

Afdeling	: OCSW	B&W-voorstel:
Naam opsteller voorstel	: Marianne van de Ven (0495-575451)	DJ-475951
Portefeuillehouder	: drs. G.J.W. (Geert) Gabriëls	Zaaknummer:
		8416
		Publicatie:
		Openbaar

Onderwerp

Exploitatie Munttheater

Voorstel

1. Kennis te nemen van de "Analyse financiële situatie Stichting Munttheater februari 2018".
2. De voornoemde analyse ter kennis te brengen aan de raad.
3. Een voorstel aan de raad voor te leggen over de definitieve scenario keuze in relatie tot subsidiëring 2019 en verder.

Inleiding

Op 3 oktober 2017 heeft u kennis genomen van de knelpunten met betrekking tot de exploitatie van het Munttheater voor de komende jaren (B&W voorstel DJ-9804). Het Munttheater heeft aangegeven dat ze, om in de toekomst aan de bestaande opdracht te kunnen voldoen, een substantieel bedrag tekort komt op de exploitatie. Omdat er op dat moment onvoldoende informatie was om tot een goed advies te komen werd besloten om eerst een gezamenlijke analyse te maken vóór er definitieve conclusies getrokken worden. In de periode tot eind januari 2018 is deze nadere analyse gemaakt. Op basis van deze analyse zijn vier scenario's geformuleerd, deze worden in onderstaand voorstel kort toegelicht.

Beoogd effect/doel

Zicht krijgen op mogelijkheden voor een structurele oplossing voor de meerjarenexploitatie van het Munttheater en een financieel toekomstbestendig Munttheater.

Weert, 23 februari 2018 De directeur,	S		B	W	W	W	W
				FvE	PS	GG	MvdH
		akkoord					
		bespreken					
Soort besluit: Besluit Raad (via college) A-stuk							

13.03.2018

In te vullen door het B&W secretariaat:

Akkoord

Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder

Anders, nl.:

Beslissing d.d.: 13-03-2018

Niet akkoord

Gewijzigde versie

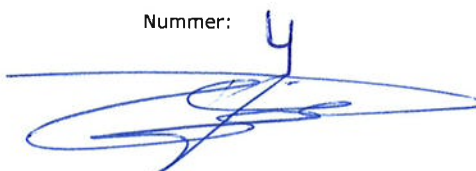
A-stuk

B-stuk

C-stuk

Nummer: 4

De secretaris,



Argumenten

Vanwege het belang van de activiteiten van het Munttheater voor het culturele klimaat in de gemeente Weert is een goede financiële situatie bij deze instelling noodzakelijk.

Voorwaarden voor subsidieverlening aan Munttheater

Bij de toekenning van de subsidie voor het jaar 2018 zijn onderstaande voorwaarden gesteld:

De subsidie wordt verleend voor het in stand houden van een theater waarin activiteiten worden aangeboden gericht op een breed publiek (inclusief gebouw), dat voorziet in:

- Het bieden van een theaterpodium aan sociaal culturele organisaties uit Weert;
- Het aanbieden van een professioneel, evenwichtig en pluriform theater- en concertprogramma op een wijze dat eenieder daarmee in aanraking kan komen;
- Het faciliteren van activiteiten, georganiseerd door, dan wel in samenwerking met derden, mits niet in conflict met de hierboven genoemde doelstellingen.

De instelling:

- a. Initieert en bewerkstelligt horizontale samenwerking met de professioneel culturele instellingen in de gemeente Weert zijnde Bibliocenter, RICK en MC De Bosuil;
- b. Faciliteert verticale samenwerking tussen amateur- en (semi)professionele organisaties;
- c. Participeert in het educatief programma van Ku+Cu.
- d. Initieert en bewerkstelligt samenwerking met/tussen organisaties ter ondersteuning en uitvoering van de dienstverlening (waaronder fondsen, bedrijfsleven, welzijnsorganisaties, opdrachtgevers in de zorg, sociaal domein en COA/AZC's).

Bovenstaande opdracht is de basis geweest voor de uitwerking van de financiële analyse.

Analyse financiële situatie Stichting Munttheater

Naar aanleiding van het B&W besluit van 3 oktober 2017 heeft het Munttheater in samenwerking met het ambtelijk apparaat bijgaande analyse gemaakt (zie bijlage 1).

Uit deze analyse blijkt dat stichting Munttheater kampt met een kwetsbare financiële situatie. Het eigen vermogen is laag. Het kost ieder jaar weer grote moeite om de exploitatie rond te krijgen. Dat is wel steeds gelukt, maar alleen door noodzakelijke uitgaven niet te doen en het verwerven van incidentele baten. Deze financiële krapte met bijbehorende financiële risico's zitten de inhoudelijke taakuitvoering, groei, innovatie en ontwikkeling van het Munttheater in de weg.

In de afgelopen jaren heeft het theater inkomstenverhogende beleidswijzigingen en kostenbeheersingsmaatregelen ingezet om een gezonde financiële basis voor de langere termijn te creëren:

- Inkomstenverhogende beleidswijzigingen: een veranderd inkoopbeleid van de programmering en een duidelijke focus op een positief financieel resultaat op de individuele voorstellingen; een herijking van de afspraken met de horecapartner; een intensievere marktwerking voor verhuur en de verwerving van andere inkomsten;
- Kostenbeheersingsmaatregelen: compartimentering van het gebouw plus klimaatprogrammering om de energiekosten te verlagen, het samenvoegen van taken en functies en de inzet van meer vrijwilligers; minder frequent geopende kassa en geminimaliseerde opleidingsbudgetten.

Deze inzet heeft niet in voldoende mate geleid tot het gewenste structurele effect. Belangrijke oorzaak is een scheefgroei tussen de hoogte van de subsidie als gevolg van de subsidiesystematiek zoals deze in de begin jaren 2000 is afgesproken aan de ene kant en de daadwerkelijke kostenontwikkeling, veranderende wetgeving en uitgebreidere opdracht aan de andere kant. Een andere belangrijke oorzaak is de structurele bezuiniging van 10%

in 2013. Het Munttheater heeft deze korting in de jaren erna steeds incidenteel op weten te vangen, door steeds opnieuw te zoeken naar een optimale inzet van de beschikbare capaciteit en de uitwerking van zoveel mogelijk alternatieve oplossingsrichtingen. Dit alles tot nog toe zonder de kwaliteit en de inhoud daarmee te raken.

In de financiële analyse worden enkele balansposten toegelicht om de financiële kwetsbaarheid aan te tonen. Vanuit de exploitatie wordt ook helder dat aan de ene kant bepaalde gerealiseerde baten incidenteel zijn, terwijl er aan de andere kant structurele gedeeltelijk onbeïnvloedbare lasten bijkomen, zoals veranderende wetgeving en hogere kosten voor de in te kopen voorstellingen.

De benchmark met andere theaters wordt toegelicht aan de hand van een aantal voorbeelden. Hieruit wordt duidelijk dat het maken van een vergelijking en het trekken van conclusies erg lastig is. De organisatiestructuren en de verzorgingsgebieden van de theaters in de omliggende regio's zijn heel verschillend.

Als algemene conclusie kan worden gesteld dat de indexering met ruime vertraging de kostenontwikkeling volgt.

Om tot een afgewogen keuze te komen, is een aantal scenario's uitgewerkt.

Scenario 1: niets doen.

Er kan gekozen worden voor het onderschrijven van deze analyse maar verder geen actie te ondernemen. Dan blijft de financiële kwetsbaarheid van het Munttheater voortbestaan en kan niet aan de opdracht worden voldaan. Er worden dan inhoudelijke keuzes gemaakt om met minder middelen een deel van de opdracht uit te voeren, hetgeen leidt tot een verschraving van het aanbod en grotere risico's met betrekking tot het voortbestaan. Ook worden er geen samenwerkingen aangegaan en geen sociaal maatschappelijke rol vervuld.

Scenario 2: eigen vermogen eenmalig verhogen naar 2 ton

Er kan gekozen worden voor het eenmalig storten van een bedrag van € 200.000,- om de eigen vermogenspositie van het Munttheater te verhogen. Dit bedrag is gebaseerd op de maximale toegestane reserve van 25%, conform de huidige uitwerkingsovereenkomst. Een verhoogd eigen vermogen heeft een verbeterde solvabiliteit tot gevolg. En met een groter eigen vermogen kan meer risico worden genomen bij de uitvoering van het beleid. Hiermee wordt het probleem van het niet sluitend krijgen van de begroting en de exploitatie niet opgelost; deze blijft negatief waardoor op deze reserve binnen twee à drie jaar zal worden ingeteerd. Er is dus geen sprake van een lange termijn oplossing.

Scenario 3: herijken van de subsidieopbouw en het subsidieniveau in relatie tot de opdracht

Dit scenario is gebaseerd op realistische bedragen en indexaties. Om tot een structurele gezonde financiële organisatie te komen is een structurele reparatie van de subsidie van € 118.000,- (niveau 2019, met reële indexering) nodig. Een vereenvoudigde berekeningssystematiek op basis van realistische aannames biedt meer helderheid en financiële houvast.

De omvang van het huurdersonderhoud per 2019 is nog niet bekend. In dit scenario is de dotatie nog niet geactualiseerd. Eind maart 2018 komen deze cijfers beschikbaar zodat dit in het B&W voorstel voor een definitief scenario meegenomen kan worden.

Scenario 4: externe investeerder zoeken

Een wat minder voor de hand liggend scenario is het vinden van een externe investeerder die de exploitatie van het Munttheater overneemt. Hiermee kan de financiële bijdrage door de gemeente aan het theater omlaag, maar dit zal consequenties hebben voor de inhoudelijke ontwikkeling van het Munttheater.

Kanttekeningen en risico's

Tijdens de commissievergadering van 16 januari 2018 (Cie BV-IW) heeft de portefeuillehouder toegezegd dat de cijfers over de exploitatie van het Munttheater aan de commissie beschikbaar worden gesteld (toezegging 16272).

Ook al wordt de keuze voor een scenario pas later aan de raad voorgelegd, vanwege de mogelijke financiële impact wil de portefeuillehouder / het college de raad nu al informeren.

Financiële, personele en juridische gevolgen

De financiële gevolgen zijn afhankelijk van de door de raad te maken keuze voor een van de scenario's. Deze zullen dan meegenomen worden in de begroting 2019 en verdere jaren.

De analyse van de financiële situatie is zorgvuldig opgezet en daar waar nodig toegelicht en verduidelijkt. Duidelijk blijkt dat het huidige subsidiebedrag ontoereikend is in relatie tot de voorgestelde begrotingsopzet en dat er (nagenoeg) geen eigen vermogen is om financiële tegenvallers op te vangen.

Uitvoering/evaluatie

Het tijdspad ziet er als volgt uit:

- 13 maart: College neemt kennis van de 'Analyse financiële situatie Stichting Munttheater februari 2018';
- 20 maart: De voornoemde analyse ter kennis brengen aan de raad;
- 22 mei: B&W besluit definitieve scenariokeuze in relatie tot subsidiëring 2019 en verder van het Munttheater;
- 12 juni: Behandeling in informatiebijeenkomst commissie BV-IW;
- 19 juni: Oordeelsvorming in commissie BV-IW;
- 28 juni: Besluitvorming in raadsvergadering.

Communicatie/participatie

-

Overleg gevoerd met

Intern:

Marie-Lou Rosbergen, juridisch advies

Extern:

Brigitte van Eck, directeur Munttheater
Mathilde Janssen, financiën en personeelszaken

Bijlagen:

Analyse financiële situatie Stichting Munttheater februari 2018.

Analyse financiële situatie

Stichting Munttheater

Opgesteld door: Stichting Munttheater en Gemeente Weert, afdeling OCSW

Februari 2018

Inhoudsopgave

Management samenvatting	3
I Inleiding	5
II Probleemstelling	5
Subsidierelatie	5
Actuele stand van zaken.....	5
Toekomst onzeker	5
III Subsiestromen en structuur met betrekking tot onderhoud en investeringen	6
IV Inkomstenontwikkeling en kostenbeheersing	6
Inkomstenontwikkeling	6
Kostenbeheersing	8
V Financiële Analyse	10
A. Balans.....	10
B. Exploitatie	12
VI Benchmark	15
VII Scenario's	18
Scenario 1:	18
Scenario 2:	19
Scenario 3:	20
Scenario 4:	21
Bijlage 1: Salarisschalen CAO Nederlandse Podia	22
Bijlage 2: Herrekening subsidielabel salariskosten	23

Management samenvatting

Stichting het Munttheater kampt met een kwetsbare financiële situatie door een laag eigen vermogen en met het sluitend krijgen van een begroting die voldoende waarborg biedt om ook in de toekomst te blijven voldoen aan de gestelde opdracht. Tevens kost het grote moeite om de exploitatie rond te krijgen. Dat lukt alleen door noodzakelijke uitgaven niet te doen. Deze financiële krapte met bijbehorende financiële risico's zitten de inhoudelijke taakuitvoering, groei, innovatie en ontwikkeling van het Munttheater in de weg. In opdracht van het College van B&W is daarom een analyse gemaakt van de financiële knelpunten.

In de afgelopen jaren heeft het theater inkomstenverhogende beleidswijzigingen en kostenbeheersingsmaatregelen ingezet om een gezonde financiële basis voor de langere termijn te creëren:

- Inkomstenverhogende beleidswijzigingen: een veranderd inkoopbeleid van de programmering en een duidelijke focus op een positief financieel resultaat op de individuele voorstellingen; een herijking van de afspraken met de horecapartner; een intensievere marktwerking voor verhuur en de verwerving van andere inkomsten;
- Kostenbeheersingsmaatregelen: compartimentering van het gebouw plus klimaatprogrammering om de energiekosten te verlagen, het samenvoegen van taken en functies en de inzet van meer vrijwilligers; minder frequent geopende kassa en geminimaliseerde opleidingsbudgetten.

Deze inzet heeft niet in voldoende mate geleid tot het gewenste structurele effect. Belangrijkste oorzaak is een scheefgroei tussen de hoogte van de subsidie als gevolg van de subsidiesystematiek zoals deze in de begin jaren 2000 is afgesproken aan de ene kant en de daadwerkelijke kostenontwikkeling aan de andere kant.

In de financiële analyse worden enkele balansposten toegelicht om de financiële kwetsbaarheid aan te tonen. Vanuit de exploitatie wordt ook helder dat aan de ene kant bepaalde gerealiseerde baten incidenteel zijn, terwijl er aan de andere kant structurele onbeheersbare lasten bijkomen, zoals veranderende wetgeving en hogere kosten voor de in te kopen voorstellingen.

De benchmark met andere theaters wordt toegelicht aan de hand van een aantal voorbeelden. Hieruit wordt duidelijk dat het lastig is om een benchmark uit te voeren omdat het Munttheater het enige theater in Limburg is dat over slechts één (theater)zaal beschikt in combinatie met een fysieke ligging op de eerste etage en de horeca verpacht.

Om tot een gezond, toekomstbestendig Munttheater op financieel gebied te komen, is een aantal scenario's ontwikkeld.

Scenario 1: niets doen.

Er kan gekozen worden voor het onderschrijven van deze analyse maar verder geen actie te ondernemen. Dan blijft de financiële kwetsbaarheid van het Munttheater voortbestaan en kan niet aan de opdracht worden voldaan. Er worden inhoudelijke keuzes gemaakt om met minder middelen een deel van de opdracht uit te voeren, hetgeen leidt tot een verschraling van het aanbod en grotere risico's met betrekking tot het voortbestaan. Ook worden er geen samenwerkingen aangegaan en geen sociaal maatschappelijke rol vervuld.

Scenario 2: eigen vermogen eenmalig verhogen naar 2 ton

Er kan gekozen worden voor het eenmalig storten van een bedrag van € 200.000,- om de eigen vermogenspositie van het Munttheater te verhogen. Dit bedrag is gebaseerd op de maximale toegestane reserve van 25%, conform de huidige uitwerkingsovereenkomst. Een verhoogd eigen vermogen heeft een verbeterde solvabiliteit tot gevolg. En met een groter eigen vermogen kan meer risico worden genomen bij de uitvoering van het beleid. Hiermee wordt het probleem van het niet sluitend krijgen van de begroting en de exploitatie niet opgelost; deze blijft negatief waardoor op deze reserve binnen twee à drie jaar zal worden ingeteerd. Er is dus geen sprake van een lange termijn oplossing.

Scenario 3: herijken van de subsidieopbouw en het subsidieniveau in relatie tot de opdracht

Dit scenario is gebaseerd op realistische bedragen en indexaties met een structurele reparatie van de subsidie van € 118.000,- (niveau 2019, met een reële indexering). In dit scenario worden de subsidiecomponenten herrekend en bijgesteld. Een vereenvoudigde berekeningssystematiek op basis van realistische aannames biedt meer helderheid en financiële houvast.

Met de keuze voor dit scenario is er een waarborg voor continuïteit op middellange termijn en kan het beleid worden uitgevoerd conform de huidige beschreven opdracht in de subsidiebeschikking.

Scenario 4: externe investeerder zoeken

Een wat minder voor de hand liggend scenario is het vinden van een externe investeerder die de exploitatie van het Munttheater overneemt. Hiermee kan de financiële bijdrage door de gemeente aan het theater omlaag, maar dit zal consequenties hebben voor de inhoudelijke ontwikkeling van het Munttheater.

Samenvatting per scenario:

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Structureel gezonde exploitatie	Nee	Nee; hogere kosten ten laste van een eenmalige versterking van het eigen vermogen	Ja
Waarborg voor continuïteit op middellange termijn	Nee	Nee	Ja
Voldoen aan basisopdracht vanuit gemeente	Nee	Ja tijdelijk extra activiteiten mogelijk	Ja; continuering van het huidige beleid ten aanzien van de programmering
Voldoen aan ambities Gemeentelijk cultuurbeleid	Geen inhoudelijke bijdrage	Tijdelijk beperkte ruimte	Ja
Behoud/ versterking programmeringsaanbod	Niet mogelijk; verdere verschraving van het aanbod	Iets meer risico is mogelijk voor een beperkte periode	In beperkte mate is meer risicovol programmeren mogelijk
Doelgroepgerichte programmering	Niet mogelijk	Welnu tot geen ruimte	Meer expertise in huis
Bekostiging van het huurdersonderhoud*	PM	PM	PM
Suppletie, structureel	0	€ 200.000 (eenmalig)	€ 118.000 met reële indexering

*Tabel is exclusief de eventuele extra kosten voor het huurdersonderhoud. Deze zijn nu als PM-post opgenomen

I Inleiding

Naar aanleiding van de door de directie van het Munttheater aangegeven kwetsbare financiële situatie bij Stichting Munttheater hebben er in de afgelopen periode diverse bestuurlijke en ambtelijke overleggen plaats gevonden en is de gemeenteraad in oktober 2017 via een raadsinformatiebrief geïnformeerd. Hierin staat vermeld dat er een analyse van de financiële situatie plaatsvindt waarbij de knelpunten zichtbaar worden. Deze analyse treft u hierbij aan.

II Probleemstelling

Subsidierelatie

Het Munttheater ontvangt van de Gemeente Weert een jaarlijkse subsidie. De gemeente Weert draagt hiermee bij aan de exploitatiekosten van het Munttheater. Daarnaast genereert het Munttheater eigen inkomsten door o.a. kaartverkoop en de inkomsten uit verhuur.

In de uitwerkingsovereenkomst 2013-2016 is door zowel Munttheater als de Gemeente Weert geconstateerd dat uitvoering geven aan het huurdersonderhoud en het werken met een sluitende begroting een zware inspanning vergt van het Munttheater. Toch heeft het Munttheater de afgelopen jaren aan de in de uitwerkingsovereenkomst genoemde opdracht kunnen voldoen en is er in geslaagd om (telkens door eenmalige voordelen) steeds een sluitende exploitatie te realiseren. 2016 was in financieel opzicht een lastig jaar voor het Munttheater. De inkomsten hebben onder druk gestaan door een late start van het seizoen met als gevolg een lagere kaartopbrengst, geen verhuuropbrengsten tijdens de (groot) onderhoudsperiode en steeds meer concurrerende activiteiten van bijvoorbeeld het Fatimahuis, Franciscushuis en Theater de Huiskamer. Door de negatieve exploitatie in 2016 heeft de algemene reserve nagenoeg het nulpunt bereikt. In de jaarverslagen van de afgelopen jaren is steeds de kwetsbare financiële positie van de Stichting Munttheater beschreven.

Actuele stand van zaken

De gang van zaken in 2017 is in dit verband illustratief voor de afgelopen jaren, en als er niets verandert, gaat dit waarschijnlijk ook op voor de komende jaren. Aan het begin van het jaar 2017 was het eigen vermogen slechts € 16.000. Hoewel de begroting 2017 sluitend is gemaakt, bleek in het voorjaar op basis van de tussentijdse cijfers, dat het Munttheater op een geprognostiseerd verlies over het hele jaar van € 12.000 afstevende. Om dat te voorkomen, heeft de directie meteen ingegrepen. Budget voor marketing en onderhoud is bevroren en er werd een vacaturestop ingesteld. Na de zomer trok de kaartverkoop boven verwachting aan en werden enkele verhuringen gerealiseerd waarop oorspronkelijk niet gerekend was.

Het jaar 2017 zal met een klein positief saldo worden afgesloten. De vraag kan echter worden gesteld of het Munttheater daarmee ook de maximaal mogelijke maatschappelijke opbrengst heeft gerealiseerd. Veel energie van directie en medewerkers is immers gestoken in het voorkomen van het tekort

Toekomst onzeker

De financiële krapte met bijbehorende financiële risico's zitten de inhoudelijke taakuitvoering, groei, innovatie en ontwikkeling van het Munttheater in de weg. Om een gezond en respectabel Munttheater te behouden is een heroverweging van de financiële positie en de omvang vereist.

III Subsidiestromen en structuur met betrekking tot onderhoud en investeringen

Het Munttheater is een zelfstandige stichting die het theatergebouw huurt van de gemeente Weert, die als eigenaar optreedt. Het theater ontvangt jaarlijks een exploitatiesubsidie voor de uitvoering van haar opdracht: het bieden van een podium aan sociaal culturele organisaties uit Weert en het programmeren van een pluriform professioneel theaterprogramma. De subsidie is opgebouwd uit gelabelde subsidieonderdelen.

Als huurder is het Munttheater verantwoordelijk voor het 'huurdersdeel' van het onderhoud van het gebouw. De gemeente is als eigenaar verantwoordelijk voor het 'eigenaarsdeel' van het gebouw in termen van onderhoud. Denk hierbij aan onderhoud aan de buitenkant van het gebouw, riolering, het dak etc. Over het onderhoud zijn afspraken gemaakt in de vorm van een demarcatielijst. Jaarlijks doteert het Munttheater vanuit de exploitatie een bedrag aan de voorziening op de balans om de onderhoudswerkzaamheden waar ze als huurder verantwoordelijk voor is uit te kunnen voeren (Meerjaren Onderhouds- en Vervangings Planning: MOVP). Afhankelijk van de noodzaak worden jaarlijkse onderhoudswerkzaamheden verricht waarvan de kosten worden onttrokken aan deze voorziening. Denk hierbij aan onderhoudscontracten, vervanging van vloerbedekking, verfbeurten etc. De gemeente is als eigenaar van het gebouw verantwoordelijk voor het eigenaarsdeel; deze kosten lopen via de gemeentelijke begroting.

Ten aanzien van grote (vervangings-)investeringen heeft de gemeente in het verleden ervoor gekozen om hiervoor geen reserveringen te doen op de balans van de Gemeente Weert voor dat deel waarvoor de gemeente als eigenaar van het pand verantwoordelijk is. De afspraak is dat het theater uiterlijk 13 maanden voorafgaand aan het investeringsjaar een aanvraag indient bij de gemeente Weert (Planning & Control Cyclus: P&C). Door middel van het vaststellen van de gemeentelijke begroting met betrekking tot het investeringsjaar volgt de goedkeuring en het verlenen van het maximale investeringsbedrag. Zo zijn in de afgelopen jaren de theater technische installaties, de stoelen en de brandmeldinstallatie vervangen.

IV Inkomstenontwikkeling en kostenbeheersing

Als de cijfers van de afgelopen jaren worden geanalyseerd, dan valt te concluderen dat aan de kostenkant daar waar mogelijk is bezuinigd door krappere budgetten toe te wijzen en goedkopere contracten af te sluiten. Daarnaast is gewerkt aan versterking van medewerkers op het gebied van verhuur en is ingezet – weliswaar met wisselend succes - op een verhoging van de inkomsten, en is de exploitatie dekkend gemaakt met incidentele baten. In de hierop volgende financiële analyse wordt deze conclusie onderbouwd.

Inkomstenontwikkeling

Het 'urgentie-gevoel' van het cultureel ondernemen waaronder het kostendekkend maken van de programmering en de verhoging van de eigen inkomsten, wordt in de hele organisatie van het theater gevoeld, gesteund en vertaald naar actie en resultaat. De afgelopen jaren is daarom door het theater ingezet op de volgende nieuwe beleidsaccenten:

a. Verandering inkoopbeleid programmering en focus op positief resultaat

Om het cultureel ondernemerschap meer kracht bij te zetten, heeft het theater geïnvesteerd in een goede relatie met impresariaten om op die manier de beste voorstellingen naar Weert te halen tegen een zo gunstig mogelijke inkoopprijs. Als culturele onderneming werkt het Munttheater zo bedrijfsmatig mogelijk. Een structurele beperkende factor is dat de capaciteit van de theaterzaal een maximale opbrengst voor een populair gezelschap of artiest in de weg staat (de zaal heeft 450

stoelen, de grootte van het speelveld is voor sommige producties te klein). De afgelopen jaren is daar een tweede beperkende factor bijgekomen als gevolg van de economische ontwikkelingen binnen de culturele branche; impresariaten verleggen steeds vaker het financieel risico naar de theaters door het vragen van hogere garantiebedragen en uitkoopsommen. Hierdoor moeten meer kaarten worden verkocht om break even te 'draaien'.

Sinds 2016 is het marketingbeleid noodzakelijkerwijs ingezet op het financieel minimaal quitte draaien op de voorstelling in plaats van het bereiken van een zo groot mogelijk publiek.

De resultaatsontwikkeling ten aanzien van de kaartverkoop over een aantal jaren geeft het volgende beeld:

		2012	2013	2014	2015	2016	Prognose 2017
a.	Inkomsten: Recettes	€ 358.356	€ 464.515	€ 348.111	€ 427.128	€ 384.731	€ 480.000
b.	Inkomsten: Theatertoeslag	€ 20.646	€ 31.120	€ 35.230	€ 39.862	€ 33.883	€ 43.000
c.	-/- Kosten: Programmering	- € 415.598	- €461.226	- € 371.431	- €453.430	- € 419.080	- € 491.000
	Netto resultaat	- € 36.597	€ 34.409	€ 11.910	€ 13.560	- € 466	€ 32.000

De derde regel van bovenstaande tabel geeft een behoorlijke kostengroei en daarmee een financieel risico weer bij een nagenoeg gelijkblijvend aantal voorstellingen. De kosten van de programmering (c.) dienen in relatie te worden gezien met de inkomsten (a. en b.).

Het totaal aan recettes is gekoppeld aan de hoogte van de toegangsprijs (hogere toegangsprijs betekent hogere recettes en andersom). De theatertoeslag is gekoppeld aan iedere verkochte kaart. De theatertoeslag is het bedrag per kaartje dat rechtstreeks naar het theater gaat als inkomsten. Het verder verhogen van de theatertoeslag is niet onderhandelbaar met de impresariaten. Voor jeugdvoorstellingen wordt geen theatertoeslag berekend om de toegangsprijs zo laag mogelijk te houden.

b. Intensievere marktwerking voor verhuur

De afgelopen jaren is het theater meer gestructureerd de zakelijke markt gaan bewerken, in eerste instantie gericht op bedrijven in Weert, maar nu ook daarbuiten. Hiervoor is extra personele capaciteit ingezet om deze acquisitieslag te verwezenlijken. Ondanks de concurrentie van andere aanbieders met zaalcapaciteit zijn de afgelopen jaren toch flinke resultaten geboekt. De ontwikkeling van de totale opbrengsten verhuur (commercieel en sociaal-cultureel) ziet er als volgt uit:

2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prognose 2017
€ 97.208	€ 129.291	€ 119.010	€ 194.541	€ 169.214	€ 176.775	€ 181.000

c. Herijking afspraken horecapartner

In 2012 is een extern onderzoek verricht naar de geldende afspraken met de horecapartner van het Munttheater: Hostellerie Munten. Dit onderzoek had betrekking op de huur van de foyer en de commissie-afspraken conform een staffel. Dit onderzoek wees uit dat de commissie-afspraken marktconform zijn maar dat de gevraagde huur te laag was. Deze is naar boven bijgesteld met € 5.000,- per jaar, hetgeen een verdubbeling inhoudt. Door de fysieke ligging van het theater op de eerste verdieping als ook het ontbreken van mogelijkheden voor daghoreca is deze vorm van samenwerking de meest ideale en maximaal haalbare.

d. Verwerven andere inkomsten

Naast inkomsten uit kaartverkoop en verhuur is het theater op zoek gegaan naar andere inkomstenbronnen, zoals het aantrekken van hartsvrienden, extra verhuur van technische materialen en het verwerven van fondsen voor scholing en programmering. Zo heeft dit voor de programmering van klassieke muziekmatinee's een maximale subsidie van € 5.000,- opgeleverd per jaar tot en met 2017.

Het theater grijpt alle kansen aan om zelf meer inkomsten te genereren en heeft om die reden o.a. meegedaan aan een trainingstraject via het Ministerie van OCW met betrekking tot de bewerking van de zakelijke en particuliere markt. Deze training had met name betrekking op de mindset: iedere medewerker en vrijwilliger kan meedenken over het aangaan van samenwerkingsverbanden, business arrangementen en verhuur van de zaal et cetera.

Het Munttheater heeft verder een alliantie met Stichting Cubis, de culturele business club van Weert. Cubis neemt jaarlijks minimaal 500 kaarten voor vijf voorstellingen af voor haar leden en met deze samenwerking wordt het financieel risico voor deze voorstellingen in het Munttheater verlaagd.

Kostenbeheersing

a. Compartimentering van gebouw plus klimaatprogrammering

Voorheen werd het hele gebouw verwarmd, zonder keuze voor het verwarmen van bepaalde ruimtes. Door compartimentering en een wekelijks bijgewerkte klimaatbeheersingsprogrammering is meer grip verkregen op de te verwarmen ruimtes. Dit heeft geleid tot verlaging van de kosten. Gemeld moet worden dat de kosten uiteindelijk afhankelijk blijven van de buitentemperatuur. Zie hieronder een overzicht met het verloop van de energiekosten (verwarming en elektriciteit) van de afgelopen jaren. Het energiecontract is een gezamenlijke aanbesteding die via de gemeente is afgesloten hetgeen heeft geresulteerd in een lagere kilowattuur-prijs en m3-prijs voor gas.

	2013	2014	2015	2016	Prognose 2017
(Netto) Energiekosten	€ 37.498	€ 41.637	€ 43.387	€ 33.091	€ 36.000

b. Taken/functies samengevoegd en Flexibilisering arbeid

Op organisatorisch niveau is kritisch naar de functies en werkzaamheden gekeken en de afgelopen jaren heeft ieder hoofd van de afdeling meerdere disciplines tot zijn of haar verantwoordelijkheid gekregen. Zo zijn door de jaren heen de volgende combinatiefuncties ontstaan: Techniek & Gebouwbeheer, Marketing & Educatie, Evenementen & Verhuur, Financiën & Personeelszaken. De functie van managementassistent is geschrapt.

Daar waar een nieuwe vacature ontstond door vertrek van een medewerker is kritisch gekeken naar de noodzaak van het opnieuw in dienst nemen of de mogelijkheid van outsourcing. Inmiddels is er een kernteam van 13 vaste medewerkers, aangevuld met oproepkrachten en free lancers.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FTE CAO Nederlandse Podia (inclusief stagiaires)	11,5	11,0	12,4	12,7	13,5	13,8
FTE CAO Gemeente	2,6	2,2	2,0	2,0	1,9	1,1
FTE inhuur	1,3	1,7	1,5	1,0	0,7	0,1
FTE gemeente, theater en inhuur	15,4	14,9	15,9	15,7	16,0	15,0
Waarvan FTE stagiaires	3,3	2,1	2,0	1,7	1,9	0,9
FTE totaal, exclusief stagiaires	12,1	12,9	13,9	14,0	14,1	14,1

c. Inzet van meer vrijwilligers

Het Munttheater is een high-level service organisatie waarbij gastvrijheid en dienstverlening als belangrijkste kernwaarden zijn geformuleerd. De inzet van vrijwilligers bij de garderobe, in de zaal bij de placering en de onlangs toegevoegde taak om ondersteuning te verlenen in de pauze voor een snelle uitgifte van de dranken, verhogen dit gastvrijheidsgevoel. De betaalde functie in de artiestenfoyer is eveneens omgezet naar een vrijwilligersfunctie. Ook op de afdeling marketing zijn vrijwilligers toegevoegd ter ondersteuning bij de verspreiding van onder meer flyers en seizoenbrochures. Zo is het aantal vrijwilligers de afgelopen jaren gegroeid van 6 naar 28 mensen. De inzet van de vrijwilligers is volgens het Munttheater onbetaalbaar en niet in geld uit te drukken.

d. Kassa minder vaak en korter open

Als bezuinigingsmaatregel en om meer mensen naar de internetverkoop te bewegen, is de theaterkassa op de dinsdag gesloten en zijn ook de openingstijden ingeperkt. De rol van de theaterkassa verschuift steeds meer van directe verkoop naar een servicebalie voor het beantwoorden van vragen, het ruilen van kaarten en een sociaal moment/onderhoud met de bezoeker.

e. Kritisch op uitgaven & kostenbeheersing

Via monitoring van de afdelingsbudgetten wordt nauwlettend het uitgavenpatroon gevolgd. Als er een tekort dreigt, dan wordt er daar waar mogelijk gekeken naar de variabele kosten. Zo is de afgelopen jaren bezuinigd op de opleiding van medewerkers. Alleen de noodzakelijke cursussen op het gebied van bediening van de trekkenwand of BHV-cursussen voor zowel medewerkers als vrijwilligers bleven c.q. blijven op de planning staan. Het budget per fte is feitelijk te laag om de ontwikkelingen op professioneel gebied bij te houden.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prognose 2017
Opleidings- kosten	€ 14.922	€ 21.079	€ 22.004	€ 11.678	€ 13.742	€ 5.804	€ 8.100	€ 8.000

Het Munttheater heeft een ANBI-status. Met deze status komt zij in aanmerking voor het programma Techsoup. Non-profit organisaties krijgen in dit programma forse kortingen op diverse softwareprogramma's die kan oplopen tot enkele duizenden euro's. Met deze zelfde status is het mogelijk om een gedeeltelijke teruggaaf van de energiebelasting van de belastingdienst te ontvangen.

V Financiële Analyse

Bovenstaande ontwikkelingen en ingezette acties hebben effect gehad op het financiële resultaat van het Munttheater. De Stichting Munttheater stelt ieder jaar een jaarrekening op die door de accountant wordt gecontroleerd en bij juistheid en volledigheid wordt goedgekeurd middels een controleverklaring.

Ten behoeve van deze analyse wordt ingegaan op een aantal verschillende onderdelen van deze jaarrekening met in het bijzonder de exploitatie van het Munttheater om inzicht te geven in ontwikkelingen (onderscheiden in beïnvloedbaar en niet-beïnvloedbaar), risico's, knelpunten en keuzemogelijkheden in de vorm van scenario's en de consequenties daarvan:

Balans

Activa	Passiva
Liquide middelen	Eigen vermogen
	Voorziening MOV

Exploitatie

Baten	Lasten
Incidentele baten	Personeel (salariskosten, werkgeverslasten, ziektekostenverzekering, opleiding)
Rente-inkomsten	Energie
Kaartverkoop (recettes)	Inkoopkosten programmering
Verhuur (theaterzaal en foyer, technische materialen/personeel)	
Jaarlijkse subsidie gemeente Weert (omvang, taakstelling en relatie met activiteiten uit subsidiebeschikking en huidig gemeentelijk cultureel beleid)	

A. Balans

a. Activa: Groot bedrag aan liquide middelen

Het grootste bedrag op de balans betreft de liquide middelen. Dit is het bedrag dat het Munttheater op haar bankrekening heeft staan ten gevolge van de kaartverkoop door bezoekers en gebruikt om artiesten te betalen. Bezoekers kopen op voorhand kaarten voor een voorstelling en de afrekening richting het gezelschap geschiedt pas na afloop van de voorstelling. Dit bedrag varieert door de jaren heen tussen de € 400.000 en € 700.000. Voorheen waren de rente-inkomsten op de liquide middelen hoog; inmiddels zijn deze inkomsten door een historisch laag rentepercentage bijna nihil (zie bij baten in tabel exploitatie).

b. Passiva: eigen vermogen

Het eigen vermogen van de Stichting Munttheater is op 31 december 2016 € 16.330. Dit is onvoldoende om eventuele financiële tegenvallers op te vangen. De jaarrekening van het Munttheater is voorzien van een controleverklaring van een onafhankelijke accountant. De accountant verklaart hierover:

“Wij vestigen de aandacht op punt 2.3 in de jaarrekening, onder de algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening, waarin uiteengezet is dat Stichting Munttheater sterk afhankelijk is van de subsidies van de Gemeente Weert. De baten in de exploitatierekening over 2016 bestaan voor circa 60 procent uit subsidies van de Gemeente Weert. Het eigen vermogen per 31 december 2016 van Stichting Munttheater is onvoldoende om de continuïteit op middellange termijn te waarborgen. Deze condities duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gereede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling van Stichting Munttheater.”

	2012	2013	2014	2015	2016
Eigen vermogen	€ 17.251	€ 20.286	€ 33.024	€ 43.582	€ 16.330
Solvabiliteitsratio (EV/TV)	2,47%	2,97%	5,07%	6,99%	1,94%
Eigen Vermogen tov totale lasten (risicomarge)	1,00%	1,16%	1,90%	2,46%	0,91%

Ten aanzien van de solvabiliteit zijn er geen standaardnormen, doch wordt over het algemeen 25 tot 40% als financieel gezond gezien. Het Munttheater voldoet hier al jaren niet aan zoals hierboven is aangegeven. Ter vergelijking: de gemeente Weert hanteert een solvabiliteitsratio tussen de 30 en 35%. (bron: *gemeentebegroting 2018, pagina 117*)

De derde regel in bovenstaande tabel is in praktische zin het meest belangrijk. Deze verhouding geeft de ruimte weer om financiële tegenvallers en extra kosten in de begroting binnen het eigen vermogen op te kunnen vangen. Deze risicomarge is klein: het eigen vermogen bedraagt nog geen 1% op een begroting van ruim € 1,8 miljoen.

Op basis van de beschikking subsidieverlening 2017 mag de algemene reserve van het theater maximaal 25% van de goedgekeurde jaarsubsidie bedragen.

	2012	2013	2014	2015	2016
Exploitatiesubsidie	€ 1.152.574	€1.074.517	€ 1.082.861	€ 1.091.319	€ 1.108.242
Max 25% toegestane algemene Reserve	€ 288.144	€ 268.629	€ 270.715	€ 272.830	€ 277.061
Daadwerkelijke Eigen vermogen ultimo boekjaar	€ 17.251	€ 20.286	€ 33.024	€ 43.582	€ 16.330

c. Passiva: voorziening Meerjaren- Onderhouds- en Vervangingsplanning

Voor huurdersonderhoud en automatisering kunnen voorzieningen worden gevormd. De hoogte van de voorzieningen is gebaseerd op een vervangings- c.q. onderhoudsplan. Overige voorzieningen mogen alleen gevormd worden na voorafgaande goedkeuring van de gemeente Weert en moeten passen binnen de doelstellingen van de stichting. Het theater kent alleen een voorziening Meerjarenonderhoudsplan (huurdersonderhoud):

	2012	2013*	2014	2015	2016
Stand voorziening per 1 januari	€ 27.220	€ 20.855	€ 24.358	€ 45.078	€ 55.653
Dotatie	€ 26.000	€ 23.400	€ 23.400	€ 23.400	€ 23.400
Dotatie uit vrijval verplichtingen	-	-	7.783	-	-
Aanvullende dotatie door theater aan meerjarenonderhoudsplan	€ 10.000	-	€ 19.109	€ 15.838	-
Onttrekkingen	- € 42.365	- € 19.897	- € 29.572	- € 28.663	- € 32.027
Stand voorziening per 31 december	€ 20.855	€ 24.358	€ 45.078	€ 55.563	€ 47.026

*10% lagere dotatie door bezuiniging van 10% op de subsidie door gemeente.

De gemeente Weert heeft in 2008 voor het Munttheater een onderhoudsplanning voor de periode 2008-2018 laten opstellen door een externe deskundige. Op basis daarvan was een jaarlijkse toevoeging aan de voorziening van € 61.567 nodig. Gezien de financiële situatie is dit niet mogelijk geweest en is beduidend minder aan de voorziening gedoteerd. Het theater maakt vervolgens ieder jaar keuzes waarbij prioriteit wordt gegeven aan uitgaven die gerelateerd zijn aan wettelijke verplichtingen en veiligheidsvoorschriften. Onder meer verbouwen, vervanging vloerbedekking, vervanging toiletblokken en overig sanitair zijn uitgesteld omdat de voorziening op de balans het niet toestaat deze onderhoudswerkzaamheden- en vervangingen uit te voeren. Voor details wordt verwezen naar de jaarrekeningen. Vanaf 2017 neemt de gemeente Weert, via de afdeling vastgoed, theater specifieke onderhoudskosten van het theater over opdat het theater de voorziening voor het onderhoud sneller kan opbouwen.

Voor de periode 2019 en verder is een actualisatie van het vigerende onderhoudsplan nodig. Hiertoe heeft het theater een opdracht verstrekt aan het bedrijf Facilicom. De resultaten uit deze actualisatie kan gevolgen hebben voor de hoogte van de benodigde budgetten voor onderhoud. Eind maart 2018 is hierover duidelijkheid.

d. Passiva: overige inkomsten/ondernemerschap

De door het theater verworven andere inkomsten, zoals bijvoorbeeld neveninkomsten, schenkingen, donaties enzovoort – welke geen betrekking hebben op het aandeel van de gemeente Weert, zijn door het theater vrij inzetbaar. Het Munttheater beschikt op haar balans niet over een dergelijke voorziening.

B. *Exploitatie*

a. Baten: 2013 bezuiniging van 10% zijnde ruim € 87.000,- met incidentele baten opgevangen

Zoals in de probleemanalyse al gemeld heeft de opgelegde bezuiniging een zware inspanning gevergd die het Munttheater voor de eerste jaren intern heeft weten op te vangen. De getroffen maatregelen zijn niet houdbaar op de lange termijn en de verworven baten hebben geen structureel karakter. Voorbeelden van incidentele baten zijn:

- Ziekengeld van werknemers (niet-werk gerelateerd ziek). De zieken zijn voor een klein deel vervangen door externe medewerkers of freelancers maar de meeste werkzaamheden zijn binnen het eigen team van het Munttheater opgevangen.

2013	2014	2015	2016
€ 7.936	€ 19.314	€ 40.385	€ 11.716

- Het langdurige verzuim van 2 medewerkers en de hogere (uitkerings-)kosten voor de verzekeraar, heeft naast het ontvangen ziekengeld geleid tot een malus (=boete) van de ziektekostenverzekeraar in 2016 van € 14.000,-
- In 2014 en in 2017 zijn twee medewerkers aangenomen van 55+. De keuze hiervoor is een bewuste keuze geweest omdat deze keuze voor drie jaar een mobiliteitsbonus oplevert van € 7.000,- per medewerker. Deze 'bonus' eindigt in 2020 ervan uitgaande dat de medewerkers in dienst blijven. Mochten zij elders een baan aanvaarden, dan vervalt deze bonus. Per 2018 wordt het maximale bedrag fiscaal verlaagd naar € 6.000.

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0	€ 1.750	€ 7.000	€ 7.000	€ 12.250	€ 6.000	€ 6.000	€ 0

b. Baten: Rente-inkomsten zijn geen baten meer

Tussen de 30% en 40% van de kaartverkoop geschiedt in mei voorafgaand aan het theaterseizoen. Het theater ontvangt reeds de gelden voor de kaarten, terwijl de voorstelling pas in het seizoen dat komen gaat, plaatsvindt. Dat betekent een forse liquiditeitspositie voor het theater waar in het

verleden een behoorlijke renteopbrengst mee werd gegeneerd. Tegenwoordig is de rente historisch laag met een dito baten.

2011	2013	2016	Prognose 2018
€ 14.638	€ 9.249	€ 2.623	€ 250

c. Baten: Bezoekers kopen steeds later hun kaarten

Vroeger werd 75% van de kaartverkoop gerealiseerd bij de bekendmaking van de voorstellingen in mei voorafgaand aan het seizoen: de voorverkoop. 25% was dan vrije en losse verkoop door het seizoen heen. Dit percentage voorverkoop is de laatste jaren drastisch gekelderd naar nog geen 40%. Dit is een landelijke tendens die ook in Weert merkbaar is. Met de seizoenpresentatie –die altijd is uitverkocht-, het aanbieden van ‘bonusvoorstellingen’ voor € 5,- voor de bezoekers die meer dan 5 professionele voorstellingen hebben gekocht alsook met de sinds dit jaar opgezette L1 Theaterweek wordt dit percentage voorverkoop zo hoog mogelijk gehouden. Hoe lager het % verkochte kaarten in de voorverkoop des te groter zijn de (financiële) marketing-inspanningen om de voorstellingen kostendekkend en minder financieel risicovol te maken.

d. Baten: Meer aanbieders voor congressen en zakelijke bijeenkomsten in Weert

De afgelopen jaren heeft het theater de inspanningen voor commerciële verhuur van de theaterzaal en foyer geïntensiveerd. Vergaderpakketten zijn ontwikkeld, voorstellen op maat zijn gemaakt en er is een inventarisatie gemaakt van de potentiële huurders. De verhuurmarkt is krap, mede door de invoering van de werkkostenregeling voor bedrijven alsook de komst van meerdere aanbieders in Weert zoals Theater De Huiskamer, het Franciscus Huis en het Fatima Huis. Het wel of niet binnenhalen van een grote verhuring kan zo € 2.000 tot € 3.000 verschil uitmaken op de totale exploitatie.

e. Subsidie-opbouw in relatie tot werkelijke kosten

De systematiek van gelabelde subsidiebedragen dateert uit de beginjaren 2000. Door de jaren heen staat de subsidie-opbouw niet meer in verhouding tot de daadwerkelijke situatie. Dat wordt duidelijk in onderstaand schema, gebaseerd op de cijfers van 2016.

Voor de indexering van de subsidie worden er 3 indexen gehanteerd:

- Salariskosten: conform het aangegeven indexcijfer Salariskostenontwikkeling CAO Nederlandse Podia, met dien verstande dat voor het subsidiejaar X het cao-tarief van het jaar X -/- 2 wordt toegepast, met een jaarlijkse periodieke looncompensatie van 1%.
- Huur: is gefixeerd op een vast bedrag en wordt niet geïndexeerd.
- Overige kosten: conform het prijsindexcijfer voor de gezinsconsumptie betreffende alle huishoudens (CPI), met dien verstande dat voor het jaar X het indexcijfer van het jaar X -/- 2 ten opzichte van het jaar X -/- 3 wordt toegepast.

Als algemene conclusie kan worden gesteld dat de indexering met ruime vertraging de kostenontwikkeling volgt. Dit heeft een structureel negatief financieel effect.

Ten aanzien van de salariskosten kan worden opgemerkt dat de treden in de salarisschalen gemiddeld met 3% stijgen (exclusief CAO indexering) en dat de daadwerkelijke compensatie in de subsidie 1% is. Tenslotte wordt er in de subsidie-indexering geen rekening gehouden met eenmalige uitkeringen of overige personeelslasten zoals kosten die voortvloeien uit werkgeversverantwoordelijkheden.

Het schema op de volgende pagina geeft de situatie per subsidielabel weer. Je ziet bijvoorbeeld in dit schema dat het Munttheater in 2012 voor salariskosten een bedrag van € 693.837 ontvangt, in 2013 wordt dit door de bezuiniging verlaagd naar € 630.698 en daarna door de berekende indexering van de gemeente in de periode tot 2016 stijgt naar € 659.459. De voorlaatste kolom laat zien dat de werkelijke uitgaven aan salariskosten in 2016 echter € 757.398 waren.

Subsidielabel:	2012	2013*	2014	2015	2016	Index?	Uitgaven 2016	Toelichting
Salariskosten	693.837	630.698	637.005	643.375	659.459	Ja	757.398	Salarisuitgaven inclusief sociale premies en pensioenlasten, opleidingskosten, verzuimverzekering, overige personeelskosten enz. Exclusief ontvangen ziekgeld
Sociaal Cultureel	45.000	40.500	40.500	40.500	40.500	Nee		Verwerkt in een lager sociaal cultureel tarief verenigingen
Vlakke vloer	34.000	30.600	30.600	30.600	30.600	Nee		Verwerkt in de totale programmering van kleinere voorstellingen/jong talent
ICT investeringen	30.741	30.741	30.741	30.741	30.741	Nee	30.888	Let op: subsidie label is inclusief investeringsdeel, exploitatie-deel is €30.741- €20.841= €9.900 De uitgaven zijn in verlies en winst 2016 opgenomen onder algemene kosten.
Overige kosten (restant)	88.494	81.476	83.513	85.601	86.440	Ja	298.407	Huisvestingskosten (o.a. dotatie mee-jarenonderhoudsplan, energiekosten), activiteitenkosten (o.a. marketing), kosten foyer, algemene kosten. Exclusief huur, aflossing toneeltoren en ICT kosten.
Huur	267.730	267.730	267.730	267.730	267.730	Nee	267.730	In Verlies en Winst rekening onder huisvestingskosten
Aflossing toneeltoren	13.613	13.613	13.613	13.613	13.613	Nee	13.613	In Verlies en Winst rekening onder huisvestingskosten
Subtotaal	1.173.415	1.095.358	1.103.702	1.112.160	1.129.083			
ICT investeringen deel voor de balans	-20.841	-20.841	-20.841	-20.841	-20.841			Is investeringsdeel van subsidie label 'ICT investeringen'
Exploitatiesubsidie	1.152.574	1.074.517	1.082.861	1.091.319	1.108.242			
Inhouding rente en aflossing foyer	-6.680	-6.680	-6.680	-6.680	-6.680			Is geen onderdeel van de subsidie, betreft een verrekening
Subtotaal	1.145.894	1.067.837	1.076.181	1.084.639	1.101.562			
Huur aan eigenaar	-267.730	-267.730	-267.730	-267.730	-267.730			Huur pand
Aflossing aan eigenaar	-13.613	-13.613	-13.613	-13.613	-13.613			Aflossing toneeltoren
'Netto' subsidie	864.551	786.494	794.838	803.296	820.219			
Mutatie subsidie tov voorgaand jaar		-78.057	8.344	8.458	16.923			Verschil is indexering

*2013 subsidie met 10% gekort

f. Lasten: Nieuwe en verhoogde kostenposten waar theater geen invloed op heeft

De nieuwe Wet en Werkzekerheid, de afschaffing van de VAR en de verhoging van het minimum jeugdloon hebben een kostenverhogende werking omdat meer medewerkers op de loonlijst komen te staan en de werkgever meer en langer verantwoordelijk is voor een medewerker die vertrekt (zoals transitierегeling en doorbetaling bij ziekte na verloop arbeidscontract). Ook een nieuwe CAO werkt kostenverhogend, temeer omdat slechts een deel via de subsidie wordt gecompenseerd gebaseerd op een CAO van twee jaar terug.

Maar er valt ook te denken aan kosten voor extra beveiliging van de persoonsgegevens op de website en nieuwe contractvormen ten aanzien van serviceverlening (ICT-kosten). Life-time contracten worden vervangen door flexibele servicecontracten met verplichte abonnementen van updates (contracten op onderhoud/inventaris) .

g. Lasten: Hoogte energielasten sterk afhankelijk van het weer

De energielasten kunnen flinke schommelingen vertonen per jaar: Het Munttheater is een groot gebouw met veel m³ lucht. Volgens de wet dient deze lucht om de zoveel tijd volledig te zijn ververst via de luchtbehandeling. Bij het verwarmen van het gebouw is de mate van verwarmen afhankelijk van de buitentemperatuur. Is het buiten koud tot zeer koud, dan kunnen de jaarlasten zomaar met € 10.000 hoger zijn dan wanneer er een vroege zomer intreedt of er een warme nazomer is. Deze kosten zijn moeilijk te sturen.

h. Lasten: voorstellingen worden duurder

Kostenverhogingen bij de impresariaten en gezelschappen worden via hogere prijzen voor de inkoop van voorstellingen bij de theaters neergelegd. Dat betekent dat het financieel risico steeds meer bij de theaters in het algemeen, en dus ook bij het Munttheater komt te liggen. En het theater kent geen programmeringsbudget als buffer om eventuele tegenvallers van dure producties op te kunnen vangen. Concreet betekent dit dat er meer kaarten verkocht moeten worden om break even te draaien

VI Benchmark

Binnen de theaterwereld wordt een eigen analyse systeem gehanteerd als basis voor een benchmark: De branchevereniging VSCD verzamelt jaarlijks data in het Theater Analyse Systeem(TAS). Ook het Munttheater neemt hier jaarlijks aan deel, samen met bijna 120 andere theaters. Het Munttheater gebruikt deze benchmark gecombineerd met de ervaringen van collega-theaters uit het zuiden van Nederland om te leren van elkaar.

De gegevens binnen TAS zijn met name gericht op de financiële output. Nadeel hiervan is dat ieder theater haar eigen definitie aan baten- en kostenposten hanteert dat vergelijken lastiger maakt. Ook maakt iedere gemeente andere resultaatafspraken met het plaatselijke theater in relatie tot de subsidie.

Het Munttheater is een zelfstandige stichting, zonder horeca in eigen beheer, met één theaterzaal (450 stoelen) en haar accommodatie op de eerste verdieping boven een winkelcentrum huurt van de gemeente Weert. Deze omstandigheden maken dat er relatief weinig alternatieve verdienmodellen zijn. Het Munttheater bedient veel lokale verenigingen en kent geen nevenfunctie zoals het vertonen van films. Al deze factoren samen, maken dat het Munttheater niet één op één te vergelijken is met een ander theater in Nederland. Het maken van vergelijkingen en het trekken van conclusies uit een benchmark is dan ook erg lastig. Toch zijn er interessante constatering te doen uit de gegevens; een selectie hieruit:

- Het Munttheater is het enige theater in Limburg dat over slechts één (theater)zaal beschikt. Daardoor kan bijvoorbeeld geen efficiencyvoordeel worden behaald met personeelsinzet door in de ene zaal een voorstelling te programmeren en er in de andere zaal bijvoorbeeld een film of kleinere voorstelling speelt;
- De horeca van het Munttheater is verpacht aan Hostellerie Munten. Er zijn geen uitbreidingsmogelijkheden naar een daghoreca vanwege de fysieke ligging op de eerste etage.
- De meeste theaters hebben de horeca in eigen beheer of verpacht. Als een ander theater de horeca heeft verpacht, dan heeft hij meestal ook de mogelijkheid voor een restaurant-exploitatie.
- Verhoudingsgewijs en in relatie tot het aantal zalen faciliteert het Munttheater veel voorstellingen van verenigingen. Dit is ook in lijn met het beleid van de afgelopen jaren en levert niet alleen een inhoudelijke bijdrage maar een positieve bijdrage aan de exploitatie.
- In vergelijking met de andere gemeenten is Weert een grensgemeente met een taal- en provinciegrens aan de Brabantse zijde en een landgrens aan de zuidelijke zijde. Ook heeft Weert vanwege het agrarische achterland een kleiner verzorgingsgebied qua inwoners. De ontwikkeling dat meer mensen van buiten de regio naar het Munttheater komen, is positief voor het resultaat op de programmering.
- Het totaal aantal bezoekers ligt in relatie tot het aantal zalen in lijn met de andere theaters.
- Ieder ander theater in de regio –maar dat geldt voor het merendeel ook landelijk- heeft één of meerdere programmeurs in dienst. Bij het Munttheater is deze functie gecombineerd met de directeursfunctie.

Om bovenstaande argumenten te bekrachtigen is in de tabel in de volgende bladzijde inzichtelijk gemaakt hoe verschillend de organisatiestructuren en verzorgingsgebieden van de theaters in de omliggende regio's zijn.

	Schouwburg Venray		Parkstad Limburg theaters		De Maaspoort Venlo		Munttheater Weert	
	2015-2016		2016		2016		2016	
Algemeen								
Theaterzaal/zalen	2		5		3		1	
Capaciteit totaal aan stoelen	800		2.700		1.340		430	
Rechtsvorm	Stichting		NV		Stichting		Stichting	
Eigenaar gebouw	nee		ja		Ja		nee	
Horeca	via bv, met restaurant		eigen beheer, restaurant-mogelijkheden		verpacht, restaurant		verpacht	
Aantal inwoners Gemeente	43.206		133.156		100.371		49.576	
Aantal inwoners verzorgingsgebied	158.127		245.216		185.000		123.000	
Bezoekers								
Aantal bezoekers professionele voorstellingen	29.500	46%	184.962	83%	61.509	45%	22.460	52%
Aantal bezoekers amateurvoorstellingen	29.152	46%	22.701	10%	32.171	23%	14.209	33%
Aantal bezoekers overige	4.955	8%	15.622	7%	44.129	32%	6.602	15%
	63.607	100%	223.285	100%	137.809	100%	43.271	100%
Voorstellingen en overige activiteiten								
Aantal professionele voorstellingen	100	54%	618	77%	219	40%	96	37%
Aantal amateurvoorstellingen	70	38%	44	5%	78	14%	50	19%
Aantal overig	15	8%	139	17%	248	46%	115	44%
	185	100%	801	100%	545	100%	261	100%
Aantal programmeurs in dienst	0,5		5		0,5		0	
Subsidie gemeente	€ 905.537		€ 3.406.439		€ 1.957.597		€ 1.092.382	
Huur aan gemeente	nee		nee		nee		ja	€ 267.731

VII Scenario's

Op basis van voorgaande analyse is gekomen tot vier scenario's. Toegelicht is dat de risico's in de bedrijfsvoering toenemen terwijl de omvang van de reserve (lees: eigen vermogen) te beperkt is. De analyse van de cijfers wijst uit dat veel externe factoren van invloed zijn op het resultaat van het Munttheater, deels beïnvloedbaar, deels niet beïnvloedbaar. Ook wijzen de cijfers uit dat er de afgelopen jaren hard is gewerkt om kosten te reduceren en inkomsten te verhogen. Daarbij acteert het Munttheater als een 'high-level service organisatie', die zich richt op een hoog gastvrijheidsgevoel voor bezoekers en de best passende voorstellingen programmeert waarin alle genres zijn vertegenwoordigd.

Gegeven de toename van kosten en risico's en de afname van de (risico)reserve is het zonder elementaire keuzes te maken niet langer mogelijk om de ambities voor de komende jaren waar te maken. Deze paragraaf beschrijft een aantal toekomstscenario's voor het Munttheater.

De scenario's worden afgezet tegen een aantal criteria:

- Structureel gezonde exploitatie
- Waarborg voor continuïteit op middellange termijn
- Het kunnen voldoen aan de basisopdracht zoals gesteld door de gemeente in de subsidiebeschikking van 2018
- Het kunnen voldoen aan het gemeentelijk cultuurbeleid
- Behoud/versterking van het brede programmeringsaanbod
- Doelgroepgerichte programmering en projecten op gebied van Sociaal Domein
- Bekostiging van het huurdersonderhoud

Scenario 1: niets doen

Beschrijving:

Er kan gekozen worden voor het onderschrijven van deze analyse maar verder geen actie te ondernemen. Dan blijft de financiële kwetsbaarheid van het Munttheater voortbestaan en kan niet aan de basisopdracht worden voldaan. Er worden inhoudelijke keuzes gemaakt om met minder middelen een deel van de opdracht uit te voeren.

Consequenties aan de hand van genoemde criteria:

- Structureel gezonde exploitatie: hiervan is in dit scenario geen sprake.
- Waarborg voor continuïteit op middellange termijn: al bij een geringe financiële tegenvaller komt het Munttheater in financiële problemen.
- Het kunnen voldoen aan de basisopdracht zoals gesteld door de gemeente is niet meer mogelijk, er is geen ruimte voor innovatie en ontwikkeling.
- Het Munttheater kan niet voldoen aan de ambities om samen te werken met andere culturele instellingen.
- Het Munttheater kan geen inhoudelijke bijdrage leveren aan het gemeentelijk Cultuurbeleid
- Behoud/versterking van het brede programmeringsaanbod: De opdracht van een brede programmering komt in het gedrang bij een gelijkblijvende financiële kwetsbare situatie. De programmering in relatie tot de hoge financiële risico's verschaalt naar alleen cabaret, show en tribute bands. Dus geen toneel, weinig jeugdvoorstellingen, geen nieuw cabarettalent, geen klasseke muziek en geen musicals.
- Doelgroepgerichte programmering en projecten op gebied van Sociaal Domein: idem
- Bekostiging van het huurdersonderhoud: in dit scenario niet aan de orde.

Risico's:

- Het Munttheater gaat alleen eenzijdige voorstellingen inkopen ten koste van een evenwichtig en pluriform aanbod. Dit verzwakt de inkooppositie en dat resulteert in een hoger financieel risico.
- Bij een eenzijdige programmering loopt het theater de kans dat bezoekers hun hele abonnement elders gaan bestellen. Minder verkochte kaarten betekent lagere bezoekersaantallen, een hoger financieel risico, een lagere horecaomzet en een steeds lastigere onderhandelingspositie bij de impresariaten doordat er minder voorstellingen worden ingekocht. Dit heeft een negatieve spiraal tot gevolg.
- Er ontstaat versneld een negatief eigen vermogen.
- Als het theater niet meer kan investeren in innovatie en het ontwikkelen van haar medewerkers, dan worden zij minder gemotiveerd en bestaat de kans dat medewerkers hun carrière versneld elders gaan vervolgen. Discontinuïteit in personele bezetting raakt de bedrijfsvoering en het primaire proces: het faciliteren van voorstellingen.

Scenario 2: Eigen vermogen eenmalig verhogen naar € 200.000

Beschrijving:

Er kan gekozen worden voor het eenmalig storten van een bedrag van € 200.000,- om de eigen vermogenspositie van het Munttheater te verhogen. Dit bedrag is gebaseerd op de maximale toegestane reserve van 25%, conform de huidige uitwerkingsovereenkomst. Een verhoogd eigen vermogen heeft een verbeterde solvabiliteit tot gevolg. En met een groter eigen vermogen kan meer risico worden genomen bij de uitvoering van het beleid. Hiermee wordt overigens het structurele probleem van het sluitend krijgen van de begroting en exploitatie niet opgelost.

Consequenties aan de hand van genoemde criteria:

- Structureel gezonde exploitatie: Op de korte en middellange termijn is dit voor het theater een aantrekkelijke optie. Er is dan vanuit het eigen vermogen meer financiële dekking voor een te verwachten fors negatief exploitatieresultaat. Dit is geen structurele oplossing op de langere termijn omdat aan de basis geen verandering wordt doorgevoerd. Veel van de bij scenario 1 genoemde effecten zijn ook op dit scenario van toepassing. Samenvattend dus geen gezonde exploitatie op de langere termijn
- Waarborg voor continuïteit op middellange termijn: hiervan is in dit scenario geen sprake
- Het kunnen voldoen aan de basisopdracht zoals gesteld door de gemeente: ja, dat kan
- Het kunnen voldoen aan de ambities binnen het gemeentelijk cultuurbeleid om samen te werken met andere culturele instellingen: er zal beperkt ruimte zijn om aan deze ambities te kunnen voldoen
- Behoud/versterking van het brede programmeringsaanbod: er kan binnen de programmering met iets meer risico worden geprogrammeerd. Door risicovoller te programmeren, komen de te behalen recettes in de begroting onder druk te staan.
- Doelgroepgerichte programmering en projecten op gebied van Sociaal Domein: hiervoor is in dit scenario weinig tot geen ruimte
- Bekostiging van het huurdersonderhoud: in dit scenario niet aan de orde.

Risico:

- Een eenmalige verhoging geeft wellicht voor een aantal jaren wat lucht maar is geen structurele oplossing voor het probleem.
- Het nemen van een groter risico geeft geen garantie op een sluitende exploitatie. Het risico van een negatieve exploitatie blijft evenals op termijn wederom de kans op een negatief eigen vermogen.

Scenario 3: herijken subsidieopbouw in relatie tot opdracht

De huidige subsidie is opgebouwd uit meerdere subsidie labels. De bedragen zijn niet helder te herleiden en worden onvoldoende geïndexeerd. Hierdoor is er een scheve verhouding ontstaan tussen de subsidie en de werkelijke kosten. In dit scenario worden de subsidiecomponenten herrekend en bijgesteld. Een vereenvoudigde berekeningssystematiek op basis van realistische aannames biedt meer helderheid en financiële houvast.

De grootste subsidiecomponent en kostenpost voor het theater betreft de post salariskosten. Vooruitkijkend naar het jaar 2019 (inclusief de CAO aanpassingen en de verwachte stijging sociale lasten en pensioenpremie) zit er een gat tussen de begrote personeelslasten van € 864.000,- en een budgetsubsidie, component salarislasteren van afgerond € 703.000,-. In het begrote bedrag zijn bijkomende werkgeverskosten zoals bijvoorbeeld verzuimverzekering en opleiding inbegrepen. In de systematiek van indexering mist het theater in de compensatie van de tredeverhogingen jaarlijks 2% (gemiddeld stijgen de tredes 3%, de compensatie hiervoor is 1%).

Zoals bij de analyse van de exploitatie beschreven is hanteert de gemeente Weert een subsidielabel 'salariskosten' waarop jaarlijks een indexering plaats vindt. Op basis van deze berekening krijgt het Munttheater in 2019 een subsidie van € 703.254,-

Zou de gemeente de gemiddelde tredeverhoging meegenomen hebben in de berekening dan zou het Munttheater in 2019 een subsidie voor salariskosten ontvangen van € 821.836,- Dit bedrag zou nog steeds minder zijn dan de begrote personeelslasten van € 864.000,- maar het gat zou beduidend kleiner worden (zie voor de berekening bijlage 2). In scenario 3 wordt voorgesteld deze subsidiecomponent en indexeringwijze structureel aan te passen. (€ 118.582,- in 2019).

Naast deze reparatie wordt het theater toegestaan om een bestemmingsreserve aan te leggen voor haar professionele programmering. Het jaarlijkse negatieve of positieve resultaat op de podiumkunsten wordt onttrokken of toegevoegd aan deze voorziening.

Consequenties aan de hand van de genoemde criteria:

- Structureel gezonde exploitatie: Herijking en aanpassing van dit deel van de subsidie betekent dat de basis van het opereren en functioneren van de mensen in het Munttheater is verzekerd. Medewerkers krijgen betaald conform de daarvoor geldende CAO en er wordt middels opleidingen en cursussen in hen geïnvesteerd. Deze bedragen worden jaarlijks realistisch geïndexeerd. Dit leidt tot een structureel gezonde exploitatie op de middellange termijn.
- Waarborg voor continuïteit op middellange termijn: Ja.
- Het kunnen voldoen aan de basisopdracht zoals gesteld door de gemeente: Herijking op deze wijze betekent dat het huidige beleid kan worden uitgevoerd conform de huidige beschreven opdracht in de subsidiebeschikking.
- Het Munttheater kan voldoen aan de ambities in het gemeentelijk cultuurbeleid waaronder samen te werken met andere culturele instellingen.
- Behoud/versterking van het brede programmeringsaanbod: doordat de basis aan kosten is gedekt, kan er mee risico worden genomen in de programmering
- Doelgroepgerichte programmering en projecten op gebied van Sociaal Domein: door het verder opleiden van de medewerkers komt ook meer expertise op dit vlak in huis.
- Bekostiging van het huurdersonderhoud: dat is in dit scenario nog buiten beschouwing gelaten.

Risico's:

- De omvang van het huurdersonderhoud per 2019 is nog niet bekend, eind maart zijn deze cijfers bekend. In dit scenario is de dotatie aan de onderhoudsvoorziening nog niet geactualiseerd.

Scenario 4: Externe investeerder zoeken

Beschrijving:

Een wat minder voor de hand liggend scenario is het vinden van een externe investeerder die de exploitatie van het Munttheater overneemt. Hiermee kan de financiële bijdrage door de gemeente aan het theater omlaag, maar dit zal consequenties hebben voor de inhoudelijke ontwikkeling van het Munttheater. Een dergelijke constructie heeft de Gemeente Roermond met TheaterHotel De Oranjerie zo'n 20 jaar geleden afgesproken.

Consequenties:

- Een externe investeerder zal meer naar het financieel resultaat kijken en minder naar de inhoud van de programmering.
- Een externe investeerder zal minder of geen belang hechten aan het bieden van een podium aan verenigingen en hen hierbij ondersteunen.

Risico's:

- Met een verlegging van de inhoud naar een maximaal rendement zal het aanbod in de programmering versralen en zullen alleen voorstellingen worden geboekt met een op voorhand zeker gesteld financieel resultaat.
- Als het aanbod verschaalt, kunnen bezoekers naar andere theaters uitwijken om een abonnement te nemen omdat het aanbod daar completer is.

Bijlage 1: Salarisschalen CAO Nederlandse Podia

Salarisschalen cao Nederlandse Podia										
1-10-2017										
Schaal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
periodiek										
0	1.538,19	1.581,77	1.699,54	1.811,73	1.944,57	2.142,72	2.527,41	2.856,56	3.402,81	
1	1.538,19	1.624,59	1.748,15	1.868,44	2.009,39	2.221,41	2.632,74	2.986,17	3.565,98	
2	1.562,33	1.667,41	1.796,76	1.925,16	2.074,19	2.300,11	2.738,04	3.115,81	3.729,17	
3	1.599,35	1.710,23	1.845,37	1.981,88	2.139,01	2.378,80	2.843,36	3.245,42	3.892,35	
4	1.636,39	1.753,05	1.893,97	2.038,58	2.203,83	2.457,51	2.948,70	3.375,04	4.055,55	
5	1.673,42	1.795,89	1.942,60	2.095,29	2.268,64	2.536,20	3.054,02	3.504,67	4.218,75	
6	1.710,46	1.838,70	1.991,19	2.151,99	2.333,44	2.614,91	3.159,33	3.634,29	4.381,93	
7	1.747,50	1.881,52	2.039,80	2.208,71	2.398,27	2.693,63	3.264,66	3.763,92	4.545,12	
8	1.784,52	1.924,34	2.088,41	2.265,42	2.463,07	2.772,32	3.369,98	3.893,55	4.708,29	
9	1.821,57	1.967,17	2.137,03	2.322,13	2.527,88	2.851,01	3.475,29	4.023,18	4.871,49	
10		2.009,99	2.185,63	2.378,84	2.592,70	2.929,71	3.580,62	4.152,80	5.034,68	
11		2.052,82	2.234,24	2.435,56	2.657,49	3.008,42				
12			2.282,85	2.492,26	2.722,31					
Periodieke stijging in %										
Schaal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
periodiek										
0										
1	0,00%	2,71%	2,86%	3,13%	3,33%	3,67%	4,17%	4,54%	4,80%	3,24%
2	1,57%	2,64%	2,78%	3,04%	3,22%	3,54%	4,00%	4,34%	4,58%	3,30%
3	2,37%	2,57%	2,71%	2,95%	3,13%	3,42%	3,85%	4,16%	4,38%	3,28%
4	2,32%	2,50%	2,63%	2,86%	3,03%	3,31%	3,70%	3,99%	4,19%	3,17%
5	2,26%	2,44%	2,57%	2,78%	2,94%	3,20%	3,57%	3,84%	4,02%	3,07%
6	2,21%	2,38%	2,50%	2,71%	2,86%	3,10%	3,45%	3,70%	3,87%	2,98%
7	2,17%	2,33%	2,44%	2,64%	2,78%	3,01%	3,33%	3,57%	3,72%	2,89%
8	2,12%	2,28%	2,38%	2,57%	2,70%	2,92%	3,23%	3,44%	3,59%	2,80%
9	2,08%	2,23%	2,33%	2,50%	2,63%	2,84%	3,12%	3,33%	3,47%	2,72%
10		2,18%	2,27%	2,44%	2,56%	2,76%	3,03%	3,22%	3,35%	2,73%
11		2,13%	2,22%	2,38%	2,50%	2,69%				2,38%
12			2,18%	2,33%	2,44%					2,31%
Gemiddelde stijging	1,90%	2,40%	2,49%	2,59%	2,84%	3,13%	3,55%	3,81%	4,00%	2,97%

Bijlage 2: Herrekening subsidie label salariskosten

Subsidie label ' Salaris '											
Bestaande afspraak:											
Salariskosten: index cao Subsidiejaar -2 + 1% (periodieke verhoging)											
	2011 index	2012 index	2013 index	2014 index	2015 index	2016 index	2017 index	2018 index	2019	2020	2021
Salaris-label	683.583	693.837	630.698	637.005	643.375	659.459	672.648	686.101	703.254	720.835	738.856
Toegepaste index naar opvolgende jaar	1,50%	1,00%	1,00%	1,00%	2,50%	2,00%	2,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Korting		-10,00%									
controlegetal/subsidie label salaris in beschikking		693.837	630.698	637.005	643.375	659.459	672.648	686.101	703.254	720.835	738.856
Periodieke verhoging van 1% stemt niet overeen met de gemiddelde periodieke verhogingen van de salarisschalen											
Periodieke verhoging blijken gemiddeld 3% te zijn											
Herrekening:											
Uitgangspunt:	2011 index	2012 index	2013 index	2014 index	2015 index	2016 index	2017 index	2018 index	2019	2020	2021
subsidie label 2011	683.583										
Periodieke verhogingen daadwerkelijk gemidd.	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
cao verhoging	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%	1,50%	1,00%	1,00%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Korting		-10,00%									
Berekende subsidie label met gemidd. Tredeverhoging		707.508	655.860	675.536	695.802	727.113	756.198	786.446	821.836	858.818	897.465
<i>Verschil - onderbouwing reparatie salariskosten</i>		-13.672	-25.162	-38.531	-52.427	-67.654	-83.550	-100.345	-118.582	-137.983	-158.609
Als tredeverhoging is gemiddeld 3% gehanteerd.											
eenmalige uitkeringen, eindejaarsuitkeringen en overige verplichtingen uit de cao zitten hier niet in											
In dit model is tevens uitgangspunt dat medewerkers gelijk verdeeld zijn over de schalen (hogere schaal, hogere % verhoging)											
2021: obv inschatting 1,5% cao stijging											