

ICS

ADVISEURS

gemeente **Dalfsen**

 THEATER  
**de Stoomfabriek**

**DE FABRIEK**  
GRAND CAFE

  
*Suikerriete*  
RESTAURANT

# Evaluatieonderzoek Theater De Stoomfabriek

Opdrachtgever  
Gemeente Dalfsen

Datum  
25 maart 2021

Referentienummer  
2200353/20210319Lke02

Auteur(s)  
Erwin Veneklaas Slots  
Anne Klein Breteler

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Vraagstelling	3
1.2 Werkwijze	4
<b>2. Inventarisatie op onderdelen</b>	<b>5</b>
2.1 Vastgoedconstructie	5
2.1.1 Eigendom, huur en verhuur	5
2.1.2 Functionaliteit vastgoed	6
2.2 Bedrijfsvoering Theater De Stoomfabriek	7
2.2.1 Theaterfunctie en programmering	7
2.2.2 Organisatie en structuur	8
2.3 Financiën	9
2.3.1 Beoordeling jaarrekening 2019	9
2.3.2 Financieel perspectief	10
2.3.3 Aanbevelingen	10
2.4 ANBI-status	11
<b>3. Analyse constructie</b>	<b>13</b>
3.1 Scheiding programmering en vastgoed	13
3.2 Verkenning varianten	13
3.2.1 Drie varianten	13
3.2.2 Advies voorkeursvariant	16
<b>4. Samenvatting en advies</b>	<b>18</b>
<b>Bijlage 1 - Analyse en mogelijke oplossingen ANBI-status</b>	<b>19</b>

De inhoud van deze uitgave is eigendom van ICSadviseurs B.V. te Zwolle. Enkel de opdrachtgever waarmee ICSadviseurs B.V. een overeenkomst is aangegaan, heeft een gebruiksrecht voor deze uitgave. De inhoud en omvang van dat gebruiksrecht zijn vastgelegd in de algemene voorwaarden van ICSadviseurs B.V., d.d. december 2008, dan wel in de overeenkomst zoals hiervoor bedoeld. Elk ander gebruik van deze uitgave, door opdrachtgever en of derden is uitgesloten, inhoudende dat niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, via internet, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ICSadviseurs B.V.

## 1. Inleiding

### 1.1 Vraagstelling

In januari 2017 opende Theater De Stoomfabriek haar deuren. Een sfeervol theater aan de Vecht met zitplaatsen voor 120 tot 130 bezoekers. Zonder stoelen is er zelfs ruimte voor zo'n 200 bezoekers. De programmering is zeer divers en gericht op een brede doelgroep. Het theater is samen met Grand Café De Fabriek onder één dak gehuisvest in de in 1858 gestichte cichoreifabriek. In 1981 kocht gemeente Dalfsen de cichoreifabriek en deze maakte in de jaren daarna onderdeel uit van het voormalige gemeentehuis. Na een periode van verval zijn de vroegere cichoreifabriek en de naastgelegen De Witte Villa in 2016 als onderdeel van het project Waterfront door de gemeente verbouwd tot horeca- en cultuurcomplex. In De Witte Villa is restaurant Sukerieje gehuisvest.

Het Theater heeft een aantrekkelijk programma, wordt goed bezocht en draait programmatisch goed. Op het gebied van financiën en beheer van het onroerend goed worden problemen geconstateerd. De huur over 2019 is door Theater De Stoomfabriek niet aan de gemeente betaald. Daarnaast zijn er recent wisselingen geweest in het bestuur van het Theater. De aangetreden nieuwe bestuursleden willen met een 'schone lei' kunnen beginnen.

Bij de ingebruikname van de panden is afgesproken dat na circa 5 jaar de gekozen constructie met betrekking tot eigendom, beheer en exploitatie wordt geëvalueerd.



In het licht van het bovenstaande heeft de gemeente Dalfsen ICSadviseurs verzocht een evaluatie uit te voeren waarin de volgende vragen worden meegenomen:

1. Beoordeel de huidige vastgoedconstructie (gemeente – Stichting Theater – commerciële horeca) en adviseer de gemeenteraad over de houdbaarheid en wenselijkheid van deze constructie.
2. Als de huidige constructie niet houdbaar/wenselijk is, welke alternatieve constructies zijn mogelijk en wat zijn de gevolgen van aanpassingen?
3. Wat zijn de mogelijkheden voor Theater De Stoomfabriek omtrent het aanvragen van een ANBI-status?

Naast bovengenoemde onderwerpen is door Baker Tilly onderzoek gedaan naar de financiële huishouding van het Theater en worden adviezen gegeven over het op orde krijgen en houden daarvan. De bevindingen van dit onderzoek zijn opgenomen in dit rapport.

## 1.2 Werkwijze

De gemeente Dalfsen is formeel opdrachtgever voor dit evaluatieonderzoek. Voor de tussentijdse terugkoppeling en projectbewaking is een projectgroep geformeerd. In deze projectgroep hebben naast de gemeente (met zowel ambtelijke als bestuurlijke vertegenwoordigers) het bestuur van De Stoomfabriek en ICSadviseurs zitting.

Met de betrokken horeca-exploitanten, de beide huurders van De Stoomfabriek en van De Witte Villa hebben separaat gesprekken plaatsgevonden, evenals met de voorzitter en secretaris van het bestuur van Trefkoele+.

## 2. Inventarisatie op onderdelen

### 2.1 Vastgoedconstructie

#### 2.1.1 Eigendom, huur en verhuur

##### **Gemeente Dalfsen is eigenaar**

Gemeente Dalfsen is eigenaar van zowel De Witte Villa als de voormalige cichoreifabriek. De gemeente is tevens eigenaar van de mobiele tribune en de stoelen in het theater. Tijdens de ontwikkelingsfase van het Waterfront is onderzocht welke eigendom- en exploitatiemodellen, mede in relatie tot fiscale consequenties, mogelijk zijn. Op basis hiervan is gekozen voor de huidige constructie.

##### **Stichting De Stoomfabriek beheert en exploiteert**

Voor beheer en exploitatie van de panden is een stichting opgericht, Stichting De Stoomfabriek. De activiteiten van de stichting behelzen: verhuur van De Witte Villa, verhuur van een deel van de cichoreifabriek en de exploitatie van het theater. Statutair is vastgelegd dat de gemeenteraad de bestuurders van Stichting De Stoomfabriek benoemt, op voordracht van het college van burgemeester en wethouders. De raad en het college kunnen bestuursleden schorsen, de raad kan tevens bestuurders ontslaan. Bij liquidatie van de stichting wordt een batig saldo bestemd voor de gemeente.

##### **Stichting De Stoomfabriek huurt en verhuurt**

Zowel De Witte Villa als de cichoreifabriek worden door de gemeente Dalfsen (op grond van de Wet markt en overheid) tegen een kostprijsdekkende huurprijs verhuurd aan Stichting De Stoomfabriek. De stichting treedt op haar beurt op als verhuurder en verhuurt tegen een marktconforme huurprijs de voormalig cichoreifabriek gedeeltelijk aan Grand Café De Fabriek en De Witte Villa in zijn geheel aan Restaurant de Sukerieje. Binnen de voormalige cichoreifabriek zijn afspraken gemaakt over het deel van de ruimten dat wordt verhuurd en het deel dat voor eigen gebruik door het theater wordt benut. Hiertussen liggen ruimten ter plaatse van de entree en voor de toegang tot de theaterzaal waarover partijen gezamenlijk afspraken maken. In de huurovereenkomst zijn deze afspraken in hoofdlijnen vastgelegd. Van huurder wordt gevraagd loyaal zijn medewerking te verlenen ten behoeve van de beoogde ontwikkeling van culturele activiteiten door verhuurder. In de foyer ruimte van het theater mag ten tijde van theatergebruik geen inventaris van huurder aanwezig zijn. Daarnaast wordt in de huurovereenkomst aangegeven dat tussen huurder en verhuurder regulier overleg moet worden gevoerd over de programmering van het theater en daarmee het gebruik van de foyer. In de praktijk worden deze afspraken niet op reguliere basis gemaakt en zijn de afspraken niet helder voor beide partijen, waardoor onduidelijke situaties ontstaan.

##### **Huuropbrengsten vormen stabiele basis voor de exploitatie van het Theater**

De huuropbrengst komt ten goede aan de exploitatie van het Theater. Het groot onderhoud van beide panden en het onderhoud van de mobiele tribune komen voor rekening van de eigenaar, de gemeente Dalfsen. In een demarcatielijst, die als bijlage aan de huurovereenkomst is gevoegd, staat de scheiding van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden op het gebied van groot en klein onderhoud per onderdeel aangegeven. De stichting is verantwoordelijk voor de overige beheer- en exploitatiekosten. Binnen dit gekozen scenario is sprake van een stabiele en zekere financiële basis voor Stichting De Stoomfabriek. Het verschil tussen ontvangen en betaalde huur zorgt voor een structurele inkomstenbron waaruit het theater haar



activiteiten financiert. Deze vaste inkomstenstroom biedt Stichting De Stoomfabriek een stevige financiële basis voor de exploitatie van het theater. Hierdoor zijn zij, anders dan de Kulturhusen in de gemeente Dalfsen, niet afhankelijk van een subsidiestroom.

### BTW en DAEB

Om de btw op de (ver)bouwkosten in aftrek te kunnen brengen, is op advies van EFK Belastingadviseurs gekozen voor de volgende fiscale structuur:

- Gemeente verhuurt beide panden en opteert voor heffing van btw;
- Stichting verkoopt entreebewijzen en draagt btw af over de inkomsten;
- Stichting opteert voor heffing van btw over de onderverhuur.

Destijds heeft de raad de huidige constructie als een dienst van algemeen economisch belang (DEAB) gekwalificeerd. Dit heeft als gevolg dat de gemeente een kostprijs gerelateerde huur in rekening kan brengen aan het theater en geen marktconforme.

### Stichting onvoldoende toegerust als verhuurder

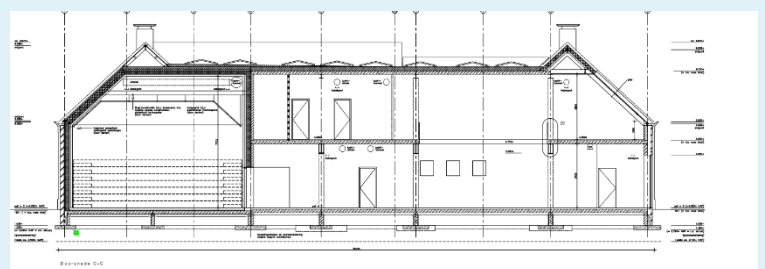
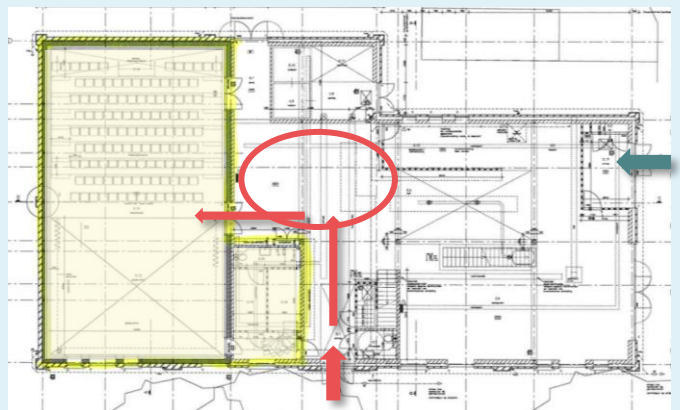
De vastgoedconstructie rondom eigenaarschap, huur en verhuur aan derden roept naast de zekerheid die de inkomstenstroom biedt ook vragen op. Er is een situatie gecreëerd met een indirecte subsidiestroom. Er wordt door de gemeente geld aan de stichting ter beschikking gesteld zonder dat dit geoormerkt is als subsidie. Daarbij komt dat het huidige vrijwilligersbestuur van het theater zich afvraagt waar zij voor verantwoordelijk willen en ook kunnen zijn. De stichting geeft in gesprekken aan zich niet voldoende toegerust te voelen om deze rol als verhuurende partij goed te kunnen vervullen. Ditzelfde wordt geconstateerd door de beide horeca-exploitanten die aangeven zich voor vragen omtrent verhuur bij voorkeur te richten tot de gemeente. De stichting wordt hierin door hen niet als volwaardig gesprekspartner gezien.

## 2.1.2 Functionaliteit vastgoed

Een korte analyse van de voormalige cichoreifabriek:

- Er is sprake van een sfeervol, goed bezocht restaurant en een theatervoorziening die goed bekendstaat in de omgeving en veelvuldig wordt bezocht door de inwoners van Dalfsen.
- In het ontwerp is ervoor gekozen om functies rondom ontspanning en toegang van restaurant en theater door elkaar te laten lopen.
- Dit vraagt om goede afspraken rondom entree, kaartverkoop, garderobe, toiletbezoek en pauzedrankje omdat ook de gebruikstijden gelijktijdig zijn.
- Door zowel het theaterbestuur als de horeca-exploitant worden problemen geconstateerd rondom de piektijden van het theater:
  - binnenkomst vóór start voorstelling;
  - pauze (kort moment en piek bar);
  - na afloop van de voorstelling.

### PLATTEGROND EN DOORSNEDE DE FABRIEK



- De bereikbaarheid en toegankelijkheid van de bovengelegen garderobe en toiletten is beperkt door het ontbreken van een (trap)lift.

#### Oplossing ruimtelijk

Door de verdieping intensiever te gaan gebruiken als lounge-ruimte voor theaterbezoekers (inrichting hierop afstemmen) zou een duidelijke en logische scheiding binnen de functies kunnen worden aangebracht. Dit is gezien de beperkte vluchtmogelijkheden vanaf de verdieping moeilijk te realiseren en vraagt naast een verbetering van de toegankelijkheid van de verdieping (trap/lift) ook een extra vluchtwegvoorziening. Gezien de mate van ingrijpendheid van deze maatregel moet worden gezocht naar het beter en meer optimaal gaan benutten van de huidige ter beschikking staande ruimten op de begane grond. Deze oplossing is niet verder verkend binnen dit evaluatieonderzoek.

#### Oplossing organisatorisch

Naast ruimtelijke oplossingen kan ook worden gekeken naar organisatorische afspraken die de integratie van beide functies kunnen versterken en daarmee de functionele samenwerking in het pand verbeteren. Mogelijk kan de kaartverkoop worden geregeld inclusief pauzedrankje. Dit verkort wachttijden in de pauze (nu voornamelijk veroorzaakt door betaling, contant of via beperkt aantal pinautomaten) en maakt het voor de horeca-exploitant makkelijker dit binnen de personele bezetting op te vangen. Deze mogelijkheid is in een eerder stadium met de horeca-exploitant besproken, maar hiervoor is geen oplossing gevonden die voor beide partijen acceptabel was.

Ook kan worden gekeken naar meer interessante combinatie-arrangementen die voor beide partijen aantrekkelijk zijn en die daarmee ook zorgen voor een versterking van de samenwerking horeca/theater en een verbreding van het aanbod. Denk aan combinatiearrangementen of muziek/dinerarrangementen, zoals deze nu ook door Stichting Dalfsen Klassiek worden georganiseerd, en (vergader)arrangementen voor de zakelijke markt. Stichting De Stoomfabriek ervaart een moeizame afstemming met de horeca-exploitant; dit heeft naar haar idee de afgelopen jaren een verdere en intensievere samenwerking in de weg gestaan.

## 2.2 Bedrijfsvoering Theater De Stoomfabriek

### 2.2.1 Theaterfunctie en programmering

Binnen Theater De Stoomfabriek wordt een gevarieerd programma aangeboden gericht op een breed publiek. De bezettingsgraad is gemiddeld 80-85% en is daarmee hoog te noemen. Voor de programmering zijn programmacommissies verantwoordelijk die bestaan uit vrijwilligers die op bepaalde deelgebieden/programmaliijnen programmeren vanuit kennis en interesse. De huidige programmaliijnen zijn: cabaret, sprekers, klassiek, kinderen, muziek, film en lokale talenten en deze verzorgen een breed cultureel aanbod. Gesteld kan worden dat Theater De Stoomfabriek met haar culturele aanbod een mooie positie heeft verworven binnen Dalfsen en de directe omgeving. Er is sprake van een goede en brede naamsbekendheid.

*Missie: Het theater is een stichting en brengt artiesten en bezoekers samen in een kleine, intieme setting. Met een avontuurlijke programmering voor een breed publiek. Als stichting zullen alle inkomsten worden ingezet ten behoeve van onze missie: Het bieden van cultuur en inspiratie voor iedereen op een prachtige plek aan de Vecht. Deze missie wordt breed gedragen door het bestuur van De Stoomfabriek dat zich iedere dag inzet voor de bezoeker in het theater. **Mensen, instellingen en bedrijven uit Dalfsen en omgeving samenbrengen en laten genieten van het beste wat de podiumkunst te bieden heeft**, dat is wat Theater De Stoomfabriek wil uitstralen.*

*Visie: Theater De Stoomfabriek wil de bezoekers een warm welkom geven. De bezoekers moeten het gevoel krijgen dat zij altijd welkom zijn, dat men zich thuis voelt en graag terugkomt naar dit theater. De Stoomfabriek biedt een gevarieerd programma podiumkunsten en wil het publiek na afloop de mogelijkheid geven nog gezellig een hapje en drankje te nuttigen, zodat hun avondje uit compleet is.*

## 2.2.2 Organisatie en structuur

De verantwoordelijkheid voor de exploitatie van het theater ligt volledig bij het theaterbestuur. Het huidige vrijwilligersbestuur is trots op het theater dat inmiddels een stevige plek inneemt binnen Dalfsen en 'er' staat. Natuurlijk worden ook verbeterpunten gezien en problemen geconstateerd. Trots op dat wat er in de basis in de afgelopen periode is neergezet overheerst.

Het bestuur bestaat volledig uit vrijwilligers. Binnen het bestuur is een aantal posities vacant. Invulling hiervan is met het oog op het lopende onderzoek uitgesteld.

- Voorzitter - **vacature**
- Roland Niezink: Penningmeester (ad interim / **vacature**)
- Annet Boesjes: Secretaris & hoofd vrijwilligers
- Marjan de Weerd: PR
- Job van Dalen: ICT en techniek
- Femke Sinnema: Sponsoring
- Esther Kollen-van de Pol: Coördinator verhuur

De functie van programmacoördinator wordt momenteel op vrijwillige basis vervuld door Stefna Bruntink.

Het bestuur wordt ondersteund door 40-45 vrijwilligers. Zij zijn aanwezig tijdens de openingstijden van het theater, verzorgen de ontvangst en licht en geluid tijdens de voorstelling en zitten in de verschillende programmacommissies. Tezamen met de programmacoördinator zijn zij verantwoordelijk voor het inrichten van het culturele aanbod van De Stoomfabriek.

Binnen deze organisatiestructuur neemt de programmaliijn klassiek een bijzondere positie in. Zij hebben zich als programmaliijn in 2017 verzelfstandigd en een eigen stichting opgericht. Deze Stichting Dalfsen Klassiek heeft zichzelf ten doel gesteld: *het binnen bereik van het publiek brengen van hoogwaardige, voornamelijk klassieke muziek en stimuleren van jongeren in hun muzikale ontwikkeling*. Hiertoe maakt Stichting Dalfsen Klassiek veelvuldig gebruik van het theater. Stichting Dalfsen Klassiek boekt haar eigen artiesten en stemt met Stichting De Stoomfabriek af over beschikbaarheid van de zaal. Verkoop van de tickets verloopt via de website van De Stoomfabriek. Stichting Dalfsen Klassiek levert hiervoor de informatie (inclusief de prijs van de tickets) aan. Uiteindelijk factureren zij De Stoomfabriek voor het totale bedrag van de betaalde tickets. Hierin vindt geen verrekening plaats van de 'overheadkosten' (zoals de kosten voor de zaal, technici, techniek, verlichting, kaartverkoop) en inzet van vrijwilligers. In de afgelopen jaren zijn geen afspraken over de samenwerking op papier gezet en ook geen afspraken over de vergoeding van het zaalgebruik gemaakt. Mondeling worden afspraken gemaakt en dit leidt regelmatig tot miscommunicatie. Stichting Dalfsen Klassiek heeft de ANBI-status en genereert haar eigen sponsoring en subsidies.

Het bestuur heeft behoefte aan een duidelijke organisatie (organigram bestuur) en een heldere scheiding van taken en verantwoordelijkheden. Hierin ziet het bestuur zichzelf op dit moment als onvoldoende slagvaardig en niet in staat alle taken te vervullen die er liggen. Daarbij leven er vragen over de taak die door hen moet worden vervuld als theaterbestuur. Een splitsing van bestuurlijke en uitvoerende taken alsmede de rol van verhuurder is gewenst.

Als aandachtspunten worden door de organisatie genoemd:

- 1 **Bestuur**; completeren bestuur, vacatures invullen en hierbij gericht zoeken naar de inbreng van noodzakelijke competenties om goed te kunnen besturen. Als ontbrekende competenties worden genoemd leiderscapaciteiten om sturing te geven aan het bestuur en lijnen uit te zetten, commerciële daadkracht om afspraken te maken met partijen (huurders, Stichting Dalfsen Klassiek, e.d.). Bestuurlijke verantwoordelijkheid moet volledig worden losgekoppeld van de organisatorische en uitvoerende taken.



Daarnaast moet een duidelijke taak en doelstelling voor het bestuur en de verschillende bestuursleden worden geformuleerd.

- 2 **(Beroeps)kracht**; de mogelijke inzet van een beroepskracht voor de uitvoering van organisatorische en uitvoerende taken. Vast aanspreekpunt voor het bestuur en op de werkvloer.
- 3 **Vrijwilligers**; een meer gerichte en georganiseerde inzet van alle beschikbare vrijwilligers binnen een duidelijke structuur met een duidelijk aanspreekpunt (mogelijk in de vorm van een beroepskracht).

#### Verbeterpunten

- *Versterken van de positie van het bestuur als zijnde bestuurlijk-verantwoordelijke. Voorbeelden hiervan:*
  - *Verbeteren van de inhoudelijke en organisatorische samenwerking tussen de aanwezige horeca en het theater;*
  - *Oppakken van inhoudelijke samenwerking met andere aanbieders in de omgeving verantwoordelijk voor het cultureel aanbod binnen Dalfsen en de directe omgeving;*
  - *Sterkere positionering van de eigen organisatie door helder te communiceren over grenzen van gebruik van ruimten (naar horeca-exploitant) en duidelijke afspraken met Stichting Dalfsen Klassiek over doorbelasting van de 'overheadkosten' en eventuele andere kosten.*
- *De Stoomfabriek is sterk afhankelijk van vrijwilligers. Op bestuurlijk niveau kan de vraag worden gesteld of de continuïteit (bij vertrek van vrijwilligers) is gewaarborgd en of consequenties van besluiten toereikend worden gemonitord c.q. teruggekoppeld. Mogelijk kan deze afhankelijkheid, mede in combinatie met bestuursaansprakelijkheid, worden verkleind door strategische samenwerkingen, zoals andere theaters en andere Kulturhusen in de gemeente Dalfsen (zie ook paragraaf 2.3.3 en 3.2).*
- *Invulling van de vacante bestuursfuncties voorzitter en penningmeester met het oog op de binnen het bestuur aanvullend gewenste competenties. Geconstateerd wordt dat behoefte is aan meer daadkracht, bestuurlijke ervaring en kennis over financieel management.*
- *Ondersteuning op het uitvoerende niveau door middel van een duidelijk aanspreekpunt (in te vullen door een vrijwilliger of beroepskracht) tussen het bestuurlijk en uitvoerend niveau.*

## 2.3 Financiën

Voor de financiële beoordeling van het functioneren van De Stoomfabriek verwijzen wij naar de analyse zoals deze door Baker Tilly is opgesteld naar aanleiding van de beoordeling van de jaarrekening 2019, uitgevoerd in opdracht van de gemeente Dalfsen. Teneinde een goed overzicht te geven in deze rapportage hebben we de belangrijkste punten in deze paragraaf opgenomen en meegewogen in ons uiteindelijke advies.

### 2.3.1 Beoordeling jaarrekening 2019

Baker Tilly heeft in opdracht van gemeente Dalfsen de jaarrekening 2019 van Stichting De Stoomfabriek beoordeeld. Op de jaarrekening van 2018 is geen accountantscontrole toegepast, noch een beoordelingsopdracht uitgevoerd. Baker Tilly heeft ook de jaarrekening 2019 opgesteld met als doel Stichting De Stoomfabriek in staat te stellen te voldoen aan haar verantwoordingsvereisten. Op grond van de beoordeling ziet Baker Tilly geen reden om te veronderstellen dat de jaarrekening geen getrouw beeld geeft van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting De Stoomfabriek per 31 december 2019.

De jaarrekeningen van Stichting De Stoomfabriek hebben na belastingen in 2018 en 2019 een negatief financieel resultaat (in 2018 -€ 17.602, in 2019 -€ 27.345). Het oplopen van het negatieve resultaat werd veroorzaakt door een sterke stijging van de kosten in 2019. De kostenstijging is voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de activiteitenlasten, de verkoopkosten en algemene kosten. Stichting De Stoomfabriek had op 31 december 2019 een negatief eigen vermogen van -€ 18.190.

## 2.3.2 Financieel perspectief

Baker Tilly constateert dat het verschil tussen ontvangen en betaalde huur zorgt voor een structurele inkomstenbron voor De Stoomfabriek. Hieruit financiert De Stoomfabriek haar activiteiten. Het overgrote deel van de theaterkosten is variabel en gelieerd aan de aard van en het aantal activiteiten. Het (tijdelijk) stilleggen van activiteiten leidt automatisch tot een positief resultaat. Verdere professionalisering van het financieel management en een andere wijze van begroten zorgen ervoor dat De Stoomfabriek meer in control komt ten aanzien van de geprogrammeerde activiteiten. Binnen zowel het gemeentebestuur als het theaterbestuur is er een gedeelde ambitie om het theater overeind te houden. Dalfsen e.o. heeft afgelopen jaren aangetoond dat er ruimschoots behoefte is aan een theatervoorziening, getuige de opvallend hoge bezettingsgraad van voorstellingen. In maart 2020 heeft het theater haar activiteiten moeten stilleggen als gevolg van COVID-19. Dit gold tevens voor de horeca-exploitanten. Daardoor is een situatie ontstaan waarbij er op de horeca-exploitanten (grote) vorderingen zijn voor achterstallige huurbetalingen. Het college van Dalfsen heeft aangegeven hierover een beslissing te nemen ten aanzien van het verhuurdersrisico en heeft hiervoor onder andere het Corona-fonds als hulpvoorziening ingericht. Ook is met de stichting afgesproken dat door de gemeente juridische ondersteuning wordt geboden bij invordering van de achterstallige huur. Het theater heeft een aanvraag ingediend ter compensatie van de wegvallende huurinkomsten. Ook zijn er landelijke en provinciale steunfondsen beschikbaar, waaruit compensatiegelden kunnen worden verkregen (Tegemoetkoming schade COVID-19/TOGS, Tegemoetkoming Vaste Lasten/TVL, Cultuurfonds Overijssel). In combinatie met de grote variabele kosten leidt dit tot een toekomstbestendige begroting voor het theater.

## 2.3.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de beoordeling van de jaarrekening 2019 heeft Baker Tilly een aantal aanbevelingen gedaan<sup>1</sup>. Deze aanbevelingen worden hieronder weergegeven en hebben betrekking op het versterken van het financieel management van De Stoomfabriek en het organiseren van een gezonde bedrijfsvoering door meer samenwerking met andere partijen:

- Maak periodiek de aansluiting tussen de kassa-administratie uit ActiveTickets en de verantwoording in de financiële administratie om te voorkomen dat niet alle transacties zijn verwerkt in de jaarrekening.
- Maak geen gebruik meer van contante verkopen via Primera. Indien hier wel gebruik van wordt gemaakt, monitor deze stroom dan periodiek. Het periodiek afstemmen van de contante verkoop verkleint het risico dat de opbrengsten uit contante verkoop niet volledig zijn.
- De huidige btw-registratie op de ticketverkoop is niet betrouwbaar ingericht. Geadviseerd wordt de btw-administratie dusdanig in te richten dat hiermee eenvoudig aansluiting kan worden gemaakt met de btw-aangifte. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de btw-registratie in de applicatie ActiveTickets.
- Geadviseerd wordt de administratie in ActiveTickets zuiver te houden zodat in het programma ingebouwde checks goed functioneren en lijstwerk waarbij controles worden uitgevoerd niet worden verstoord. Zie voor de details het Baker Tilly report.
- Op basis van de voorgaande jaarrekeningen is de indruk dat Stichting De Stoomfabriek geen positieve (financiële) resultaten behaalt met het gevoerde beleid van de afgelopen jaren. Er worden weinig inkomsten gegeneerd op andere vlakken, zoals het verhuren van ruimten. Geadviseerd wordt meer samen te werken met (lokale) theaters, om synergie-effect te krijgen. Hierbij valt te denken aan:
  - Gezamenlijke inzet van overkoepelende technische functionarissen;
  - Het combineren van werkgroepen ten aanzien van programmering (kennisdeling);
  - Werven van sponsoring;
  - Inkoop van diensten, zoals ICT of reclame/programmagidsen;
  - Uitvoeren van gezamenlijke projecten/producties;
  - Onderbrengen van de administratie bij één partij;
  - Uitwisselen van activa;

<sup>1</sup> Bespreekdocument Stichting De Stoomfabriek Boekjaar 2019, Baker Tilly, februari 2021.

- Applicatietoepassing kassa-/ticketsysteem.
- Betrouwbare managementinformatie met betrekking tot de financiële waarde (en rendement) van een voorstelling ontbreekt. Als een totaal voorstellingsrendement-overzicht te genereren is, is het mogelijk bewuster en ook strategischer te gaan programmeren. Met behulp van data-analyses (uit onder andere ActiveTickets) kunnen trends en ontwikkelingen worden herkend en kan hiermee rekening worden gehouden bij de toekomstige programmering.
- De marketingkosten zijn in 2019 ten opzichte van 2018 gestegen van € 1,87 per bezoeker naar € 3,64 per bezoeker. Op basis daarvan kan worden geconcludeerd dat de extra marketinguitgaven mogelijk niet hebben geresulteerd in een evenredige stijging van het aantal bezoekers en daarmee het rendement van het theater. Geadviseerd wordt bewuste keuzes te maken op marketinggebied en deze achteraf te analyseren op effect. Hieraan kunnen vervolgstappen op het gebied van marketing worden gekoppeld.
- Neem het vaststellen van de jaarrekening op als agendapunt bij de bestuursvergadering. Dat voorkomt dat, zoals tot nu toe het geval was, de jaarrekening niet formeel binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt vastgesteld.
- Presenteer de diverse activiteiten apart in de jaarrekening, zodat de financiële prestaties per activiteit inzichtelijker zijn gedurende het boekjaar en gebruik benamingen die passend zijn voor de activiteiten van de stichting.
- Laat jaarlijks beoordelingswerkzaamheden verrichten op de jaarrekening, vergelijkbaar met die over 2019. In de statuten is opgenomen dat de balans en de staat van baten en lasten moeten worden onderzocht door een door het bestuur aangewezen registeraccountant, accountants-administratieconsultant of andere vergelijkbare deskundige. Een controleverklaring is mogelijk een te zware opdracht ten aanzien van de omvang van de geïdentificeerde risico's bij de stichting. Geadviseerd wordt de statuten hierop aan te passen of hiernaar te handelen.

Naast bovengenoemde punten is door het bestuur in gesprek met ons aangegeven dat er nog niet gevorderde toezeggingen zijn van donateurs. Dit betreft een bedrag van € 885 aan jaarlijkse toezeggingen en een eenmalige donatie van € 2.360. Reden dat de bedragen nog niet zijn geïncasseerd is het ontbreken van de ANBI-status. De donatiemogelijkheid is toegevoegd aan het "winkelmandje" in ActiveTickets, maar door het ontbreken van de ANBI-status is daarnaast nog geen actieve campagne gevoerd op het verkrijgen van donaties en giften. Daarnaast is aangegeven dat de afgelopen jaren de huurprijzen van de horeca-exploitanten niet zijn geïndexeerd, terwijl het huurcontract dat wel mogelijk maakt.

## 2.4 ANBI-status

### Voorwaarden voor een ANBI-status

Het Theater De Stoomfabriek wil graag een Culturele ANBI (Algemeen Nut Beogende Instelling)-status aanvragen voor haar stichting. Het hebben van een culturele ANBI-status maakt het geven van giften voor consumenten en bedrijven aantrekkelijker. Het voordeel van een culturele ANBI-status is voor consumenten en bedrijven dat zij meer dan alleen de waarde van hun gift aan een ANBI kunnen aftrekken van de inkomstenbelasting. Voor particulieren is dit 125% meer dan de gift, met een minimum van 1% en een maximum van 10% van hun drempelinkomen. Bij bedrijven is het 150% meer dan de gift, maar hier zit een maximum aan van € 2.500 en het mag niet meer dan 50% van de jaarlijkse winst zijn.

Voor het verkrijgen van een culturele ANBI-status moet een stichting aan 11 verschillende voorwaarden voldoen. De Stoomfabriek voldoet op dit moment aan de meeste voorwaarden voor het krijgen van een ANBI-status. Aan vier voorwaarden wordt echter niet voldaan. **Deze voorwaarden van een culturele ANBI-status staan in bijlage 1.** Voor twee voorwaarden zijn kleine veranderingen nodig. In de statuten moet worden aangegeven dat bestuurders geen hogere vergoeding krijgen dan is opgenomen in Besluit vergoedingen en adviescolleges, en op de website van De Stoomfabriek moet een pagina komen voor de publicatie van gegevens die voor een ANBI-status nodig zijn. Grotere aanpassingen zijn nodig voor een culturele ANBI-status

in de doelstelling van de stichting en het batig saldo dat in geval van opheffen van De Stoomfabriek naar de gemeente gaat.

#### **Stichting De Stoomfabriek voldoet niet aan vereisten ANBI-status**

De huidige omschrijving van de doelstelling van De Stoomfabriek is niet geschikt voor een stichting met een culturele ANBI-status. Het exploiteren van een theater in de gemeente Dalfsen geeft niet duidelijk weer dat de stichting zich volledig toelegt op culturele activiteiten. Het exploiteren van een theater zou geen doel moeten zijn maar een middel om bijvoorbeeld het beoogde doel 'organiseren en aanbieden van een cultureel programma voor een breed publiek' te ondersteunen.

Daarnaast is de belangrijkste voorwaarde voor het niet krijgen van een culturele ANBI-status artikel 12.3 uit de statuten van De Stoomfabriek. Artikel 12.3 geeft aan dat bij opheffing van De Stoomfabriek het batig saldo naar de gemeente gaat. Hierdoor wordt niet voldaan aan de voorwaarde dat geld dat over is na opheffing van de instelling wordt besteed aan een instantie met een vergelijkbare doelstelling als die van De Stoomfabriek. De gemeente en De Stoomfabriek kunnen in overleg treden om dit statuut te veranderen waardoor een ANBI-status mogelijk wordt voor De Stoomfabriek. Zie bijlage 1 voor een uitgebreidere analyse en mogelijke oplossingen voor een culturele ANBI-status voor De Stoomfabriek.

#### **Stichting De Vrienden van De Stoomfabriek voldoet niet aan vereisten ANBI-status**

Een andere mogelijkheid is om de ANBI-status voor Stichting De Vrienden van De Stoomfabriek aan te vragen. Voor Stichting De Vrienden van De Stoomfabriek is het eenvoudiger om een ANBI-status te behalen, omdat zij niet verantwoordelijk is voor het vastgoed. Hierdoor hoeft een eventueel batig saldo bij opheffing van de stichting niet terug naar de gemeente. In 2020 is door deze stichting al een ANBI-aanvraag gedaan bij de belastingdienst. Hierin was het beoogde doel van de stichting omschreven als; "*Het op financieel gebied ondersteunen van genoemde Stichting De Stoomfabriek en het verrichten van alle verdere handelingen, die het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn*". Door deze omschrijving is Stichting De Vrienden van De Stoomfabriek niet gericht op het algemeen nut en voldoet derhalve niet aan de gestelde voorwaarden voor het verkrijgen van de ANBI-status.

#### **Wijziging statuten Stichting De Vrienden van De Stoomfabriek t.b.v. verkrijgen ANBI-status**

Wij adviseren een nieuwe ANBI-aanvraag te doen voor De Vrienden van De Stoomfabriek. Het doel van deze stichting dient niet gericht te zijn op het ondersteunen van De Stoomfabriek, maar op het algemeen belang dat De Vrienden van De Stoomfabriek dient voor het culturele leven in Dalfsen. Een beschrijving als; "*Het stimuleren van theatervoorstellingen en culturele en maatschappelijke optredens in Dalfsen*" zou een oplossing kunnen bieden.

### 3. Analyse constructie

#### 3.1 Scheiding programmering en vastgoed

Zowel het theaterbestuur als de horeca-exploitanten geven aan dat de huidige constructie niet naar tevredenheid functioneert. Het theaterbestuur voelt zich niet voldoende toegerust, door gebrek aan specifieke deskundigheid in het bestuur, om als vastgoedverhuurder op te treden. De rol als verhuurder van vastgoed met de bijbehorende verantwoordelijkheden inzake onderhoud, beheer, juridische afspraken en financieel management dienen professioneel te worden opgepakt. De verhurende partij moet ook als volwaardig gesprekspartner naar de commerciële huurders kunnen optreden. Deze rol kan niet worden vervuld door het bestuur van Theater De Stoomfabriek dat volledig uit vrijwilligers bestaat. Gevolg hiervan is dat huidige communicatielijnen rondom onroerend goed niet in de lijn van deze formele constructie lopen. Horeca-exploitanten richten zich bijvoorbeeld voor gebouw- en huurgerelateerde zaken direct tot de gemeente.

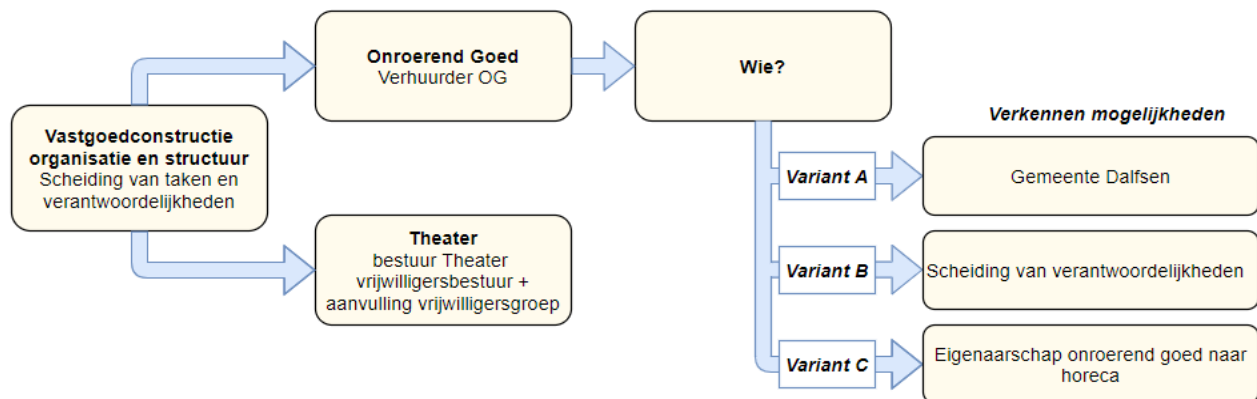
Er wordt door het stichtingsbestuur een scheiding en splitsing van verantwoordelijkheden gewenst tussen:

- Theaterbestuur (gericht op het programmeren en exploiteren van de theaterfunctie)
- Verhuur onroerend goed.

#### 3.2 Verkenning varianten

##### 3.2.1 Drie varianten

Onderstaande figuur laat drie varianten zien met betrekking tot de invulling van de rol van verhuurder van het onroerende goed. Deze varianten zijn in deze paragraaf uitgewerkt.



##### Variant A: Gemeente blijft eigenaar en gaat ook optreden als verhuurder aan alle partijen

Bij de renovatie van de cichoreifabriek en De Witte Villa is gekozen voor de structuur dat de gemeente eigenaar is van beide panden en Stichting De Stoomfabriek de verhuur verzorgt aan beide horeca-ondernemers. In deze variant vervalt de belangrijkste inkomstenbron van de stichting en zal hier een subsidie van de gemeente tegenover moeten staan. Het onderbrengen van de verhuur bij de gemeente sluit niet aan bij de rol die de gemeente vanuit haar (maatschappelijk) vastgoedbeleid heeft en wil hebben ten aanzien van eigendom, beheer en exploitatie.

## Variant B: Gemeente blijft eigenaar en theater verhuurder (huidige constructie)

Gezien het huidige functioneren en de visie van het bestuur is ons advies de functie van de 'verhuurder' te versterken. Hiervoor zijn drie opties denkbaar:

- B1. De eigen organisatie van Stichting Theater De Stoomfabriek versterken door een betaalde kracht in dienst te nemen met vastgoeddeskundigheid, al dan niet in combinatie met het uitbreiden van het bestuur met een bestuurslid met deze expertise.
- B2. Voor de uitvoering van de vastgoedtaken een 'derde' partij inschakelen. De samenwerking met Trefkoele+ wordt als mogelijkheid genoemd en kansrijk geacht. In een dergelijk scenario zet Trefkoele+ haar bestuurskracht en de kwaliteiten van de bedrijfsleider in ten behoeve van de verhuurdersrol en vastgoedtaken van De Stoomfabriek, anderzijds ziet Trefkoele+ meerwaarde in het benutten van de expertise van De Stoomfabriek met programmering, aangezien dat momenteel minder ontwikkeld is bij Trefkoele+. We hebben drie organisatorische varianten besproken:
  - B2.1.a De huidige Stichting De Stoomfabriek blijft bestaan, het bestuur wordt ingevuld door het bestuur van Trefkoele+;
  - B2.1.b De huidige Stichting De Stoomfabriek wordt ontbonden, de huur, verhuur en beheer- en exploitatietaken worden overgenomen door Stichting Ontmoetingscentrum Dalen (zijnde de stichting die momenteel eigenaar en exploitant is van Trefkoele+);
  - B2.1.c Stichting De Stoomfabriek blijft bestaan en richt zich enkel op de programmering. Huur/verhuur en vastgoedtaken worden overgeheveld naar Trefkoele+. Stichting De Stoomfabriek ontvangt in deze variant van Trefkoele+ een vergoeding om de theateractiviteiten te kunnen uitvoeren. De hoogte van deze vergoeding moet nader worden bepaald, in relatie tot de dekking die Trefkoele+ nodig heeft voor de (nieuwe) vastgoedtaken en die De Stoomfabriek nodig heeft voor de uitvoering van haar activiteiten. Aandachtspunt bij deze variant is de noodzaak tot het completeren van het bestuur.
- B3. De verhuurderstaken/-deskundigheid beleggen bij de gemeente. Gemeente heeft aangegeven dat de expertise aanwezig is, maar deze variant niet haar voorkeur heeft aangezien ze dit niet als haar kerntaak beschouwd en vanwege het ontbreken van capaciteit.

De varianten B2.1.a en b zijn door ons besproken met EFK Belastingadviseurs. EFK ziet op voorhand geen fiscale risico's in deze varianten, mits door de betreffende stichting wordt geopteerd voor btw-belaste (onder)verhuur. Eventuele fiscale consequenties van variant B2.1.c moeten nader worden onderzocht.

In variant B2.1.b en waarschijnlijk ook in variant B2.1.c krijgt Trefkoele+ het beheer van de DAEB. Om Trefkoele+ hiermee te kunnen belasten, dient de gemeente een zogeheten toewijzingsbeleid te nemen (artikel 4 DAEB-besluit). Nader onderzocht moet worden of Trefkoele+ voldoet aan de voorwaarden om belast te kunnen worden met het beheer van de DAEB.

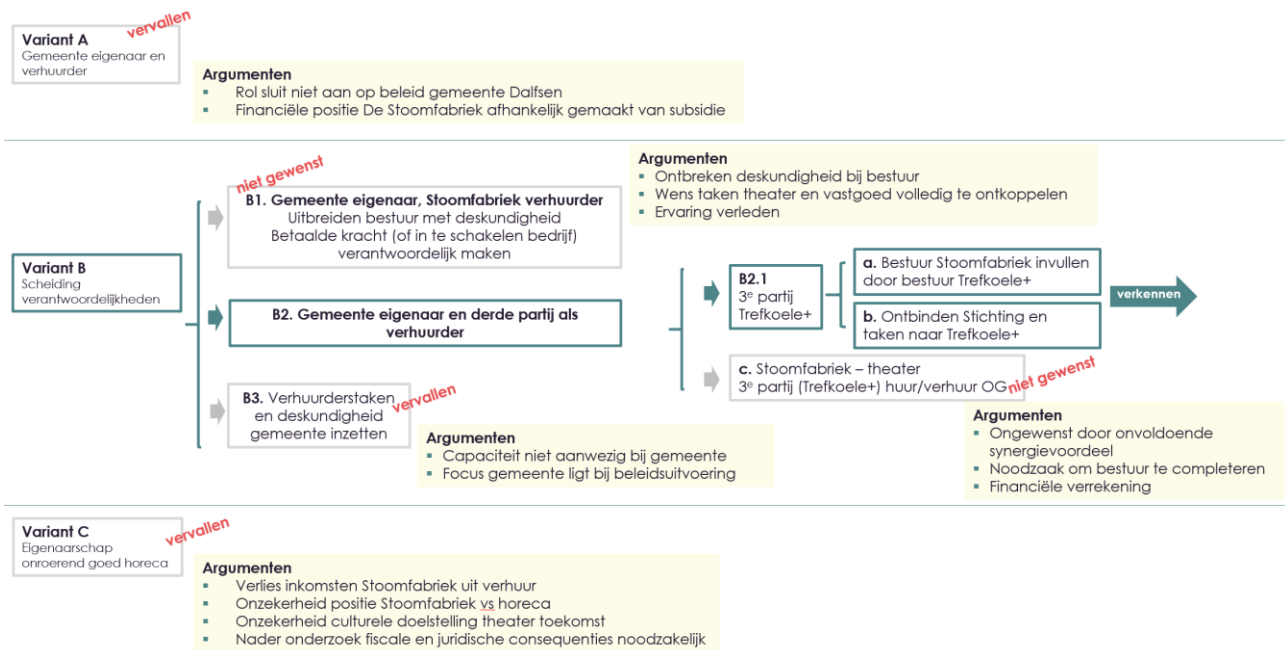
Het bestuur van De Stoomfabriek heeft een verkennend gesprek gevoerd met een delegatie van het bestuur van Trefkoele+. Zowel het bestuur van De Stoomfabriek als van Trefkoele+ staan positief tegenover het verder verkennen en onderzoeken van de mogelijkheden tot samenwerking. Uitgangspunt is een samenwerking die voor alle partijen voordelen oplevert. Door De Trefkoele+ is aangegeven deze mogelijke synergievoordelen te zien in de genoemde varianten B2.1.a en b. Onderwerpen die bij een verdere verkenning aan de orde kunnen komen, zijn:

- Afweging genoemde organisatorische varianten op basis van te bepalen criteria en aandachtspunten, denk aan eventuele (financiële) risico's bij overname van De Stoomfabriek door Trefkoele+, organisatorische complexiteit bij invulling bestuur van twee stichtingen (bijvoorbeeld gescheiden boekhouding, jaarrekening, etc.), mogelijkheid om lid te blijven van de Vereniging Overleg Kleine Theaters Overijssel (OKTO);
- Completeren van het bestuur van De Stoomfabriek, zowel in functies als benodigde competenties, slagvaardigheid en daadkracht. In de variant waar Stichting De Stoomfabriek blijft bestaan is dit een voorwaarde;
- Samenstelling bestuur Trefkoele+, versterking met vertegenwoordiging vanuit huidig bestuur De Stoomfabriek of een (nieuw) bestuurslid, met portefeuille programmering;
- Versterking programmering Trefkoele+ met kennis en expertise van de programmacommissies en coördinator programmering van De Stoomfabriek; inrichting programmacommissies gericht op programmering van meerdere zalen/podia (Theater De Stoomfabriek, Trefkoele+ en eventueel andere 'culturele podia' in Dalfsen);
- Overheveling (uitvoerende) administratie naar Trefkoele+;
- Invulling formatie Trefkoele+ in relatie tot nieuwe vastgoedtaken;
- Eventuele noodzaak tot aanpassing statuten Stichting Ontmoetingscentrum Dalfsen;
- Handhaven gezicht en identiteit van Theater De Stoomfabriek zijn belangrijk voor behoud van de theaterfunctie;
- Verkrijgen ANBI-status; afhankelijk van de gekozen constructie zal de meest wenselijke oplossing moeten worden gezocht waarbij aan de voorwaarden zoals gesteld aan de ANBI-status kan worden voldaan.

#### **Variant C: Eigenaarschap onroerend goed gaat naar de horeca-exploitant**

Dit scenario heeft de voorkeur van de horeca-exploitanten, echter dit wordt zowel vanuit de gemeente als Stichting De Stoomfabriek niet wenselijk geacht. De Stoomfabriek verliest in dit geval haar inkomsten uit de verhuur en wordt afhankelijk van subsidie-inkomsten van de gemeente. Onzeker is wat dit doet met de onderlinge verhouding tussen het bestuur en de horeca-exploitanten. Deze constructie draagt het risico in zich dat het theater op termijn zal worden gemarginaliseerd en niet langer kan bijdragen aan de culturele doelstelling van de gemeente Dalfsen. De fiscaal adviseur van EFK geeft aan dat bij deze variant fiscaal en juridisch onderzoek noodzakelijk is om eventuele risico's te kunnen bepalen.

### 3.2.2 Advies voorkeursvariant



Als meest wenselijk scenario voor de vervolgstappen komen de varianten B2.1.a en B2.1.b naar voren. De scheiding van verantwoordelijkheden in de taken zoals deze momenteel bij De Stoomfabriek liggen is door alle partijen aangegeven als een voorwaarde voor een goed functionerende organisatie rondom het theater. Daarbij wordt gekeken naar de optie: gemeente blijft eigenaar, De Stoomfabriek/theater is verantwoordelijk voor de programmering en een derde partij verzorgt de huur/verhuur van het onroerend goed. Vooralsnog gaan we ervan uit dat de uitvoering van de programmering door de huidige werkgroepen/programmalingen van De Stoomfabriek gebeurt. In hoeverre Stichting De Stoomfabriek in stand moet worden gehouden en hoe dit ingevuld kan worden in het bestuur maakt deel uit van vervolggesprekken die De Stoomfabriek en de Trefkoele+ gaan voeren. De organisatievorm waarbinnen dit het best kan worden vormgegeven dient nader te worden onderzocht en uitgewerkt. Uiteraard moeten de belangen van Theater De Stoomfabriek binnen deze nieuwe constructie goed worden geborgd.

Met betrekking tot variant B2.1.c zien wij geen voordelen ten opzichte van B2.1.a en B2.1.b. Wel zien we enkele nadelen, namelijk het ontbreken van synergie waar zowel De Stoomfabriek als Trefkoele+ voordeel van hebben. Daarnaast heeft het instandhouden van Stichting De Stoomfabriek als nadeel dat het bestuur gecompliceerd moet worden en dat er tussen Trefkoele+ en De Stoomfabriek een financiële verrekening moet plaatsvinden (juridisch vast te leggen, fiscale consequenties nog te onderzoeken).

Voorwaarden waarmee rekening moet worden gehouden binnen de uitwerking van de mogelijkheden volgens variant B zijn:

- Er moet worden voldaan aan de oorspronkelijke uitgangspunten die aansloten op de voorwaarden rondom het DAEB-vrijstellingsbesluit. Dit houdt in dat de organisatie die tegen kostprijs huurt en tegen marktconforme huurprijs verhuurt, is aangewezen als een DEAB en derhalve buiten de normale mededingingsregels valt. Dit is niet het geval voor Trefkoele+ en zal nader moeten worden onderzocht.
- Het financiële voordeel dat met deze constructie kan worden behaald dient ten goede te komen aan de ontwikkeling van culturele 'theater'-activiteiten binnen de gemeente Dalfsen en derhalve ten goede te komen aan de activiteiten van Theater De Stoomfabriek.



- Bij het inrichten van de nieuwe juridische constructie moet rekening worden gehouden met de gewenste ANBI-status voor het theater.

Bij het bestuur van Stichting De Stoomfabriek spelen nog veel vragen over het verbeteren van het financieel management en de financiële exploitatie. Deze vragen richten zich op het concreet inrichten van een gezonde bedrijfsvoering van het theater, de kostprijs van kaartjes en het binden van sponsors en vrijwilligers. Deze vragen vallen buiten de scope van onze opdracht. Wij adviseren Stichting De Stoomfabriek in overleg te gaan met een vergelijkbare instantie (bijvoorbeeld De Spiegel in Zwolle) en de huidige vacatures (voorzitter en penningmeester) binnen het bestuur (eventueel op tijdelijke basis) in te vullen. Hierbij moet worden gelet op de benodigde en op dit moment ontbrekende competenties. Dat betreft zakelijk leiderschap, bestuurlijke ervaring en financieel management.

## 4. Samenvatting en advies

Theater De Stoomfabriek heeft in haar 5-jarig bestaan met haar culturele aanbod een mooie positie verworven binnen Dalfsen en de directe omgeving. Er is sprake van een goede en brede naamsbekendheid en de gemiddelde bezettingsgraad van voorstellingen is met 80-85% bijzonder hoog. De prachtige theaterzaal, voorzien van alle benodigde technische faciliteiten, de door de programmacoördinator en programmacommissies voorbereide programmering, de 40-45 vrijwilligers en de stabiele inkomstenbron uit verhuur aan Grand Café De Fabriek en De Witte Villa dragen bij aan dit succes. Om het theater ook de komende jaren succesvol te laten zijn, is echter een aantal ingrepen noodzakelijk. In deze rapportage zijn deze uitgewerkt. Samengevat adviseren wij, mede in navolging van het onderzoek van Baker Tilly, de volgende optimalisaties en ingrepen:

- Het **versterken van de positie van het bestuur** als zijnde bestuurlijk-verantwoordelijke met betrekking tot haar **huur-/verhuurrol en vastgoedtaken**. Advies is om met het bestuur van Trefkoele+ de samenwerking te verkennen en te onderzoeken, gericht op het overdragen van de bestuurlijke taken van Stichting De Stoomfabriek naar het bestuur van Trefkoele+ of het liquideren van Stichting De Stoomfabriek en haar activiteiten overdragen aan Stichting Ontmoetingscentrum Dalfsen (Trefkoele+).
- Het **versterken van het financieel management**. Baker Tilly heeft meerdere adviezen hierover gegeven, welke door ons zijn aangevuld met enkele punten. Het beter inzicht krijgen in het rendement van de voorstellingen, al dan niet in relatie met de ticketprijs, het doorbelasten van 'overheadkosten' naar Stichting Dalfsen Klassiek (c.q. in de ticketprijs van haar voorstellingen) en het jaarlijks indexeren van de huurprijzen van de horeca-exploitanten zijn voor de korte termijn punten voor nader onderzoek.
- Het **verbeteren van de samenwerking** met de horecaexploitant van de Fabriek. Dit betreft het maken van duidelijke, zakelijke afspraken rondom de ruimtelijke organisatie; het gezamenlijk gebruik van de entree, ruimte rondom de bar en op de verdieping en de organisatie van de horeca rondom het theaterbezoek (bv verstrekken pauzedrankje). Zowel de ruimtelijke als de organisatorische component vragen om heldere afspraken die zorgen voor een verbetering van de samenwerking en daarmee een versterking van de huidige individuele functies.
- Overwegen om de **ANBI-status** aan te vragen. Dit kan door de statuten van Stichting De Vrienden van De Stoomfabriek aan te passen.

## Bijlage 1 - Analyse en mogelijke oplossingen ANBI-status

[toegevoegd als separate bijlage]



# De hoogste kwaliteitseisen aan onze dienstverlening. Een goed gebouw begint met het beste idee.

## Colofon

**Datum:** 25 maart 2021  
**Auteur(s):** Erwin Veneklaas Slots en Anne klein Breteler

info@icsadviseurs.nl  
088 - 235 04 27