza een van de sterkten is van het podiumaanbod in de gemeente. Het is bovendien, door zijn grote schaal, een voorziening die het gemeentelijk podiumaanbod completeert en ook

bijzonder maakt[18]. Dat geldt overigens niet alleen voor de grote theaterzaal, maar ook voor de middenhal en expo 1, waar bijvoorbeeld (pop)concerten en dance-events kunnen worden gehouden die te groot zijn voor De Oosterpoort. Het belang van de theaterfunctie in MartiniPlaza wordt derhalve onderkend. Bijzonder daarbij is dat de culturele programmering in MartiniPlaza zonder subsidie van de gemeente gebeurt. Tegelijk is dat ook een beperking in de programmering: er is alleen ruimte voor voorstellingen/ optredens die tenminste budgetneutraal zijn. Verliesgevende programma's moeten worden gecompenseerd door winstgevende programmering. Met budgetneutraal wordt in de cultuursector veelal bedoeld recette-inkomsten minus directe voorstellingskosten. In dit geval moeten alle kosten worden terugverdiend met de recette, dus ook de directe uren van de techniek, de overhead voor het theater, et cetera.

Het "Onderzoek podiumkunsten" adviseert om de programmering in MartiniPlaza – naast de hiervoor genoemde 'rendementseis' – af te stemmen op de kenmerken van het gebouw en van de potentiële bezoekers. Dat betekent onder andere grootschalige voorstellingen en optredens, met – vanwege de ligging en grote parkeercapaciteit – een regionaal bereik. Om te zorgen dat de juiste programmering op de juiste podia komt, zijn MartiniPlaza en OPSB gestart met onderlinge afstemming van de programmering en gezamenlijke popprogrammering.

Theatergedeelte ook USP voor congressen en commerciële verhuur

Naast het hiervoor genoemde culturele belang, blijkt dat het theatergedeelte (inclusief de Theaterfoyer, de Springerzaal en de Springerfoyer) ook van belang is voor congressen en bepaalde commerciële verhuringen in MartiniPlaza. In de aanbodanalyse en de gebouwbenchmark kwam naar voren dat vooral de theaterzaal en -foyer zorgen dat MartiniPlaza als congresvoorziening zich kan meten met accommodaties als het MECC in Maastricht en daarmee over een *unique selling point* op deze markt beschikt. Uit de gesprekken met stakeholders en boekers blijkt dat deze het theatergedeelte zien als een van de meest aantrekkelijke voorzieningen in het complex, niet alleen voor congressen en dergelijke, maar ook voor bijvoorbeeld bedrijfsfeesten en relatiebijeenkomsten. Het geeft statuur aan het gebouw die bij veel andere eventcomplexen ontbreekt.[19]

Een en ander betekent dat het theatergedeelte van MartiniPlaza een essentiële voorziening is voor het complex (en voor de stad).

18 Zoals War Horse dat in andere steden alleen in zeer grote theaters als Carré (Amsterdam) en Nieuwe Luxor (Rotterdam) kon staan.

19 In dat verband is het zaak dat de rest van het congres- en vergaderproduct van MartiniPlaza nog een extra impuls krijgt om ook in de buurt van dat niveau te komen.

4 Het economisch belang van MartiniPlaza

4.1 Economisch belang gestoeld op drie pijlers

Het economisch belang van MartiniPlaza is gestoeld op drie (potentiële) aspecten:

1. *De bestedings- en werkgelegenheidseffecten voor Groningen en de regio.*
   Het gaat daarbij om directe en indirecte effecten door bestedingen in en buiten MartiniPlaza. Deze bestedingen creëren werkgelegenheid in de stad en in de regio.
2. *De effecten op de economische (aantrekkings)kracht van Groningen.*
   Naast het werkgelegenheidseffect kan MartiniPlaza ook een effect hebben op de economische (aantrekkings)kracht van Groningen (onder meer door te fungeren als plek voor kennisuitwisseling tussen organisaties).
3. *De effecten op de bewoners van Groningen, als aantrekkelijke voorziening.*
   Ook de bewoners hebben baat bij MartiniPlaza. Theatervoorstellingen, concerten en andere publieksevenementen kunnen bijdragen aan een aantrekkelijk woonklimaat.

Hierna wordt op elk aspect dieper ingegaan.

4.2 Economische betekenis: bestedingen en werkgelegenheid

Deze paragraaf geeft de belangrijkste uitkomsten van de ramingen van de bestedingen en werkgelegenheid die gepaard gaat met MartiniPlaza. In bijlage 8 is deze raming nader onderbouwd. Daarbij wordt onder meer onderscheid gemaakt naar bestedingen 'in de regio'. Hieronder wordt het geografisch gebied verstaan in een cirkel van 30 à 35 kilometer rondom Groningen (inclusief de stad Groningen zelf).

4.2.1 Bestedingen bezoekers en exposanten/organisatoren

Zakelijke en particuliere bezoekers besteden € 12,6 miljoen

Voor de (zakelijke) bezoeker van activiteiten in MartiniPlaza kunnen per bezoek vijf hoofdposten voor uitgaven worden geïdentificeerd, te weten:[20]

- Eventuele entree-/deelnemersgelden (inclusief door MartiniPlaza ontvangen huurbedragen) en parkeren;
- Horeca (inclusief eventuele overnachtingen);
- Vervoer (reiskosten openbaar vervoer en brandstofkosten);
- Detailhandel;
- Amusement (recreatie- en cultuurbezoek).

De totale bestedingen gekoppeld aan bezoeken aan de accommodatie zijn voor 2014 berekend op € 12,6 miljoen (excl. btw). Bij afgerond 429.000 bezoeken komt dat neer op € 29,40 gemiddeld per bezoek. Dat gemiddelde is onder meer opgebouwd uit de

20 Aankopen en orders van bezoekers en deelnemers op publieks- en vakbeurzen en andere commerciële evenementen vallen buiten deze economische impactraming.

bestedingen bij publieksbeurzen en sportwedstrijden (gemiddeld iets meer dan € 17,00 per bezoek), maar ook uit de bestedingen rondom congressen (gemiddeld € 155,00 per bezoekdag). Deze bezoekersbestedingen komen voor een deel ten goede aan MartiniPlaza zelf, maar komen ook voor een substantieel deel elders in de regio terecht (bijvoorbeeld bij hotels en andere horeca). Een deel van de bestedingen wordt buiten de regio gedaan. Hier wordt verderop op teruggekomen.

Bestedingen exposanten en organisatoren geraamd op € 12,7 miljoen
Een belangrijke bijdrage aan het economisch effect wordt geleverd door exposanten op beurzen. Zij doen uitgaven voor de standhuur, -bouw, -bemensing en vervoer/verzorging. Daarnaast zijn er organisatiekosten aan de verschillende activiteiten verbonden en is sprake van aanvullende geldstromen zoals merchandising en sponsoring.

De totale uitgaven van exposanten en organisatoren die gelieerd zijn aan de beurs-activiteiten in MartiniPlaza zijn geraamd op € 12,5 miljoen. Daarnaast geven theater- en concertgezelschappen nog zo'n € 0,2 miljoen uit aan vervoer en verzorging rondom hun optredens in de accommodatie. De overige kosten rondom theaters en concerten zijn verwerkt in de ticketkosten voor bezoekers die we eerder al raamden. Ook de bestedingen door organisatoren van congressen, vergaderingen, festivals, sportwedstrijden en dergelijke worden volledig doorberekend in de kosten voor de deelnemers/bezoekers en zijn derhalve al inbegrepen in de hiervoor genoemde € 12,6 miljoen aan bezoekers-bestedingen.

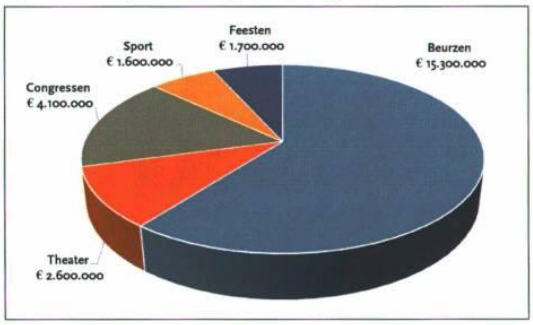
MartiniPlaza genereert in totaal ruim € 25 miljoen aan bestedingen
Met de voorgaande bestedingsramingen als grondslag komen de totale bestedingen van zowel bezoekers als exposanten en organisatoren uit op ruim € 25 miljoen (exclusief BTW) in 2014. Van MartiniPlaza is bekend dat de totale inkomsten21 in 2014 uitkwamen op € 4,5 miljoen. Dit impliceert dat 82% van alle bestedingen, oftewel € 20,5 miljoen ten goede komt aan de regio en daarbuiten. Op grond van regionale bestedingsquotes is berekend dat - inclusief de inkomsten van MartiniPlaza - circa € 20 miljoen aan bestedingen in de regio wordt gedaan (inclusief de stad Groningen). De overige € 5 miljoen komt elders in binnen- of buitenland terecht.

De grootste bestedingsposten betreft 'zakelijke diensten' (entree, verhuur c.q. huur, standbouw/-inrichting, organisatie e.d.; circa € 16 miljoen of 63% van het totaal) en horeca (€ 5 miljoen, 21%). Vervoer, detailhandel en uitgaven voor amusement maken samen 16% uit (€ 4 miljoen).

In Figuur 1 op de volgende pagina wordt de bestedingsimpuls gespecificeerd naar het segment waaruit dit voortkomt (die segmenten lopen niet helemaal parallel met de product-markt combinaties van MartiniPlaza). Daaruit blijkt dat het segment beurzen bij verre de grootste impuls heeft (60% van het totaal van € 25 miljoen).

21 Exclusief inkomsten uit subsidie en inkomsten uit horeca/catering voor het Euroborg-stadion.

Figuur 10 Verdeling totale bestedingsimpuls (€ 25 miljoen) door MartiniPlaza naar segment/PMC



Bronnen: CBS, Respons, NRIT, LAgroup, CLC-Vecta.
Bewerking: LAgroup

4.2.2 Werkgelegenheidseffecten

De werkgelegenheidseffecten van de activiteiten in MartiniPlaza zijn onder te verdelen in directe en indirecte werkgelegenheidseffecten.

De *directe werkgelegenheid* ontstaat in sectoren waarin de bestedingen van bezoekers, exposanten en organisatoren/boekers terecht komen. Dit komt niet allemaal ten goede aan de regio. Een deel komt elders terecht. Bijvoorbeeld doordat bezoekers brandstof tanken buiten de regio of doordat beurs- en congresorganisatoren en theater-impresariaten niet in de regio gevestigd zijn.

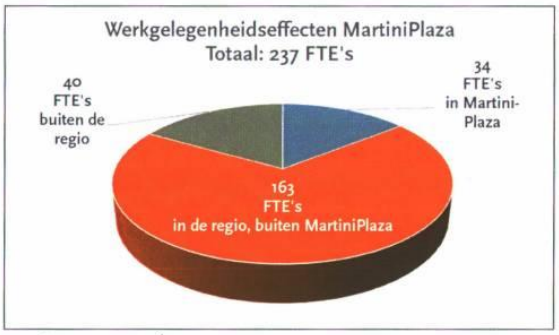
De indirecte werkgelegenheidseffecten ontstaan doordat de organisaties waar de uitgaven terecht komen, op hun beurt weer goederen, diensten, e.d. inkopen bij andere organisaties/sectoren. Dit zorgt weer voor omzet en daarmee extra werkgelegenheid bij deze toeleverende organisaties. Ook dit komt deels buiten de regio terecht.

De directe plus indirecte werkgelegenheid die voortkomt uit MartiniPlaza komt totaal uit op circa 237 voltijdsequivalenten (FTE's).
Van deze 237 FTE komt circa 197 FTE's (83%) terecht in de regio, waarvan 34 FTE voor rekening van MartiniPlaza zelf. De resterende 40 FTE vallen buiten de regio, bijvoorbeeld bij toeleveranciers van zakelijke diensten. De werkgelegenheidsmultiplier van MartiniPlaza komt uit op 7 (237 gedeeld door 34). Dit impliceert dat 1,0 FTE werkgelegenheid bij MartiniPlaza leidt tot zo'n 6 FTE's aan werkgelegenheid buiten de accommodatie. Zie ook Figuur 11.

De genoemde aantallen betreffen *FTE's*. Het aantal *banen* ligt hoger aangezien veel mensen parttime werken: totaal gaat het om circa 400 banen, waarvan circa 330 banen in de regio en circa 70 banen daarbuiten.

LAgroup

Figuur 11 Overzicht werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza (FTE's)



Bewerking: LAgroup

4.3 Effect op economische aantrekkingskracht Groningen

De aanwezigheid van MartiniPlaza levert ook een zekere bijdrage aan de economische aantrekkingskracht van Groningen. Dit effect kan tot uiting komen in vier kwalitatieve waarden, welke wij hierna bespreken:[22]

1. De economische positionering van Groningen en de regio;
2. De aanwezigheid van MartiniPlaza als vestigingsfactor voor organisaties;
3. De gebiedsontwikkeling in de omgeving;
4. Het effect van MartiniPlaza op het toeristisch bezoek en imago van de stad.

Van deze waarden is een beeld gekregen door middel van interviews met lokale stakeholders, bestaand onderzoek (onder andere van Marlet en van (inter)nationale branche-verenigingen) en andere deskresearch.

MartiniPlaza speelt ondersteunende rol in economie Groningen en regio
Uit de gesprekken met stakeholders ontstaat het beeld dat MartiniPlaza een ondersteunende rol speelt bij de ontwikkeling en positionering van de Groningse economie (en van de economie van de drie Noordelijke provincies). Dit is te meer het geval omdat MartiniPlaza in de regio de enige accommodatie van een dergelijke (multi-functionele) aard en schaal is. Nergens in de regio kunnen relatief grootschalige zakelijke evenementen op een kwalitatief goed niveau worden geaccommodeerd. MartiniPlaza fungeert, met behulp van bijvoorbeeld de Promotiedagen voor het Bedrijfsleven Noord-Nederland, als platform voor ontmoeting, kennisuitwisseling en promotie van producten en diensten in Groningen en Noord-Nederland.

22 Het is niet mogelijk om deze effecten in geld of anderszins in harde cijfers uit te drukken.

Uit diverse onderzoeken[23] blijkt dat grote beurzen en internationale congressen een aanmerkelijke positieve invloed kunnen hebben op het profiel en het imago van de 'accommoderende' stad of regio. Aspecten die in positieve zin worden beïnvloed, zijn onder andere internationale bekendheid, imago als innovatief handels- c.q. wetenschaps-/onderzoeksregio en voorzieningenniveau. Het merendeel van de activiteiten in MartiniPlaza heeft een lokaal of regionaal karakter en het effect hiervan op het profiel en imago van Groningen moet dan ook niet overschat worden. Toch zijn er ook internationaal gerichte bijeenkomsten zoals de jaarlijks terugkerende Energy Convention en een congres zoals het 13th International Congress of Behavorial Medicine. Deze bijeenkomsten kunnen een bijdrage leveren aan de (inter)nationale profilering van Groningen. Te meer omdat ze samenvallen met gemeentelijke speerpunten zoals energie en de academisch medische sector.

Vestigingsfactor voor organisaties: onderdeel van propositie als hoofdstad van het Noorden

- Voor toeleverende bedrijven in de regio (zoals evenementen/beursorganisatoren) draagt MartiniPlaza waarschijnlijk direct bij aan het bestaansrecht en/of fungeert het als vestigingsfactor voor deze bedrijven.
- Bij het aantrekken van nieuwe organisaties naar de stad speelt MartiniPlaza (slechts) een ondersteunende rol. Het vormt onderdeel van de totale productportfolio van de stad en is onderdeel van de propositie van Groningen als 'hoofdstad van het Noorden' (zoals genoemd door lokale stakeholders en door de geïnterviewde organisatoren van beurzen, congressen e.d.), maar de aanwezigheid van MartiniPlaza *an sich* lijkt geen directe rol te spelen als motief voor bedrijfsvestiging in Groningen.
- De aanwezigheid van MartiniPlaza levert wel een positieve bijdrage aan het behouden van in Groningen gevestigde organisaties voor de noordelijke regio. Dit zit hem niet alleen in het versterken van het beeld van Groningen als 'hoofdstad van het Noorden'. MartiniPlaza fungeert ook als enige plek in de provincie Groningen – en eigenlijk in heel Noord Nederland – waar op grootschalige wijze ontmoeting, kennisuitwisseling en het tonen van nieuwe producten en diensten kan plaatsvinden.[24]

Effect op gebiedsontwikkeling: factor voor hotelvestigingen in gebied

Het is lastig om te duiden in hoeverre MartiniPlaza een effect heeft op de ontwikkeling van het omliggende kantorengebied. De aanwezigheid van de accommodatie zal in ieder geval wel hebben bijgedragen aan de vestiging van de twee hotels nabij de accommodatie (Apollo en Mercure).

Positief effect op horeca en detailhandel, effect op toeristisch imago stad lijkt klein

Zoals ook uit de raming van de bestedingen en werkgelegenheid bleek, zorgen de activiteiten in MartiniPlaza ervoor dat met name de horeca (inclusief hotels) profiteert van

23 Onder meer IFI Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen #57 – Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Messen und Ausstellungen in Deutschland, FfH Forschungsstelle für den Handel, Berlin, 1999 en The Secondary Benefits of Exhibitions, European Business School, 1996.

24 Andere locaties in Noord Nederland (zoals WTC Leeuwarden of Hanze Plaza) beschikken niet over hetzelfde niveau en/of over dezelfde schaal en/of dezelfde goed bereikbare en centrale locatie.

LAgroup

combinatiebezoek met MartiniPlaza. Ook is er sprake van enig combinatiebezoek aan de detailhandel, maar de ervaring elders en de ligging aan de rand van Groningen, maken dat dit vrij beperkt is en zich met name voordoet bij meerdaagse congressen (waar er jaarlijks maar enkele van zijn).

Uit Toeristisch Imago Onderzoek van LAgroup blijkt dat MartiniPlaza (en evenementen die in de accommodatie worden georganiseerd) niet of nauwelijks een rol speelt in het toeristisch imago van Groningen. Dit is ook het geval bij andere onderzochte steden. Zo spelen bijvoorbeeld de Jaarbeurs en de Brabanthallen niet of nauwelijks een rol in het toeristisch imago van respectievelijk Utrecht en 's-Hertogenbosch.

Voor MartiniPlaza geldt derhalve dat het complex op toeristisch gebied met name bijdraagt door rechtstreeks bezoekers (particulier en zakelijk) te trekken. Bezoekers waarvan een klein deel ook overgaat tot een langer bezoek/verblijf in de stad. Ook kan een (zakelijk) bezoek aan MartiniPlaza leiden tot een toeristisch bezoek aan de stad in een later stadium.

4.4 Bewonerseffect: MartiniPlaza draagt bij aan woonklimaat

Een substantieel deel van de activiteiten in MartiniPlaza is gericht op de consument. Dit betreft bijvoorbeeld publieksbeurzen zoals de Love & Marriage Beurs, grote musicals en theaterproducties zoals War Horse, live optredens van Marco Borsato en de thuiswedstrijden van Donar. Veel van deze activiteiten trekken bezoekers uit de stad Groningen en deels uit de (wijdere) regio. Op grond van de (typen) activiteiten en de daarmee gepaard gaande bezoekcijfers (300.000 bezoeken in 2014 aan publieksbeurzen, theater en sport) kan gesteld worden dat MartiniPlaza een belangrijke vrijetijdsfunctie voor Groningen en de regio vervult. Dit is te meer het geval omdat uit de interviews met martkpartijen naar voren komt dat een aanzienlijk deel van de activiteiten zonder de aanwezigheid van MartiniPlaza niet in Groningen plaats zou (kunnen) vinden.

Uit onderzoek van Marlet (Atlas voor gemeenten, diverse jaargangen) blijkt dat de aanwezigheid van voldoende vrijetijdsfuncties de aantrekkingskracht van een stad vergroot. Specifiek voor hoger opgeleiden geldt dat de aantrekkingskracht van steden als vestigingsplaats onder meer wordt vergroot indien er veel theaters en concertzalen aanwezig zijn. De theater- en concertfunctie van MartiniPlaza zal derhalve naar verwachting bijdragen aan de aantrekkelijkheid van Groningen als woonstad voor hoger opgeleiden.
Naast de positieve effecten kan er ook in beperkte mate sprake zijn van overlast voor bewoners en voor de gebruikers van de nabijgelegen kantoorgebouwen. Deze overlast bestaat met name uit verkeers-/parkeeroverlast tijdens evenementen met een piekdrukte en uit geluidsoverlast.

5 SWOT-analyse

In dit hoofdstuk vindt de synthese plaats van een aantal uitkomsten uit de voorgaande hoofdstukken. We stellen op basis van de interne en externe analyse een SWOT samen. Deze vormt in het volgende hoofdstuk de basis om de product-markt combinaties van MartiniPlaza te beoordelen en een aantal strategische scenario's voor MartiniPlaza te identificeren.

5.1 Belangrijkste sterktes en zwaktes

S STRENGTHS Belangrijkste sterktes

1. **De grootschaligheid en multifunctionaliteit** is een kracht waarmee het complex zich – zeker in Noord-Nederland – onderscheidt van veel andere beurs-, event- en congrescomplexen. De accommodatie is door het omvangrijke en gevarieerde voorzieningenniveau geschikt voor vrijwel alle vormen van (grote) evenementen, openbaar en besloten, zakelijk en particulier, van *high end* tot *low end*, van nationaal tot lokaal en heeft hierdoor een breed, full service profiel.
2. Door de **centrale en goed bereikbare ligging in Noord-Nederland** kan MartiniPlaza marktpartijen in alle noordelijke provincies goed bedienen. Daarnaast vergroot de ligging in de 'hoofdstad van Noord-Nederland' de rol/potentie als dé beurs-, event- en congresaccommodatie van de regio. De goede autobereikbaarheid is een plus.
3. **Kwaliteit dienstverlening:** boekers van MartiniPlaza zijn hier goed over te spreken. Sterktes zijn: de servicegerichtheid/goede dienstverlening en de flexibele houding van de organisatie.
4. **Theaterzaal veelzijdig inzetbaar:** zowel voor culturele activiteiten als voor congressen en zakelijke (relatie)bijeenkomsten is de theaterzaal, samen met de theaterfoyer, een *selling point* waarover relatief weinig beurs-, congres- en eventaccommodaties in Nederland beschikken.
5. **Grote naambekendheid in Noord-Nederland:** hoewel dit niet door marktonderzoek is getoetst, is de indruk – die wordt bevestigd in de gesprekken met stakeholders – dat MartiniPlaza in iedere geval in Noord-Nederland een grote naambekendheid heeft.

W WEAKNESSES Belangrijkste zwaktes

6. **Excentrische ligging in dunbevolkte regio:** wat een sterkte is voor de regionale markt, is een zwakte op de landelijke markt: de ligging. Een accommodatie met de omvang van MartiniPlaza kan niet alleen leven van de regio. Maar voor veel landelijke

activiteiten is de excentrische ligging een brug te ver. Daarbij werkt de dunbevolkte noordelijke regio, en daarmee het beperkte publieksbereik, extra nadelig. Op stadniveau is de ligging ook excentrisch, waardoor er te weinig verbinding met de binnenstad is.

7. **Onvoldoende aantrekkelijk exterieur en omgeving:** terwijl aan de 'binnenkant' van MartiniPlaza wordt gewerkt aan verbetering en verfraaiing, laat het exterieur te wensen over, vooral aan de A7-zijde. Ook de directe omgeving van het complex is weinig aantrekkelijk door de eenzijdige kantorenuitstraling, de matige staat van de parking en de anderszins ook niet aantrekkelijke openbare ruimte. Het ontbreekt, samengevat, aan een sfeer van 'beleving' (zie in dat verband ook punt 13 hierna).

8. **Onevenwichtigheid in het congresproduct:** terwijl congresorganisatoren enthousiast zijn over de theaterzaal (als plenaire zaal) en de Springerzaal, is er kritiek op de vergader-/break-out zalen. Ondanks de recente opknapbeurt steken deze nog steeds wat 'mager' af bij het fraaie theatergedeelte. Ook zouden nog meer break-out ruimten wenselijk zijn, blijkt (ook) uit de gebouwenbenchmark. Ook de parkeercapaciteit en -logistiek is onvoldoende bij bijeenkomsten waar tegelijk grote aantallen deelnemers aankomen.

9. **Teveel naar binnen gericht, geen focus op rendement:** tegenover de genoemde sterkten van de organisatie staat de kritiek – die van verschillende kanten komt – dat de organisatie teveel naar binnen is gericht. De markt wordt onvoldoende actief benaderd, men 'teert' vooral op bestaande contacten en MartiniPlaza wordt onvoldoende 'zichtbaar' gevonden, ook in Groningen zelf. Bovendien wordt bij de acquisitie en organisatie van activiteiten onvoldoende gekeken wat het rendement voor MartiniPlaza is. Tegenover een sterke servicegerichtheid staat een te gering kostenbewustzijn. Overigens wordt daar op dit moment hard aan gewerkt.

10. Door de **vele opties/blokkeringen van de Middenhal ten behoeve van Donar** komt de beschikbaarheid van deze aantrekkelijke hal voor andere verhuringen in het gedrang. Dit is voor geïnteresseerde organisatoren, bijvoorbeeld van live/dance-events, lastig plannen. Hierdoor wordt de volle potentie van de hal mogelijk niet optimaal benut.

5.2 Belangrijkste bedreigingen en kansen

Belangrijkste bedreigingen

11. **Relatief zwakke economische regio:** Noord-Nederland is dunbevolkt en heeft geen omvangrijk bedrijfsleven. Dat betekent dat de thuismarkt voor het opzetten van relatief lucratieve nieuwe vakbeurzen, bedrijfsevenementen en dergelijke voor organisatoren beperkt is. (maar zie ook bij kansen)

12. **Versterking van het concurrentieveld van MartiniPlaza:** Veel grote accommodaties in Nederland (RAI, Jaarbeurs, Ahoy, MECC, World Forum, NBC Congrescentrum)

versterken zich, hebben dit recent gedaan of hebben concrete plannen om dit in de nabije toekomst te doen. Dit zet de concurrentiepositie van MartiniPlaza onder druk. Daarnaast richten steeds meer 'branchevreemde' accommodaties zich op de live communicatie markt, zijn er plannen voor nieuwe accommodaties en worden steeds vaker tijdelijke constructies (prefab oplossingen, tenten, e.d.) ingezet als volwaardige accommodaties. Op deelmarkten neemt de regionale concurrentie toe (Van der Valk in Hoogkerk, Wereld van Theater/Ontmoeting in Emmen).

13. **Verdere groei nieuwe media (technologie):** beurzen en evenementen zijn de afgelopen jaren binnen de 'marketingcommunicatiemix' meer onder druk komen te staan door de belangrijke rol die nieuwe media hebben opgeëist. Ook *web conferencing* en andere nieuwe technologieën zetten druk op de live communicatie markt. Anderzijds zijn er signalen dat *live* ontmoetingen nog wel degelijk van groot belang zijn, mits deze meerwaarde bieden (een bijzondere beleving bieden, contact-/netwerkmomenten, etc.).

14. **Terugloop consumentenbeurzen, geen positie vakbeurzenmarkt:** MartiniPlaza heeft weinig echt sterke beurzen in huis. De consumentenbeurzen in MartiniPlaza staan onder druk; enkele zijn gestopt en anderen kampen met teruglopende bezoek-aantallen. Het is twijfelachtig of de organisatoren van de huidige consumenten-beurzen in MartiniPlaza in staat zijn hun titels zodanig te ontwikkelen dat deze toekomstbestendig zijn. Op de markt voor vakbeurzen heeft MartiniPlaza nauwelijks een positie, vooral door het ontbreken van economisch draagvlak in de regio.

15. **Kwetsbare theater- en concertprogrammering:** de theaterzaal is gebouwd voor grote (landelijke) producties. Grote rondreizende producties zullen blijven bestaan, maar de laatste jaren is er wel een tendens om deze steeds vaker op vaste, centraal gelegen, locaties te tonen. Bovendien is deze markt het afgelopen decennium fors gekrompen. MartiniPlaza is vrijwel geheel afhankelijk van het aanbod van grote producties en de mate waarin producenten erin slagen die producties succesvol te vermarketen. Áls een productie naar Groningen komt, ligt het financiële risico daarvan grotendeels bij MartiniPlaza. In grote lijnen geldt dit ook voor concerten (wat overigens wel een groeimarkt is). Daarbij is de afhankelijkheid van MOJO zeer groot, voor wie MartiniPlaza min of meer 'achter in de rij' staat bij de locatiekeuze voor concerten.

16. **Verdringing op de vrijetijdsmarkt:** er is sprake van toenemende concurrentie voor de tijd en het budget van de consument. Concurrenten zijn bijvoorbeeld koopzondagen ('fun-shopping'), attracties en festivals. Dat zet onder andere de markt voor consumentenbeurzen onder druk.

Belangrijkste kansen

17. **Inzet op en samenwerking met sterke sectoren en niches in de regio:** in concurrerende steden trekken accommodaties en steden in toenemende mate gezamenlijk op, met een gedeelde visie op profilering en strategie richting bepaalde doelgroepen/segmenten. MartiniPlaza kan zich meer richten op de (economische) speerpunten van de gemeente en de provincie, zoals Health, Energie en ICT. Zelfs over aardbevingen wordt gesproken als een 'niche' waarin Groningen kennis kan ontwikkelen die ook elders kan worden ingezet. Anderzijds kan de gemeente nadrukkelijker aanhaken bij MartiniPlaza, bijvoorbeeld door intensiever samen te werken bij het binnenhalen of opzetten van activiteiten (bv. topsportevenementen; of congressen die aansluiten bij de speerpunten, zoals medische congressen). Stad en provincie zouden daarnaast ook grote publieksevents of zakelijke events meer kunnen inzetten voor hun eigen profilering en economische groei.

18. **Lokale samenwerking versterkt MartiniPlaza én Groningen**: hoewel samenwerking met OPSB is ingezet, komt deze nog niet optimaal van de grond. Meer constructieve samenwerking, onder andere in de programmering, biedt beide partijen (kosten-) voordelen en versterkt de culturele positie van Groningen. Dat geldt ook voor de samenwerking met het Groningen Congres Bureau. Terwijl MartiniPlaza dé congres-voorziening van Groningen is, blijkt dat niet altijd uit de uitingen van het GCB. Met name biedt gezamenlijke marketing op de (inter)nationale congresmarkt kansen. Eventuele huisvesting van het GCB in MartiniPlaza zou die samenwerking vergemakkelijken en bovendien voor beide partijen tot besparingen kunnen leiden.

19. **Toeristisch imago Groningen benutten:** Uit brancheonderzoek blijkt dat (het imago van) steden een belangrijke rol spelen bij de keuze van de boeker voor een beurs- of congresdestinatie. Uit ons onderzoek blijkt echter dat bij (potentiële) boekers Groningen nauwelijks meespeelt in die overweging. Dit terwijl Groningen een redelijk sterk toeristisch imago heeft. MartiniPlaza legt in de promotie vooral de nadruk op het complex, maar kan veel meer doen met de ligging in Groningen. Andersom is MartiniPlaza bij Marketing Groningen vrijwel onzichtbaar. Als gebouw en stad meer samen optrekken, kan dit tot meer leads en boekingen leiden.

20. **Accommodaties produceren steeds meer eigen 'content':** beurs- en event-accommodaties betreden de markt in toenemende mate met eigen producties. Deels gebeurt dat om de eigen bezettingsgraad te versterken, maar ook ter ondersteuning van de eigen positie in de markt. Het maakt de accommodaties minder afhankelijk van externe organisatoren van beurzen en evenementen. Tegelijkertijd zien we dat accommodaties titels overnemen van organisatoren (soms omdat de titel anders verdwijnt/failliet gaat) en dat men steeds vaker allianties aangaat met derden (zoals MartiniPlaza met VNO-NCW/MKB Noord inzake BusinessWise, en recent de poging tot samenwerking met WTC Expo, inzake de beurs Lifestyle Vrouw).

21. In het verlengde daarvan biedt **samenwerking met de grote theaters elders in het land**, zoals De La Mar in Amsterdam, kansen om producenten over te halen om met producties 'on tour' te gaan in een selectief aanbod van grote theaters met een goede spreiding over het land. Voor Noord-Nederland zou MartiniPlaza hét theater kunnen zijn. Ook kunnen producties gezamenlijk worden geproduceerd.

5.3 SWOT samengevat

De figuur hieronder geeft de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in één overzicht weer.

Figuur 12 Samenvatting SWOT

- Grootschaligheid en multifunctionaliteit - Centrale en goed bereikbare ligging in Noord-Nederland - Kwaliteit dienstverlening - Theaterzaal veelzijdig inzetbaar - Grote naambekendheid Noord-Nl **S**	- Excentrische ligging in dunbevolkte regio - Onvoldoende aantrekkelijk exterieur en omgeving - Onevenwichtig congresproduct - Tot voor kort teveel naar binnen gericht, geen focus op rendement - Teveel optionele boekingen Middenhal **W**
- Samenwerking sterke regionale niches en sectoren - Lokale samenwerking podia en GCB - Toeristisch imago Groningen benutten - Accommodaties produceren meer eigen content - Samenwerking grote theaters elders in Nederland **O**	- Relatief economisch zwakke regio - Versterking concurrentieveld - Verdere groei nieuwe media - Matige positie MartiniPlaza beurzenmarkt - Kwetsbare theater- en concertprogrammering - Verdringing op de vrijetijdsmarkt **T**

LAgroup

6 Product-markt combinaties en strategische scenario's

6.1 Beoordeling bestaande product-markt combinaties

Op basis van de interne en externe analyse en de SWOT worden in dit hoofdstuk de bestaande product-markt combinaties (PMC) van MartiniPlaza beoordeeld. Per PMC worden de voornaamste kenmerken kort samengevat. Vervolgens beschrijven wij het belang van de PMC voor MartiniPlaza en voor de regio en wordt een advies gegeven in hoeverre de PMC moet worden gehandhaafd, aangepast/aangevuld of eventueel mee zou moeten worden gestopt. Het gaat achtereenvolgens om:

1. Exhibitions
2. Theater
3. Conference & Congress
4. Sports
5. LIVE – Music
6. (Bedrijfs)feesten en Horeca

6.1.1 MartiniPlaza Exhibitions

① MartiniPlaza Exhibitions	
Korte beschrijving	Beurzen zijn van oudsher een kernproduct van MartinaPlaza, ooit begonnen als het tentoonstellingscomplex Martinihal. Activiteiten die hieronder vallen zijn onder andere consumentenbeurzen, vakbeurzen, themabeurzen, zakenbeurzen en eendaagse markten zoals de Stadjersmarkten. MartinaPlaza is relatief sterk in consumentenbeurzen maar heeft maar één vakbeurs. Op landelijk niveau is de positie van MartiniPlaza relatief zwak: de 14e plaats in de top-20 van aantallen beursbezoeken (na Leeuwarden op de 10e plaats en Zwolle op de 13e plaats).
Voornaamste huidige doelgroepen	• Professionele externe organisatoren van publieks- en vakbeurzen, met name uit Noord-Nederland, zoals NDC Mediagroep (NDC Events), Organisatiebureau 't Noord en Elzinga Promotions. • 'Eindgebruikers' (zowel standhouders als bezoekers): consumenten/inwoners, bedrijven, instellingen en andere organisaties uit geheel Noord-Nederland maar vooral uit de regio Groningen.
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	• Middenhal. • Expo 1, 2, 3 en 4. • Borgmanzaal. • Horeca; Inspirations, VIP Lounge, losse horeca-units op/bij de beursvloer. • Bij uitzondering de vergaderzalen en het theatergedeelte. • De meeste beurzen hebben maar een of enkele ruimten nodig. Een zeer kleine minderheid gebruikt (vrijwel) het gehele complex (zoals de Promotiedagen en Wonen & Co).

LAgroup

Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	• Circa 30 activiteiten, waarvan 8 Stadjersmarkten, 21 overige consumentenbeurzen en een vakbeurs (Promotiedagen). • Relatief grootschalig (gemiddeld bijna 5.000 bezoekers per activiteit). • Totaal 146.000 bezoeken, waarvan circa 16.000 bij de Stadjersmarkten, 115.000 bij de overige consumentenbeurzen en 15.000 bij de Promotiedagen e.d. • De 7 grootste beurzen trekken samen 100.000 bezoeken (70% van alle beursbezoek), de Stadjersmarkten trekken gemiddeld 2.000 bezoeken, net als de overige 15 beurzen. • Ruwe schatting herkomst: 75% regio Groningen, 25% rest (Noord-)Nederland. • Omzet € 600.000 (zaalhuur, horeca; exclusief parkeren).
Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza	• Niet bekend. • De gemiddelde besteding per bezoek is laag, maar de personele inzet vanuit MartiniPlaza is gemiddeld lager dan bij bijvoorbeeld congressen. In potentie derhalve kans op een positieve bijdrage aan het exploitatieresultaat.
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	• Belangrijke bijdrage aan het profiel als vrijetijdsvoorziening voor stad en regio; versterkt daarmee ook de binding van MartiniPlaza met de stad. • Beurzen zijn de grootste publiekstrekker van het complex (35% van het totale bezoek). • Promotiedagen is de enige vakbeurs in het complex, maar in de regio het grootste ontmoetingsplatform voor bedrijven. Brengt door zijn aard en omvang relevante ondernemers en koepelorganisaties in contact met het complex.
Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?	• Stakeholders hebben een vrij negatief beeld van de beurzenmarkt: teruglopende markt, '*achterhaald*', publieksbeurzen zijn niet hoogwaardig. Daar zit een kern in, maar komt ook omdat stakeholders niet goed bekend zijn met deze markt en nauwelijks doelgroep zijn. • Voor MartiniPlaza is de 'economische waarde' relatief laag (< 10% van de omzet), ondanks het hoge bezoekaantal. Maar voor de stad en regio is de spin-off groot, vooral vanwege de hoge bestedingen 'achter de schermen' door organisatoren en standhouders: liefst 60% (€ 15 miljoen) van de totale bestedingsimpuls door MartiniPlaza van € 25 miljoen wordt gegenereerd door beurzen. • Maatschappelijk is het een relevante activiteit voor de bewoners, met – voor regionale begrippen – een relatief hoog bezoekaantal. Na het Groninger Museum en Landgoed Nienoord zijn de gezamenlijke publieksbeurzen de grootste 'dagattractie' van Groningen en directe omgeving.
Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC	• Door het gebrek aan eigen titels is MartiniPlaza geheel afhankelijk van initiatieven van derden om beurzen in het complex te organiseren. • Hoewel de mix van faciliteiten in MartiniPlaza sterk is, is er vrij veel concurrentie in Noord-Nederland: o.a. WTC Expo, TT Hal, Prins Bernhardhoeve[25] (voor laagwaardige activiteiten), IJsselhallen, in de toekomst Wereld van Theater/Ontmoeting (Emmen). De kans op afvloeiing van beurzen naar andere complexen is aanwezig. • Trends voorspellen een (verdere) terugloop van publieksbeurzen mede door de toenemende concurrentie van andere events, ook outdoor. • Bij aantrekkende economie en bedrijvigheid in Noord-Nederland liggen er kansen om (kleinere) vakbeurzen te initiëren, bijvoorbeeld in sterke regionale speerpunten als Energy, Health en ICT. • Kansen liggen er sowieso in het veel meer zelf initiëren van beurzen en verwante activiteiten, samen met partners/organisatoren uit de regio. Ook kan nog actiever gescout worden of regionale producties uit andere regio's, ook naar het Noorden gehaald kunnen worden. Met inzet van de – voor de regio – unieke voorzieningenmix van het complex.

25 De Prins Bernardhoeve is weliswaar momenteel in gebruik als 'Doe Museum', maar zou zomaar weer gebruikt kunnen gaan worden voor beurzen en evenementen aan de 'onderkant' van de markt.

LAgroup

Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten	*Geadviseerd wordt om door te gaan met de PMC MartiniPlaza Exhibitions.* • De focus zou, meer dan nu, moeten liggen op B-to-B activiteiten, dus vakbeurzen e.d., vanwege de relatief hoge bestedingen en het positieve effect op de positie van MartiniPlaza als zakelijk ontmoetingscentrum voor de regio. Dit wil niet zeggen dat de publieksbeurzen niet gekoesterd moeten worden. Zij leveren weliswaar betrekkelijk weinig exploitatievoordeel op, maar hebben wel een vrijetijds- en economische functie voor stad en regio. • Beurscapaciteit (van het niveau Middenhal) is sowieso nodig voor de – op zich lastig te werven – markt van congressen gecombineerd met een (sponsor)beurs. • De interne organisatie zal sterker naar het rendement van (met name kleine) beurzen moeten kijken. Hoe verhouden inkomsten en (directe) kosten zich tot elkaar. Er overigens rekening mee houdend dat kleine beurstitels kunnen uitgroeien tot grotere beurzen. • Onderzoek noodzaak handhaven Expo 1. Momenteel worden bezettingscijfers van Expo 1 en bijbehorende ruimten in kaart gebracht. Op grond daarvan kan besloten worden Expo 1 te verkleinen of te slopen c.q. te vervangen door een andere functie. Voor huidige activiteiten die zonder Expo 1 mogelijk afhaken, kan worden bekeken of die op een wat kleinere schaal kunnen worden gehandhaafd of eventueel met tijdelijke voorzieningen kunnen worden geholpen. • Verbouwing van Expo 1 c.a., conform plan van de directie, is derhalve een reële optie. Indien besloten wordt om Expo 1 in zijn huidige vorm te handhaven, is hoe dan ook een kwaliteitsimpuls van de hal inclusief de bijbehorende entree benodigd.

6.1.2 MartiniPlaza Theater

② MartiniPlaza Theater	
Korte beschrijving	In de theaterprogrammering ligt de nadruk op grote producties. Er is betrekkelijk veel diversiteit in het aanbod: van toneel, dans en cabaret tot musicals. Grote gemene deler is dat het vooral *mainstream*/populaire voorstellingen betreft. MartiniPlaza is – dankzij de omvang van de theaterzaal en de centrale ligging – hét entertainment theater van Noord-Nederland.
Voornaamste huidige doelgroepen	• Impresariaten en organisatoren van theatervoorstellingen: partijen zoals Stage Entertainment, SenF Theaterpartners, Studio 100, Hummelinck Stuurman en George Visser Productions. • Bezoekers: inwoners van de stad Groningen, maar ook (andere) inwoners van de provincies Groningen, Friesland en Drenthe met een interesse in entertainment en de meer toegankelijke theatervormen zoals cabaret.
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	• Theaterzaal (inclusief theaterfoyer). • Springerzaal (inclusief Springerfoyer). • Ook de Middenhal kan gebruikt worden voor deze PMC.
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	• Aantal activiteiten: 85. • Bezoekers: 76.000, gemiddeld bijna 900 per voorstelling. • Omzet: € 556.000 (€ 105.000 zaalhuur + € 206.000 'eigen producties' + € 245.000 horeca; exclusief parkeren). N.b. alle cijfers zijn inclusief PMC LIVE - Music.
Bijdrage aan het	• Niet bekend.

LAgroup

rendement van MartiniPlaza	• De laatste jaren zal dat negatief zijn geweest gezien de toegenomen programmering, de tegenvallende bezoekaantallen en het sterk toegenomen verlies van MartiniPlaza.
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	• Van groot belang voor het entertainment profiel van MartiniPlaza. • Zorgt voor status als hét entertainment-theater van Noord-Nederland. • Theaterfunctie draagt daarnaast bij aan proposities op b2b vlak (de 'magie' van het theater heeft aantrekkingskracht en maakt het bestaan van de voor het congresproduct belangrijke theaterzaal mede mogelijk).
Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?	• Vrijetijdsfunctie van waarde voor inwoners Groningen en de (wijdere) regio: zonder MartiniPlaza is het zeer de vraag of de grote entertainment producties nog wel elders in Groningen of de regio plaats zouden vinden. Een voorziening die het gemeentelijk podiumaanbod completeert en ook bijzonder maakt. • Versterkt propositie van Groningen als 'culturele hoofdstad van het Noorden'. • Niet van grote waarde voor het toeristisch imago van de stad, maar het trekt mogelijk wel wat extra verblijfstoeristen. • De bestedingsimpuls in de regio is relatief klein: € 2,6 miljoen (*), 10% van de totale impuls. (* hierin zit ook de impuls van LIVE Music inbegrepen)
Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC	• Het reguliere theaterbezoek daalde de afgelopen jaren (bron: VSCD), maar kende in 2014 weer lichte groei. Bijzondere, meer op entertainment gerichte producties (soms ook op bijzondere locaties) zoals Soldaat van Oranje en War Horse blijven veel publiek trekken (deze cijfers zitten niet altijd in de VSCD-statistieken). • Culturele programmering vindt plaats zonder subsidie van de gemeente: er is alleen ruimte voor voorstellingen die (in potentie) tenminste budgetneutraal zijn. • Afhankelijk van het aanbod producties en de bereidheid daarvan om door het land te touren. Stage Entertainment heeft te kennen geven MartiniPlaza als een 'A-merk' te zien en tevreden te zijn over de samenwerking. Stage gaf te kennen ook in de toekomst te blijven touren met producties die zich daarvoor lenen (bv. wel Grease; niet Billy Elliott). Maar de afhankelijkheid van MartiniPlaza van producenten blijft een fors risico. • Versterken van het theaterprofiel door niet alleen als podium te fungeren, maar door gezelschappen in de stad die op zoek zijn naar repetitieruimten een plek te bieden, is (theoretisch gezien) een interessante optie. Voor de cultuurgezelschappen kan dit betaalbare repetitieruimte opleveren (zie ook hierna).
Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten	*Geadviseerd wordt door te gaan met de PMC Theater.* • Het "Onderzoek podiumkunsten" (LAgroup, 2015) adviseert om de programmering in MartiniPlaza te richten op de kenmerken van het gebouw en van de potentiële bezoekers: grootschalige voorstellingen en optredens, met een regionaal bereik. Dit in afstemming met OPSB. Bijvoorbeeld programmeren van populaire cabaretiers in de theaterzaal van MartiniPlaza in plaats van in de Stadsschouwburg. • Daarnaast verder oppakken van de verkenning van de samenwerking tussen MartiniPlaza en OPSB. Het betreft een samenwerking op het gebied van *'positionering, marktbewerking, delen van kennis, benutten van synergetische voordelen ic. rendementsverbeteringen en kostenbesparingen in de ruimste zin des woord.'* (bron: Rapportage Pilot Intensivering samenwerking 2015, De Oosterpoort & de Stadsschouwburg - MartiniPlaza). • De opgestarte verkenning om samen met andere grote theaters in het land vraag en aanbod af stemmen met de grote productiehuizen is strategisch verstandig. • Aanvullend hierop kan ook verkend worden of er mogelijkheden zijn voor samenwerking met theaters (en podia voor PMC LIVE) rondom het naar de regio halen van internationale producties uit het nabije Duitsland (bijvoorbeeld Oldenburg, Bremerhaven, Bremen, etc.). • Door de samenwerking met OPSB kan meer binding gecreëerd worden met het 'traditionele' theaterpubliek. Dit kan ertoe leiden dat MartiniPlaza ook bij deze doelgroep meer tussen de oren komt te zitten, ten gunste van de zaalbezetting.

LAgroup

	• Voor het ontwikkelen van repetitieruimten in MartiniPlaza voor cultuurgezelschappen geldt dat er geen interesse (meer) lijkt te zijn daarvoor. Zo blijkt Guy & Roni niet meer geïnteresseerd vanwege de hoge kosten daarvan. Ook de – binnen Groningen – excentrische ligging en het mainstream karakter van MartiniPlaza gelden als nadelen. Daarnaast moet de mate van synergie tussen de activiteiten van MartiniPlaza en die van dergelijke gezelschappen niet overschat worden. Bovendien wordt momenteel een alternatieve locatie (CiBoGa) voor (o.a.) de repetitieruimten onderzocht, waar de voorkeur van de gezelschappen (en de gemeente) naar uit lijkt te gaan.

6.1.3 MartiniPlaza Conference & Congress

③ MartiniPlaza Conference & Congress	
Korte beschrijving	"*Bijeenkomsten voor kennisoverdracht en beraadslaging*", zoals de officiële definitie van dit segment luidt, is gaandeweg belangrijker geworden. Het voorzieningenniveau is steeds meer aan dit segment aangepast en de markt in Groningen is gegroeid, mede door inspanningen van het GCB. MartiniPlaza rekent o.a. congressen (nationaal en internationaal), seminars, vergaderingen, cursussen/trainingen, examens/tentamens, diplomeringen, religieuze bijeenkomsten, presentaties en lezingen tot dit segment.
Voornaamste huidige doelgroepen	• Lokale boekers (initiatiefnemers van congressen e.d.) zijn onder andere het UMCG, de RUG, Noorderpoort, andere onderwijsinstellingen, koepelorganisaties als VNO-NCW/ MKB Noord, Kamer van Koophandel, Energy Forum en Smart City Groningen (SMC050) • Over het algemeen zijn de doelgroepen (inter)nationale verenigingen (associaties), vooral uit medisch-wetenschappelijke hoek, andere koepelorganisaties, ondernemingen en instellingen. De positie van MartiniPlaza bij associaties is relatief zwak. • Intermediairs zoals Professionele Congres Organisatoren (PCO's) en het GCB. PCO's zowel uit de regio als elders in het land (bv. Congress Company uit Den Bosch).
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	• Met name de congres- en vergaderzalen aan de A7-zijde van het complex. • Voor grote plenaire (dag)bijeenkomsten de Springerzaal en Theaterzaal. • Indien nodig worden in de Middenhal break-outzalen gemaakt. • Restaurant Inspirations en eventueel VIP Lounge voor lunches en diners. • Bij meerdaagse congressen wordt samengewerkt met lokale hotels.
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	• circa 140 activiteiten, waarvan 65 congressen, 35 vergaderingen en 40 verhuringen voor tentamens en examens. Van de congressen waren er 7 meerdaags.[26] Hooguit enkele daarvan hebben een internationaal karakter (tenminste 30% buitenlandse bezoekers). • Relatief kleinschalig (gemiddeld 370 bezoekers per activiteit). • Totaal circa 52.000 bezoeken, waarvan circa 6.000 bij meerdaagse congressen en 26.000 studenten die examen/tentamen doen in MartiniPlaza. Resteert circa 20.000 voor meer reguliere vergaderingen, cursussen en conferenties e.d. • Ruwe schatting herkomst: 80% regio Groningen, 18% rest (Noord-)Nederland, 2% buitenland. • Omzet € 995.000 (zaalhuur, horeca; exclusief parkeren).

[26] Hiertoe rekent MartiniPlaza ook congressen die meerdere dagen duren, maar waarvan de bezoekers veelal op dagbasis komen (zoals Ondernemersdagen en de Energy Convention). Dat levert veel minder hotel-overnachtingen op dan bijvoorbeeld een medisch congres waarvan de deelnemers van begin tot eind blijven.

LAgroup

Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza	• Niet bekend. • De gemiddelde besteding per bezoek is relatief hoog, waarmee in potentie kans is op een (hoge) positieve bijdrage aan het exploitatieresultaat. Daar staat relatief hoge inzet van personeel (horeca, zalen zetten, gebouw aankleden, e.d.) tegenover.
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	• Belangrijke bijdrage aan de profilering als ontmoetingscentrum voor (wetenschappelijke) instellingen en ondernemingen in de regio. • Meer specifiek als faciliteit voor kennisuitwisseling tussen grote aantallen deelnemers; het is de enige accommodatie in de regio die congressen voor meer dan 300 deelnemers adequaat kan huisvesten, met voldoende break-out en plenaire ruimten. • In omvang (bezoekaantal) beperkt, maar belangrijk voor de waardering van lokale stakeholders voor MartiniPlaza (zie hierna).
Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?	• Vrijwel alle stakeholders vinden congressen c.a. de meest relevante PMC van MartiniPlaza, vooral vanwege de maatschappelijke relevantie van die activiteiten (zie hierna). • Voor de relevante congresinitiatoren in de stad (RUG, UMCG, e.a.) en voor het GCB is het complex onmisbaar voor het huisvesten van grote congressen en zakelijke bijeenkomsten. • Anders dan bij beurzen, is voor MartiniPlaza de 'economische waarde' relatief hoog (> 25% van de omzet), ondanks het lage bezoekaantal, maar is de directe *economische* spin-off voor de stad en regio juist relatief beperkt: circa 16% van de totale bestedings-impuls door MartiniPlaza van € 25 miljoen wordt gegenereerd door congressen e.d. Dat komt omdat een relatief groot deel van dit segment bestaat uit kleine dagvergaderingen e.d. 'Echte' congressen en met name meerdaagse voegen veel waarde toe, maar het aantal daarvan is (nog) gering. • Maatschappelijk is het echter een relevante activiteit voor de stad: het trekt in verhouding het grootste aantal (inter)nationale bezoekers en draagt bij aan het (wetenschappelijke) imago van de stad.
Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC	• Net als bij beurzen, is MartiniPlaza afhankelijk van het initiatief vanuit de markt om congressen e.d. te organiseren. Zelf initiëren (eigen 'titels') is hier nauwelijks aan de orde, juist omdat er een inhoudelijke 'eigenaar' moet zijn, wat een accommodatie nooit kan zijn. *BusinessWise* moet in dat verband als een marketinginstrument worden gezien en niet als een activiteit met directe opbrengsten. • Het is een markt met veel – en toenemend – concurrerend aanbod, ook in het Noorden. Optimalisering van het 'congresproduct' is van belang om de positie van MartiniPlaza te behouden (en te versterken). • Ondanks de concurrentie van technologie/nieuwe media, is de verwachting dat live communicatie ook in dit segment een belangrijk medium zal blijven. Accommodaties moeten dan wel *state-of-the-art* voorzieningen en faciliteiten bieden omdat, ook bij congressen, het 'belevingsaspect' een steeds belangrijker onderdeel gaat worden. • De posities van het UMCG, de RUG en andere grote onderwijsinstellingen in Groningen zijn vooralsnog stabiel, waarmee de lokale vraag naar verwachting overeind zal blijven.
Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten	*Geadviseerd wordt om door te gaan met de PMC MartiniPlaza Conference & Congress.* • Voor bewerking van de congresmarkt is proactieve sales essentieel: tijdig identificeren welke associaties – in en buiten de regio – mogelijk een congres gaan organiseren, welke wetenschappers overwegen om dit te gaan doen. Toegang tot de juiste databases en netwerken is dan van belang. Dat kan alleen effectief in samenwerking met het GCB. • Met het GCB en Marketing Groningen moet overlegd worden hoe zij, veel nadrukkelijker dan nu, MartiniPlaza kunnen profileren als belangrijkste congres *venue* van Groningen. • Daarnaast is een (nog) actievere bewerking van de PCO-markt gewenst. Er lijkt nog noodzaak te zijn voor het verbeteren van de naambekendheid en het *top of mind* zijn van de accommodatie. *Site visits* en meer actieve promotie kunnen hier aan bijdragen. • Dürf de concurrentie met de RUG en UMCG aan te gaan. Veel kleinere congressen worden

LAgroup

	nu in de eigen gebouwen van die instellingen gehouden. In open overleg met hen zou een groter deel naar MartiniPlaza kunnen worden gehaald. Bijvoorbeeld door koepelovereen-komsten (waardoor de drempel en de prijs voor initiatiefnemers lager wordt) en door scherp te krijgen welke verwachtingen de initiatiefnemers hebben van de faciliteiten. • Voor kleinere vergaderingen is er enorme concurrentie; deze markt is nauwelijks geschikt voor MartiniPlaza. MartiniPlaza moet nog meer focus leggen op grote dagbijeenkomsten waar een bepaalde stijl/uitstraling bij nodig is, zoals jaarvergaderingen, relatie-bijeenkomsten en dergelijke. De theaterzalen spelen daarbij een belangrijke rol als plenaire ruimten. De inrichting van de Springerzaal kan wat dat betreft op een nog wat hoger niveau worden gebracht. • Om bedreigingen vanuit concurrentie en technologische ontwikkelingen het hoofd te bieden, zal verder moeten worden geïnvesteerd in de voorzieningen: verder upgraden vergader- en congreszalen, meer 'beleving' in de algemene ruimten van MartiniPlaza brengen (wat ook voor andere doelgroepen aantrekkelijk is). Zorgen voor mogelijkheden tot ontmoeting en verblijf in de 'wandelgangen' (semi-afgezonderde zithoeken, plekken om even te werken/bellen/peinzen). • Beter dan nu het geval is, in kaart brengen hoe vaak (en hoeveel) er gebrek aan break-out ruimten is. Afhankelijk daarvan overwegen om inpandig extra ruimten te realiseren, evt. door het (flexibel) splitsen van bestaande ruimten. Het creëren van een hoogwaardige vergaderruimte in de nu dode linkerbovenhoek van de theaterfoyer is hierbij een optie. • Overweeg om een overdekte verbinding (droogloop) met het Mercure Hotel te maken en de vergaderruimten van het hotel meer te gaan gebruiken (totaal 150 m2). • Toevoeging van nog een hotel direct bij de accommodatie is met name voor congressen in de medische hoek *nice to have*, maar geen harde noodzaak.

6.1.4 MartiniPlaza Sports

④ MartiniPlaza Sports	
Korte beschrijving	De identiteit van de PMC MartiniPlaza Sports is grotendeels gestoeld op de functie als thuisbasis van Donar. *Selling point* van de accommodatie is de grote tribunecapaciteit van de Middenhal (4.300 zitplaatsen + topsportlounge) en de status als (nationale) topsporthal (de enige hal in Noord-Nederland). Mede op grond van deze status fungeerde MartiniPlaza in 2013 als thuisbasis voor een Davis Cup-wedstrijd.
Voornaamste huidige doelgroepen	• Organisatoren: Donar, sportbonden (KNLTB, Nevobo (volleybalbond), NBB (basketbalbond)), organisatoren vechtsportgala's. • Bezoekers: met name inwoners van Groningen en de (wijdere) regio. • Lokaal bedrijfsleven via de businessclub van Donar.
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	• Voornamelijk de Middenhal en de bijbehorende VIP Lounge. • Af en toe zalen (vergaderruimten, Springerzaal) en foyers voor bijeenkomsten gerelateerd aan een sportevent met een b2b karakter (vergaderingen, persbijeenkomsten, recepties, etc.) (bijvoorbeeld bij Davis Cup-wedstrijden).
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	• Aantal activiteiten: 38 (met name basketbalwedstrijden). • Bezoekers: 93.000, gemiddeld bijna 2.500 per activiteit. • Omzet: € 411.000 (€ 104.000 zaalhuur + € 307.000 horeca; exclusief parkeren).

LAgroup

Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza	• Niet bekend. • Het aanbrengen en demonteren van de topsportvloer is vrij arbeidsintensief, maar daarvoor krijgt MartiniPlaza een subsidie van de gemeente. Daarmee heeft de activiteit naar alle waarschijnlijkheid een positieve bijdrage aan de exploitatie.
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	• Belangrijke bijdrage aan de brede entertainment profilering van MartiniPlaza. • Trekt nieuwe/andere bezoekersstromen naar MartiniPlaza. Zo is het business netwerk van Donar van belang voor de bekendheid en profilering van MartiniPlaza op de b2b markt. • Draagt bij aan de binding van MartiniPlaza met de stad. • Profileert MartiniPlaza als één van de indoor-topsport accommodaties van Nederland en dé locatie van Noord-Nederland.
Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?	• Onder stakeholders bestaat er veel draagvlak voor behoud van deze PMC. De functie als thuisbasis voor Donar wordt gewaardeerd (*'het is de grootste en beste hal uit de nationale basketbal competitie'*). • Hoewel sport geen belangrijk onderdeel vormt van het citymarketing beleid van Groningen, kunnen met name topsport-interlands (zoals Europacup wedstrijden van Donar en Davis Cup-wedstrijden) een bijdrage leveren aan de toeristische naambekendheid van Groningen en aan de aantallen overnachtingen. • Daarnaast hebben de sportevents een belangrijke vrijetijdsfunctie voor bewoners en is er sprake van zakelijke ontmoetings-/netwerkactiviteiten rondom de wedstrijden. • De bestedingsimpuls in de is regio relatief klein: € 1,6 miljoen, 6% van de totale impuls.
Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC	• De samenwerking met Donar is behoorlijk goed, los van de huidige discussie rondom het huurcontract. De sportprofilering van MartiniPlaza is wel in sterke mate afhankelijk van het voortbestaan van professioneel basketbal in Groningen. • De samenwerking met Donar heeft als nadeel dat de opties (blokkering van de hal) voor basketbalwedstrijden nogal een zwaar beslag leggen op de agenda van de Middenhal. Dit kan ertoe leiden dat organisatoren naar andere locaties uitwijken vanwege de te beperkte beschikbaarheid van deze hal. • Voor andere sportactiviteiten is MartiniPlaza deels afhankelijk van organisatoren zoals sportbonden maar ook van de prestaties en lotingen van de diverse nationale teams. Dit maakt dat er een grote mate van onzekerheid zit in de portfolio van topsportevenementen. Zaak is om actief te lobbyen richting de bonden om MartiniPlaza nog meer *'top of mind'* te maken voor (inter)nationale indoor topsport. • De status van MartiniPlaza als dé topsporthal van Noord Nederland leek niet ter discussie te staan. Het zeer concrete plan om een topsporthal bij Euroborg te realiseren kan echter wel als concurrerend worden beschouwd, in het geval deze een grote tribunecapaciteit krijgt (NB. Recente berichten spreken van 500 zitplaatsen, wat geen bedreiging vormt). • De configuratie van MartiniPlaza leent zich goed voor events op het snijvlak van sport en zakelijk netwerken. De keerzijde is wel dat de omvang van het regionaal bedrijfsleven relatief klein is. • Relevante trends in de vraagmarkt: combinaties van sportieve en zakelijke (netwerk) evenementen zijn in trek (met name hippische en tennissport); ook vechtsportgala's (kickboksen, MMA) blijven populair.
Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten	*Geadviseerd wordt om door te gaan met de PMC MartiniPlaza Sports.* • Om het bestaansrecht als topsportaccommodatie inhoud te geven, geldt dat verlenging van het huurcontract tussen Donar en MartiniPlaza logisch en gewenst is. • Donar en MartiniPlaza kunnen meer samen gaan werken op het vlak van collectieve marketing en horeca-incentives. • Richting de Nederlandse Basketbal Bond dient gelobbyd te worden om het speelschema eerder vast te stellen, zodat eerder duidelijkheid bestaat over de beschikbaarheid van de Middenhal voor andere activiteiten.

LAgroup

	• Vestiging van een trainingshal voor Donar in/bij het MartiniPlaza-complex lijkt ons van meerwaarde voor beide partijen. De profilering van MartiniPlaza als topsportlocatie zou er sterker door worden. Ook zou de hal kunnen worden gebruikt voor activiteiten gekoppeld aan andere topsportevenementen en als trainingslocatie voor andere topsportteams uit Groningen (zoals Lycurgus en NIC). Inspirerend voorbeeld is de veelzijdige sportfunctie van de Weser-Ems Hallen in Oldenburg (zie paragraaf 3.3). Voorwaarde is financiële steun vanuit de gemeente omdat de investeringen waarschijnlijk niet kunnen worden terugverdiend uit verhuur van de hal.
	• Daarnaast verder bewerken van stakeholders in de markt voor topsportevenementen.
	  o Behoud en intensivering contact met bestaande doelgroepen (Donar, sportbonden zoals KNLTB(*), Nevobo (volleybalbond) en NBB, organisatoren vechtsportgala's, eventueel Nederlands Handbal Verbond).
	  o Uitbreiden met nieuwe events van organisatoren actief in Sport en (zakelijk) Entertainment. Bijvoorbeeld door/met events op het vlak van tennis (AFAS Tennis Classics, organisator: Tennis Events) of hippische sport (Stichting Ruitersport Noord-Nederland, paardensportbond KNHS, Academy Events (o.a. organisator Paard & Koets en Horse Event).
	• Voor een klein aantal sportactiviteiten is de aanwezigheid van een tweede hal van belang: met name bij hippische activiteiten voor warm rijden, paardenstalling en beurs-/reclame-stands. De aanwezigheid van horeca-, vergader- en VIP-faciliteiten is voor alle sportevents van belang.
	(*) KNLTB heeft aangegeven op zoek te zijn naar twee à drie *preferred suppliers* als vaste locaties voor Davis Cup-wedstrijden, waarbij MartiniPlaza op de shortlist staat als mogelijke *preferred supplier*.

6.1.5 MartiniPlaza LIVE – Music

⑤ MartiniPlaza LIVE – Music	
Korte beschrijving	MartiniPlaza profileert zich als plek voor alle vormen van muziek. Belangrijk *selling point* hierbij is de flexibel in te delen Middenhal. Er vinden grote muziekevents plaats voor 5.000 mensen in de Middenhal en in Expo 1 (5.500 personen), maar ook wel kleinere events in de Springerzaal. Qua muziekoptredens zijn artiesten die in de Benelux touren sterk vertegenwoordigd. Soms kiezen ook internationale acts ervoor om in MartiniPlaza één van hun Nederlandse concerten te geven. De programmering is breed met de nadruk op de meer populaire muziek. Qua type muziek is er geen grote gemene deler: het kan variëren van volksmuziek, via elektronische muziek en rockmuziek tot aan klassieke muziek.
Voornaamste huidige doelgroepen	• Organisatoren van concerten: van MOJO tot aan kleinere organisatoren zoals Greenhouse Talent, Agents after All en Diba. • Bezoekers: met name inwoners van de (wijdere) regio Groningen. Door de grote diversiteit in de muziekprogrammering is de doelgroep qua leeftijd en leefstijlen ook divers. Concerten van internationale artiesten trekken ook meer bezoek uit overig Nederland (en mogelijk daar buiten).
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	• Middenhal: meest gebruikte hal, mede door de flexibiliteit van inrichten (wel/geen tribune met zitplaatsen). • Ook de Springerzaal (kleinschalige optredens) en Expo 1 worden gebruikt. Laatst-genoemde bijvoorbeeld voor dance-events. • De theaterzaal wordt gebruikt voor *seated concerts*.

LAgroup

Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	• Aantal activiteiten: 85. • Bezoekers: 76.000, gemiddeld bijna 900 per activiteit. • Omzet: € 556.000 (€ 105.000 zaalhuur + € 206.000 'eigen producties' + € 245.000 horeca; exclusief parkeren). N.b. alle cijfers zijn inclusief cijfers PMC Theater.
Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza	• Niet bekend.
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	• Belangrijke bijdrage aan de brede entertainment profilering van MartiniPlaza. • (Incidentele) optredens van grote internationale namen (bijvoorbeeld Faithless, Bill Wyman) helpen om MartiniPlaza op nationaal niveau op de kaart te zetten. • Trekt nieuwe/andere bezoekersstromen naar MartiniPlaza (bijvoorbeeld bepaalde dance-events spreken jongeren en jongvolwassenen aan die op grond van de theaterprofilering niet zouden komen). • Profileert MartiniPlaza als één van de grotere *live venues* buiten de Randstad en als dé locatie voor grootschalige indoor live events (> 2.000 bezoekers) in Noord-Nederland.
Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?	• Vrijetijdsfunctie van waarde voor inwoners Groningen en de (wijdere) regio: zonder MartiniPlaza is het zeer de vraag of de grotere entertainment producties nog wel elders in Groningen of de regio plaats zouden vinden. Een voorziening die het gemeentelijk podiumaanbod completeert en ook bijzonder maakt. • Onder andere optredens van grote (inter)nationale artiesten dragen, zeker onder muziek-liefhebbers, bij aan het imago van Groningen als 'culturele hoofdstad van het Noorden' en meer specifiek het imago van Groningen als muziekstad. • Vooral de meer internationaal aansprekende concerten trekken vermoedelijk wel wat verblijfstoeristen. • De bestedingsimpuls in de regio is relatief klein: € 2,6 miljoen(*), 10% van de totale impuls. (* hierin zit ook de impuls van PMC Theater inbegrepen)
Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC	• Groningen biedt mogelijkheden, door de grote studentenpopulatie en de bekendheid van onder andere Eurosonic/Noorderslag. Maar door de lage bevolkingsomvang (en grote concurrentie, zie hierna) moet er hard getrokken worden om aansprekende acts binnen te halen. • Door de omvang van de meest geschikte hal, de Middenhal, moeten acts die geprogram-meerd worden voldoende aantrekkingskracht hebben om enkele duizenden kaarten te verkopen. Dit dwingt ertoe om met name in de *mainstream* hoek/al gearriveerde bands te programmeren. • MOJO Concerts heeft een zeer sterke positie en programmeert – binnen het segment van grotere concerten (> 2.500 bezoekers) – vooral locaties waarin ze zelf een belang hebben (Ziggo Dome en Heineken Music Hall/HMH). De concurrentie voor de eventuele tweede Nederlandse tourplek is groot en recentelijk nog sterker geworden. TivoliVredenburg, Ahoy en 013 richten zich op dezelfde markt als MartiniPlaza, vanuit een veel dichter bevolkt en daarmee voor organisatoren aantrekkelijker verzorgingsgebied. • Ook blijkt uit de marktconsultatie dat het voor sommige acts minder risicovol is om een extra concert in de Oosterpoort te boeken, dan wanneer men direct één keer MartiniPlaza moet (proberen te) vullen. Pluspunt is de grote afstand tot Ziggo Dome en HMH, waardoor een andere geografische markt bediend wordt. • Door de sterke concurrentie vindt er prijsdruk plaats onder concurrenten van MartiniPlaza. Zo zouden hallen als de IJsselhallen, de Expo Hal Twente en het Klokgebouw Eindhoven in bepaalde situaties geen zaalhuur berekenen. Dit werkt extra concurrerend.

LAgroup

Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten	*Geadviseerd wordt om met dit PMC door te gaan.* • Voor het bewerken van de boekingsmarkt wordt geadviseerd om in eerste instantie de samenwerking met OPSB verder uit te werken c.q. te intensiveren. De programmeur van OPSB heeft goede contacten in het boekersnetwerk en is ook genegen om acts die, om wat voor reden ook, beter in MartiniPlaza passen, daar te boeken. • Uit de marktconsultatie blijkt dat partijen kans zien voor MartiniPlaza om zich nog duidelijker te profileren als dé locatie voor Noord-Nederland voor wat meer commerciële/*mainstream* live optredens. Dit vraagt om het – met OPSB – intensiever bewerken van de markt van organisatoren enerzijds en de consumentenmarkt anderzijds. • Dat succes niet vanzelfsprekend is, blijkt wel uit de beoordeling van Groningen als te dunbevolkt door MOJO. • Indien meer samenwerking met OPSB voor wat betreft programmering niet van de grond komt, kan alsnog besloten worden om een proef aan te gaan met een eigen programmeur. Door de grote concurrentie is het echter niet vanzelfsprekend dat dit daadwerkelijk tot meer boekingen leidt. • Investeren in A/V-installaties in de Middenhal lijkt niet raadzaam (hoewel bijvoorbeeld de productiekosten in het volledig geoutilleerde 013 in Tilburg veel lager zijn). Bij een lage gebruiksfrequentie is het vermoedelijk goedkoper om met inhuur te werken. Bovendien is het de vraag of investeringen in eigen installaties tot meer boekingen leiden. • MartiniPlaza kan wel zelf actief op zoek gaan naar concepten en zich zodoende een bepaald segment toe-eigenen, bijvoorbeeld het segment retro(pop)muziek (referenties: Retropop Emmen en Pinkpop Classics). • Ook kan verkend worden of er mogelijkheden zijn om MartiniPlaza aan te laten haken op Eurosonic/Noorderslag om zich zodoende meer te profileren in de *live music* markt. • De markt van elektronische muziekfestivals blijft interessant. Deze wordt in Groningen met name ingevuld door lokale partijen. Mogelijk kunnen er met deze partijen meer events ontwikkeld worden. Maar het kan nuttig zijn om te verkennen of (inter)nationaal opererende partijen zoals Alda Events brood zien in events in MartiniPlaza. • Momenteel heeft MartiniPlaza maximaal circa 14 ontheffingen per jaar voor events die veel geluid produceren. Dit is gebaseerd is op een oude hinderwetvergunning. MartiniPlaza werkt er aan om op dit vlak meer mogelijkheden te krijgen. Afhankelijk van de ontwikkeling van de programmering kan het belangrijk zijn dat het aantal ontheffingen wordt uitgebreid, om zodoende de commerciële kansen van MartiniPlaza in het LIVE segment optimaal te benutten. • De geblokte potentiële speeldagen voor Donar gooien soms roet in het eten bij de programmering. Met de basketbalbond moet verkend worden of er eerder duidelijkheid te krijgen is over de speeldata (zie ook PMC Sports).

6.1.6 MartiniPlaza (Bedrijfs)feesten en horeca

⑥ MartiniPlaza (Bedrijfs)feesten en Horeca	
Korte beschrijving	• Horeca is in de eerste plaats een (essentiële) faciliteit voor de andere activiteiten/PMC's in MartiniPlaza: van koffie en thee tijdens vergaderingen, via broodjes en borrels bij beurzen, tot een *walking dinner* bij een congres en een feestelijk buffet bij een zakelijke galabijeenkomst. • Daarnaast ziet MartiniPlaza het als een op zichzelf staand PMC waar het gaat om catering: op de 'vaste' locatie Euroborg maar ook op incidentele locaties (bij bedrijven, op evenementenlocaties en dergelijke). Voornaamste *selling point* daarbij is – naast kwaliteit – productiecapaciteit: MartiniPlaza heeft de middelen om voor zeer grote aantallen personen

LAgroup

	hoogwaardige gerechten (voor) te bereiden en op locatie te verzorgen. • MartiniPlaza rekent bedrijfsfeesten tot het PMC Congres c.a., maar wij zien het toch als een separate activiteit met een andere dynamiek (zie hierna)
Voornaamste huidige doelgroepen	• Voor de interne horeca: bezoekers van alle activiteiten binnen alle PMC's. • Voor de catering: Euroborg Horeca BV, ten behoeve van voetbalwedstrijden en evenementen van FC Groningen in Stadion Euroborg. • De ambitie is om ook elders te cateren, incidenteel en structureel, bijvoorbeeld bij OPSB. Maar dat is momenteel nog maar een zeer beperkte activiteit. • Voor bedrijfsfeesten zijn de doelgroepen (bedrijven, instellingen e.d.) deels overlappend met andere PMC's, maar de netwerken en contacten binnen die bedrijven liggen vaak anders. Voorbeelden zijn de personeelsvereniging van het UMCG, het Martini Ziekenhuis, de Gasunie, DUO, de gemeente, de Kamer van Koophandel, de KEI-introfeesten. • Ook muziekparty's van bijvoorbeeld Hed Kandi rekent MartiniPlaza tot feesten.
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	• Interne horeca: Restaurant Inspirations, VIP Lounge, theaterfoyer, Springerfoyer, losse horeca-units bij grote activiteiten (beurzen, feesten, concerten e.d.). • Voor externe catering: productiekeuken en bijbehorende ruimten. • Voor grote (muziek)feesten: expohallen, Borgmanzaal, soms het theatergedeelte.
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	• Omzet interne horeca € 2.000.000 (onderdeel omzet andere PMC's); het grootste aandeel horeca komt uit (bedrijfs)feesten (29% van de horecaomzet) en Congressen (28%). • Inkomsten uit Euroborg Horeca BV € 200.000 tot € 300.000 op jaarbasis. Aantal activiteiten externe catering: onbekend. • Omzet feesten bijna € 600.000. In 2014 waren er 24 feesten met 45.000 bezoekers, gemiddeld bijna 2.000 per feest (in jaren daarvoor meer feesten, 30 tot 40 per jaar).
Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza	• Er ontbreken tot en met 2014 specificaties om te kunnen beoordelen in hoeverre de interne horeca – na aftrek van inkopen, directe personeelskosten en directe overige kosten – bijdraagt aan het exploitatieresultaat. Datzelfde geldt voor de (bedrijfs)feesten. • De deelneming van MartiniPlaza in Euroborg Horeca BV resulteerde de laatste vijf jaar in een gemiddeld jaarlijks tekort van -/- € 35.000. In 2014 was er een kleine winst uit de deelneming. De directie van de BV wordt gevoerd door FC Groningen, maar krijgt nu meer aandacht vanuit MartiniPlaza. Tegenover het verlies op de deelneming staat een jaarlijkse management fee voor MartiniPlaza van € 100.000 en een incentive over de leveringen vanuit MartiniPlaza (hoogte niet bekend).
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	• De interne horeca draagt indirect sterk bij aan het profiel van MartiniPlaza. Slechte horeca zorgt voor ontevreden boekers en bezoekers en vormt een fors afbreukrisico. Andersom zorgen de recente berichten (o.a. van stakeholders) dat de catering de laatste jaren flink is verbeterd, juist voor een grotere aantrekkingskracht op de bijeenkomstenmarkt. • De externe catering zal slechts beperkt bijdragen aan het profiel van MartiniPlaza. Gezien de schaal van de activiteiten, zal externe catering vooral een B-to-B aangelegenheid zijn. Weliswaar komt MartiniPlaza daarmee in contact met potentiële zakelijke afnemers, maar het imago als eventcateraar is toch een geheel andere dan het imago als (o.a.) "platform voor ontmoeting voor Noord-Nederland". • Bedrijfsfeesten passen prima in het profiel als faciliteit voor ontmoeting van het bedrijfsleven en andere maatschappelijke sectoren in Groningen. De grens met 'zakelijke' activiteiten zoals productpresentaties, jubileumcongressen, en dergelijke, is dun. • Muziekfeesten zoals Hed Kandi trekken een ander dan gebruikelijk (met name jonger) publiek naar MartiniPlaza en dragen bij aan het allround entertainment profiel van de accommodatie.

LAgroup

Mening stakeholders over deze PMC? **Wat is de waarde voor de stad?**	• De stakeholders constateren verbetering van de interne horeca, sinds een of enkele jaren. • Over de externe catering is de stakeholders niet gevraagd wat zij daarvan vinden. • De directe waarde voor de stad is beperkt. Indirect is er enige spin-off omdat (on)tevredenheid over de horeca kan afstralen op de omgeving, en dus ook op de stad. • De waarde voor de stad van bedrijfsfeesten ligt in het verlengde van die van beurzen, en is vooral economisch. • De waarde van muziekfeesten en dergelijke ligt in het verlengde van concerten, theater en publieksbeurzen: fungeren als vrijetijdsvoorziening voor de inwoners van stad en regio. • De bestedingsimpuls in de regio van 'feesten' is relatief klein: € 1,7 miljoen, 7% van de totale impuls. Overigens dekt het begrip 'feesten' uit de impactraming niet geheel de lading van deze PMC.
Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC	• De kwetsbaarheid van de interne horeca hangt geheel samen met die van de PMC waarvoor de horeca faciliterend is. • Er is sprake van financieel risico aangezien grootschalige horeca professionele aansturing vereist. Het is geen automatisme in dergelijke complexen dat dit winstgevend gebeurt. • Het risicoprofiel van externe catering is relatief klein, op voorwaarde dat de kosten zoveel mogelijk variabel zijn (dus geen zware vaste keukenbezetting gericht op catering). Grote investeringen in de productiekeuken zijn inmiddels gedaan. • De markt voor bedrijfsfeesten is conjunctuurgevoelig, met name qua budgetten. Feesten blijven bestaan, maar het beschikbare geld en de frequentie varieert. Het is ook een markt die bij aantrekkende economie verrassend snel kan herstellen. • Muziekfeesten vormen nog steeds een groeimarkt, maar er is concurrentie vanuit een enorm scala aan accommodaties (onder andere meer industriële locaties). MartiniPlaza zal zich vooral op de grote feesten moeten richten.
Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten	• Voor de interne horeca staat buiten kijf dat deze blijft bestaan. De enige overweging hier kan zijn: blijven we het op de huidige wijze organiseren of doen we het anders, bijvoorbeeld (risicodragend) uitbesteden aan een externe partner. • Externe catering zien wij slechts in beperkte mate als relevant. Maar als er opdrachten kunnen worden binnengehaald die een positieve marge hebben, dan is daar geen bezwaar tegen. Catering bij externe partijen waarmee MartiniPlaza samenwerkt of wil samenwerken (zoals OPSB) kan enerzijds leiden tot intensievere samenwerking; maar het kan ook de samenwerking vertroebelen als er onvrede is over de kwaliteit van de catering. Een gemengde relatie als partner én dienstverlener is niet altijd ideaal. • Bedrijfsfeesten liggen dicht tegen de *core business* van congressen en beurzen en moeten dan ook een PMC van MartiniPlaza blijven. Hier geldt, evenals voor de meeste andere PMC's, dat actievere marktbewerking nodig is om de omzet in dit segment te verhogen. • Voor wat betreft muziekfeesten die door externe organisatoren worden geïnitieerd, verwijzen we naar aanbevelingen bij PMC LIVE – Music. • MartiniPlaza heeft het plan om in het entreegedeelte een lunchrestaurant te openen, vooral gericht op bedrijven in de directe omgeving (openstelling door-de-week en eventueel bij evenementen in het weekend). In de huidige omstandigheden vinden wij dat een riskant plan. Het vermengen van goed planbare activiteiten (alle bestaande PMC's) die tevoren redelijke zekerheid bieden over het aantal bezoekers/deelnemers en hoe de organisatie daarop aan te passen, met een onzekere activiteit die afhankelijk is van passanten, is bepaald niet altijd succesvol (in andere beurs- en congresgebouwen maar ook in schouwburgen e.d.). Of er voldoende *traffic* hiervoor is, betwijfelen wij. Naar de kansen en risico's van dit plan zou apart onderzoek moeten worden gedaan door MartiniPlaza.

6.2 Strategische scenario's

Bij de beschrijving van de zes bestaande product-markt combinaties is een reeks van mogelijke maatregelen en aanpassingen van deze product-markt combinaties genoemd. Uit het onderzoek blijkt dat er geen uitgesproken *nieuwe* product-markt combinaties zijn die een waardevolle toevoeging kunnen zijn voor MartiniPlaza. Noch vanuit de eigen organisatie, noch vanuit de stakeholders of de benchmarks zijn (succesvolle) voorbeelden hiervan naar voren gekomen.[27]

Andersom blijkt uit het onderzoek ook dat het niet raadzaam is om PMC's af te stoten. De meeste PMC's versterken elkaar (een voorbeeld: de kracht van de PMC Congressen is mede gestoeld op de theaterzaal, welke er niet zou kunnen zijn zonder de PMC Theater) en/of hebben een te grote economische spin-off en vrijetijdsfunctie voor de regio (zoals het segment publieksbeurzen binnen de PMC Beurzen). Sommige segmenten binnen PMC's zijn minder relevant (zoals externe catering) maar kunnen bijdragen aan het succes van MartiniPlaza, mits ze goed worden gemanaged en hun financiële bijdrage goed wordt bewaakt.

Wel kun je, kijkend naar de genoemde maatregelen en andere ideeën, een aantal *strategische richtingen* voor MartiniPlaza herkennen, die als zelfstandig scenario kunnen worden gezien. Wij benoemen ze hieronder – waarbij de titel de kern van de lading samenvat – en lichten vervolgens elk scenario kort toe.

1. ***Business as usual: alles voor iedereen, maar beter***
2. ***Meer business uit business***
3. ***Huis voor de stad***

1. *Business as usual: alles voor iedereen, maar beter*

Kern hiervan is dat MartiniPlaza in hoofdzaak blijft bieden wat het nu biedt: een grote, multifunctionele voorziening, gericht op zowel b2b als b2c, van lokaal tot (inter)nationaal, laag- en hoogwaardig. Het gaat om een maximaal gebruik van de multifunctionaliteit van het complex, waarbij het maatschappelijk belang voor stad en regio vooraan staat, maar de verdien-/winstpotentie van de activiteiten veel meer aandacht krijgt dan tot nu toe. Dit scenario ligt grotendeels in lijn met de door MartiniPlaza voorgestelde positionering zoals verwoord bovenaan pagina 17, in lijn met het eigen plan "MartiniPlaza 2.0".

Enkele van de voorgestelde of reeds ingezette maatregelen zijn:

- Meer **marktfocus** door de activiteiten van de afgelopen jaren onder te brengen in de zes 'nieuwe' geformuleerde product-markt combinaties, elk uitgewerkt in een (deel-)marketingplan.

27 Je kunt je hooguit afvragen of bepaalde maatregelen nu een verbreding van een bestaande PMC, of een geheel nieuwe PMC zijn, zoals het idee van een lunchrestaurant in de entreehal.

- Aanscherpen van de **interne organisatie**, conform het plan MartiniPlaza 2.0, aangevuld met in dit rapport genoemde maatregelen, met als doel:
  - betere commercie (meer omzet)
  - grotere efficiency (minder kosten).
- Meer **samenwerken** met lokale en regionale partners, om meer marktkracht te krijgen en/of schaalvoordelen en kostenbesparingen te realiseren. Gedacht wordt aan onder andere:
  - OPSB
  - Groningen Congres Bureau
  - Marketing Groningen
  - organisatie- en evenementenbureaus.
- Verder investeren in diverse **kwaliteitsmaatregelen**, voor versterking c.q. behoud van haar positie op de verschillende deelmarkten:
  - uitstraling exterieur, onder andere met behulp van grote LED-displays
  - inrichting congres- en vergaderzalen
  - inrichting algemene ruimten (beleving, sfeer, interne bewegwijzering)
  - upgrade Expo 1 en de bijbehorende entree
  - achterstallig onderhoud.
- In nauw overleg met de gemeente (c.q. door de gemeente), investeren in de kwaliteit van de **openbare ruimte** en voorzieningen rondom MartiniPlaza:
  - bestrating en groen
  - straatmeubilair
  - bewegwijzering naar MartiniPlaza
  - de uitstraling van de Martini Parking
  - verkeerslogistiek rondom de Martini Parking.
- De gemeente zou kunnen overwegen om de komst van **meer publieksfuncties** nabij MartiniPlaza te stimuleren, zoals het (nieuwe) casino.

2. *Meer business uit Business*

Omdat het lastig is om als organisatie op alle markten succesvol te zijn en voldoende focus te houden, kan de keuze worden gemaakt om veel sterker in te zetten op b2b activiteiten. Die hebben de meeste verdiencapaciteit en worden bovendien hoog gewaardeerd en maatschappelijk van belang geacht door de stakeholders, onder andere omdat ze sterk bijdragen aan de (economische) positionering van Groningen. Bovendien kan dit (extra) middelen opleveren om b2c activiteiten zoals de concert- en theaterprogrammering en sport te kunnen blijven bieden. Dit blijven belangrijke onderdelen van het 'productenpalet' van MP. Maar meer dan voorheen zal er bij de programmering op moeten worden gelet dat er geen grote verliesgevende voorstellingen worden geprogrammeerd. De focus ligt op programmering in lijn met de kenmerken van het gebouw en van de potentiële bezoekers: grootschalige voorstellingen en optredens, met een regionaal bereik. In andere gevallen, met name voor kleinere activiteiten, kan worden gekeken in hoeverre er locaties elders in de stad zijn die deze activiteiten beter kunnen accommoderen. Donar neemt een aparte positie in (zie hierna).

Enkele van de voorgestelde of reeds ingezette maatregelen zijn:

- Veel meer dan bij scenario 1 inzetten op het bewerken van de congresmarkt, in nauwe samenwerking met het GCB.
- Investeren in een nog beter congresproduct:
  - upgraden congres- en vergaderzalen als in scenario 1, maar naar een hoger niveau
  - meer break-out ruimten voor congressen
  - creëren van ruimten voor ontmoeting in de 'wandelgangen'
  - verbinding naar/droogloop naar Mercure Hotel.
- Aanpassen van Expo 1 c.a. om een hoogwaardiger hal voor b2b aan te kunnen bieden, vergelijkbaar met de Middenhal. Dat is ook relevant als alternatief voor de Middenhal gezien de vele blokkeringen voor Donar.
- De wedstrijden van Donar zijn weliswaar primair een b2c activiteit, maar hebben met de businessclub een belangrijke b2b component.
- Meer inzetten op andere topsport events, vanuit dezelfde gedachte: de combinatie van topsport & zakelijke ontmoeting (KNLTB, hippische sport, e.d.).

3. *Huis voor de stad*

In dit afwijkende scenario krijgt de functie van MartiniPlaza als (lokale) ontmoetingsplek veel meer lading. Het wordt niet alleen een 'platform voor ontmoeting' bij georganiseerde incidentele activiteiten, maar eerder een permanent 'huis voor de ontmoeting' of 'huis voor de stad', door het toevoegen van functies die op dagbasis bezoekers en gebruikers trekken. Er ontstaat daardoor meer dynamiek in het gebouw, met meer betekenis voor de stad en voor zakelijke partners in de stad. 'Vaste' gebruikers kunnen bovendien potentiële boekers zijn van incidentele activiteiten. Er is een nadruk op b2b, zonder de b2c functie te veronachtzamen.

Enkele van de voorgestelde maatregelen zijn:

- Toevoegen van functies voor permanent gebruik door specifieke doelgroepen, zoals:
  - trainingshal basketbal (en eventueel voor volleybal en korfbal)
  - oefenruimte voor podiumproductiehuizen Club Guy & Roni en Het Houten Huis[28]
  - huisvesting bieden aan een (regionale) radio en/of tv-zender
  - incubator voor start-ups
  - lunchrestaurant, of bredere publiekshoreca in de entreehal
  - flexwerkplekken gekoppeld aan die horeca.
- Bij dit scenario is er meer draagvlak en daarmee slaagkans voor de lunchhoreca.
- Er zijn ook nadelen, zoals:
  - complexer exploitatiemodel met meer risico's (bv. exploitatie horeca), tenzij er slim wordt uitbesteed (dan is er wel een continuïteitsrisico)
  - vermenging van grootschalig en kleinschalig kan contraproductief werken en een negatief effect op de kosten hebben.

[28] Over de oefenruimte(n) schreven wij eerder dat dit weinig kansrijk is, maar als idee laten we het in dit scenario staan. Wellicht zijn er alternatieven voor dit idee.

6.3 Business case preferent scenario 2 – *Meer business uit business*

Overleg met de gemeente en MartiniPlaza heeft ertoe geleid om voor scenario 2 – *Meer business uit business* – een business case op te stellen. Dit scenario wordt gezien als meest kansrijk, met name ook waar het gaat om verbeteren van het rendement van MartiniPlaza.

Maatregelen en investeringen scenario 2

In lijn met de beschrijving van scenario 2 in de vorige paragraaf, geeft Tabel 9 hieronder de 'fysieke' maatregelen weer die bij dat scenario horen. Aan deze maatregelen is een voorlopige stelpost gekoppeld met betrekking tot de investeringen die daarmee zijn gemoeid. De werkelijke investeringshoogte is sterk afhankelijk van het gekozen ambitieniveau en de kwaliteit van de uitwerking. Voor de genoemde bedragen mag in ieder geval een passend uitwerkingsniveau worden verwacht. Voor wat betreft de aanbevolen investeringen in de openbare ruimte en in de Martini Parking is het uitgangspunt dat deze voor rekening komen van de gemeente.

Tabel 9 Taakstellende investeringsraming behorend bij scenario 2 – Meer business uit business

	m2 nvo nu	m2 toe-voegen	stelpost investeringen (x € 1.000)			
			verbou-wing	inrich-ting	overig	totaal
MARTINIPLAZA						
uitstraling exterieur	10.000	-	-	-	1.500	1.500
upgraden congres- en vergaderzalen, inrichting, luchtbehandeling	1.100	-	1.100	110	-	1.210
meer break-out ruimten voor congressen (inpandig)	-	400	500	100	-	600
inrichting algemene ruimten (beleving, sfeer, interne bewegwijzering)	2.000	-	-	300	-	300
upgrade Expo 1-4 , w.o. luchtbehandeling	6.500	-	1.300	-	-	1.300
upgrade Borgmanzaal	2.900	-	440	-	-	440
upgrade bijbehorende entree	500	-	50	-	-	50
creëren van ruimten voor ontmoeting in de 'wandelgangen'	1.000	-	100	100	-	200
nieuwe eenvoudige berging	-	200	200	-	-	200
verbinding naar/droogloop naar Mercure Hotel	-	-	-	-	-	pm
lunchrestaurant in de entreehal (1)	-	200	300	100	-	400
SUBTOTAAL			**3.990**	**710**	**1.500**	**6.200**
achterstallig onderhoud conform MJOP (12,0M -/- 6,6M reeds gesubsidieerd)						5.400
TOTAAL						**11.600**

OMGEVING		
bestrating en groen	investering gemeente	pm
straatmeubilair	investering gemeente	pm
bewegwijzering naar MartiniPlaza	investering gemeente	pm
uitstraling van de Martini Parking	investering gemeente	pm
verkeerslogistiek rondom Martini Parking	investering gemeente	pm
TOTAAL		pm

Bron en bewerking: stelposten LAgroup afgestemd met MartiniPlaza

(1) De investering in het lunchrestaurant (feitelijk onderdeel van scenario 3) wordt hier wel meegenomen, maar dan als een verbetering van het beurs- en congresproduct: een extra *hospitality* voor bezoekers bij binnenkomst en vertrek (ook tijdens andere evenementen). Voor wat betreft de lunchfunctie voor passanten zijn wij kritisch (zie toelichting PMC #6 onderaan pagina 80).

LAgroup

De voorgestelde verbeteringen leiden tot een investeringsbehoefte van € 6,2 miljoen. Daar bovenop komt het nog niet gesubsidieerde deel van € 5,4 miljoen voor het meer jaren onderhoudsplan (MJOP). Zonder uitvoering van dat plan hebben de verbeterinvesteringen geen zin. Totaal gaat het derhalve om een investeringsimpuls van € 11,6 miljoen exclusief btw. In de volgende paragraaf wordt bekeken wat het effect op de exploitatie kan zijn van deze impuls. In de slotparagraaf 6.4.2 wordt ingegaan op wat er zou kunnen gebeuren wanneer een investeringsimpuls voor MartiniPlaza achterwege blijft.

Exploitatieraming scenario 2 → twee varianten

Op basis van het investeringsbudget is een exploitatieraming in twee varianten opgesteld:

- *Variant 1*: Uitvoering van de investeringen voor scenario 2, uitgaande van de huidige situatie inclusief de lopende reorganisatie bij MartiniPlaza;
- *Variant 2*: idem, maar aangevuld met de in dit rapport voorgestelde inzet op betere commercie en nog meer efficiency.

Beide varianten zullen zowel aan de omzetkant als aan de kostenkant effect hebben.

Aanpak exploitatieraming

Omdat de maatregelen raken aan vrijwel alle functies en activiteiten van MartiniPlaza, is het niet doenlijk om de effecten per maatregel in kaart te brengen. Gekozen is om voor de relevante omzet- en kostenvariabelen een raming te doen van het effect (in %) ten opzichte van de gekozen referentieperiode 'gemiddelde 2013-2015' (met de positieve invloed van Warhorse in 2015). Daarbij gaat het om drie effecten:

a. Omzetgroei t.o.v. de referentieperiode, door extra commerciële inspanningen;
b. Lagere kosten-%'s t.o.v. de referentieperiode, door meer efficiëncy;
c. Relatief lage kosten-%'s over de meeromzet t.o.v. de referentieperiode.

In navolgende Tabel 10 is de raming compact weergegeven. In bijlage 9 is de volledige raming opgenomen. Per kolom in de tabel geven we hieronder een korte toelichting. De nummering is conform die in bijlage 9. In de tabel worden niet alle kolommen weergegeven en ontbreken de nummers 1, 2, 3 en 5.

1. Werkelijke exploitatiecijfers MartiniPlaza over 2013;
2. Werkelijke exploitatiecijfers MartiniPlaza over 2014;
3. Exploitatiecijfers MartiniPlaza over 2015, gebaseerd op werkelijke cijfers over het eerste halfjaar en een prognose van het management over het tweede halfjaar;
4. Gemiddelde van de exploitatiecijfers over 2013, 2014 en 2015;
5. Eigen prognose van MartiniPlaza voor 2017 (MLTP juni 2015);
6. Bovenste blok: verwachte groei omzet t.o.v. referentieperiode bij variant 1;
   Onderste blok: verwachte wijziging kosten t.o.v. referentieperiode bij variant 1;
7. Bovenste blok: verwachte groei omzet t.o.v. referentieperiode bij variant 2;
   Onderste blok: verwachte wijziging kosten t.o.v. referentieperiode bij variant 2;
8. Alleen onderste blok: variabele meerkosten over omzetgroei t.o.v. gem. '13-'15;
9. Exploitatieraming – na aanloopfase – o.b.v. bovenstaande effecten, bij variant 1;
10. Exploitatieraming – na aanloopfase – o.b.v. bovenstaande effecten, bij variant 2.

Het *bovenste* blok laat vooral zien hoe het exploitatieresultaat zich in reële bedragen gaat ontwikkelen. In het *onderste* blok staan de procentuele veranderingen van de inkoop- en exploitatiekosten centraal.

Tabel 10 Exploitatieraming MartiniPlaza voor scenario 2, bij varianten 1 en 2

	4	6	7	8	9	10
	Conform MP	Aannames scenario 2			Scenario 2	
	gem. 2013-2015	*omzetgroei na aanloopfase t.o.v. gem. 2013-2015*			*nieuwe raming na aanloopfase*	
(x € 1.000)	'13-'15	var. 1	var. 2		var. 1	var. 2
Beurzen/theaterproducties	740	0%	5%		740	780
Horeca	2.021	20%	25%		2.420	2.530
Zaalhuur	1.207	20%	25%		1.450	1.510
Overige bedrijfsopbrengsten	233	10%	15%		260	270
Werk voor derden	269	20%	25%		320	340
Subtotaal gebouwexploitatie events	4.469	15%	20%		5.190	5.430
Parkeergarage	432	15%	20%		500	520
Horeca Euroborg	224	20%	20%		270	270
TOTAAL OMZET	5.125	16%	20%		5.960	6.220
Inkoopkosten beurzen/theaterproducties	240				240	240
Inkoopkosten horeca	724				866	860
Inkoopkosten horeca Euroborg	137				165	157
Inkoopkosten werk voor derden	236				282	284
'Inkoopkosten' (huur) parkeergarage	167				194	191
TOTAAL 'INKOOPKOSTEN'	1.504	17%	15%		1.746	1.732
Personeelskosten	2.860				2.453	2.539
Huisvestingskosten	718				969	983
Marketingkosten	97				169	172
Overige exploitatiekosten	672				648	621
TOTAAL EXPLOITATIEKOSTEN	5.850	4%	5%		5.984	6.047
EXPLOITATIERESULTAAT	**-725**				**-24**	**173**

	'13-'15	var. 1	var. 2	var.1+2	var. 1	var. 2
Inkopen in % van de betreffende omzet						
Inkoopkosten beurzen/theaterproducties	32%	0%	-5%		32%	31%
Inkoopkosten horeca	36%	0%	-5%	%	36%	34%
Inkoopkosten horeca Euroborg	61%	0%	-5%	*variabele*	61%	58%
Inkoopkosten werk voor derden	88%	0%	-5%	*exploitatie-*	88%	84%
'Inkoopkosten' (huur) parkeergarage	39%	0%	-5%	*kosten over*	39%	37%
		↑		*meer-*		
Exploitatiekosten in % van de totale omzet		*wijziging inkoop-%*		*omzet:*		
Totaal 'inkoopkosten'	29%	*t.o.v. gem. '13-'15*		↓	29%	28%
Personeelskosten	56%	-20%	-20%	20%	45%	45%
Huisvestingskosten	14%	35%	35%	5%	19%	19%
Marketingkosten	2%	75%	75%	5%	3%	3%
Overige exploitatiekosten	13%	-5%	-10%	5%	13%	12%
TOTAAL EXPLOITATIEKOSTEN	114%	↑		35%	100%	97%
		wijziging kosten-%				
EXPLOITATIERESULTAAT	-14%	*t.o.v. gem. '13-'15*				

Bron: cijfers 2013-2015 MartiniPlaza; bewerking en ramingen: stelposten LAgroup

Positieve exploitatie mogelijk – geen dekking investeringen

Op basis van deze raming blijkt dat een positieve exploitatie mogelijk is, mits de genoemde maatregelen/investeringen worden doorgevoerd. Variant 1 leidt tot een bijna *break-even* exploitatie; variant 2 tot een kleine plus. Dat betekent dat de gemeente niet

LAgroup

financieel hoeft bij te springen om de exploitatie dekkend te maken. Wel zal een gemeentelijke bijdrage nodig blijven om de kapitaallasten (rente en afschrijving/aflossing) te dekken. Dat betreft zowel de lopende lasten als die over de uit te voeren investeringen. Uitgangspunt daarbij is dat, evenals op dit moment, MartiniPlaza BV de investeringen financiert met een rentedragende lening van de gemeente. Op basis van het separaat uitgevoerde *governance* onderzoek kan deze structuur eventueel worden aangepast, maar dit heeft – in grote lijnen – geen gevolgen voor de genoemde bedragen.

In de huidige situatie ontvangt MartiniPlaza jaarlijks een bijdrage van circa € 1,9 miljoen van de gemeente. Deze is ter dekking van rente en aflossingen én om een reserve op te bouwen voor groot onderhoud. Als die reservering niet plaatsvindt, houdt MartiniPlaza dus 'over' op de gemeentebijdrage. Uit onderstaande Tabel 11 blijkt dat de *bestaande* bijdrage in principe voldoende is om ook de jaarlijkse kapitaallasten[29] ad € 744.000 van de nieuwe investeringen[30] te dekken. Maar er wordt geen onderhoudsreserve opgebouwd en ook wordt er nauwelijks een vermogensbuffer opgebouwd voor eventuele verliezen in mindere jaren.

Tabel 11 Samenvatting businesscase MartiniPlaza scenario 2, met twee varianten

Samenvatting businesscase MartiniPlaza - scenario 2 (€ x 1.000)	gem. '13-'15	variant 1	variant 2
Omzet	5.125	5.960	6.220
Exploitatiekosten	5.850	5.984	6.047
Exploitatieresultaat (A)	-725	-24	173
Rente + afschrijving huidig patroon (1) (2)	1.532	1.124	1.124
Rente + afschrijving investeringen scenario 2	-	744	744
Rente + afschrijving totaal (B)	1.532	1.868	1.868
Resultaat vóór bijdrage gemeente (A -/- B)	-2.257	-1.892	-1.694
Bijdrage gemeente (2)	1.881	1.928	1.928
Netto resultaat MartiniPlaza	-376	36	234

(1) Exclusief € 3.000.000,- eenmalige afboeking onroerend goed in 2013
(2) Variant 1 en 2 op basis van prognose MartiniPlaza 2017

De huidige boekwaarde van de materiële activa van MartiniPlaza bedraagt circa € 15 miljoen. Samen met de € 6,2 miljoen investeringen in scenario 2 wordt de boekwaarde circa € 21 miljoen. Met een reservering van 1% over dat bedrag (€ 210.000 per jaar) kan een redelijke onderhoudsreserve worden opgebouwd.

De totale jaarlijkse gemeentelijke bijdrage komt daarmee op *circa € 2,1 miljoen*, opgebouwd uit:

- Circa € 1,9 miljoen huidige jaarbijdrage gemeente
- Circa € 0,2 miljoen aanvullende jaarbijdrage voor reserve groot onderhoud.

29 Op basis van een rekenrente van 4% en afschrijvingen van 5%, 10% en 15% over respectievelijk verbouwing, inrichting en overige investeringen.

30 Dit betreft alleen de vernieuwings-/verbeteringsinvesteringen van € 6,2 miljoen (zie Tabel 9). Wij gaan ervan uit dat het resterende benodigde budget voor achterstallig onderhoud (€ 5,4 miljoen) à fonds perdu door de gemeente worden verstrekt.

LAgroup

Daarbij merken we op dat mogelijk in de aanloopfase (circa 2016/2017) tot de realisatie van scenario 2 nog wel een tijdelijke dekking van exploitatietekort nodig is. Bovendien kan de gemeente ervoor kiezen om een extra bijdrage toe te zeggen om een vermogensbuffer voor incidentele verliezen op te bouwen.

Vergeleken met een – zeer kostbaar – mogelijk nieuwbouwscenario voor MartiniPlaza, kan gesproken worden over een relatief 'goedkoop' scenario 2 waarbij MartiniPlaza klaar is voor de komende tien tot twintig jaar, met behoud van haar maatschappelijk belang.

6.4 Alternatieven: 'plus-scenario' en 'niets doen'

6.4.1 'Plus-scenario': doorkijk gedeeltelijke herontwikkeling complex

In het overleg met de gemeente en MartiniPlaza is ook een meer ingrijpend scenario voor MartiniPlaza aan de orde gekomen. Daarbij gaat het om de mogelijke sloop van Expo 1-4 en hergebruik van de vrijgekomen ruimte voor een geheel nieuwe functie of mix van functies. Dit heeft een dermate groot effect op de positie en exploitatie van MartiniPlaza, dat het buiten de kaders van dit onderzoek valt om er business cases voor op te stellen. Wel zullen we kort ingaan op de effecten van mogelijk hergebruik van de vrijgekomen ruimte na een eventuele sloop van Expo 1-4.

Op dit moment leven – onder andere binnen MartiniPlaza – de volgende ideeën over grote nieuwe voorzieningen bij het complex, of eventueel combinaties van de genoemde voorzieningen:

a. een nieuwe middenhal;
b. een hotel;
c. een casino;
d. extra eigen parkeergelegenheid.

Ad a. Nieuwe middenhal

De huidige middenhal is één van de troeven van MartiniPlaza. Dat komt vooral door de multifunctionaliteit (topsport, beurzen, congressen, bedrijfsfeesten, popconcerten). De tribunes spelen daarbij een rol. De bezetting is vermoedelijk vrij hoog (er zijn geen exacte cijfers bekend) en de blokkering voor basketbalwedstrijden voor Donar wordt als een beperking ervaren. Reden genoeg om een tweede middenhal te overwegen.

Maar om het succes en de haalbaarheid daarvan te kunnen beoordelen, zal eerst een aantal zaken veel nauwkeuriger in kaart moeten worden gebracht. Hoe is de werkelijke bezetting van de huidige middenhal, hoeveel boekingen loopt MartiniPlaza daadwerkelijk mis door de blokkering voor Donar, welke configuratie (schaal, hoogte, mogelijkheid tot compartimentering, voorzieningen bv. wel/niet tribune, wel/niet A/V-installaties) moet een nieuwe middenhal krijgen om er het meeste uit te halen. Hoe dan ook zal de realisatie van een nieuwe tweede middenhal investeringen vergen van een andere ordegrootte dan

de investeringen die benodigd zijn in scenario 2.

Samenvattend staan wij in beginsel positief tegenover de bouw van een tweede middenhal. Maar de organisatie zal eerst huiswerk moeten maken om te kunnen beoordelen of die hal werkelijk genoeg waarde toevoegt aan het complex.

Ad b. Hotel

Relatief weinig beurs-, congres- en evenementencomplexen hebben een hotel in of direct gekoppeld aan de accommodatie. Van de 22 in bijlage 5 genoemde complexen zijn dat er slechts circa vijf. Wel hebben veel accommodaties concrete plannen om een hotel toe te voegen, met name bij de hoger geplaatsten in bijlage 5. Dat betreft onder andere RAI, Ahoy, Jaarbeurs, Brabanthallen/1931 en de TT Hal. Uit onderzoeken die wij doen in de sector komt, net als bij MartiniPlaza, veelal naar voren dat een hotel bij de accommodatie door boekers wordt gezien als '*nice-to-have*' maar niet als '*must-have*'. Desalniettemin versterkt een hotel zeker de kansen op met name de congresmarkt. Ook omdat uit de benchmark in bijlage 7 blijkt dat het hotelaanbod in Groningen relatief mager is.

Van belang is het om kritisch te kijken naar de exploiteerbaarheid van het hotel. De naastgelegen evenementenvoorziening kan nooit voor voldoende bezetting zorgen, omdat dit gekenmerkt wordt door een beperkt aantal piekmomenten en veel dagen waarop er vrijwel geen enkele hotelvraag vanuit evenementen is. Een hotel kan pas renderen als er ook voldoende vraag is vanuit de vrijetijdsmarkt en/of de zakelijke markt (relaties van bedrijven e.d.). Voor succes op de vrijetijdsmarkt is de locatie van invloed. MartiniPlaza kan geen sterke locatie voor recreatieve gasten worden genoemd. Er is zeker zakelijke vraag vanuit de omgeving (o.a. Gasunie) maar of dat voldoende is om een derde (of vierde) hotel nabij MartiniPlaza te rechtvaardigen, is de vraag. In dat verband maakt de komst van Van der Valk in Hoogkerk de kansen voor een hotel naast MartiniPlaza niet bepaald sterker. Datzelfde geldt voor het hotelplan (Hilton?) dat mogelijk tegenover MartiniPlaza, achter de Martini Parking nabij de Concourslaan zou komen.

Samenvattend moet naar de vestiging van een hotel op de locatie Expo 1-4 zeer kritisch worden gekeken, met name naar de financiële haalbaarheid daarvan.

Ad c. Casino

De huidige locatie van het Holland Casino in Groningen is niet optimaal. Verhuizing naar de locatie MartiniPlaza zou een optie zijn. Voor MartiniPlaza zijn hier voordelen aan verbonden. De omgeving krijgt een wat minder zakelijk karakter door de publieksstromen aan het casino. Er kunnen verschillende vormen van samenwerking en arrangementen worden bedacht tussen MartiniPlaza en het Casino. Wellicht zijn er ook facilitaire (schaal)voordelen te behalen. Qua grondexploitatie zal gebruik van de betreffende plek als casino vermoedelijk een beter rendement geven dan de andere in deze paragraaf genoemde gebruiksopties.

Andere kant van de medaille is dat het niet bijdraagt aan en wellicht zelfs tegenstrijdig is met de beoogde focus van MartiniPlaza op b2b, de zakelijke markt. Een casino kan bij een dergelijke focus niet als een versterking van het profiel worden gezien. In praktische zin zorgen de extra verkeersbewegingen die het casino voortbrengt voor vergroting van de parkeerproblemen.

Samenvattend kijken wij genuanceerd naar de effecten van de vestiging van een Holland Casino naast MartiniPlaza. De nadelen zijn mogelijk groter dan de voordelen.

Ad d. Extra eigen parkeergelegenheid

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de parkeersituatie bij MartiniPlaza te wensen overlaat, met name bij grote evenementen. De Martini Parking verkeert in matige staat, maar dat kan worden opgelost. De capaciteit is echter veel te klein op piekmomenten en er is weinig overloopcapaciteit in de nabije omgeving. Ook de verkeersontsluiting geeft op piekmomenten problemen. Ten opzichte van andere beurs-, congres- en evenementen-accommodaties heeft MartiniPlaza de helft aan eigen parkeercapaciteit. Dat wringt mede omdat de OV-bereikbaarheid van MartiniPlaza niet optimaal is. Specifiek probleem is de beperkte parkeercapaciteit voor standhouders.

Het inrichten van een tweede eigen parkeerdek of parkeergarage voor MartiniPlaza – naast de Martini Parking – kan de genoemde knelpunten deels oplossen, zeker voor de standhouders. Het biedt een kans om grootschalige evenementen in huis te halen dan wel deze te behouden. Flankerend zal de gemeente aan de verkeersontsluiting op de Leonard Springerlaan moeten werken. Ook flankerend zal de kwaliteit van de Martini Parking moeten worden verbeterd. Onderzocht zou kunnen worden of overname van deze parking door MartiniPlaza haalbaar is, zodat MartiniPlaza meer grip krijgt op deze voor haar essentiële voorziening.

Samenvattend zijn wij positief over de realisatie van nieuwe parkeerplaatsen naast MartiniPlaza, al wil dat niet zeggen dat de locatie Expo 1-4 daarvoor de meest geschikte is. Ook zijn wij van mening dat bij sloop van Expo 1-4 opnieuw moet worden gekeken naar andere (publieke) gebruiksmogelijkheden van die plek.

6.4.2 Niets doen is geen optie

MartiniPlaza behoort tot de grootste eventcomplexen in Noord-Nederland maar moet concurreren met accommodaties in geheel Nederland. We hebben beschreven dat er veel ontwikkelingen zijn in de markt voor *live communicatie*. Aan de aanbodkant wordt dat vooral gekenmerkt door een toename van het aantal accommodaties dat zich op deze markt richt. Daarnaast zie je dat veel bestaande accommodaties een investeringsimpuls ondergaan. De spoeling wordt derhalve dunner – ook in Noord-Nederland – en de concurrentie wordt sterker.

MartiniPlaza heeft financieel moeilijke jaren achter de rug. Daar heeft de kwaliteit van het complex onder te lijden gehad. Weliswaar wordt er met behulp van de gemeente een forse inhaalslag gemaakt met betrekking tot het achterstallig onderhoud van het complex, maar daarmee heb je nog geen accommodatie die de concurrentie aan kan met de groeiende aanbodmarkt in Nederland. De *hardware* – met name de uitstraling en kwaliteit van het complex – moet beter, de organisatie (de *orgware*) moet verder professionaliseren, de promotie/sales (de *software*) moet geïntensiveerd. Daarmee kan MartiniPlaza haar positie en haar impact op stad en regio behouden of versterken.

Zonder deze maatregelen zal MartiniPlaza een deel van haar bestaande klanten verliezen, zoals mogelijk een om de paar jaar terugkerend medisch congres. Een afnemende rol op de (inter)nationale congresmarkt heeft direct effect op het imago van de stad als congresstad en zou zowel de financiële positie als het maatschappelijk belang van MartiniPlaza raken.

De teruglopende afzet zal naar verhouding vooral gaan om klanten van buiten de regio. Die hebben eerder de kans om een alternatieve accommodatie elders in Nederland te boeken. Boekers uit de regio zullen minder snel afvallen, maar die hebben - naar verhouding – minder impact op het rendement en op de positionering van Groningen. Om de afzet op peil te houden, zal – in het licht van de verder toenemende concurrentie – in sterkere mate op prijs moeten worden geconcurreerd. Ook dat zal de financiële positie van het complex negatief beïnvloeden.

De ingezette efficiencymaatregelen zullen voor de korte termijn weliswaar tot verkleining van het exploitatietekort kunnen leiden, maar niet in die mate dat dit wordt omgezet in een exploitatieoverschot. Voor de middellange termijn is het een reëel scenario dat de tekorten als gevolg van de verslechterende concurrentiepositie weer verder op zullen lopen.

Kortom, niets doen is geen optie.

LAgroup

BIJLAGEN

b1 Geraadpleegde personen en adviesteam
b2 Specificatie voorzieningen + capaciteiten
b3 Interne analyse: enkele specificaties resultaten MartiniPlaza
b4 Externe analyse – trends en ontwikkelingen in de live communicatie markt
b5 Externe analyse – overzicht voornaamste concurrenten MartiniPlaza
b6 Externe analyse – gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza
b7 Externe analyse – benchmark zes steden
b8 Uitwerking economisch belang MartiniPlaza: bestedingen en werkgelegenheid
b9 Exploitatieraming scenario 2 – Meer business uit business

LAgroup

b1 Geraadpleegde personen en adviesteam

b1.1 Direct bij het onderzoek betrokkenen

Opdrachtgever gemeente Groningen
Roelof Dalstra, gemeente Groningen, directeur Projecten (ambtelijk projectleider)

Leden stuurgroep
Willem de Kok - MartiniPlaza, directeur
Roelof Dalstra - gemeente Groningen, directeur Projecten
Nynke Stellingsma - OPSB, directeur
Koen Eekma - gemeente Groningen, hoofd Cultuur en Sport
Hester Diender - gemeente Groningen, beleidsmedewerker Cultuur

Adviesteam
Geer Schakel - projectleider, LAgroup
Erik Grootscholte - LAgroup

---

b1.2 Externe raadplegingen

Interviews lokale stakeholders
Joost van Keulen - Gemeente Groningen, wethouder
Diderik Koolman - Gemeente Groningen, Economische Zaken
Jan de Jeu - Rijksuniversiteit Groningen (RUG)
Piet van der Veen - Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG)
Henriëtte Schakel - Nederlandse Gasunie
Imelda Weel - GasTerra
Lambert Zwiers - VNO-NCW Noord/MKB Nederland
Harry Bouma – Noorderpoort ROC
Mariska Pater - Groningen Congres Bureau
Hans Poll - Marketing Groningen
Gert Kiel - Basketbalvereniging Donar.

Interviews huidige boekers c.q. gebruikers MartiniPlaza
1. De heer E. van Dongen – Stage Entertainment
2. De heer E. Stevelink – Insight (Neonsplash)
3. De heer S. Vos – Pepper Events
4. De heer P. Sikkema – Music 050
5. De heer R. van den Heuvel – NDC Mediagroep
6. De heer F. Maring – Organisatiebureau Fremar
7. De heer M. Wilmers – AT NEXT
8. De heer P. van der Boom – Smart Camels

LAgroup

9. De heer E. Hutzezon – Synpact
10. De heer G. van Berkel – KNLTB
11. De heer E. Wind – Greenhouse Talent
12. De heer P. Kraakman – Agents After All
13. Mevrouw M. Beuving – Martini Ziekenhuis
14. De heer G. Visser – GV Productions
15. De heer M. Elzinga – Paul Elzinga Promotions/Bedrijven Contact Dagen
16. De heer R. de Graaff – Impact Entertainment
17. De heer B. Algera – DIBA
18. De heer E. Balkema – Bano (leverancier A/V techniek)

Interviews ex-boekers c.q. voormalige gebruikers MartiniPlaza

19. Mevrouw A. Bommer – Congresscompany/NVVP Congres
20. Mevrouw K. Bloem – MOJO
21. De heer D. Drent – DRT Organisatiebureau
22. Mevrouw M. Jurriaansen – Rostra Congrescommunicatie

b2

Specificatie voorzieningen + capaciteiten

Capaciteiten, eigendom, metrages

- Terrein: ca. 300 x 115 = 35.000 m2 (eigendom: MartiniPlaza BV)
- Opstallen: 38.000 m2 NVO (afgerond[31]; Eigendom: MartiniPlaza BV)

Tabel 12 Specificatie ruimten en metrages MartiniPlaza

Ruimte	m2	zitplaatsen(1)	aanvullend
Hallen			
Expo 1	3.844	n.v.t.	
Expo 2	880	n.v.t.	
Expo 3	880	n.v.t.	
Expo 4	800	n.v.t.	
Middenhal	3.100	4.500	
Borgmanzaal	2.880	n.v.t.	
Totaal hallen	**12.400**	**4.500**	
Zalen (incl. theater)			
MartiniPlaza Theater	1.600	1.594	
Springerzaal	680	365	
Zaal 1	100	80	combi met zaal 2: 200 m2
Zaal 2	100	80	
Zaal 3	50	45	combi met zaal 4: 100 m2
Zaal 4	50	45	
Zaal 5	68	55	combi met zaal 6: 136 m2
Zaal 6	68	55	
Zaal 9	28	20	
Zaal 9a	15	10	
Zaal 9c	40	25	
Zaal 10	195	120	Zaal 10 t/m 13 zijn voorzien van verplaatsbare tussen-wanden
Zaal 11	234	160	
Zaal 12	240	140	
Zaal 13	262	120	
Zaal 14 - amfitheater	150	144	
Totaal zalen	**3.900**	**3.050**	
Foyers(3)			
Theater foyer beneden en boven	1.600	n.v.t.	incl. 3 x bar
Springer foyer	650	n.v.t.	incl. bar
Expo foyer	825	n.v.t.	
Ruimte onder vaste tribune M.hal	416	n.v.t.	excl. 3 x bar
Totaal foyers	**3.500**	**n.v.t.**	
Horecaruimten(2)			
Restaurant Inspirations	425	160	excl. Bar
Top Sport lounge	447	150	incl. bar
Vip room Middenhal	220	50	incl. bar
Totaal horecaruimten	**1.100**	**360**	
Overige ruimten			
Vaste verhuur (Donar, kegelclub, sportschool)	2.200	n.v.t.	
O.a. verkeersruimten (excl. trappen), kelders, entree, kantoren, backstage, receptie, toiletten, kleedkamers, expo 5, ketelhuis, ...	14.900	n.v.t.	
TOTALEN	**38.000**	**15.800**	

(1) Op basis van theateropstelling
(2) Entree en zij foyer middenhal zijn niet meegenomen als verhuurbare ruimtes
(3) Diverse foyers kunnen ook gebruikt worden als horecaruimten
Bron: MartiniPlaza. Bewerking: LAgroup

31 Genoemd metrage betreft totale oppervlakte alle verdiepingen, excl. horeca uitgiften en trappen

LAgroup

b3

Interne analyse: enkele specificaties resultaten MartiniPlaza

Aantal bezoekers naar type evenement 2007-2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Publieksbeurzen (**)	127.300	164.100	144.300	152.400	141.100	135.100	143.000	131.000
Vakbeurzen (*)	25.000	25.000	25.000	25.000	26.600	22.000	15.000	15.000
Congressen	23.700	19.800	31.100	26.700	23.000	16.200	17.400	24.600
Vergaderingen, examens e.d.	15.800	25.300	16.900	17.200	15.400	14.300	13.100	27.700
Theater	158.200	237.000	170.900	133.300	132.800	103.600	109.100	76.000
Sport	75.900	77.000	83.300	102.000	91.700	78.800	83.400	93.300
Overig	29.200	28.400	40.000	28.800	37.000	45.000	50.400	61.700
TOTAAL BEZOEKAANTAL	455.100	576.600	511.500	485.400	467.600	415.000	431.400	429.300

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGROUP

(*) Vakbeurzen 2007 tm 2009 stelposten LAGROUP

(**) Inclusief Stadjersmarkten

Omzet, kosten en resultaat 2007-2014

(x € 1.000)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Omzet	5.221	6.408	5.934	5.642	5.674	5.126	5.501	4.672
Operationele lasten	4.854	5.150	5.857	5.780	6.165	5.982	6.185	5.860
Operationeel resultaat (exploitatie-resultaat)	367	1.258	77	-138	-491	-856	-684	-1.188
Rente en afschrijvingen	1.881	1.704	1.855	1.888	1.735	1.780	4.713	1.541
Resultaat voor bijdrage gemeente	-1.514	-446	-1.778	-2.026	-2.226	-2.636	-5.397	-2.729
Bijdrage gemeente	1.867	1.928	1.979	1.999	2.053	1.869	1.872	1.882
Resultaat na bijdrage gemeente	353	1.482	201	-27	-173	-767	-3.525	-847

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgroup

LAgroup

b4 Externe analyse – trends en ontwikkelingen in de live communicatie markt

b4.1 Trends - vraagzijde

Aan de vraagzijde van de live communicatie markt doen zich de volgende belangrijke inhoudelijke ontwikkelingen voor:

- In de omvang en geografische focus van beurzen is al langer sprake van een aantal (schijnbaar) tegengestelde trends:
  - Enerzijds ontwikkelen grote beurzen zich via **'verniching'** door naar **kleinere beurzen en evenementen** (steeds vaker gericht op de doelgroep in plaats van op de bedrijfstak);
  - Anderzijds komt het ook met regelmaat voor dat een aantal **regionale beurzen** worden **gecombineerd tot één landelijke beurs.**
  - En daarnaast is er op internationaal niveau sprake van een verdere **schaalvergroting** waarbij bijvoorbeeld een aantal **nationale beurzen vervangen** worden voor een **beurs op regionaal Europees niveau**.
- **Beursboulevard**: we zien een trend bij **vakbeurzen** waarbij verschillende titels met overlappende bezoekersdoelgroepen **tegelijkertijd in hetzelfde complex** plaatsvinden. Bezoekers kunnen met één entreebewijs of uitnodiging verschillende beurzen bezoeken. Zo ontstaan zogenaamde 'beursboulevards'.
- De **integratie met andere media-vormen** (combinatie tijdschriften - beurzen en evenementen - congressen - internet - omroepen) blijft nog immer doorgaan:
  - Uitgevers van vak- en publieksbladen blijven zich roeren in de markt van live events, al dan niet als spinoff van printtitels.
  - Webwinkels zijn recentelijk overgegaan tot het organiseren van eigen live events.
  - Beurs gecombineerd met een virtuele beurs zoals carrierèbeurzen,
- In navolging van publieksbeurzen worden vakbeurzen ook in toenemende mate voorzien van een **entertainment component.**
- **Beurzen, congressen en evenementen** zijn de afgelopen jaren binnen de (marketing)communicatiemix meer **onder druk** komen te staan door de belangrijke rol die **nieuwe media** hebben opgeëist. Tegelijkertijd blijft de behoefte om elkaar in 'real life' te ontmoeten bestaan.
- In dat verband wordt steeds vaker verwacht dat de organisator of de accommodatie de klant of prospect kan overtuigen van het Return On Investment (ROI) van het event (ook ten opzichte van andere media), of de klant kan adviseren hoe een optimale ROI kan worden bereikt.
- Van organisatoren én accommodaties wordt een steeds grotere toegevoegde waarde gevraagd dan voorheen. De beurzen, congressen, etc. moeten een **extra beleving en/of contactmomenten toevoegen** die 'online' of 2-dimensionale mediatypen niet kunnen bieden. Juist ook omdat consumenten nu meer dan voorheen beleving willen. De 'wauw'-factor wordt steeds belangrijker, ook voor evenementen en accommodaties.

- **Klantgastvrijheid** (customer hospitality), letterlijk 'klantgastvrijheid' is - door de crisis - belangrijker geworden. De klant moet vanuit economisch perspectief maar ook door het veel grotere vrijetijdsaanbod nog selectiever zijn in de keuzes die hij/zij maakt. Daarbij speelt de factor 'prijs' een belangrijke rol, maar ook de wijze waarop de klant door de aanbieder wordt behandeld. De klant wil in de watten worden gelegd, vertroeteld worden en is soms bereid daar meer voor te betalen.
- Organisatoren van vak- en publieksbeurzen zijn hun eigen **titels** steeds meer als **aparte merken** gaan beschouwen, met een eigen platform (website, nieuwsbrief, twitteraccount, facebookpagina). Met die merken proberen ze een eigen 'fanbase' (community) op te bouwen, waarmee ze het hele jaar communiceren.
- **Technologie:**
  - **mobiele event apps** zijn inmiddels onmisbaar geworden en het gebruik zal alleen maar toenemen (onder meer voor verbeterde matchmaking, ticketing via mobiel en actieve deelnamevormen).
  - **big data** wordt een belangrijk onderdeel van event marketing en design – big data combineert gegevens uit veel verschillende bronnen zodat trends zichtbaar worden en interactie met de klant voor, tijdens en na een activiteit verbeterd kan worden.
  - ook andere technologie-trends, zoals het gebruik van **virtual reality** (bijvoorbeeld via de Oculus Rift-bril) zullen de weg naar de congres-/beursvloer vinden.
- De live communicatie markt heeft last van de opkomst van ***web conferencing* en andere nieuwe technologieën.** Tegelijkertijd lijkt het er ook op dat de invloed van deze technologieën begrensd is, en dat er – zeker als er weer wat meer budget voor is – de behoefte om elkaar *live* te ontmoeten op congressen, beurzen en meetings, nog steeds aanwezig is.
- In de nationale congres- en meetingmarkt is een trend zichtbaar **van meerdaags naar eendaags.**
- **Festivalisering** – het aantal festivals en evenementen is de afgelopen vijf tot tien jaar fors toegenomen – deels profiteren accommodaties hiervan, bijvoorbeeld door boekingen voor indoor festivals, maar deels zorgt het ook voor extra concurrentie van bijvoorbeeld outdoor festivals en festivals op andere, alternatieve indoorlocaties (oa industrieel erfgoed).
- **Verdringing op de vrijetijdsmarkt**: in zijn algemeenheid is er sprake van toenemende concurrentie voor de tijd en het budget van de consument. Concurrenten zijn bijvoorbeeld koopzondagen ('fun-shopping'), attracties en de al genoemde festivals.

b4.2 Trends - aanbodzijde

Aan de aanbodzijde zijn de volgende belangrijkste ontwikkelingen waar te nemen:

- **Accommodaties richten zich steeds meer op 'content'**:
  - door eigen beurzen & evenementen-afdelingen die zelf producties organiseren;
  - door overname van of alliantie met organisatiebureaus;
  - door overname van succesvolle beurzen en evenementen van derden.
- **Niet alleen meters leveren, maar juist ook kennis en creativiteit** is het devies voor aanbieders van accommodatie en toeleveranciers. De accommodatie neemt de rol in

van **expertise partner**, die onderdeel is van het co-creatieproces dat vooraf gaat aan het behalen van de grootste impact met het evenement (zie ook de ROI-trend aan de vraagzijde).

- De laatste jaren neemt het aantal door de accommodatie **zelf georganiseerde activiteiten in omvang toe.** Deze activiteiten dragen bij aan een hogere afzet en bezettingsgraad. Afhankelijk van het succes van de activiteiten kan het ook leiden tot een hoger rendement.
- **Social media**: aanwezigheid en actief communiceren met je doelgroep op platforms als Facebook, Twitter, Instagram en Pinterest is zo langzamerhand een must geworden.. Dat geldt in belangrijke mate voor organisatoren van congressen, beurzen en evenementen, maar ook voor accommodaties (met als doelgroep o.a. organisatoren).
- De aanwezigheid van gratis én snelle **WIFI** gaat gelden als een **vanzelfsprekendheid.** Het ontbreken of niet goed functioneren daarvan wordt gezien als een *dissatisfier*.
- **Horeca concepten**: met een 'broodje kaas' kom je er niet meer. Evenementenaccommodaties moeten tegenwoordig *'state of the art'* horeca-producten kunnen leveren. Organisatoren van beurzen en evenementen vragen ook in toenemende mate om **maatwerk.** Het MECC heeft daarop o.a. besloten om het vaste contract met Maison van den Boer in 2016 niet te verlengen, maar organisatoren de vrijheid te geven om zelf een keuze te maken.
- Al langer aan de gang, maar een trend die zich maar blijft ontwikkelen: **optimale multifunctionaliteit en flexibiliteit.** Accommodaties moeten snel, gemakkelijk en goedkoper kunnen opschalen (in capaciteit) en weer downsizen. De hallen/zalen moeten tegelijkertijd sfeer kunnen behouden/bieden en *fully functional* kunnen opereren. Bij de recente uitbreidingen van Amsterdam RAI (Elicium en Amtrium) en bij de komende uitbreidingen van Ahoy, Jaarbeurs en het MECC speelt deze trend een belangrijke rol.
- **Profilering** (of plannen daarvoor) van accommodaties, al dan niet in samenhang met **lokale en regionale speerpunten.** Voorbeelden World Forum (*peace & justice*), TT-Hall Assen (motor-/autosport, verduurzaming gemotoriseerde sport), MECC (Health Campus), Leiden (Bio Science park), Evoluon (HighTech Campus) en Cruise Terminal Rotterdam (nautisch, maritiem).
- **Iedere 'doos' kan een evenementenhal zijn.** De concurrentie tussen evenementen- en beurscomplexen beperkt zich allang niet meer tussen de vroegere 'V5' en 'VETA'-locaties. Oude fabriekshallen (industrieel erfgoed), vliegtuighangars, kazernes, schepen, stations- en tramgebouwen, zijn op grote schaal 'omgeturnd' tot evenementenlocaties en zijn serieuze concurrenten geworden van de gevestigde accommodaties.
- In verlengde van het voorgaande: **opkomst 'bijzondere' accommodaties**, bijvoorbeeld DeFabrique, het Klokgebouw, Dru Cultuurfabriek, Taets en de Rijtuigenloods. Herbestemming van (industrieel) erfgoed tot beurs-/ evenementen en/of congreslocatie speelt hier een belangrijke rol in. Soms betreft het locaties die slechts tijdelijk herbestemd zijn (bijvoorbeeld Enka in Ede). Het totale marktaandeel van industrieel erfgoed als locatie van vak- en publieksbeurzen is de afgelopen jaren

aanzienlijk gestegen.

- Bij de bouw/verbouw van **o.a. theaters, bioscopen, poppodia, voetbalstadions, bibliotheken, ziekenhuizen en zelfs kantoorcomplexen**, wordt er sterk ingezet op de MICE-functie. Het heeft, met name op het gebied van congressen en vergaderen, weer een hele nieuwe groep concurrenten voor de 'klassieke' congreslocaties opgeleverd.
- **Verweving van stad en beurs-/congresaccommodatie**: het toevoegen van functies, eveneens of vooral gericht op 'externe' bezoekers. Bijvoorbeeld: bioscoop en foodcourt bij Jaarbeurs en stadskas en restaurant bij RAI Amtrium. De ontwikkelingen creëren levendigheid bij het complex, vergroten de bekendheid in, en binding van de accommodatie met de stad en dragen bij aan de (grond)exploitatie.

b4.3 Trends - *forecasts*

*De forecasts hieronder geven een indicatie van de komende ontwikkelingen van de vraag. In zijn algemeenheid geldt dat er sprake is van een **lichte economische groei**, en daarmee gepaard gaande een aantrekkende consumentenvertrouwen en -vraag.*

- **Na een aantal jaren van economisch mindere tijden zijn de verwachtingen voor de conferentie-, incentive en meetingmarkt voor de komende jaren positiever (onder meer in de MPI Meetings Outlook en de Global Meetings Forecast) voor het aantal boekingen voor de komende jaren.** De dagkosten per deelnemer voor meetings en events zullen slechts gematigd stijgen (bron: 2016 Global Travel Price Outlook). In de 2016 Meetings and Events Forecast van CWT Meetings&Events wordt zelfs uitgegaan van een lichte daling van de dagkosten in Europa (-0,4%), hier staat wel een stijging van het aantal deelnemers per event tegenover (+1,2%).
- Uit de Respons Beurzen Monitor 2014 blijkt dat de **beurzenmarkt in Nederland weer voorzichtig aantrekt**, ondanks dat het aantal vak- en publieksbeurzen in 2014 iets afnam. Het aantal bezoeken nam in 2014 licht toe en er werden meer vierkante meters verhuurd. Bezoekers waren nog wel voorzichtig met het trekken van de portemonnee, er werd in totaal minder uitgegeven, maar desondanks is er wel een positieve lijn te zien. Uit de monitor blijkt verder:
  - Het contrast tussen vak- en publieksbeurzen is groot. **Vakbeurzen** hadden een erg moeilijk jaar achter de rug en **zagen het aantal bezoeken en bezoekersbestedingen flink dalen.** Enige **uitzondering** waren de **internationale vakbeurzen**, waarvan er meer werden georganiseerd en waar meer bezoeken werden ontvangen. Met het economisch herstel valt voor de nabije toekomst weer enige groei (c.q. herstel) te verwachten.
  - **Publieksbeurzen** hebben in 2014 een **erg goed jaar** achter de rug. Ze trokken meer bezoeken en exposanten en zagen bovendien de bezoekersbestedingen omhoog gaan. Na twee slechte jaren is die groei ook broodnodig.
- De markt voor **bedrijfsevenementen** is de laatste jaren gedaald c.q. gestagneerd. Hier is de economische laagconjunctuur mede debet aan. Uit recente berichten blijkt dat de markt weer langzaam herstelt. Met het verder aantrekken van de economie ligt een **verder herstel** van deze markt voorhanden. Tegelijkertijd zal de recent ingevoerde WKR-regeling naar verwachting de markt negatief beïnvloeden.

- Voor de **evenementenmarkt** als geheel (inclusief publieksevenementen) is het **lastiger om uitspraken** te doen. Van de **totale markt van evenementen** voor meer dan 5.000 bezoekers is bekend dat deze nog steeds **groeit**. (bron: Respons). Deze cijfers zijn echter 'vervuild' met gegevens van een groot aantal evenementen behorend tot de specifieke markt van openlucht evenementen. Cijfers over andere segmenten van de markt zijn niet voorhanden.

b5

Externe analyse – overzicht voornaamste concurrenten MartiniPlaza

Nr.	Naam	Plaats	Provincie	Bezoekaantal per jaar[1]	Totale capac. (m2) zalen en beursvloeren e.d.[2]	Type activiteiten: Publieksbeurzen	Vakbeurzen	Congressen en meetings	Voorstelling/concert[3]	Ov. Publ. evenementen	Besloten bijeenkomsten	Capaciteiten hallen (m²) - aantal hallen: <2.500	2.500 - 7.500	> 7.500	Capaciteiten zalen[4]: Aantal zalen	Totaal aantal m²	Capaciteit grootste zaal (m²)
1	Jaarbeurs Utrecht	Utrecht	UT	2.150.000	108.000	x	x	x	x	x	x		7	6	54	8.000	2.500
2	Amsterdam RAI	Amsterdam	NH	1.580.000	99.000	x	x	x	x	x	x	1	5	4	72	15.000	2.000
3	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	ZH	1.400.000	44.000	x	x	x	x	x	x		5	2	9	2.000	800
4	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	FR	410.000	41.000	x	x	x	x		x	3	3	2	14	2.000	750
5	Brabanthallen/1931	Den Bosch	NB	725.000	39.500	x	x	x	x	x	x	2	3	1	33	6.400	2.750
6	Evenementenhal Hardenberg	Hardenberg	OV	390.000	39.000	x	x	x	x	x	x	2	5		7	1.800	1.500
7	MECC Maastricht	Maastricht	LI	390.000	34.000	x	x	x	x	x	x		1	2	39	5.100	1.700
8	Evenementenhal Gorinchem	Gorinchem	ZH	330.000	19.000	x	x	x	x		x			1	9	4.000	1.800
9	IJsselhallen Zwolle	Zwolle	OV	460.000	19.000	x	x	x	x	x	x	1	3		2	1.700	700
10	**Martiniplaza**	**Groningen**	**GR**	**430.000**	**17.000**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**3**	**3**		**13**	**4.500**	**1.600**
11	Autotron	Rosmalen	NB	120.000	15.500	x	x	x	x	x	x	1	3		4	1.300	700
12	TT Hal Assen	Assen	DR	270.000	15.000	x	x		x	x	x			1	0	0	n.v.t.
13	De Broodfabriek	Rijswijk	ZH	175.000	15.000	x	x				x		2		2	1.400	800
14	Zeelandhallen Goes	Goes	ZL	115.000	14.000	x	x	x	x	x	x		3		0	0	n.v.t.
15	Evenementenhal Venray	Venray	LI	190.000	13.000	x	x	x	x		x	1	2		6	700	200
16	Expo Houten	Houten	UT	200.000	10.000	x	x	x		x	x	1	2		7	750	200
17	Expo Haarlemmermeer	Vijfhuizen	NH	85.000	9.500	x	x	x	x	x	x		2		1	400	400
18	Hart van Holland Nijkerk	Nijkerk	GL	150.000	9.000	x	x	x	x		x	3			7	2.800	1.200
19	World Forum Den Haag	Den Haag	ZH	70.000	8.500		x	x	x	x	x				25	8.500	2.500
20	NBC Congrescentrum	Nieuwegein	UT	250.000	6.000	x	x	x			x	2			33	2.300	200
21	Classic Park	Boxtel	NB	70.000	5.300	x	x	x		x	x				5	5.300	4.000
22	De Koningshof	Veldhoven	NB	150.000	5.000			x			x				85	5.000	1.600

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). 2) Exclusief horeca ruimtes en foyers. 3) Inclusief festivals. 4) Exclusief horeca ruimtes en foyers. N.b. metrages zijn afgerond.
Bronnen: diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAgroup, 2015

LAgroup

b6

Externe analyse – gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

Nr.	Naam	Plaats	Provincie cq land	Bezoekaantal per jaar[1]	Totale capac. (m2) zalen en beursvloeren e.d.[2]	Type activiteiten: Publieksbeurzen	Vakbeurzen	Congressen en meetings	Voorstelling/concert[3]	Gespecialiseerd in SPORT	Besloten bijeenkomsten	Capaciteiten hallen (m²) - aantal hallen: <2.500	2.500 - 7.500	> 7.500	Capaciteiten zalen[4]: Aantal zalen	Totaal aantal m²	Capaciteit grootste zaal (m²)
1	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	ZH	1.400.000	44.000	x	x	x	x	x	x	-	5	2	9	2.000	800
2	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	FR	410.000	41.000	x	x	x	x		x	3	3	2	14	2.000	750
3	Brabanthallen/1931	Den Bosch	NB	725.000	39.500	x	x	x	x		x	2	3	1	33	6.400	2.750
4	MECC Maastricht	Maastricht	LI	390.000	34.000	x	x	x	x		x	-	1	2	39	5.100	1.700
5	Lille Grand Palais (*)	Lille	(FR.)	930.000	32.000	x	x	x	x		x	1	3	-	34	13.500	1.500
6	Weser-Ems Hallen/EWE-Arena	Oldenburg	(DLD.)	700.000	22.500	x	x	x	x	x	x	2	2	1	12	3.300	1.400
	GEMIDDELDE NEDERLANDSE BENCHMARK			730.000	40.000	x	x	x	x		x	1,3	3,0	1,8	24	3.900	1.500
	GEMIDDELDE BUITENLANDSE BENCHMARK			820.000	27.000	x	x	x	x		x	1,5	2,5	0,5	23	8.400	1.500
	GEMIDDELDE TOTALE BENCHMARK			760.000	36.000	x	x	x	x		x	1,3	2,8	1,3	24	5.400	1.500
	MartiniPlaza	**Groningen**	**GR**	**490.000**	**17.000**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**3,0**	**3,0**	**-**	**13**	**4.500**	**1.600**

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). 2) Exclusief horeca ruimtes en foyers. 3) Inclusief festivals. 4) Exclusief horeca ruimtes en foyers. N.b. metrages zijn afgerond.
(*) De vier hallen in Lille Grand Palais zijn samen te voegen tot één grote hal van 18.500 m2
Bronnen: diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAgroup, 2015

LAgroup

b7 Externe analyse – benchmark zes steden

Er is een benchmark steden uitgevoerd waarbij vraagmarkt, vraag en aanbod van Groningen vergeleken is met dezelfde gegevens van 's-Hertogenbosch, Maastricht, Enschede, Utrecht en Eindhoven (zie ook de tekst in paragraaf 3.4). Deze bijlage geeft de uitgebreide versie van de kwantitatieve analyse resultaten. Voor de bevindingen en conclusies: zie het hoofddocument.

b7.1 Criteria benchmark op hoofdlijnen

De benchmark is gebaseerd op de volgende criteria:

Indicatoren omvang (potentiële) vraagmarkt

Gemeenteniveau

- Inwonertal gemeente conform CBS.
- Economische kracht/prestaties gemeenten: rapportcijfer Economische Toplocaties 2015, Bureau Louter. Dit rapportcijfer is samengesteld aan de hand van een set van 41 criteria die het economisch presteren meten.
- Wetenschappelijk klimaat:
  - aantal instellingen hoger onderwijs en totaal aantal studenten op deze hoger onderwijsinstellingen conform Apollo/ABF Research, 2015.
  - aanwezigheid Academisch Medisch Centrum (AMC) en aantal banen (in FTE) bij het AMC (bron: Ned. Federatie van UMC's).
- Toeristisch imago: rapportcijfer toeristisch imago onderzoek 2014[32]: gebaseerd op beoordeling toeristisch product en imago stad door een steekproef representatief voor de Nederlandse bevolking (verdeeld over bezoekers en niet-bezoekers van een stad).

Regioniveau

- Inwonertal regio I: Op basis van inwonertal primair verzorgingsgebied stadsgewesten conform indeling Economische Toplocaties 2015, Bureau Louter.
- Inwonertal provincie: bron CBS.
- Inwonertal landsdeel (Noord, Oost, Zuid of West): bron CBS.
- Economische kracht/prestaties regio: zie bij 'economische kracht/prestaties gemeenten'. Betreft indeling stadsgewesten conform indeling Bureau Louter.

Indicatoren omvang aanbod

- Aanbod beurs- en multifunctionele hallen: totaal aantal m². Betreft alleen accommodaties waarvan in ieder geval één hal groter is dan 2.000 m².[33]
- Aanbod congresaccommodaties: totaal aantal m². Betreft alleen accommodaties waarvan in ieder geval één zaal een capaciteit heeft van minimaal 1.000 m² of een auditorium met minimaal 500 stoelen.

32 Indien de stad niet deelnam aan het Toeristisch Imago Onderzoek 2014, zijn de resultaten van hetzelfde onderzoek uit 2010 gebruikt. Dit geldt voor 's-Hertogenbosch, Enschede en Eindhoven.

33 Het aanbod in Groningen bestaat uit MartiniPlaza en Sportcentrum Kardinge. Kardinge is deels alleen beschikbaar buiten het schaatsseizoen.

LAgroup

- Indoor topsportaccommodaties: aantal personen stadioncapaciteit. Betreft alleen accommodaties waarvan in ieder geval één hal een minimale stadioncapaciteit heeft van 2.000 personen.[34,35]
- Hotelaanbod: totaal aantal hotelkamers in de gemeente. Bron: bedrijfschap Horeca en Catering en eigen gegevens LAgroup.

Het aanbod aan beurs- en multifunctionele hallen, congreszalen en indoor topsportaccommodaties is ook in verhouding tot het inwonertal en/of het aantal arbeidsplaatsen (indien relevant) beoordeeld. Voor het inwonertal is zowel naar het inwonertal van de gemeente als naar dat van de provincie gekeken. Het gaat hierbij om het aantal inwoners of banen per gemeente of provincie dat er is 'om de accommodaties te vullen'. Een hoog cijfer impliceert derhalve dat er veel potentie in de markt is.

Indicatoren omvang vraag

- Op basis van bezoekaantallen vak-/publieksbeurzen in binnenaccommodaties in 2014, Respons, 2015.
- Op basis van gegevens koepelorganisatie ICCA (International Congress and Convention Association) over 2014. ICCA rapporteert over een deel van de internationale congresmarkt. ICCA neemt in haar statistieken alleen congressen van associaties op volgens deze criteria: minimum van 50 participanten, georganiseerd op een reguliere basis, het congres moet tussen tenminste 3 landen bewegen. Andere gegevens, waaronder cijfers over de binnenlandse congresmarkt op gemeenteniveau of het aantal bezoekers van de congressen, zijn niet beschikbaar.
- Ook over de bezoeken aan indoor topsportaccommodaties op gemeenteniveau zijn geen gegevens beschikbaar.

b7.2 Benchmark steden – bevindingen per gemeente

Tabel 13 geeft de bevindingen per gemeente van de benchmark. De tabel laat eerst de resultaten voor Groningen zien en het gemiddelde van de benchmark (exclusief Groningen). Daarnaast worden ook de individuele resultaten per stad weergegeven.

Ter aanvulling staat op de pagina daarna de ranglijst van de steden. Hierin is te zien hoe Groningen het in relatief opzicht doet ten opzichte van de andere steden. Uit deze ranglijst komt duidelijk naar voren dat Groningen het op veel aspecten goed tot gemiddeld doet, maar dat vooral de vraagpotentie vanuit de regio (bezien vanaf het niveau van de provincie) duidelijk achter blijft bij de andere steden.

34 Betreft alleen indoor topsportaccommodaties met publieksfunctie. Topsport trainingscentra zijn buiten beschouwing gelaten.

35 In het geval van 's-Hertogenbosch en Maastricht zijn de accommodaties Brabanthallen en MECC Maastricht ook meegenomen. Beide accommodaties zijn alleen sporadisch in gebruik voor topsport, met name voor indoor paardensportevenementen.

Tabel 13 ***Overzicht indicatoren en bevindingen vraag en aanbod per benchmarkgemeente***

INDICATOREN / GEMEENTE	Groningen	Eindhoven	Enschede	's-Hertogenbosch	Maastricht	Utrecht	Gemiddelde benchmark
INDICATOREN VRAAGMARKT - GEMEENTE							
Inwonertal gemeente	200.000	224.000	158.000	151.000	122.000	335.000	198.000
Economische prestaties gemeente - rapportcijfer	7,36	7,81	7	7,72	6,87	7,71	7,4
Aantal banen gemeente - totaal	130.000	146.000	80.000	93.000	71.000	230.000	124.000
Aantal studenten hoger onderwijs	52.000	28.000	24.000	15.000	20.000	60.000	29.000
Academisch Medisch Ziekenhuis	ja	nee	nee	nee	ja	ja	
AMC - fte's	8.500	-	-	-	4.300	8.000	6.200
Toeristisch imago gemeente - rapportcijfer	7,0	6,3	6,1	7,1	7,4	7,2	6,8
INDICATOREN VRAAGMARKT - REGIO							
Inwonertal regio (indeling Bureau Louter)	501.000	656.000	401.000	286.000	183.000	843.000	470.000
Economische prestaties regio - rapportcijfer	6,60	7,54	6,91	7,20	6,03	7,35	7,0
Inwonertal provincie	583.000	2.495.000	1.142.000	2.495.000	1.116.000	1.268.000	1.705.000
Inwonertal landsdeel	1.700.000	3.600.000	3.550.000	3.600.000	3.600.000	8.000.000	4.470.000
AANBOD							
Beurs- en multifunctionele hallen - totaal m2	27.370	21.200	25.490	54.760	32.200	117.290	50.000
Congresaccommodaties - totaal m2	5.580	16.000	0	3.700	5.100	8.000	6.500
Indoor topsportacco's -stadioncapaciteit	4.500	7.000	n.v.t.	8.750	4.000	n.v.t.	6.500
Aantal hotelkamers	1.230	2.000	900	612	2.600	1.700	1.600
AANBOD - VERHOUDINGSCIJFERS							
banen gemeente per m2 beurshal	5	7	3	2	2	2	3
inwoners gemeente per m2 beurshal	7	11	6	3	4	3	5
inwoners provincie per m2 beurshal	21	118	45	46	35	11	51
banen gemeente per m2 congresacco.	23	9	n.v.t.	25	14	29	19
inwoners gemeente per m2 congresacco.	36	14	n.v.t.	41	24	42	30
inwoners provincie per m2 congresacco.	104	156	n.v.t.	674	219	159	302
inwoners gem. per plaatsen indoortopsportacco.	44	32	n.v.t.	17	31	n.v.t.	27
inwoners prov. per plaatsen indoortopsportacco.	130	356	n.v.t.	285	279	n.v.t.	262
VRAAG - BEURZEN EN CONGRESSEN							
bezoeken beurzen '12-'14 (gemiddeld per jaar)	158.000	200.000	36.000	320.000	190.000	1.350.000	420.000
bezoeken beurzen '12-'14/m2 beursvloer	5,8	9,4	1,4	5,8	5,9	11,5	6,8
Aantal ICCA-congressen	12	<5	5	<5	14	26	10

LAgroup

Tabel 14 Onderlinge ranglijst scores steden benchmark op indicatoren vraag en aanbod

INDICATOREN / GEMEENTE	1	2	3	4	5	6
INDICATOREN VRAAGMARKT - GEMEENTE						
Inwonertal gemeente	UTR	EHV	GRO	ENS	S-HB	MSTR
Economische prestaties gemeente - rapportcijfer	EHV	UTR	S-HB	GRO	ENS	MSTR
Aantal banen gemeente - totaal	UTR	EHV	GRO	S-HB	ENS	MSTR
Aantal studenten hoger onderwijs	UTR	GRO	EHV	ENS	MSTR	S-HB
AMC - fte's	GRO	UTR	MSTR	ENS	S-HB	EHV
Toeristisch imago gemeente - rapportcijfer	MSTR	UTR	S-HB	GRO	EHV	ENS
INDICATOREN VRAAGMARKT - REGIO						
Inwonertal regio (indeling Bureau Louter)	UTR	EHV	GRO	ENS	S-HB	MSTR
Economische prestaties regio - rapportcijfer	EHV	UTR	S-HB	ENS	GRO	MSTR
Inwonertal provincie	EHV	S-HB	UTR	ENS	MSTR	GRO
Inwonertal landsdeel	UTR	EHV	S-HB	MSTR	ENS	GRO
AANBOD						
Beurs- en multifunctionele hallen - totaal m2	UTR	S-HB	MSTR	GRO	ENS	EHV
Congresaccommodaties - totaal m2	EHV	UTR	GRO	MSTR	S-HB	ENS
Indoor topsportacco's - stadioncapaciteit	S-HB	EHV	GRO	MSTR	UTR	ENS
Aantal hotelkamers	MSTR	EHV	UTR	GRO	ENS	S-HB
AANBOD - VERHOUDINGSCIJFERS						
banen gemeente per m2 beurshal	EHV	GRO	ENS	S-HB	UTR	MSTR
inwoners gemeente per m2 beurshal	EHV	GRO	ENS	MSTR	S-HB	UTR
inwoners provincie per m2 beurshal	EHV	S-HB	ENS	MSTR	UTR	GRO
banen gemeente per m2 congresacco.	UTR	S-HB	GRO	MSTR	EHV	ENS
inwoners gemeente per m2 congresacco.	UTR	S-HB	GRO	MSTR	EHV	ENS
inwoners provincie per m2 congresacco.	S-HB	MSTR	UTR	EHV	GRO	ENS
inwoners gem. per plaatsen indoortopsportacco.	GRO	EHV	MSTR	S-HB	UTR	ENS
inwoners prov. per plaatsen indoortopsportacco.	EHV	S-HB	MSTR	GRO	UTR	ENS
VRAAG - BEURZEN EN CONGRESSEN						
bezoeken beurzen '12-'14 (gemiddeld per jaar)	UTR	S-HB	EHV	MSTR	GRO	ENS
bezoeken beurzen '12-'14 per m2 beursvloer	UTR	EHV	MSTR	S-HB	GRO	ENS
Aantal ICCA-congressen	UTR	MSTR	GRO	ENS	S-HB	EHV

Legenda: GRO = Groningen, UTR = Utrecht, MSTR = Maastricht, ENS = Enschede, S-HB = 's-Hertogenbosch, EHV = Eindhoven
Op basis van diverse bronnen, o.a. CBS, bureau Louter, eigen gegevens LAgroup, 2015
Bewerking: LAgroup, 2015

LAgroup

b8 Uitwerking economisch belang MartiniPlaza: bestedingen en werkgelegenheid

b8.1 Uitgangspunten ramingen

Voor de ramingen van de bestedings- en werkgelegenheidseffecten van MartiniPlaza zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De ramingen zijn deels gebaseerd op gegevens van MartiniPlaza zelf (o.a. omzetten, bezoekaantallen) en deels op basis van kengetallen die LAgroup ter beschikking staan.
- Basis voor de ramingen vormen de gegevens over het jaar 2014.
- Grondleggers zijn de bestedingen van bezoekers en van exposanten/organisatoren rondom een bezoek aan MartiniPlaza en de directe en indirecte werkgelegenheid die hieruit voortkomt. Tot die bestedingen behoren:
  - bezoekersbestedingen aan entree-/deelname (inclusief door MartiniPlaza ontvangen huurbedragen) en parkeren, uitgaven in de horeca, detailhandel en aan vervoer en amusement;
  - exposanten-/organisatorenbestedingen aan standruimte, -opbouw, -inrichting en dergelijke en verzorgingsbestedingen voor/van de aanwezige stand-/organisatie-bemanning/crew (hotels/horeca, vervoer, detailhandel en amusement).
- Aankopen en orders van bezoekers en deelnemers op beurzen en andere evenementen met een verkoopelement, vallen buiten de *scope* van deze raming.
- De bezoekers-/exposantenbestedingen komen deels ten goede aan MartiniPlaza. Een ander deel van de bestedingen wordt buiten de accommodatie gedaan en komt niet ten goede aan MartiniPlaza maar aan derden (zoals horeca, detailhandel, benzine-stations, NS en logiesaccommodaties in Groningen en omgeving) of wordt door MartiniPlaza afgestaan aan derden (bijvoorbeeld afdracht recette en auteursrechten aan concert-/theaterproducenten). Voor bepaling van de economische betekenis zijn zowel de bestedingen binnen als buiten MartiniPlaza in kaart gebracht. Daarnaast is ook rekening gehouden met indirecte bestedingen (waarover later meer).
- Niet alle bestedingen die voortkomen uit MartiniPlaza zijn additioneel voor de stad. Naar verwachting zou een deel van de uitgaven die nu bij/rondom activiteiten in MartiniPlaza gedaan worden, anders ook in Groningen gedaan zijn. Bijvoorbeeld omdat bewoners hun bestedingen in de horeca in de binnenstad zouden doen, in plaats van bij een feest in MartiniPlaza. Of omdat organisaties hun bijeenkomsten elders in de stad zouden boeken. Door de (veelal) grootschaligheid en regelmatig ook unieke aard van de activiteiten, kan er van uitgegaan worden dat het merendeel van de bestedingen wel additioneel is. Een nadere kwantificering welk percentage van alle bestedingen (en werkgelegenheid) additioneel is, is op basis van de beschikbare gegevens niet mogelijk en valt niet te ramen zonder aanvullend onderzoek.

b8.2 Bezoekersbestedingen

Er zijn voor de activiteiten in MartiniPlaza geen gegevens beschikbaar van de bestedingen die bezoekers buiten de accommodatie doen, gekoppeld aan een bezoek aan MartiniPlaza. Dit impliceert dat voor die bestedingen gebruik gemaakt moet worden van algemene kengetallen voor de sector (onder meer verkregen uit onderzoek naar de markt van zakelijke evenementen dat LAgroup eerder uitvoerde en sectoronderzoeken van bijvoorbeeld NRIT, het Mulier-instituut en Respons).

Voor de (zakelijke) bezoeker van activiteiten in MartiniPlaza kunnen vijf hoofdposten voor uitgaven, gekoppeld aan het bezoek, worden geïdentificeerd. Het betreft:

- Entree/deelnemersgelden (hierbij worden ook de verhuurinkomsten van MartiniPlaza gerekend)[36] en parkeren;
- Horeca (inclusief eventuele overnachtingen);
- Vervoer (reiskosten openbaar vervoer en brandstofkosten);
- Detailhandel;
- Amusement (recreatie- en cultuurbezoek).

De gemiddelde en totale bestedingen die gepaard gaan met bezoek aan de accommodatie staan in Tabel 15 weergegeven.

De afgerond 429.000 bezoeken die MartiniPlaza totaal trok in 2014, zijn op grond van de bovenstaande ramingen in totaal goed voor circa € 12,6 miljoen (exclusief BTW) aan bezoekersbestedingen (zie Tabel 15). Deze bestedingen komen deels ten goede aan MartiniPlaza zelf en deels aan stad en regio. Een deel van de bestedingen wordt buiten de regio gedaan. Op deze verdeling komen wij verderop terug.

Tabel 15 ***Raming totale bestedingen bezoekers MartiniPlaza over 2014***

RAMING BESTEDINGEN BEZOEKERS 2014													
		Bestedingen per bezoek (in €, ex. BTW)						Bestedingen totaal (in €, ex. BTW)					
Type activiteit	Aantal bezoeken	*Entree, verhuur en parkeren*[3]	*Horeca*	*Vervoer*	*Detail-handel*	*Amuse-ment*	*Totaal*	*Entree, verhuur en parkeren*[3]	*Horeca*	*Vervoer*	*Detail-handel*	*Amuse-ment*	*Totaal*
Publieksbeurzen[1]	131.000	4,30	5,50	4,10	1,90	1,30	17,10	563.000	721.000	537.000	249.000	170.000	2.240.000
Sportwedstrijden	93.300	9,50	4,00	2,10	1,20	0,80	17,60	886.000	373.000	196.000	112.000	75.000	1.642.000
Feesten	44.200	11,80	17,50	2,10	3,90	2,60	37,90	522.000	774.000	93.000	172.000	115.000	1.676.000
Theater/concert	76.000	16,00	10,00	2,20	2,40	1,60	32,20	1.216.000	760.000	167.000	182.000	122.000	2.447.000
Vakbeurzen	15.000	8,70	11,10	8,30	3,90	2,60	34,60	131.000	167.000	125.000	59.000	39.000	521.000
Examens e.d.	25.900	6,00	1,00	0,50	0,00	0,00	7,50	155.000	26.000	13.000	0	0	194.000
Vergaderingen	1.800	10,00	14,00	4,10	3,60	2,40	34,10	18.000	25.000	7.000	6.000	4.000	60.000
Congressen	24.600	75,00	45,00	15,00	12,00	8,00	155,00	1.845.000	1.107.000	369.000	295.200	196.800	3.813.000
Overige[2]	17.500	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	35.000	0	0	0	0	35.000
Totaal MartiniPlaza	**429.300**	**12,50**	**9,20**	**3,50**	**2,50**	**1,70**	**29,40**	**5.371.000**	**3.953.000**	**1.507.000**	**1.075.000**	**722.000**	**12.628.000**

(1) inclusief Stadjersmarkten.
(2) Verplaatsingen, annuleringen en overige.
(3) Zie verder ook opmerkingen bij ramingen bestedingen exposanten en organisatoren.
Bronnen: NRIT, CBS, Respons, LAgroup, CLC-Vecta. Bewerking: LAgroup.

36 Let wel: niet voor alle activiteiten dient entree betaald te worden. Denk aan vergaderingen, de meeste (bedrijfs)feesten en sommige vakbeurzen.

LAgroup

b8.3 Exposanten- en organisatorenbestedingen

Rondom een beurs, congres, sportevenement, concert, et cetera zijn veel partijen actief. Centraal staat de initiatiefnemer c.q. organisator. Dit kan een (theater)impresariaat, een 'vakinhoudelijke' organisatie, of een (door hen ingehuurd) professioneel congres- of evenementenbureau zijn. Bij beurzen is de initiatiefnemer vaak een beursorganisator zelf. In tegenstelling tot veel andere beursaccommodaties is er bij MartiniPlaza geen sprake van door MartiniPlaza zelf ge(co)produceerde evenementen.

Een belangrijke bijdrage aan het economisch effect wordt geleverd door exposanten op beurzen. Zij doen uitgaven voor de hoofdcategorieën standhuur, standbouw, standbemensing en vervoer/verzorging. Daarnaast zijn er ook organisatiekosten aan de verschillende activiteiten verbonden. Deze kosten zijn (groten)deels al opgenomen bij de bestedingen van de bezoekers voor entree, maar daarnaast is ook sprake van aanvullende geldstromen voor bijvoorbeeld merchandising en sponsoring.

De beschikbare gegevens over de totale exposanten- en organisatorenbestedingen zijn summier. Ten aanzien van de exposantenbestedingen zijn slechts gegevens beschikbaar over de bruto mediumbestedingen (= huur van de m² om er een stand op te zetten) van de meer hoogwaardige vak- en publieksbeurzen in MartiniPlaza (bron: beursgegevens en Beurzenmonitor Respons). Veel andere activiteiten in de hallen gaan echter gepaard met geheel andere exposanten- en organisatorenbestedingen. Zo liggen de bestedingen voor snuffel- en vlooienmarkten (bijvoorbeeld de Stadjersmarkten) per exposant veel lager. Voor deze beurzen zijn daarom andere (lagere) kengetallen gehanteerd. De kengetallen zijn gebaseerd op bestaand onderzoek.[37] Deels gaat het hier om bestedingen die gebaseerd zijn op de zogenaamde 'multiplier' die in de beurzensector regelmatig wordt toegepast om de verhouding tussen mediumbestedingen (standhuur) en overige bestedingen door exposanten weer te geven. In de voetnoten bij Tabel 17 wordt per type activiteit een beknopte nadere toelichting gegeven.

De post vervoer/verzorging kan nader gespecificeerd worden. Op basis van de in de voetnoot genoemde onderzoeken hanteren wij de volgende gemiddelde verdeling:

Tabel 16 Verdeling bestedingen van exposanten en organisatoren voor vervoer en verzorging

Bestedingscategorie	% aandeel
Vervoer	15%
Horeca (hotel-/maaltijd-/drankuitgaven)	60%
Detailhandel/winkelen	15%
Amusement	10%
Totaal	**100%**

Bronnen: NRIT, Respons, Inst.der Deutschen Messewirtschaft
Bewerking: LAgroup

37 Bronnen o.a.: Beurzenmonitor 2015 Respons; Economische impactraming Brabanthallen/1931, LAgroup, 2015; Economische Impactraming Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Messen und Ausstellungen in Deutschland, Messen Institut der Deutschen Messewirtschaft, 2009.

LAgroup

De raming van de totale uitgaven van exposanten en organisatoren die gelieerd zijn aan activiteiten in MartiniPlaza staan weergegeven in Tabel 17. Daaruit blijkt dat exposanten en organisatoren totaal circa € 12,7 miljoen (exclusief BTW) aan bestedingen genereren. Ook deze bestedingen komen deels ten goede aan MartiniPlaza, deels aan stad en regio en deels buiten de regio.

Tabel 17 ***Exposanten- en organisatorenbestedingen MartiniPlaza 2014***

		Bestedingen per exposant (€, ex. BTW)				Bestedingen totaal (€, ex. BTW)				
Type activiteit	Aantal 2014	Aantal exposanten/ beurs	*Standhuur*	*Standbouw/ bemensing*	*Vervoer/ verzorging*	*Standhuur*	*Standbouw/ bemensing*	*Vervoer/ verzorging*	*Organisatiekosten*[1]	*Totaal 2014*
Publieks-/vakbeurzen hoog[2]	13	175	1.415	2.750	750	3.218.000	6.256.000	1.706.000	894.000	12.074.000
Diverse beurzen/even. laag[3]	17	200	50	0	75	170.000	0	255.000	35.000	460.000
Theater/concert[4]	85					0	0	170.000	0	170.000
Totaal MartiniPlaza						**3.388.000**	**6.256.000**	**2.131.000**	**929.000**	**12.704.000**

(1) Betreft aanvullende bestedingen van de organisatie, zoals uitgaven voor merchandising en sponsoring.
(2) Betreft meer hoogwaardige vak- en publieksbeurzen zoals de Promotiedagen Noord Nederland en Wonen & Co.
(3) Bijvoorbeeld de Stadjersmarkten en het Stoffenspektakel.
(4) Overige organisatiekosten zijn verwerkt in bezoekersbestedingen.
N.b. De organisatiekosten en andere uitgaven van de andere typen activiteiten zijn verwerkt in de bezoekersbestedingen van de betreffende typen activiteiten.

b8.4 Totale bestedingen ruim € 25 miljoen vanuit activiteiten MartiniPlaza

Met de voorgaande bestedingsramingen als grondslag komen de totale bestedingen van zowel bezoekers als exposanten en organisatoren uit op ruim € 25 miljoen (exclusief BTW) in 2014. Van MartiniPlaza is bekend dat de totale inkomsten[38] in 2014 uitkwamen op € 4,5 miljoen. Dit impliceert dat € 20,5 miljoen, oftewel 82% van alle bestedingen ten goede komt aan de regio en daarbuiten.

Tabel 18 ***Totale bestedingen bezoekers, exposanten en organisatoren***

TOTAAL BEZOEKERS- EN EXPOSANTEN-/ORGANISATORENBESTEDINGEN 2014 (in € 1.000, ex. BTW)						
Bestedingscategorieën	*Zakelijke diensten*	*Horeca*	*Vervoer*	*Detailhandel*	*Amusement*	*Totaal*
MARTINIPLAZA						
Bezoekersbestedingen	5.371	3.953	1.507	1.075	722	12.628
Exposantenbestedingen	10.573	1.279	320	320	213	12.704
Totaal impuls MartiniPlaza	**15.944**	**5.232**	**1.827**	**1.395**	**935**	**25.332**
Waarvan:						
- in MartiniPlaza	2.515	1.971	0	0	0	4.486
- buiten MartiniPlaza	13.429	3.261	1.827	1.395	935	20.846

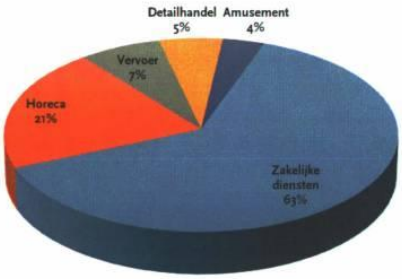
Bronnen: NRIT, CBS, Mulier Instituut, Respons, LAgroup.
Bewerking: LAgroup

Het hiernavolgende taartdiagram illustreert hoe de bestedingen zich tot elkaar verhouden. De grootste bestedingsposten betreft 'zakelijke diensten' (entree, verhuur c.q. huur, standbouw/-inrichting, organisatie e.d.; circa € 16 miljoen of 63% van het totaal) en horeca (€ 5 miljoen, 21%). Vervoer, detailhandel en uitgaven voor amusement maken samen 16% uit (€ 4 miljoen).

38 Exclusief inkomsten uit subsidie en inkomsten uit horeca/catering voor het Euroborg-stadion.

LAgroup

Figuur 13 Verdeling totale bestedingen naar categorieën



Bronnen: CBS, Respons, NRIT, LAgroup, CLC-Vecta.
Bewerking: LAgroup

b8.5 Werkgelegenheidseffecten

De geraamde bestedingen dragen bij aan de creatie van werkgelegenheid. Bij het ramen van de werkgelegenheidseffecten van de activiteiten in MartiniPlaza kan een onderscheid gemaakt worden naar directe en indirecte werkgelegenheidseffecten.

Directe werkgelegenheidseffecten

De directe werkgelegenheid ontstaat in sectoren waarin de bestedingen terecht komen. Niet al deze werkgelegenheid komt ten goede aan de regio. Een deel komt elders terecht. Bijvoorbeeld doordat bezoekers brandstof tanken buiten de regio of doordat theater-impresariaten of organisatoren niet in de regio gevestigd zijn. Voor het ramen van de regionale werkgelegenheid wordt een inschatting gemaakt van het zogenaamde 'regionaal bestedingspercentage' (RBP) van de verschillende uitgavenposten. Tabel 19 geeft de RBP's voor zowel bezoekers als exposanten/organisatoren.

Tabel 19 Regionaal bestedingspercentage per uitgavencategorie voor bezoekers en exposanten/organisatoren

Uitgavencategorie	RBP BEZOE-KERS	RBP EXPOS./ ORGAN.	Toelichting
Zakelijke diensten	75%	65%	Na aftrek van zakelijke dienstverleningsinkomsten MartiniPlaza
Horeca	95%	85%	Na aftrek van horeca inkomsten van MartiniPlaza
Vervoer	65%	60%	
Detailhandel	100%	90%	
Amusement	100%	100%	

Bron: NRIT. Bewerking: LAgroup.

De RBP's zijn gebaseerd op onderzoeken elders en door LAgroup aangepast voor de specifieke situatie bij MartiniPlaza. Hierbij is rekening gehouden met de inzichten over de herkomst van de bezoekers (veel uit de regio) en de exposanten-/organisatoren (betrekkelijk veel uit de regio, zeker in verhouding tot soortgelijke complexen elders).

LAgroup

Indirecte werkgelegenheidseffecten

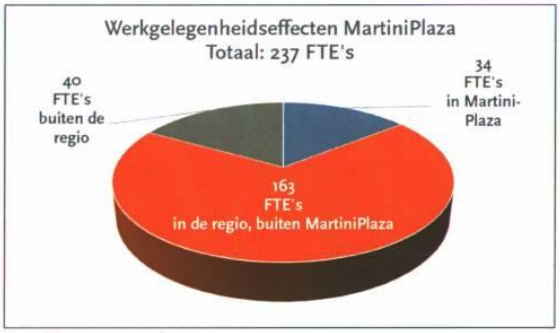
De bestedingen van bezoekers, exposanten en organisatoren zorgen niet alleen voor directe werkgelegenheid. Er ontstaat ook zogeheten indirecte werkgelegenheid. Deze ontstaat doordat de organisaties waar de uitgaven terecht komen, op hun beurt weer goederen, diensten, e.d. inkopen bij andere organisaties/sectoren. Dit zorgt weer voor omzet en daarmee extra werkgelegenheid bij deze toeleverende organisaties.

Bij de conversie van omzetten naar werkgelegenheid maken wij gebruik van kengetallen voor de arbeidsproductiviteit per sector (bronnen onder meer CBS, brancherapporten, eigen gegevens LAgroup en onderzoeksgegevens Respons). Arbeidsproductiviteit betreft hier de omzet exclusief btw per voltijdsbaan (FTE)[39].

Voor het ramen van de indirecte werkgelegenheidseffecten worden multipliers per sector gehanteerd. Deze geven aan hoeveel extra indirecte FTE's er ontstaan voor iedere directe FTE. Ter illustratie: bij een multiplier van 1,50 ontstaat voor iedere directe FTE (1,0) nog eens een halve FTE (0,5) aan indirecte werkgelegenheid. De gehanteerde multipliers zijn gebaseerd op informatie van het CBS, het NRIT en uit economische impact studies in aanverwante sectoren als horeca en toerisme.

Op grond van het voorgaande komen wij tot de stapsgewijze raming van de directe en indirecte werkgelegenheidseffecten in en buiten de regio Groningen, voortvloeiend uit de aanwezigheid van MartiniPlaza, zoals weergegeven in Tabel 20 op de volgende pagina en getotaliseerd in Figuur 14.

Figuur 14 Overzicht totale werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza



Bewerking: LAgroup

39 Omdat wij in dit onderzoek werken met arbeidsproductiviteit en niet met de economisch toegevoegde waarde, behoeven de RBP's niet gecorrigeerd te worden voor handelsmarges.

LAgroup

Samengevat zijn de uitkomsten als volgt:

- *De directe plus indirecte werkgelegenheid die voortkomt uit MartiniPlaza komt in zijn totaliteit uit op circa 237 voltijdsequivalenten (FTE's).*
- *Daarvan komen 197 FTE's (83%) in de regio, waarvan 34 FTE bij MartiniPlaza zelf.*
- *De resterende 40 FTE komen terecht buiten de regio, bijvoorbeeld bij toeleveranciers van zakelijke diensten.*
- *De werkgelegenheidsmultiplier van MartiniPlaza komt uit op 7 (237 gedeeld door 34). Dit impliceert dat 1,0 FTE werkgelegenheid bij MartiniPlaza leidt tot zo'n 6 FTE's aanvullende werkgelegenheid buiten de accommodatie.*
- *De genoemde aantallen betreffen FTE's. Het aantal banen ligt hoger aangezien veel mensen parttime werken: totaal circa 400 banen, waarvan 330 in en 70 buiten de regio.*

Tabel 20 Directe en indirecte werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza in en buiten de regio

Directe en indirecte werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza (geldbedragen in € 1.000, ex. BTW, meetjaar 2014)						
Bestedingscategoriën	Zakelijke diensten	Horeca	Vervoer	Detailhandel	Amusement	Totaal
Totale bestedingen bezoekers	€ 5.371	€ 3.953	€ 1.507	€ 1.075	€ 722	€ 12.628
Totale bestedingen exposanten/organisatoren	€ 10.573	€ 1.279	€ 320	€ 320	€ 213	€ 12.704
Totale bestedingen	**€ 15.944**	**€ 5.232**	**€ 1.827**	**€ 1.395**	**€ 935**	**€ 25.332**
Inkomsten MP uit bezoekers	€ 401	€ 1.971				€ 2.372
Inkomsten MP uit expo./organi.	€ 2.114	€ -				€ 2.114
Totale inkomsten MartiniPlaza	**€ 2.515**	**€ 1.971**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ 4.486**
Bestedingen buiten MP bezoekers	€ 4.970	€ 1.982	€ 1.507	€ 1.075	€ 722	€ 10.256
Bestedingen buiten MP expo./organi.	€ 8.459	€ 1.279	€ 320	€ 320	€ 213	€ 10.590
Totale bestedingen buiten MartiniPlaza	**€ 13.429**	**€ 3.261**	**€ 1.827**	**€ 1.395**	**€ 935**	**€ 20.846**
Regionaal Bestedings Percentage bezoekers	75%	95%	65%	100%	100%	
Regionaal Bestedings Percentage expo./organ.	65%	85%	60%	90%	100%	
Regionale omzetwaarde bestedingen bezoekers buiten MP	€ 3.728	€ 1.883	€ 980	€ 1.075	€ 722	€ 8.387
Regionale omzetwaarde bestedingen exposanten/organisatoren buiten MP	€ 5.498	€ 1.087	€ 192	€ 288	€ 213	€ 7.278
Totale regionale omzetwaarde buiten MartiniPl.	**€ 9.226**	**€ 2.970**	**€ 1.171**	**€ 1.363**	**€ 935**	**€ 15.665**
Gemiddelde arbeidsproductiviteit	€ 200	€ 65	€ 130	€ 160	€ 100	
DIRECTE WERKGELEGENHEID (FTE's)						
In de regio	46	46	9	9	9	119
In MartiniPlaza	27	8				34
Totale directe regionale werkgelegenheid	**73**	**53**	**9**	**9**	**9**	**153**
Werkgelegenheid buiten de regio	21	4	5	0	0	31
Totale directe werkgelegenheid	**94**	**58**	**14**	**9**	**9**	**183**
INDIRECTE WERKGELEGENHEID (FTE's)						
Indirecte werkgelegenheidsmultiplier	1,26	1,34	1,25	1,25	1,46	
Indirecte werkgelegenheid in de regio	20	16	3	2	4	45
Indirecte werkgelegenheid buiten de regio	4	3	1	0	1	9
Totale indirecte werkgelegenheid	**24**	**20**	**4**	**2**	**4**	**54**
TOTALE WERKGELEGENHEID (DIRECT + INDIRECT, FTE's)						
In de regio	93	70	12	10	13	198
Buiten de regio	25	8	6	1	1	40
Totale directe en indirecte werkgelegenheid	**118**	**77**	**18**	**11**	**14**	**237**

Bewerking: LAgroup

LAgroup

b9

Exploitatieraming scenario 2 – Meer business uit on business

	1	2	3		5	6	7	8	9	10
	Conform MP					Aannames scenario 2			Scenario 2	
	werkelijk	werkelijk	dichtraming	gem. 2013-2015	prognose MP	omzetgroei na aanloopfase t.o.v. gem. 2013-2015			nieuwe raming na aanloopfase	
(x € 1.000)	2013	2014	2015	'13-'15	2017	var. 1	var. 2		var. 1	var. 2
Beurzen/theaterproducties	757	513	941	740	700	0%	5%		740	780
Horeca	2.186	1.971	1.905	2.021	2.350	20%	25%		2.420	2.530
Zaalhuur	1.277	1.112	1.232	1.207	1.300	20%	25%		1.450	1.510
Overige bedrijfsopbrengsten	235	188	275	233	235	10%	15%		260	270
Werk voor derden	258	301	247	269	300	20%	25%		320	340
Subtotaal gebouwexploitatie events	4.723	4.085	4.600	4.469	4.885	15%	20%		5.190	5.430
Parkeergarage	443	401	432	432	425	15%	20%		500	520
Horeca Euroborg	335	186	150	224	190	20%	20%		270	270
TOTAAL OMZET	5.501	4.672	5.202	5.125	5.500	16%	20%		5.960	6.220
Inkoopkosten beurzen/theaterproducties	319	198	201	240	210				240	240
Inkoopkosten horeca	762	726	683	724	870				866	860
Inkoopkosten horeca Euroborg	224	104	82	137	106				165	157
Inkoopkosten werk voor derden	232	268	209	236	255				282	284
'Inkoopkosten' (huur) parkeergarage	172	152	177	167	164				194	191
TOTAAL 'INKOOPKOSTEN'	1.709	1.448	1.354	1.504	1.605	17%	15%		1.746	1.732
Personeelskosten	2.972	2.795	2.814	2.860	2.570				2.453	2.539
Huisvestingskosten	761	727	666	718	1.027				969	983
Marketingkosten	91	80	119	97	163				169	172
Overige exploitatiekosten	652	810	553	672	662				648	621
TOTAAL EXPLOITATIEKOSTEN	6.185	5.860	5.506	5.850	6.027	4%	5%		5.984	6.047
EXPLOITATIERESULTAAT	**-684**	**-1.188**	**-304**	**-725**	**-527**				**-24**	**173**

Inkopen in % van de betreffende omzet	2013	2014	2015	'13-'15	2017	var. 1	var. 2	var.1+2	var. 1	var. 2
Inkoopkosten beurzen/theaterproducties	42%	39%	22%	32%	30%	0%	-5%		32%	31%
Inkoopkosten horeca	35%	37%	36%	36%	37%	0%	-5%	%	36%	34%
Inkoopkosten horeca Euroborg	67%	56%	55%	61%	56%	0%	-5%	*variabele*	61%	58%
Inkoopkosten werk voor derden	90%	89%	85%	88%	85%	0%	-5%	*exploitatie-*	88%	84%
'Inkoopkosten' (huur) parkeergarage	39%	38%	39%	39%	39%	0%	-5%	*kosten over*	39%	37%
						↑		*meer-*		
Exploitatiekosten in % van de totale omzet						*wijziging inkoop-%*		*omzet:*		
Totaal 'inkoopkosten'	31%	31%	26%	29%	29%	*t.o.v. gem. '13-'15*		↓	29%	28%
Personeelskosten	54%	60%	54%	56%	47%	-20%	-20%	20%	45%	45%
Huisvestingskosten	14%	16%	13%	14%	19%	35%	35%	5%	19%	19%
Marketingkosten	2%	2%	2%	2%	3%	75%	75%	5%	3%	3%
Overige exploitatiekosten	12%	17%	11%	13%	12%	-5%	-10%	5%	13%	12%
TOTAAL EXPLOITATIEKOSTEN	112%	125%	106%	114%	110%	←		35%	100%	97%
						wijziging kosten-%				
EXPLOITATIERESULTAAT	-12%	-25%	-6%	-14%	-10%	*t.o.v. gem. '13-'15*				

LAgroup

PBLQ

voor een sterke
publieke sector

Rapport

Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen

PBLQ

Versie 1.0

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

project 5127
versie 1.0
datum 17 maart 2016

PBLQ

Versie 1.0

Inhoudsopgave

Samenvatting & leeswijzer 5

1. Inleiding 9

1.1 Aanleiding 9
1.2 Opdrachtformulering 10
1.3 Indeling rapport 10

2. Analyse van de bestuurlijke verhoudingen en de governance tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB 11

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

3. Kaders om te voldoen aan goed bestuur 18

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

4. Verhouding tussen gemeente en instellingen als basis voor goed bestuur 21

4.1 Inleiding / leeswijzer 21
4.2 Rollen, verantwoordelijkheden en risico’s 21

PBLQ

Versie 1.0

5. Rolstapeling: de gevolgen 25

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

6. Governance in de toekomst 27

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

7. Adviezen inzake MartiniPlaza en OPSB 32

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

Bijlage A Beslismodel 35

Bijlage B Verantwoording 37

Samenvatting & leeswijzer

Opdracht

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 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 Theathre;
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 risicomanagement;
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 èn 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 richten.
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 uitgangsposities ten aanzien van culturele instellingen. Vanuit deze uitgangposities 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 risicomanagement.*
- *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 good 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 Stadschouwburg) in relatie tot de gemeente Groningen. Deze analyse betreft de casuistiek 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 Tabaksblat. 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 hoofdlening 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 concernaccress. 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 geprognotiseerd. 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 perverterende 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 principieel 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 coproducent 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, marktbewerking, 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 LAgroup) 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 – bezien 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 driemaandelijkse 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.

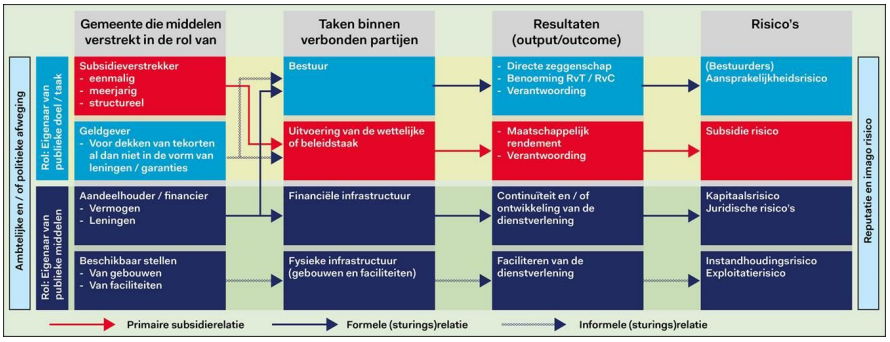
4.2 Rollen, verantwoordelijkheden en risico's

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 uitgangsposities ten aanzien van culturele instellingen. Vanuit deze uitgangposities 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).

Uitgangspositie 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.

Uitgangspositie 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.



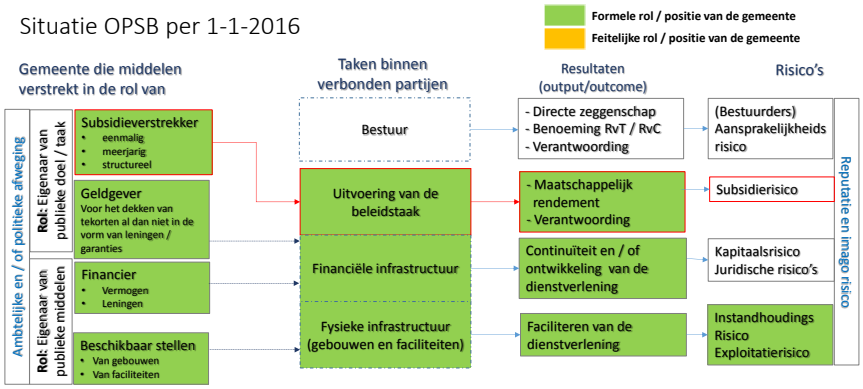
Figuur 1. Rollen van de gemeente richting culturele instellingen.

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 kapitaalsrisico'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 subsidieverstrekker, 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.

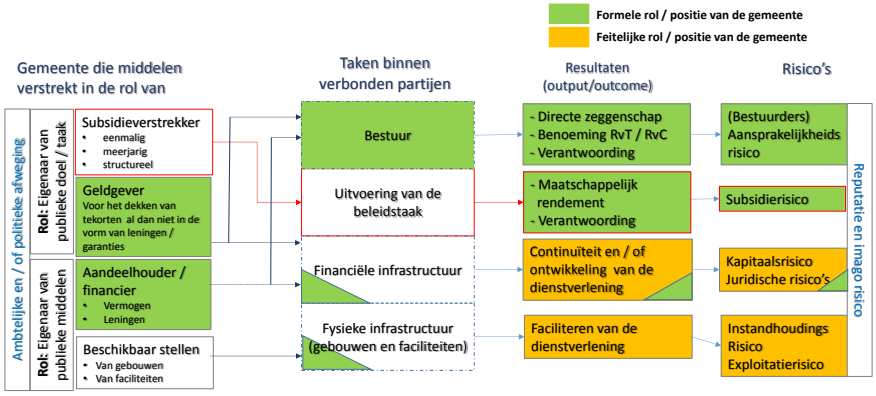
Waar rollen zich opstapelen (een meervoudige relatie) nemen de verbondenheid met de instelling en de risico's toe, waardoor het in deze gevallen altijd verstandig is een uitgebreide risicoanalyse en een business case op te (laten) stellen en te beoordelen. Indien de gemeente zich gedwongen voelt een 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.



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 hoofstukken 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 besturingsmodel 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.

Eenvoudig 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.

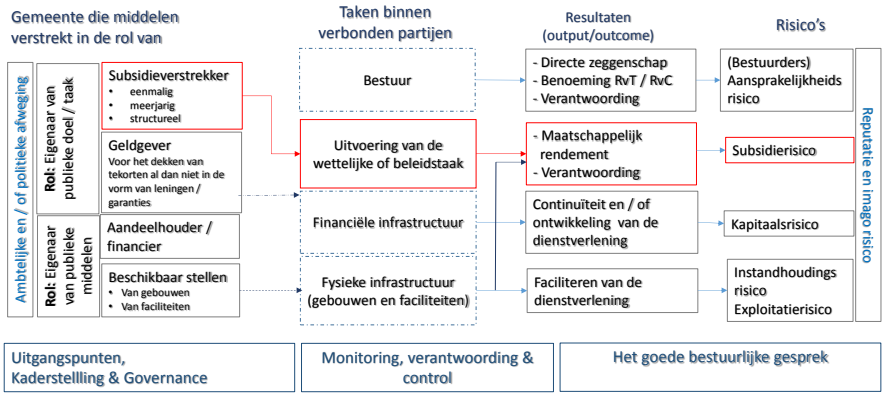
Specifiek De governance in de relatie moet specifiek worden georganiseerd rond de aard van de gekozen rol(len), waarbij per rol de nodige kennis en competentie wederzijds aanwezig moet zijn (cultureel, juridisch, financieel, bouwkundig, etc.).

Houdbaar 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.

Beëindigbaar De gekozen governance moet beëindigd kunnen worden indien de omstandigheden daartoe nopen, 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 inzichtgelijkheid 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 maatwerkafspaken 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 LAgroup) 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 LAgroup 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
Start Betreft het uitsluitend het beschikbaarstellen van een gemeentelijk gebouw?	nee Is de bijdrage meerjarig? ↓	nee Is er geen sprake van een bijzonder evenement?	nee enkelvoudige subsidie voor bijzondere evenementen →	Culturele outcome van bijzondere aard	Subsidie verstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico; Reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; Business Case	Uitgebreide verantwoording en evaluatie	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid	Maatregelen voor veiligheid en openbare orde
ja ↓		ja Is er sprake van een lening of deelname in onderneming? ↓	nee eenmalige ijdrage Betreft de bijdrage de dekking van een opgelopen tekort door de instelling?	nee enkelvoudige subsidie →	Rirecte culturele output als product of activiteit	Subsidie verstrekken	Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
			ja eenmalige bijdrage ter dekking van een tekort →	Redding van de culturele organisatie	Geld verstrekken		Reputatieschade	Uitgebreide risicoafweging; opleggen bijzondere voorwaarden	Verantwoording over de aanwending van de bijdrage;	Verscherpt toezicht op de instelling	
		ja Is er sprake van een deelname in onderneming? ↓	nee lening →	Scheppen van randvoorwaarde voor culturele outcome	Kapitaal verstrekken		Kapitaalsrisico; Reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Leningsovereenkomst (met beperkende maatregelen); Programma van Eisen	Periodieke verantwoording; Binnen de gemeente de aanwending & de aflossing van de lening kunnen volgen.	Duidelijkheid over de afdeling die verantwoordelijk is voor de aflossing	Wanneer er al sprake is van eerdere leningen of deelname in onderneming bijzondere aandacht
			ja deelname in onderneming →	Culturele outcome, waarop kan worden gestuurd vanuit gemeentelijke doelstellingen	Aandeelhouder zijn		Kapitaalsrisico; Aanprakelijkheids-risico; Reputatieschade	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Collegebesluit over deelname; Collegebesluit over zitting nemen in bestuur / RvT / RvC; Notariele akten; Programma van Eisen	Periodieke verantwoording vanuit de deelneming	Duidelijkheid over de afdeling die accountmanagement voert voor de deelname.	Beoordeling van het risico van bestuurdersaansprakelijkheid / andere aansprakelijkheden
	ja Meerjarige bijdrage Is er sprake van bijdrage aan culturele infrastructuur?	nee deelname aan cultuur Betreft het specifieke acitiviteiten?	nee deelname aan cultuur →	Culturele outcome	Subsidieverstrekken		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking; Programma van Eisen	Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
	↓	ja specifieke activiteiten →		Culturele output in producten of activiteiten	Subsidieverstrekken		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
	ja Culturele infrastructuur wordt gebruik gemaakt van gebouwen met bijzondere bestemming ?	nee bijdrage aan in stand houden van een organisatie? Wordt gebruik gemaakt van de openbare ruimte?	nee enkelvoudige culturele infratstructuur →	Culturele outcome	Subsidieverstrekken;		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
	↓	ja Culturele infrastructuur met risico voor openbare orde en veiligheid →		Culturele outcome	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico; reputatieschade	Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; Verstrekken van vergunningen	(Periodieke) verantwoording;	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid; Evaluatie met leerpunten	Maatregelen voor veiligheid en openbare orde
→	ja Gebouwgebonden culturele infrastructuur Is het gebouw eigendom van de gemeente? ↓	nee Culturele infrastructuur met gebruik van eigen gebouwen? Kan de gemeente aansprakelijk worden (gehouden) voor instandhouding van het gebouw?	nee Culturele infrastructuur met gebruik van eigen gebouwen zonder risico? →	Culturele outcome;	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico	Eenvoudige subsidieverstrekking; Programma van Eisen	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording	Geen	Geen
		ja Gebouwgebonden Culturele infrastructuur met instandhoudingsplicht voor gemeente →		Culturele outcome; Verantwoord risicoprofiel	Subsidieverstrekken; Risico op geldverstrekken / kapitaal verstrekken voor onderhoud		Subsidierisico; instandhoudings risico; kaptiaalsrisico	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; Gebruiksovereenkomst gebouwen;	Uitgebreide verantwoording en evaluatie	Directe bestuurlijke en / of ambtelijke betrokkenheid	Geoormerkte subsidies; meerjaren onderhoudsplan; inspecties
	ja Is er sprake van bijzonder, beeldbepalend of strategisch vastgoed? ↓	nee Culturele infrastructuu met gebruik van gemeentelijke gebouw →		Culturele outcome; Instandhouding van gebouwen;	Subsidieverstrekken; Beschikbaar stellen van openbare ruimte		Subsidierisico;	Programma van Eisen; Huurovereenkomst; Gebruiksovereenkomst gebouwen;	Bij bedragen boven > € ? Eenvoudige schriftelijke verantwoording		Meerjaren onderhoudsplan; Inspecties
	ja Culturele infrastructuu met gebruik van bijzonder, beeldbepalend of strategisch vastgoed →			Culturele outcome; Instandhouding van gebouwen; Verantwoord risicoprofiel	Subsidieverstrekken; Risico op geldverstrekken / kapitaal verstrekken voor onderhoud		Subsidierisico; Instandhoudings-risico; Leegstandsrisico; Reputatierisico	Business Case; Uitgebreide risico afweging; Programma van Eisen; 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

Bijlage - Voortgangsrapportage groot onderhoud Martiniplaza definitief

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
030-859 23 33

KvK nr. 02047928
IBAN NL85 ABNA 0423932098
mail info@draaijerpartners.nl
internet www.draaijerpartners.nl

FSC www.fsc.org
MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C005659

Op alle door ons aanvaarde opdrachten is van toepassing de 'Rechtsverhouding opdrachtgever - 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

<u>Renovatie toiletgroepen</u>
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 kozijn, 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
Totaal	**1.306.860**

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

MartiniPlaza			
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		
vervaning onderdelenklimaatregeling, einde levensduur	€ 400.000,00	€ 141.760,00	
Urgente vervaning van deel electrische 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	
Beglazingsvervaning, 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	
Verlichtingsvervaning 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

Jaarrekening 2015

Martiniplaza B.V.

te Groningen

Inhoud

Jaarverslag	**3**
Jaarrekening	**6**
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
Overige gegevens	**43**
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 marktbewerking 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 met 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

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

x € 1.000

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

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	
3.1 Netto-omzet		5.344		4.672
3.2 Bijdrage sportaccommodatie en Gemeentelijke Bijdrage		1.890		1.882
Lonen en Salarissen	2.310		2.416	
Pensioen en Sociale lasten	345		379	
3.3 Personeelskosten		-2.655		-2.795
2.1a Afschrijvingskosten op en waardeveranderingen van materiële vaste activa	-923		-1.017	
3.4 Overige bedrijfskosten	-2.949		-3.065	
Bedrijfskosten		-3.872		-4.082
Bedrijfsresultaat		707		-323
Financiële baten en lasten				
3.5 Rentebaten		57		66
3.6 Rentelasten		-472		-590
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		292		-847
3.7 Resultaat deelnemingen		90		49
Resultaat		382		-798

Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2015

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

x € 1.000		2015		2014
Transport		-129		3.148
Investeringen materiële vaste activa	-68		-31	
Ontvangst uit verstrekte leningen	400		201	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		332		170
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
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	2015	2014
Stand per 1 januari	3.885	1.052
Mutatie boekjaar	-286	2.833
Stand per 31 december	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 geintegreerd 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 plaatsvindtzijn 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 finaciële 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
31 december 2014					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.428	1.531	31.183
Cumulatieve afschrijvingen	0	-7.988	-6.300	-1.343	-15.631
Boekwaarde	3.082	10.154	2.128	188	15.552
Mutaties 2015					
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
31 december 2015					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.464	1.562	31.250
Cumulatieve afschrijvingen	0	-8.473	-6.711	-1.370	-16.554
Boekwaarde	3.082	9.669	1.753	192	14.696
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
Totaal Financiële vaste activa	***1.092***	***1.402***

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.

2.2 Voorraden

X € 1.000	2015	2014
Grond- en hulpstoffen	61	66
Emballage	19	20
	80	***86***

2.3 Vorderingen

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

Handelsdebiteuren

X € 1.000	2015	2014
Nominaal	715	725
Af: voorziening dubieuze debiteuren	37	37
	678	***688***

Vorderingen Gemeente Groningen

X € 1.000	2015	2014
Gemeente Groningen	***11***	***9***

Overige vorderingen

X € 1.000	2015	2014
Euroborg Horeca B.V.	282	92
Te vorderen omzetbelasting	194	96
Vooruitbetaalde bedragen	100	211
Overige	43	63
	619	***462***

2.4 Liquide middelen

X € 1.000	2015	2014
Kas	76	131
Banken	3.487	3.634
Betalingen onderweg	36	120
	3.599	***3.885***

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 1e lening	1.731	8.656	10.387	10.820
Gemeente Groningen 2e lening	141	706	847	882
Gemeente Groningen 3e 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
	2.206	***2.715***

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 mijoen 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
	1.882	***2.638***

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	Beurzen/Theaterproducties (Eigen Producties)	2015	2014
Theaterproducties		872	420
Beurzen/overige		47	93
Totaal		919	513

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

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	**2015**	**2014**
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
	2.949	3.065

3.5 Rentebaten

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

3.6 Rentelasten

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

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

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

x € 1.000

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

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	
5.1 Netto-omzet		5.344		4.672
5.2 Bijdrage sportaccommodatie en Gemeentelijke Bijdrage		1.890		1.882
Lonen en Salarissen	2.310		2.416	
Pensioen en Sociale lasten	345		379	
5.3 Personeelskosten		-2.655		-2.795
4.1a Afschrijvingskosten op en waardeveranderingen van materiële vaste activa	-923		-1.017	
5.4 Overige bedrijfskosten	-2.949		-3.065	
Bedrijfskosten		-3.872		-4.082
Bedrijfsresultaat		707		-323
Financiële baten en lasten				
5.5 Rentebaten		57		66
5.6 Rentelasten		-472		-590
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		292		-847
5.7 Resultaat deelnemingen		90		49
Resultaat		382		-798

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
31 december 2014					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.428	1.531	31.183
Cumulatieve afschrijvingen	0	-7.988	-6.300	-1.343	-15.631
Boekwaarde	3.082	10.154	2.128	188	15.552
Mutaties 2015					
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
31 december 2015					
Cumulatieve aanschafwaarde	3.082	18.142	8.464	1.562	31.250
Cumulatieve afschrijvingen	0	-8.473	-6.711	-1.370	-16.554
Boekwaarde	3.082	9.669	1.753	192	14.696
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
Totaal Financiële vaste activa	***1.092***	***1.402***

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
	80	***86***

4.3 Vorderingen

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

Handelsdebiteuren

X € 1.000	2015	2014
Nominaal	715	725
Af: voorziening dubieuze debiteuren	37	37
	678	***688***

Vorderingen Gemeente Groningen

X € 1.000	2015	2014
Gemeente Groningen	***11***	***9***

Overige vorderingen

X € 1.000	2015	2014
Euroborg Horeca B.V.	282	92
Te vorderen omzetbelasting	194	96
Vooruitbetaalde bedragen	100	211
Overige	43	63
	619	***462***

4.4 Liquide middelen

X € 1.000	2015	2014
Kas	76	131
Banken	3.459	3.594
Betalingen onderweg	36	120
	3.571	***3.845***

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	2015	2014
Stand per 1 januari	-2.275	-1.477
Uit resultaatbestemming	382	-798
Stand per 31 december	-1.893	-2.275

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 1e lening	1.731	8.656	10.387	10.820
Gemeente Groningen 2e lening	141	706	847	882
Gemeente Groningen 3e 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
	2.206	**2.715**

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
	1.854	***2.499***

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	Beurzen/Theaterproducties (Eigen Producties)	**2015**	**2014**
Theaterproducties		872	420
Beurzen/overige		47	93
Totaal		919	513

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

5.3 Personeelskosten

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

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	**2015**	**2014**
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
	2.949	3.065

5.5 Rentebaten

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

5.6 Rentelasten

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

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,

W.J. de Kok
Algemeen directeur

Commissaris,

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

Building 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.

Building a better working world

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

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

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.

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

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/controlling*. 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 omzetdaling.
- Zaalhuur 1.200K – De omzetdaling 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 voorgezet. 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 sportaccommodatie-bijdrage 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.

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

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
Netto-omzet	4.900	5.252	5.155
Personeel vast	-1.542	-1.855	-1.950
Personeel los	-1.127	-928	-943
Overige personeelskosten	-80	-68	-105
Doorbelasting personeel	100	90	89
Totaal Personeelskosten	-2.649	-2.760	-2.908
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	-897	-918	-918
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
Totaal overige bedrijfskosten	-3.018	-2.646	-2.797
Bijdrage Sportaccommodatie	45	44	45
Gemeentelijke Bijdrage	1.861	1.846	1.856
Bedrijfsresultaat	242	818	433
Financiële baten en lasten			
Rentebaten	43	54	53
Rentelasten	-285	-472	-486
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0	400	0

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
Kasstroom	549	970	570

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

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

Netto omzet 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
Totaal netto omzet	**4.900**	**5.252**	**5.155**

Horeca x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
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
Taakstellend	*748*	*0*	*586*
Totaal horeca	2.034	1.948	2.160

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

Zaalhuur x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
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
Taakstellend	*219*	*0*	*228*
Totaal zaalhuur	1.200	1.277	1.240
Permanente verhuur in euro's:			
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*

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

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

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

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

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

Personeelskosten x € 1.000

	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
MartiniPlaza	713	870	894
Stichting Martiniplaza Facilitair	829	984	1.056
Totaal vast personeel	1.542	1.855	1.950
Inhuur personeel	907	928	943
Inhuur personeel Flexiplus (outsourcing)	220	0	0
Totaal los personeel	1.127	928	943
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
Totaal overige personeelskosten	80	68	105
Beurzen/theaterproducties	-10	-14	-6
Horeca	-15	-7	-16
Managementfee Euroborg Horeca	-45	-45	-45
Algemeen	-30	-24	-22
Totaal doorbelasten personeel	-100	-90	-89
Totaal personeelskosten	**2.649**	**2.760**	**2.908**

Huisvestingskosten x € 1.000

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

Belastingen/heffingen x € 1.000

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

Algemene bedrijfskosten x € 1.000

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

Marketingkosten x € 1.000

	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
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
Totaal marketingkosten	160	114	115

% 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 (exlusief Barter RTV)	*78,72%*	*74,03%*	*85,47%*

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

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
Netto omzet theater producties (partage)	600.000	265.000	125.000	20.000	190.000
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
Netto omzet horeca	2.034.000	470.000	442.000	282.000	840.000
Netto omzet Euroborg horeca	156.000	45.000	28.000	28.000	55.000
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
Netto omzet Zaalhuur	1.200.000	360.000	300.000	135.000	405.000
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
Netto omzet Martini Parking	400.000	152.000	93.000	30.000	125.000
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
Netto omzet Overige Bedrijfsopbrengsten	210.000	105.000	30.000	20.000	55.000
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
Netto omzet WVD	300.000	77.000	60.000	64.000	99.000
Totaal netto omzet	4.900.000	1.474.000	1.078.000	579.000	1.769.000
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
Totaal personeel vast	1.542.000	385.500	385.500	385.500	385.500
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
Totaal personeel inhuur	1.127.000	328.000	255.000	134.500	409.500
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
Totaal overige personeelskosten	80.000	21.500	20.500	19.000	19.000
Doorberekenen personeel	100.000	36.000	22.500	18.000	23.500
Totaal Personeelskosten	2.649.000	699.000	638.500	521.000	790.500

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

	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
Totaal Huisvestingskosten	773.000	246.000	185.000	165.000	177.000
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
Totaal Belastingen/Heffingen	290.000	77.000	81.000	66.000	66.000
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 Porti	-7.750	-2.750	-2.750	-500	-1.750
Doorberekenen Telefoon/Internet	-6.250	-2.250	-2.250	0	-1.750
Totaal Kantoorkosten	77.000	15.000	21.000	20.000	21.000
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
Totaal Accountants- en adviesskosten	110.000	23.000	44.000	21.000	22.000
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
Totaal Automatiseringskosten	105.000	26.000	29.000	23.000	27.000
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
Totaal Algemen Bedrijfskosten	70.000	24.000	17.000	8.000	21.000
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
Totaal Marketingkosten	160.000	36.000	53.000	22.000	49.000
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
Totaal Verkoopkosten Theater producties (partage)	180.000	79.000	38.000	6.000	57.000

Bijlage - Begroting 2016 MartiniPlaza

	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
Totaal Verkoopkosten horeca	759.000	174.000	164.000	104.000	317.000
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
Totaal Verkoopkosten Euroborg horeca	87.000	25.000	16.000	16.000	30.000
Vaste huur	60.907	15.000	15.407	15.000	15.500
Variabele huur	91.093	0	13.593	15.000	62.500
Totaal Martini Parking	152.000	15.000	29.000	30.000	78.000
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
Totaal Verkoopkosten Werken voor Derden	255.000	65.000	51.000	55.000	84.000
Lasten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Baten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Totaal Lasten/Baten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Afschrijvingskosten MVA	897.000	222.000	222.000	222.000	231.000
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
Totaal Bijdrage Gemeente Groningen	1.906.000	476.250	476.250	476.250	477.250
Rentebaten	-43.000	-10.750	-10.750	-10.750	-10.750
Rentelasten	285.000	71.250	71.250	71.250	71.250
Totaal Financiële baten en lasten	242.000	60.500	60.500	60.500	60.500
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	*0*	*163.750*	*-94.750*	*-284.250*	*215.250*

Bijlage - Presentaties onderzoeken Martiniplaza (cie. O&W) 18 mei 2016

MartiniPlaza

MartiniPlaza

Agenda:

- Inleiding Willem de Kok
- Presentatie LAgroup – Geer Schakel
- Vragen
- Presentatie PBLQ – Ruud Mollema
- Vragen

MartiniPlaza

In het kort stand van zaken:

- Jaarcijfers 2015
- Accountantsverklaring
- Resultaat: 382K
- MJOP
- Zonnepanelen
- Parkeerdek
- Positief verloop Q1
- Prognose 2016

MartiniPlaza

Maandcijfers + Q1 2016:

- Januari : 85K - begroot: 30K
- Februari: 209K - begroot: 78K
- Maart : 227K - begroot: 56K
- Q1 : 521K - begroot: 164K

- Nieuwe organisatiestructuur
- Marketing & Sales zijn leidend
- Meer sturing op rendement
- Kostenvoordelen zichtbaar in exploitatie

MartiniPlaza

Twee onderzoeken:

- **Feiten:**
  - **Cijfers t/m 2014**
  - **Organisatiestructuur 2014**
  - **MartiniPlaza 2.0 getoetst**
  - **Vanaf oktober 2014 projectstructuur**
  - **Gesprekken/terugkoppeling relaties/stakeholders**
  - **Vervolg: MLTP + MartiniPlaza 3.0**

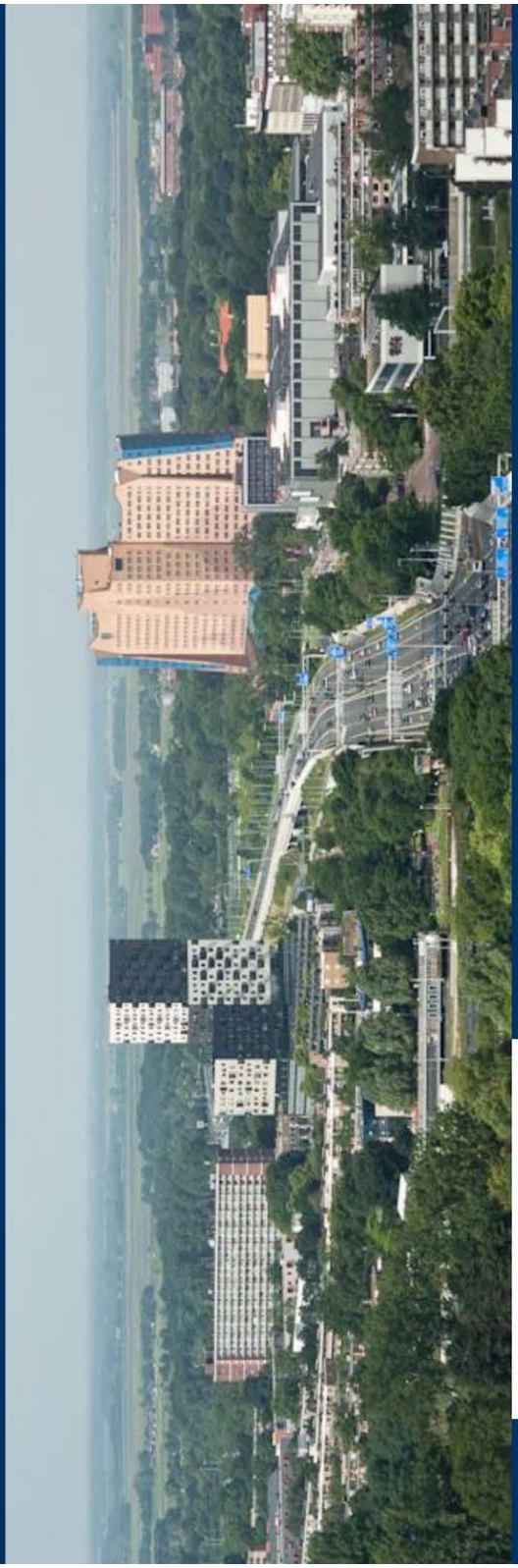
MartiniPlaza

Vragen?

Gemeente Groningen

Onderzoek toekomst MartiniPlaza

Korte samenvatting uitkomsten



LAgroup

18 mei 2016 – Geer Schakel, Erik Grootscholte

2015-064 PR 03.1

Inhoud

1. Vraagstelling onderzoek
2. Betrokkenen onderzoek
3. Positie MartiniPlaza
4. Spin-off MartiniPlaza
5. SWOT MartiniPlaza
6. Financiën MartiniPlaza
7. PMC's MartiniPlaza – opbrengsten
8. PMC's MartiniPlaza – onderlinge synergie
9. Drie strategische richtingen
10. Aanbevolen strategische richting
11. Effecten strategische keuze

LAgroup

1. Vraagstelling onderzoek

- Economische en maatschappelijke spin-off MartiniPlaza
- Onderzoek exploiteerbaarheid en toekomstvastheid bestaande PMC's MartiniPlaza: doorgaan/stoppen/anders? Ontbreken er PMC's?
- Functionele eisen en wensen congres-, beurs-, entertainment- en topsport voorziening stad Groningen, binnen de context van Noord-Nederland
- Positie Groningen (inter)nationale congresmarkt en beursmarkt

2. Betrokkenen onderzoek

- Stuurgroep: gemeente, MartiniPlaza, OPSB
- Interviews 11 stakeholders MP (gemeente 2x, RUG, UMCG, Noorderpoort ROC, Gasunie, GasTerra, VNO-NCW/MKB NL Noord, GCB, Marketing Groningen, Donar
- Interviews 22 grote (ex-)boekers MartiniPlaza

LAgroup

3. MartiniPlaza – positie

- M2 omvang: #10 in Nederland, #2 in Noord-Nederland
- Bezoekaantal: #6 in Nederland, #1 in Noord-Nederland
- 430.000 bezoeken (2014); dalende trend gestopt
- Bezoekers in hoofdzaak lokaal/regionaal; 80% particulier/20% B2B
  Top = publieksbeurzen, theater en sport (= Donar)
- Internationale congreskalender: 6e plaats NL (#1 in Noord-NL)
- Nationale beurskalender: 14e plaats (#2 in Noord-NL)

4. MartiniPlaza – spin-off

- € 25 miljoen bestedingen; 400 banen waarvan 330 banen in stad + regio; circa 50% uit B2B-evenementen
- Ondersteunende rol voor regionale economie
- Belangrijke vrijetijdsvoorziening voor inwoners van stad en regio
- Onderscheidende mix van voorzieningen, ook nationaal gezien
- Stakeholders hechten veel waarde aan het complex voor de stad

5. MartiniPlaza – SWOT

- **STERK**
  Schaal, multifunctionaliteit, bereikbaarheid, ligging, dienstverlening, theaterzaal, sterke naam in Noord-NL
- **ZWAK**
  Uitstraling gebouw/omgeving, onevenwichtig congresproduct, teveel naar binnen gericht, te weinig rendementdenken, teveel opties Middenhal (Donar)
- **KANSEN**
  Samenwerking MP ↔ stakeholders incl. gemeente, goed toeristisch imago stad, meer eigen content + samenwerking grote theaters
- **BEDREIGINGEN**
  Groei en kwaliteitsverbetering concurrentie, nieuwe media, dunbevolkte + economisch minder sterke regio, zwakke positie beurzenmarkt, kwetsbare theaterprogrammering

6. MartiniPlaza – financiën

- Financieel rendement: negatief exploitatieresultaat (EBITDA) → geen dekking voor investeringen. Sinds 2009 interen op reserves
- Benchmark zes complexen*: hoog bezoekaantal, maar weinig omzet per bezoeker en te hoge exploitatiekosten → financieel sterk achterblijvend bij benchmark

LAgroup * Ahoy, WTC Expo, Brabanthallen/1931, MECC, Weser-Ems Hallen (Oldenburg, D), Lille Grand Palais (Fr.)

7. MartiniPlaza – opbrengsten PMC's

	Omzet	Bezoek	Bestedingen ***
✓ Exhibitions	€ 600.000	150.000	€ 15 miljoen
✓ Conferences & Congress	€ 1.100.000	50.000	€ 4 miljoen
✓ Theater / LIVE - Music	€ 800.000	80.000	€ 3 miljoen
✓ Sports	€ 400.000	90.000	€ 1,5 miljoen
✓ Horeca (bedrijfs)feesten *	€ 600.000	60.000	€ 1,5 miljoen
Overige omzet **	€ 1.200.000	-	-
Totaal (2014)	€ 4.700.000	430.000	€ 25 miljoen

* Cijfers betreffen alleen (bedrijfs)feesten; horeca andere PMC's bij omzet betreffende PMC's
** Horeca Euroborg, parking, externe catering, vaste verhuur, werk voor derden
*** Bestedingen zowel in MartiniPlaza als daarbuiten, in de regio Groningen

LAgroup

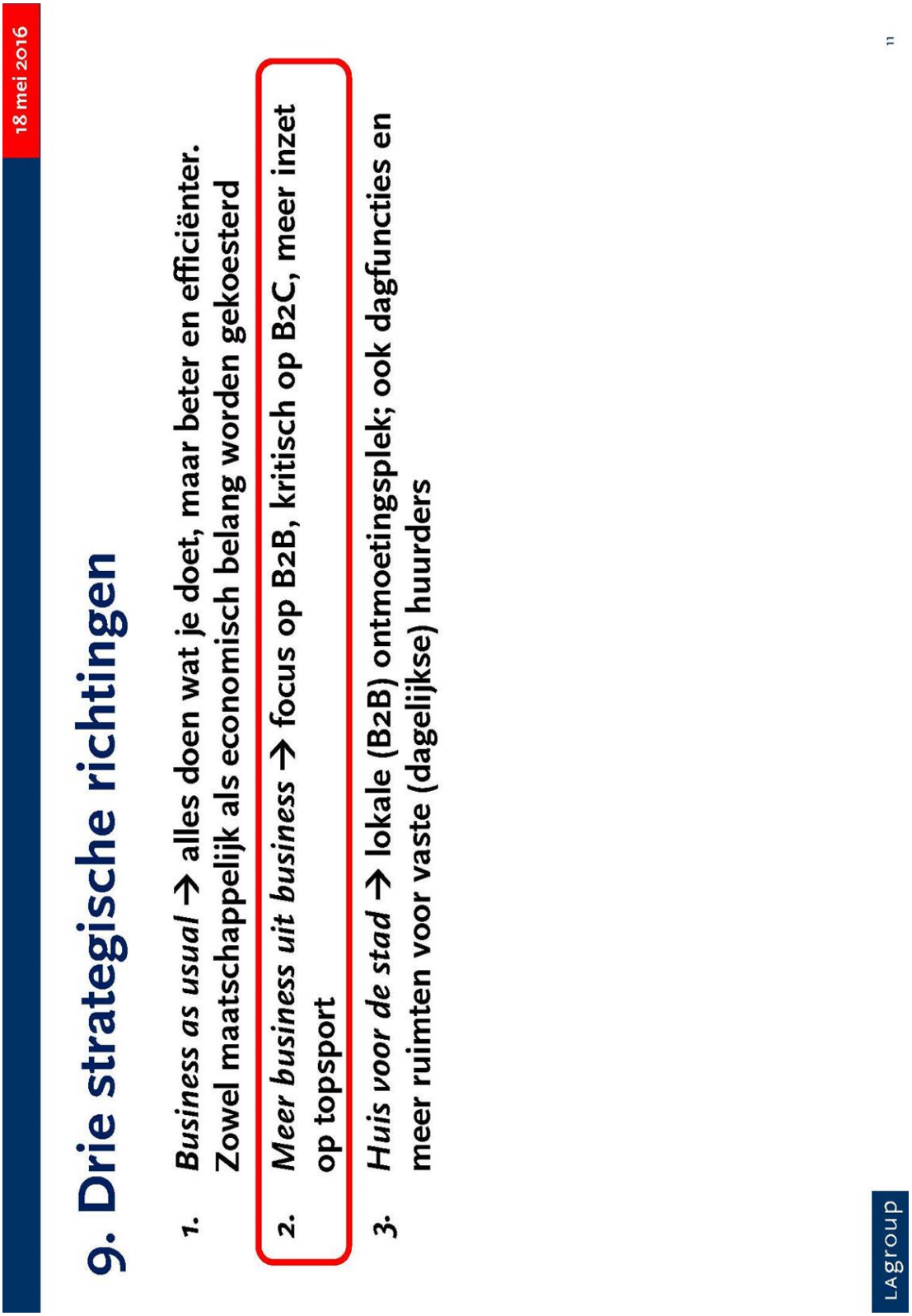
18 mei 2016

8. MartiniPlaza – synergie tussen PMC's

- Mix van PMC's dekt vrijwel het gehele veld van 'live communicatie'
- Sterke lokale vrijetijdsfunctie en/of belangrijke economisch-maatschappelijke spin-off
- Onderlinge verwevenheid PMC's
- Vrijwel alle ruimten multifunctioneel inzetbaar

LAgroup

10


18 mei 2016
9. Drie strategische richtingen
1. *Business as usual* → alles doen wat je doet, maar beter en efficiënter. Zowel maatschappelijk als economisch belang worden gekoesterd
2. *Meer business uit business* → focus op B2B, kritisch op B2C, meer inzet op topsport
3. *Huis voor de stad* → lokale (B2B) ontmoetingsplek; ook dagfuncties en meer ruimten voor vaste (dagelijkse) huurders
LAgroup
11

10. Aanbevolen strategische richting

Uitwerking voorkeursscenario 2:

- **€ 11,6 M investeringen (€ 5,4 fase 2 MJOP + € 6,2 verbetering/vernieuwing)**
- **Kwaliteit gebouw: achterstallig onderhoud, gevel aantrekkelijker, uitstraling congres- en algemene ruimten, upgrade Expo1 c.a. naar niveau Middenhal**
- **Kwaliteit organisatie: versterken commercieel denken & doen, meer efficiëncy, samenwerking regionale partners.**

  NB. hier wordt vanaf begin 2016 al aan gewerkt, na afronding van de reorganisatie

- **NB:**
  - > **Investeringen openbare ruimte rondom MartiniPlaza en parking niet meegenomen**
  - > **Subsidiëring resterend deel MJOP door gemeente**

LAgroup

11. Effecten strategische keuze

- ✓ Van negatief naar positief exploitatieresultaat (EBITDA): € 0,75 tot € 0,9 miljoen verbetering
- ✓ Extra kapitaallasten over investeringen (€ 0,75 miljoen) kunnen worden gedekt uit bestaande gemeentelijke bijdrage (€ 1,9 miljoen)
- ✓ Om onderhoudsniveau op peil te houden, wordt jaarlijks € 0,2 miljoen extra gemeentelijke bijdrage aanbevolen voor reserve groot onderhoud
- ✓ Dit relatief 'goedkope' scenario maakt MartiniPlaza klaar voor de komende tien tot twintig jaar, met behoud van haar maatschappelijk belang

12. Tenslotte

- ✓ Verhuizing is niet nodig
  - de huidige locatie is prima
  - nieuwbouw is zeer duur
- ✓ Niets doen is echter geen optie; stilstand is achteruitgang en de huidige positieve financiële ontwikkeling zal in dat geval neerwaarts ombuigen

LAgroup

PBLQ

voor een sterke publieke sector

Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen

Presentatie aan de Raadscommissie O&W van de Gemeente Groningen op 18 mei 2016

Ruud Mollema en Bert Aalbers

Opdracht onderzoek door PBLQ

- Feitelijke beschrijving van de huidige formele bestuurlijke verhoudingen tussen de gemeente Groningen, MartiniPlaza en OPSB;
- Analyse van de besturing in en voor 2014 op ambtelijk en bestuurlijk niveau;
- Formuleer minimale randvoorwaarden;
- Maak een gap analyse tussen knelpunten en risico's en het voldoen aan good governance;
- Beschrijf wat structureel ingeregeld moet zijn aan verantwoordelijkheden, condities en processen / procedures) 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.

PBLQ

voor een sterke
publieke sector

Deel 1
Analyses

Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen

MartiniPlaza: Analyse

1e oorzaak van de situatie in 2014 is stapeling van rollen van de gemeente naar MartiniPlaza:

- Geldverstrekker voor de instandhouding van OG; (financiële constructie bij verzelfstandiging);
- Geldgever voor leningen (bankfunctie);
- Aandeelhouder van de BV (investeerder);
- Belanghebbende (maatschappelijke voorziening).

MartiniPlaza: Analyse

2e oorzaak van de ontstane situatie in 2014 was de governance van de gemeente en MartiniPlaza:

- Er was door de BV-structuur met een RvC onvoldoende (toe)zicht van de gemeente op MartiniPlaza (ex ante / ex post);
- Er was onvoldoende onderkend dat de gemeente andere belangen heeft dan (de RvC van) MartiniPlaza.

OPSB: Analyse

Voor OPSB geldt geen besturingsprobleem want:

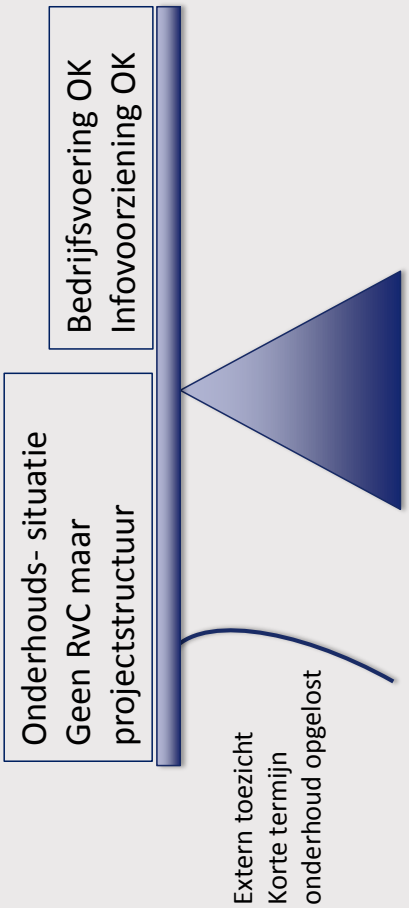
- Gemeente vervult als eigenaar àlle rollen;
- M.a.w.: alles is (in eigen huis) in één hand.

Onderkende uitvoeringsproblemen:

- Kosten zijn niet transparant;
- Status van “werkmaatschappij” knelt.

MartiniPlaza: Status anno 2016:

Tijdelijke stabiliteit



PBLQ

voor een sterke
publieke sector

Deel 2
Onderbouwing

Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen

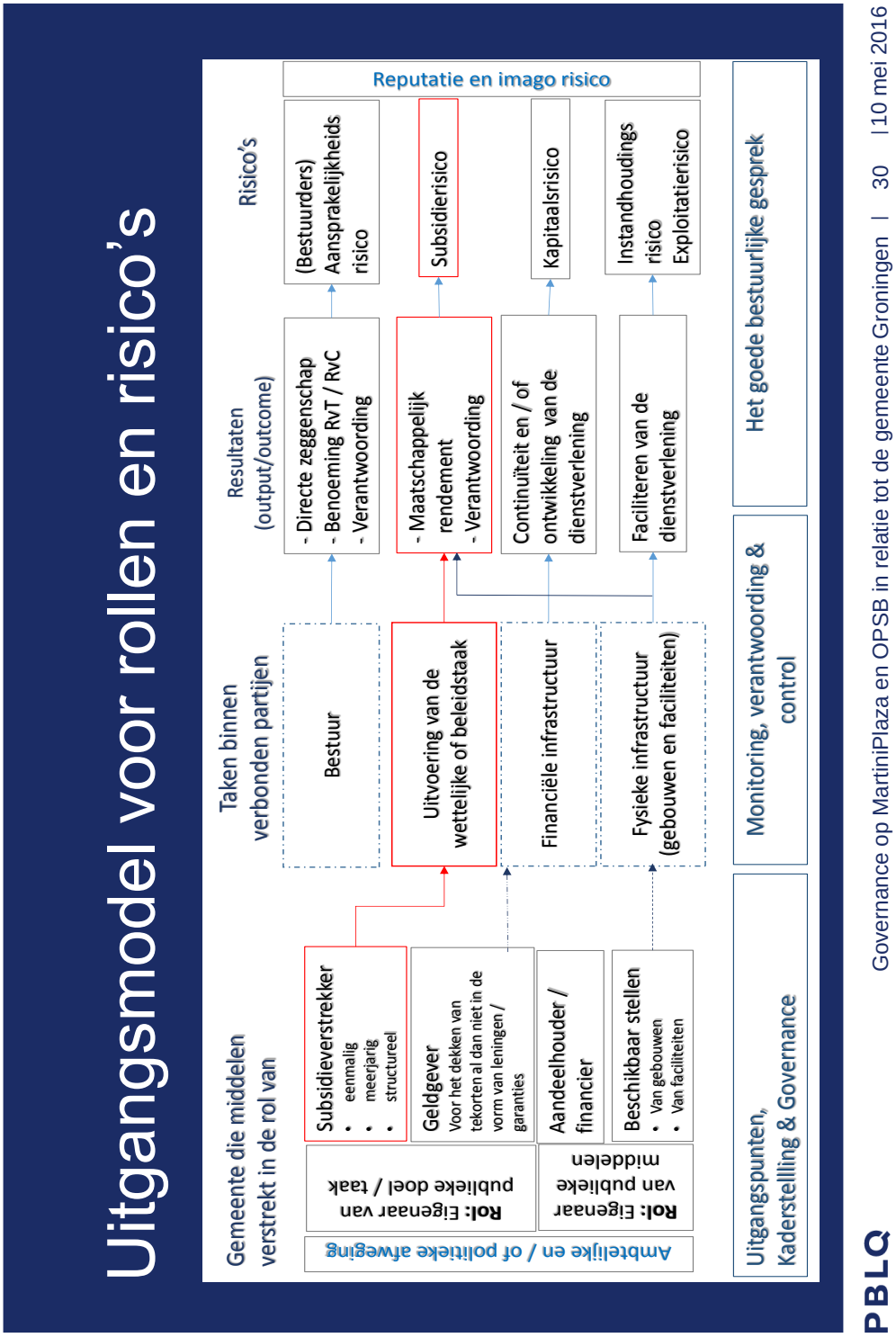
Omgaan met rollen en risico's

Elke rol die een gemeente vervult kent risico's:

- Bestuurlijk en juridisch;
- Subsidie- en kapitaalsrisico's;
- Onroerend goed risico's;
- Maatschappelijke- en imago risico's.

Hoe meer rollen en schijven, hoe groter het cumulatieve risico. Dit vereist:

- Een afwegingskader en actief risicomanagement;
- Implementatie van de Code Goed Bestuur en de Kadernota 'Verbonden Partijen'.


Uitgangsmodel voor rollen en risico's
Gemeente die middelen verstrekt in de rol van
Taken binnen verbonden partijen
Resultaten (output/outcome)
Risico's
Reputatie en imago risico
Subsidieverstrekker
• eenmalig
• meerjarig
• structureel
Geldgever
Voor het dekken van tekorten al dan niet in de vorm van leningen / garanties
Aandeelhouder / financier
Beschikbaar stellen
• Van gebouwen
• Van faciliteiten
Rol: Eigenaar van publieke doel / taak
Rol: Eigenaar van publieke middelen
Ambtelijke en / of politieke afweging
Bestuur
Uitvoering van de wettelijke of beleidstaak
Financiële infrastructuur
Fysieke infrastructuur (gebouwen en faciliteiten)
- Directe zeggenschap
- Benoeming RvT / RvC
- Verantwoording
- Maatschappelijk rendement
- Verantwoording
Continuïteit en / of ontwikkeling van de dienstverlening
Faciliteren van de dienstverlening
(Bestuurders) Aansprakelijkheids risico
Subsidierisico
Kapitaalsrisico
Instandhoudings risico
Exploitatierisico
Monitoring, verantwoording & control
Het goede bestuurlijke gesprek
Uitgangspunten, Kaderstellling & Governance
PBLQ
Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen | 30 | 10 mei 2016

PBLQ

voor een sterke
publieke sector

Deel 3
Adviezen en geleerde lessen

Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen

OPSB: Geleerde lessen

1. Transparantie in bijdragen en kosten is anno 2016 geen keuze maar een must;
2. Inzicht in kosten is ook nodig bij vraagstukken rondom vervanging / renovatie;
3. Eigenaarschap is een andere discussie / dimensie.

OPSB: Advies

1. Maak de nu impliciete kosten transparant;
2. Introduceer Code Goed Bestuur;
3. Maak daarna verzelfstandiging – indien gewenst – tot een politiek / bestuurlijke keuze;
4. Relativeer “level playing field”: met welke andere voorziening wordt OPSB vergeleken (de gemeente zal altijd een schouwburg als voorziening willen hebben).

MartiniPlaza: Geleerde lessen

Focus nu op de werkelijke rol van Martiniplaza

1. Er is nu gelegenheid om risico's te elimineren en de complicerende rol van het onroerend goed weg te nemen;
2. Gemeente kan nu de zeggenschap over het onroerend goed van MartiniPlaza en OPSB in handen nemen met oog op komende vraagstukken rondom vervanging / renovatie;
3. Zodra het momentum is verlopen heeft gemeente geen positie meer t.a.v. het onroerend goed, maar behoudt wel de risico's.

MartiniPlaza: Advies

1. Breng aantal rollen terug tot verhuurder en indien nodig subsidieverstrekker;
2. Draag het eigendom van het onroerend goed over aan de gemeente (hiermee stopt rol van geldverstrekker voor instandhouding van het onroerend goed);
3. Vorm de rechtspersoon om naar een stichting waarin gemeente participeert;
4. Overweeg: uitgeven van concessies voor exploitatie;
5. Laat een juridische en fiscale toetsing uitvoeren over dit advies.

Samenvattend

1. Maak de kosten van OPSB inzichtelijk;
2. Focus bij MartiniPlaza op de werkelijke rol;
3. Neem het vastgoed van MartiniPlaza in eigen hand, waardoor de gemeente in staat gesteld wordt het onderhoud voor de komende jaren structureel te regelen en t.z.t. de vervanging / renovatie;
4. Een overeenkomst met het gemeentelijk vastgoedbedrijf die recht doet aan de markt- en concurrentiepositie van MartiniPlaza moet een uitgangspunt zijn.

Governance op MartiniPlaza en OPSB in relatie tot de gemeente Groningen | 37 | 10 mei 2016

PBLQ