

Toelichting op de meerjarenbegroting 2018-2020.

In deze toelichting worden de significante afwijkingen 2020 ten opzichte van het werkelijke resultaat 2016 verklaard.

Tevens is in beeld gebracht hoe het werkelijk resultaat zich verhoudt tot de oorspronkelijke exploitatieraming 2016 (midden variant) vóór nieuwbouw. Het laatste is van belang, omdat die raming ten grondslag ligt aan het subsidiebedrag, zoals dat door de gemeente is vastgesteld.

De toelichting volgt de lijn van de begrotingsopzet.

Overzicht van significante afwijkingen		
Kosten:		
1.	Huisvestingskosten	
	<i>0.1 Huur</i>	
	- Gebouw	De huurstijging is bepaald op 2% per jaar
	1.1 Afschrijvingen	Afschrijvingen m.b.t. de algemene installaties, installaties t.b.v. de theaterfunctie, inrichting, keukeninventaris en exploitatiemiddelen zijn regulier opgenomen en overeenkomstig de afspraken in de huurovereenkomst.
	- Theaterinstallaties	Specifieke toelichting: Verlaging van kosten a.g.v. het feit dat de eerste jaren na ingebruikname nog geen nieuwe investeringen vereisen. De afschrijvingskosten op dit punt zullen in latere jaren wel weer toenemen.
	- Meerjarenonderhoud	Was niet in ramingen opgenomen. Directe na nieuwbouw zijn die ook nog gering, maar zullen in de komende jaren niet-vermijdbaar toenemen.
	<i>1.2 Onderhoud</i>	
	- Toneelinstallaties	Stijging wordt veroorzaakt door vervallen van garantietermijnen en regulier onderhoud. In verband met veiligheid niet beïnvloedbaar.
	- Inventaris	Stijging als gevolg van toenemende slijtage door regulier gebruik
	<i>1.3 Diversen</i>	
	- Elektriciteit	Bij het aangaan van de huurovereenkomst zijn aannames/afspraken gemaakt m.b.t. het energieverbruik van het nieuwe complex. Deze blijken in de praktijk, ondanks inmiddels overeengekomen gunstiger energiecontract, aanzienlijk hoger te liggen door het disfunctioneren van de installaties. Hiervoor betaalt de Kampanje ook nog eens € 10.000 per jaar. In zijn totaliteit heeft dit een negatief effect van € 40.000 op de (geraamde) exploitatie.
	<i>1.4 Belasting/ verzekeringen</i>	
	- OZB- belasting	De aanslag voor onroerend zaakbelasting is € 23.000 hoger dan

		geraamd. De aanslag wordt betwist.
2.	Personeelskosten	
	<i>2.1 Personeel</i>	
	- Directie en management	Met ingang van 1 december 2017 komt de functie van plaatsvervangend directeur te vervallen. Derhalve een significante daling.
	- Marketing, Verkoop e.a.	De kosten nemen toe als gevolg van uitvoering nieuw beleid, in casu het aanstellen van een Salesfunctionaris en een parttime Educatief medewerker.
	- Boekhouding en admin.	Kosten toe i.v.m. aanstelling parttime P&O medewerker.
	- Techniek en onderhoud	Op deze afdeling vindt een verschuiving plaats. De reguliere kosten nemen toe met € 40.000, terwijl de incidentele kosten met € 45.000 afnemen.
	- Keuken en bediening	De kosten van de leiding nemen iets toe a.g.v. overname van taken die oorspronkelijk bij de waarnemend directeur waren belegd. De personeelskosten voor de Schorpioen vervallen, omdat de exploitatie is beëindigd
		Overigens zijn de personele kosten van deze afdelingen hoger dan de kengetallen van Horeca Nederland. Dit mede als gevolg van het hanteren van de CAO Nederlandse Podia. De loonkosten hiervan zijn hoger en er geldt een andere pensioenregeling dan de Horeca cao. Tevens hebben eerder opgebouwde rechten en de omvang/logistiek van het gebouw een opwaarts effect op de loonkosten. Dat neemt niet weg dat de komende periode kritisch gekeken wordt naar optimalisering van inzet van medewerkers.
	- Huishouding	Kosten vallen hoger uit dan de ramingen. De oorzaak hiervan wordt gevonden in de omvang en de logistiek van het gebouw. In de komende periode worden techniek en onderhoud organisatorisch dichter bij elkaar gebracht teneinde efficiënter te werken en uitbesteed onderhoudswerk in eigen beheer uit te voeren, om zo kosten te besparen.
	<i>2.2 Personeelszorg</i>	
	- Studiekosten	In het verleden was er weinig aandacht voor deskundigheidsbevordering. In relatie tot verbeteren van de professionele kwaliteit van dienstverlening en nieuwe taken a.g.v. beleidskeuzes is versterking/onderhoud van deskundigheid noodzakelijk.
	<i>2.3 Inkomsten</i>	
		De daling van inkomsten treedt op a.g.v. verlaging ziekteverzuim

3	Algemene kosten	
	3.1 Telefonie	De kosten voor telefonie kunnen naar verwachting met 30% worden verlaagd, vanaf 2018.
4	Inkoop en exploit.middelen	
	4.1 Keuken en dranken	De inkoopcondities kunnen verbeterd worden. Hiervoor worden in 2018 gesprekken gevoerd om te komen tot conformere afspraken. De stijging van kosten tussen 2018 en 2020 houden verband met een hoger geraamde omzet.
	4.3 Exploitiemiddelen	De inkomsten uit door te berekenen exploitatiemiddelen nemen af omdat klanten verwachten dat deze middelen bij de huur van de accommodatie inbegrepen zijn. In de pakketprijzen zoals de kampanje die aanbiedt zijn de kosten voor de meest gangbare middelen inbegrepen.
5	Voorstellingen	
	5.1 Directe kosten vrst.	De kosten dalen a.g.v. scherpere inkoop, lagere garanties, verbeterde partages en een hogere toegestane theatertoeslag.
6	Sponsoractiviteiten	
		Geen significante afwijkingen. Wel zal gestreefd worden naar het vergroten van het bestand aan sponsors.
Inkomsten		
7	Inkomsten voorstellingen	
	7.1 Recettes voorstellingen en activiteiten	Recettes en inkoopkosten zijn in evenwicht begroot. Het tot nu toe gerealiseerde tekort op voorstellingen wordt hiermee genivelleerd. Eventuele verschillen worden ten gunste of ten laste van een zogenoemd "schoonheidsfonds" gebracht.
8	Publiek en gebruikers	
	8.1 Keuken en dranken	Stijging als gevolg van optimalisering omzet.
	8.2 Doorberekende exploitatiemiddelen	Zijn in evenwicht begroot met kosten
9	Gebouw en verhuur	
	9.1 Stadshal e.a.	Stijging a.g.v. inzet Salesmedewerker
10	Inkomsten sponsoring	
		Geen significante afwijkingen.
11	Overige baten en lasten	
	11.1 Financiering gemeente	Stijging a.g.v. reguliere indexering

Risicoanalyse Meerjaren-exploitatiebegroting 2018-2020 De Kampanje

Programma Risico Overzicht

W= waarschijnlijkheid dat het risico optreedt

I = impact op de bedrijfsvoering

B= beïnvloedbaarheid

3= Hoog; 2= gemiddeld; 1= laag

Datum: 15-09-2017

Vorige versie:

Nr.	Risico-omschrijving	Gevolgen	W	I	B	Fall-back maatregelen	Datum	Eigenaar	Status	Activiteit
1	Afschrijving op trekkenwand: Onder normale omstandigheden zijn de afschrijvingslasten voor de trekkenwand gebouwd gebonden en derhalve in de huur opgenomen. In het geval van de Kampanje wordt noch door de huurder, nog door de verhuurder hierop afgeschreven.	Bij regulier gebruik zal na 10-15 jaar alle elektronica moeten worden vervangen. Investering rond € 700K. Na 25-30jaar zullen de lieren en motoren aan vervanging toe zijn. Dit zal een investering van zo'n € 800K vragen. (prijspeil 2017). Indien hierop niet afgeschreven/ gereserveerd wordt en niet duidelijk is bij wie de financiële consequenties liggen. Zal t.z.t. een aanzienlijk probleem optreden.	3	3	1	Uit veiligheidsoverwegingen zijn dergelijke kosten niet te vermijden. Derhalve dient in de komende periode door gemeente en Kampanje een duidelijk standpunt in deze te worden bepaald. Indien de verantwoordelijkheid voor vervanging bij de Kampanje komt te liggen, zullen de afschrijvingskosten onderdeel van het exploitatiebudget dienen te zijn.	15-09-'17	Gemeente		
2.	Exploitatie Stoom In het verslag van de recent uitgevoerde organisatiediagnose zijn kritische opmerkingen gemaakt over de invloed van Stoom op het exploitatie tekort. Alvorens tot een definitief besluit over het al of niet afstoten van Stoom te komen, is een degelijk haalbaarheids-/marktonderzoek noodzakelijk. Vooralsnog stelt de Kampanje zich op het standpunt dat stoom een belangrijk aandeel in de totale horeca-exploitatie kan hebben. In die richting worden ook maatregelen genomen die tot doel hebben de exploitatiecijfers van stoom te verbeteren.	Afstoten van Stoom in de huidige fase zou aanzienlijke verliezen opleveren. De opbrengst zou niet opwegen tegen de achterblijvende lasten. Om die reden zet men in op aanzienlijke verbetering van de resultaten. Indien deze uitblijven zal het geraamde exploitatietekort nog toenemen.	2	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van de voorgenomen efficiency-maatregelen (personeel en verbeteren verhouding inkoop/verkoop) • Scherp volgen van de resultaten van Stoom aan de hand van een expliciet exploitatiemodel. • Uitvoeren van een haalbaarheids-/marktanalyse. • Indien gewenste resultaten en/of groeiverwachtingen uitblijven, afstoting voorbereiden. 	15-09-'17	Directie		

Risicoanalyse Meerjaren-exploitatiebegroting 2018-2020 De Kampanje (vervolg 2)

Programma Risico Overzicht

W= waarschijnlijkheid dat het risico optreedt
I = impact op de bedrijfsvoering
B= beïnvloedbaarheid
3= Hoog; 2= gemiddeld; 1= laag

Datum: 15-09-2017
Vorige versie:

Nr.	Risico-omschrijving	Gevolgen	W	I	B	Fall-back maatregelen	Datum	Eigenaar	Status	Activiteit
6	Inkomsten uit publiek en gebruikers De geraamde cijfers zijn gebaseerd op maatregelen die de gemiddelde consumptie per bezoeker en een stijging van het aantal bezoekers/gebruikers. Het risico is dat de resultaten achterblijven bij de verwachtingen	Minder inkomsten uit publiek en gebruikers en derhalve een negatieve druk op het exploitatieresultaat	1	3	3	Mogelijke maatregelen zijn: <ul style="list-style-type: none"> Scherpe analyse van de resultaten om tijdige bijsturing mogelijk te maken. Optimaliseren inkoop en verkoop verhouding Medewerkers trainen in upselling Verhogen van de consumptieprijzen (met als risico minder bestedingen) 	15-09-'17	Directeur/ Hfd Horeca/ Controller		

Niet (primair)materiële risico's

Publiciteit

- Negatieve publiciteit heeft een negatieve invloed op de exploitatie, potentiële klanten mijden de Kampanje;
- Huurders kiezen een alternatieve locatie;

Reputatie

- Reputatie bij impresario's en producenten komt onder druk te staan;
- Donateurs, vrienden en sponsors willen mogelijk niet langer verbonden blijven;
- Theaterbezoekers wijken uit naar omringende theaters en schouwburgen;

Personeel en organisatie

- Omstandigheden kunnen leiden tot het vertrekken van waardevolle medewerkers, ongewenst verloop;
- Veranderingen in de organisatie hebben mogelijk transitiekosten als gevolg;
- De Kampanje verliest aantrekkingskracht op potentieel nieuw personeel;

Inkoop van een nieuw theaterseizoen 18/19

- Financiële situatie dwingt de Kampanje tot opschorten van een nieuw theaterseizoen 2018/2019;

Functioneel gebruik van het complex

- Het op orde brengen van de oplever- en garantiepunten is exploitatiematig een probleem voor het theater als gevolg van de impact die het heeft op de mate waarin ons publiek graag verblijft in het gebouw. Nog langer uitstellen van het oplossen van deze problemen hebben een negatief effect.

Liquiditeit

- Aanhoudende tekorten op de exploitatie hebben een negatief effect op de liquiditeitspositie van de Kampanje. (zie liquiditeitsprognose)

Als deze risico's daadwerkelijk optreden, zullen zij zeker ook een negatieve druk op de beschikbare middelen leggen. In omvang zijn zij echter moeilijker te duiden en door de Kampanje zelf te beïnvloeden.