

ToBe Continued

Herstel- en reorganisatieplan

Vertrouwelijk

Dordrecht, 9 juli 2015

Inhoudsopgave

	<u>Pagina</u>
1) Voorwoord & leeswijzer	3
2) Samenvatting	4
3) SWOT-analyse van de huidige ToBe-organisatie	6
4) Noodzakelijke ingrepen	8
• 4.1 Ingrepen die leiden tot een duurzaam financieel gezonde exploitatie	8
• 4.2 Ingrepen inde organisatie	19
• 4.3 Herziening relatie met de gemeenten & toekomstige financiering ToBe	21
5) Totale financieringsbehoefte & verdeelsleutel	22
6) Subsidiebehoefte en perspectief 2015 – 2019 MET de Hoeksche Waard gemeenten	25
7) Subsidiebehoefte en perspectief 2015 – 2019 ZONDER de Hoeksche Waard gemeenten	28
8) Risicoparagraaf	30

Bijlagen

I	Eerder opgeleverd onderdeel ‘Kernactiviteiten’
II	Eerder opgeleverd onderdeel ‘Organisatie’
III	Analyse hoofdoorzaken van de huidige situatie
IV	Aandachtspunten transformatieproces
V	Verkorte Verlies- en winstrekening en Balans per 31 december 2014

1) Voorwoord & leeswijzer

De afgelopen maanden heeft het MT van ToBe, en op onderdelen samen met de HR-adviseur en het hoofd van de cursistenadministratie, gewerkt aan dit herstel- en reorganisatieplan. Na een oriëntatie op diverse beleidsplannen van overheden, adviesorganen en vergelijkbare instellingen hebben we:

- gesproken met alle bestuurlijke stakeholders in de betrokken gemeenten;
- gesproken met vertegenwoordigers vanuit de diverse disciplines van ToBe;
- gesproken met een aantal vergelijkbare instellingen;
- gesproken met de brancheorganisatie Kunstconnectie;
- uitvoerige financiële analyses gemaakt;
- onderzoek gedaan naar de juridische status van de uittredingsregeling zoals opgenomen in de statuten;
- onderzoek gedaan naar de verschillende mogelijkheden om afscheid te nemen van de B3-status;
- binnen de mogelijkheden maatregelen genomen om de kosten te beperken (waaronder het effectueren van deeltijdontslag) en aanscherpen van de bedrijfsvoering;
- onze eigen visie vormgegeven.

Dit heeft geresulteerd in de tussentijdse oplevering van de twee onderdelen ‘Kernactiviteiten’ en ‘Organisatie’ met onze visie op deze twee onderwerpen in relatie tot het toekomstige ToBe. De door ons ontvangen opmerkingen zijn verwerkt in de documenten die u aantreft in de **bijlagen I en II**.

In dit document komen alle analyses en de twee hiervoor genoemde documenten samen en presenteren wij onze visie op de oorzaken van de huidige situatie, de noodzakelijke ingrepen om het einddoel te bereiken en de financiële kaders waarbinnen wij dit kunnen realiseren. Het gehele transitie- en transformatieproces is ingrijpend en zal veel van medewerkers en management vragen.

Hoe pijnlijk de keuzes ook zijn; wij staan voor de keuzes die we hier voorstellen. Ze zijn noodzakelijk om van ToBe weer een vitale organisatie te maken die voor velen in de samenleving van grote toegevoegde waarde is.

Wij gaan graag met u in gesprek!

René Nekkers, Directeur-bestuurder

2) Samenvatting

Zoals bekend is de financiële situatie van ToBe zorgelijk. In dit herstel- en reorganisatieplan wordt een serie voorstellen gedaan met betrekking tot de noodzakelijke ingrepen en wordt de noodzakelijke financiële hulpvraag aan de gemeenten geformuleerd. In een bijlage worden de hoofdoorzaken toegelicht. Wij realiseren ons dat ToBe ook met die financiële ondersteuning een zware weg te gaan heeft. Naast allerlei zakelijke ingrepen en procesverbeteringen zullen er ook grote ingrepen worden gedaan in het personeelsbestand en zal een grote cultuurverandering van medewerkers worden gevraagd.

De subsidiënten zien het grote belang van cultuureducatie en hebben ons gevraagd om een herstel- en reorganisatieplan op te stellen dat waarborgt dat ToBe zich kan ontwikkelen naar een moderne, flexibele en toekomstbestendige organisatie met een uitdagend en doelgericht aanbod op het gebied van cultuureducatie. Dit binnen de kaders van een duurzaam financieel gezonde exploitatie en op termijn een structureel lagere subsidiebehoefte.

Dit herstel- en reorganisatieplan is thans gereed en beiden wij u hierbij aan. De voor de uitvoering van dit plan benodigde middelen bedragen € 3.515.000.

Het voorgestelde herstel - en reorganisatieplan leidt (op hoofdlijnen) tot de volgende wijzigingen en ingrepen:

- Bezuinigingsmaatregelen voor een bedrag van € 1.000.000 in 2016 en een deel van 2017, te realiseren door:
 - ca. € 100.000 reductie van niet-personeelsgebonden kosten,
 - ca. € 900.000 reductie personeelskosten door beperkt natuurlijk verloop en reorganisatie.
- Afstand doen van de B3-status.
- Wijzigen van de statuten waardoor gemeenten niet langer verantwoordelijk zijn voor exploitatieverliezen van ToBe.
- Versterken van het eigen vermogen van ToBe om daadwerkelijk op eigen benen te kunnen staan.
- Ontwikkelen en in de markt zetten van nieuwe producten en diensten.
- Groei eigen verdienvermogen.
- Reductie afhankelijkheid van subsidies door meer inzet op fondsenwerving en winstgevende activiteiten.
- Omvormen naar een marktgerichte en vraaggestuurde organisatie met bijbehorend functiehuis en daarbij behorende aansturing. Sterk accent op ToBe-brede programma's voor specifieke doelgroepen.
- Forse inzet op cultuurverandering bij en door medewerkers met begeleiding waar nodig.
- Aanpassingen aan de administratie, gericht op een volledige projectadministratie en adequate managementinformatie.
- Invoeren performancemanagementcyclus en jaarlijkse ontwikkelgesprekken, alsmede het maken van een korte en lange termijn personeelsplanning.
- Herziening contracten met freelancers o.a. op het vlak van prestatieafspraken.

- Onder een aantal financiële voorwaarden de samenwerking met de 3 resterende gemeenten in de Hoeksche Waard in 2016 beëindigen.
- Formuleren van meerjarige beleids- en prestatieafspraken tussen gemeenten en ToBe, alsmede aanpassingen in de governancestructuur.

Na realisatie van dit herstel- en reorganisatieplan is ToBe een zelfstandige, gezonde organisatie en in staat om flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden in het overheidsbeleid en op de veranderende vraag van deelnemers en stakeholders. Het aanbod is doorontwikkeld en aantrekkelijk, en de doelgroepen worden op effectieve en efficiënte wijze bereikt.

3) SWOT-analyse van de huidige ToBe-organisatie

Het sneller dalen van de inkomsten in vergelijking tot de kosten heeft tot de situatie van structurele tekorten geleid. Mede als gevolg van de B3-status heeft ToBe zich niet tijdig aan de veranderende omstandigheden aangepast.

Onderstaande SWOT-analyse geeft op hoofdlijnen een beeld van sterkten en zwakten van de ToBe-organisatie, maar ook een beeld van kansen en bedreigingen. Op zich is de SWOT-analyse een te eenvoudig instrument om een complexe situatie als bij ToBe te beschrijven. Deze analyse kan dan ook niet als uitgangspunt voor de noodzakelijke ingrepen worden gezien, maar geeft wel een beeld van de problematiek en uitdagingen waar ToBe voor staat.

STERKTEN
<ul style="list-style-type: none">• Inhoudelijk goed en gevarieerd aanbod• Gedreven vakspecialisten• Alle kunstdisciplines en aanverwante diensten in huis• Intermediaire functie voor cultuureducatie in onderwijs• Sterke marktpositie.

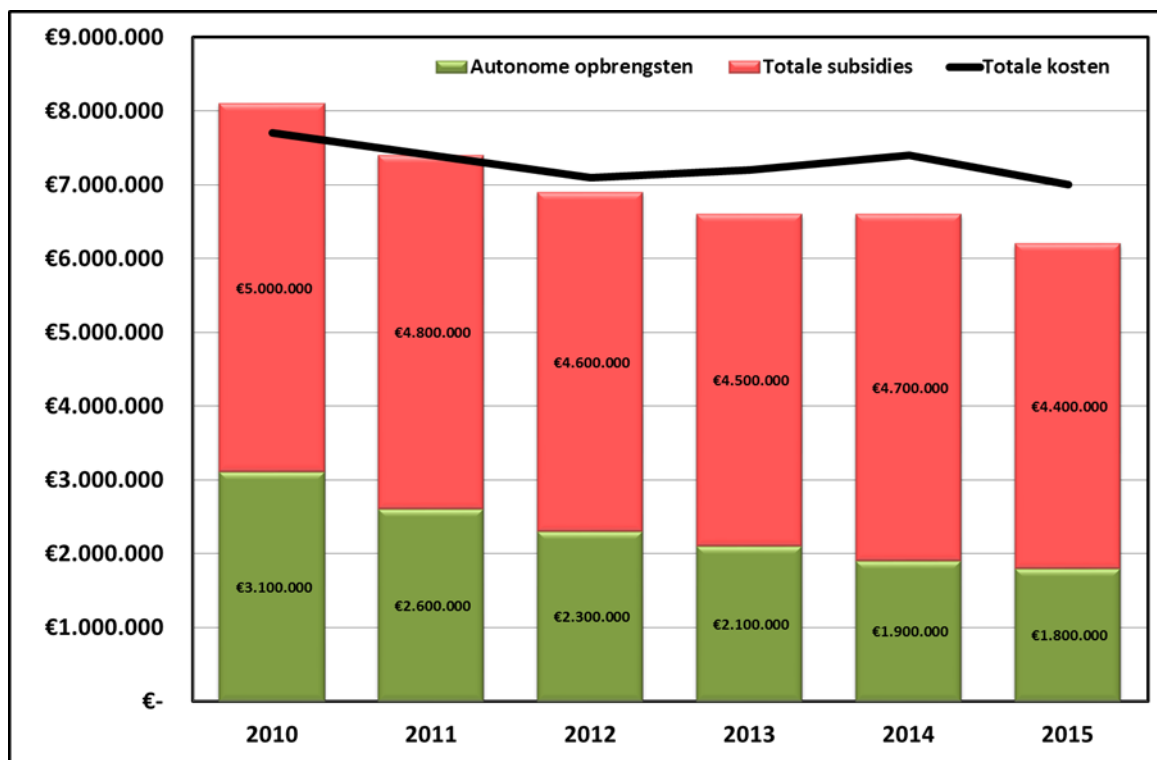
ZWAKTEN
<ul style="list-style-type: none">• Organisatie is vooral aanbod/productgericht• Bedrijfsvoering (financieel, organisatorisch, facilitair) is zwak• Grote afhankelijkheid van subsidies• B3 status• Profilering van ToBe.

KANSEN
<ul style="list-style-type: none">• Markt- en doelgroepgerichte benadering en aansturing• Mogelijkheden voor cultureel ondernemerschap• Brede aandacht voor cultuureducatie in onderwijs in rijks- en gemeentelijke overheden• Jongerencultuur waarin aandacht voor muziek, beeld en media groot is.• Mogelijkheden van Social Media• Vraag naar nieuwe lesvormen & activiteiten• Mogelijkheden voor ToBe als loket amateurkunst• Vraag naar ToBe als intermediair, samenwerkingspartner en (beleids)adviseur.

BEDREIGINGEN
<ul style="list-style-type: none">• Zwakke financiële positie• Teruglopende subsidiebudgetten• Afname aantal cursisten indien onduidelijkheid over de financiële situatie van ToBe te lang blijft bestaan• Concurrentiepositie van ToBe niet sterk door hoge personeelslasten.

In **bijlage III** geven wij onze analyses van de hoofdoorzaken van de ontstane (financiële) situatie weer. Deze analyse is nodig geweest om de richting en inhoud van dit herstel- en reorganisatieplan te kunnen formuleren.

Deze hoofdoorzaken hebben per saldo tot een beweging geleid waarbij de inkomsten uit les- en cursusgeld, subsidies en fondsen beduidend sneller daalden dan de kosten van de organisatie. In de grafiek op de volgende pagina is deze beweging duidelijk zichtbaar.



Grafiek 1: Ontwikkeling autonome opbrengsten, subsidies en kosten 2010-2015

In deze grafiek is inzichtelijk gemaakt dat de autonome opbrengsten (les- en cursusgelden en opbrengsten uit het leveren van diensten aan bijvoorbeeld het onderwijs) in de periode 2010-2014 met € 1,2 miljoen dalen (- 38%). In dezelfde periode dalen de budget- en doelsubsidies met een bedrag van € 300.000 (- 6%). Deze daling van subsidies zet zich in 2015 in versterkte mate door met een daling van eveneens € 300.000 in één jaar.

De totale opbrengsten dalen veel sneller dan de kosten. Het onvoldoende meedelen van de kosten (onder andere als gevolg van de B3-status) laat de inflexibiliteit van de organisatie op het vlak van kostenbeheersing- en reductie goed zien. Daarnaast is er in 2013 en 2014 zelfs sprake van een kostenstijging van bijna € 300.000.

De hierboven getoonde ontwikkeling van dalende opbrengsten en starre of stijgende kosten is voor geen enkele organisatie houdbaar. Drastisch ingrijpen is dus noodzakelijk. De voorgestelde ingrepen bespreken wij in het volgende hoofdstuk.

4) Noodzakelijke ingrepen

Door een forse ingreep in de organisatie en bedrijfsvoering zien wij voldoende mogelijkheden om de organisatie om te vormen tot een financieel gezonde en flexibele, vraaggestuurde en toekomstbestendige organisatie met een uitdagend en doelgericht aanbod. Daarnaast is een koerswijziging naar een marktgerichte en vraaggestuurde organisatie een voorwaarde om in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt en de vraag vanuit onze doelgroepen. Tot slot - en wellicht het meest lastig te realiseren - is een grote cultuurverandering noodzakelijk.

Wil ToBe zich ontwikkelen tot een sterk vraaggerichte organisatie met een duurzaam financieel gezonde exploitatie dan zal op een aantal fronten een ingrijpende verandering plaats dienen te vinden en een forse en structurele bezuiniging gerealiseerd moeten worden. Inmiddels zijn wij op het vlak van bedrijfsvoering en financiële administratie al begonnen met het doorvoeren van noodzakelijke verbeteringen.

De noodzakelijke ingrepen en veranderingen zijn onder te verdelen in 3 categorieën:

- **4.1 Ingrepen die leiden tot een duurzaam financieel gezonde exploitatie.**
 - Scenario 1: Ontmanteling ToBe
 - Scenario 2: Reorganisatie MET huidige B3-status
 - Scenario 3: Reorganisatie NA loslating B3-status
 - Scenario 4: Faillissement en doorstart
 - *Beperken van de daling van inkomsten / verhogen van autonome inkomsten*
 - *Elimineren overgebruik lesuren*

- **4.2 Ingrepen in de organisatie**
 - Wijziging in de marktbenadering
 - Wijzigingen in het organisatiemodel en aansturing
 - Wijzigingen in de bedrijfsvoering
 - Ingrepen in HR-processen
 - Transitie en transformatie

- **4.3 Herziening relatie met de gemeenten & toekomstige financiering ToBe**
 - Nieuwe, meerjarige prestatieafspraken
 - Overgangsafspraken

Ad 4.1 Ingrepen die leiden tot een duurzaam financieel gezonde exploitatie.

Het is noodzakelijk om de bedrijfsvoering ingrijpend te wijzigen, de B3-status los te laten en een reorganisatie door te voeren met een reductie van het personeelsbestand van ca. 18-20 fte.

Hieronder treft u 4 mogelijke scenario's aan om de huidige situatie om te buigen. Vervolgens worden deze scenario's toegelicht en uitgewerkt.

	SCENARIO 1	SCENARIO 2	SCENARIO 3	SCENARIO 4
Naam	Ontmanteling ToBe	Reorganisatie MET huidige B3-status	Reorganisatie NA loslating B3-status	Faillissement en doorstart
Korte beschrijving	Geen herstel- en reorganisatieplan. Staken van activiteiten en ToBe opheffen.	Reductie personeelsbestand met ca. 18-20 fte + diverse andere maatregelen.	Reductie personeelsbestand met ca. 18-20 fte + diverse andere maatregelen.	Ontslag alle werknemers (65 fte). Doorstart met 20 fte + freelancers.
Gevolg	Directe beëindiging cultuureducatie in de regio.	Aanvankelijk financieel gezonde en vraaggestuurde organisatie met een uitdagend en doelgericht aanbod. Zeer beperkt flexibel en beperkt toekomstbestendig.	Financieel gezonde en flexibele, vraaggestuurde en toekomstbestendige organisatie met een uitdagend en doelgericht aanbod.	Financieel gezonde en flexibele, vraaggestuurde en toekomstbestendige organisatie met een uitdagend en doelgericht aanbod.
Kosten	€ 6.336.000	€ 5.065.000	€ 3.515.000	€ 5.765.000

Toelichting scenario 1 (Ontmanteling ToBe)

In dit scenario worden de subsidies van de gemeenten aan ToBe stopgezet. Daarmee stoppen per direct ook de activiteiten van ToBe. Aangezien ToBe nog de B3-status heeft is zij zelf aansprakelijk voor de verplichtingen uit hoofde van de WW-uitkeringen aan de medewerkers. In het geval dat ToBe niet aan deze WW-verplichtingen kan voldoen – en dat is in dit scenario het geval – zijn de verbonden gemeenten aansprakelijk voor de WW-uitkeringen van de medewerkers. Het niet kunnen betalen van de WW-verplichtingen betekent de facto het faillissement van ToBe. Voorts zal in het geval van een faillissement een curator op basis van de statuten van ToBe de door ToBe geleden exploitatieverliezen (geraamd op € 1.715.000) op de gemeenten verhalen. De kosten die voor rekening van de verbonden gemeenten komen, bedragen dan maximaal € 6.336.000¹. Dit is exclusief de kosten van het ontmantelen van de organisatie.

¹ Berekening van Van Spaendonck Salaris- en Personeelsadministraties d.d. 9 april 2015 gebaseerd op ontslag van het voltallige personeelsbestand per 1 december 2015 en gebaseerd op de thans geldende wetgeving en thans geldende cao Kunsteducatie.

In de volgende paragraaf (*Reorganisatie algemeen*) belichten wij de algemene achtergronden en uitgangspunten van de voorgenomen reorganisatie. Deze zijn voor de scenario's 2 en 3 – die na deze paragraaf besproken worden – gelijk.

Reorganisatie algemeen

Voor de scenario's 2 en 3 geldt hetzelfde uitgangspunt: het realiseren van een bezuiniging van € 1.000.000 in 2016 met eventueel een uitloop naar 2017. Dit bedrag is gebaseerd op de navolgende cijfers:

Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (dus zonder incidentele lasten) is in 2013 ca. € 607.000 negatief en in 2014 ca. € 676.000 negatief. Dat is dan ook de minimale bezuiniging die ToBe moet doorvoeren.

Daarnaast houden wij – onder andere als gevolg van de onzekerheid rondom de financiële situatie van ToBe – in 2015 rekening met een daling van de inkomsten uit lessen, cursussen en onderwijs van 7,5% (daling van ca. € 150.000). In de herziene begroting voor 2015 (zie hoofdstuk 6) ramen wij een verlies voor 2015 van ca. € 788.000.

Om tot een gezonde bedrijfsvoering te komen stellen wij het bezuinigingstarget voor 2016 (met eventueel een uitloop naar 2017) op € 1.000.000.

Dit bezuinigingstarget kan voor een bedrag tussen € 100.000 en € 150.000 gerealiseerd worden uit een bezuiniging op niet-personeelsgebonden kosten. Het betreft hier onder andere substantieel lagere advieskosten en een grote variëteit aan diverse andere kosten. Het resterende bedrag moet komen uit een reductie van de personeelskosten. Tussen deze twee bezuinigingsmogelijkheden is – afhankelijk van de ontwikkelingen – enige verschuiving mogelijk.

Het is evident dat de vaste personeelskosten structureel verlaagd dienen te worden. Dit betreft enerzijds de personele kosten van management en kantoormedewerkers en anderzijds de kosten van het docentenkorps in vaste dienst.

De redenen om in te grijpen in de personeelsformatie zijn als volgt:

- Het organiseren van de activiteiten van ToBe kan efficiënter en effectiever. Door betere processen en procedures zal hetzelfde werk met minder mensen worden gerealiseerd.
- Door achterstallig onderhoud in verschillende personeelsdossiers en een personeelsbeleid dat in belangrijke mate was gericht op het behoud van arbeidsplaatsen (o.a. als gevolg van de B3-status, zie verder), is een significante besparing te realiseren indien stevig gestuurd wordt op minder functionerende of disfunctionerende medewerkers (aankoop gericht op verbetering of vertrek).
- Indien er minder lesuren verkocht worden dan er aan capaciteit binnen een bepaalde discipline (in loondienst) aanwezig is, ontstaat leegstand. Binnen de cao Kunsteducatie bestaat de mogelijkheid om in die situaties deeltijdontslag aan te zeggen. Binnen de

mogelijkheden van de cao is per 1 april 2015 inmiddels 3,5 fte deeltijdontslag geëffectueerd. Door een suppletieregeling en de (mogelijke) kosten van WW-uitkeringen voor rekening van ToBe levert dit alleen op langere termijn een financieel voordeel op. Door invoering van het nieuwe ontslagrecht per 1 juli 2015 is deze vorm van deeltijdontslag na die datum niet meer mogelijk.

- Om te voorkomen dat er in de toekomst wederom leegstand ontstaat, is het noodzakelijk het docentenkorps in vaste dienst te laten krimpen tot onder het huidige niveau. Bij tekorten kunnen dan freelance-docenten worden ingehuurd (onder bepaalde voorwaarden kunnen dat dezelfde docenten zijn). Bij verschillende disciplines (zoals Dans) worden de docentlessen bijna volledig flexibel ingevuld. Bij ToBe wordt op dit moment ca. 20% van de docentlessen flexibel ingehuurd.
- Door een veranderende vraag - waaronder een sterke afname van het aantal privélessen - worden er andere eisen aan docenten gesteld. Docenten dienen tegenwoordig een veel breder takenpakket uit te kunnen voeren en dienen nu in staat te zijn om samenspeelgroepen (ensembles) te begeleiden, groepslessen te geven, met andere disciplines samen te werken (crossovers zoals bijvoorbeeld muziekondersteuning bij theater of dans) en voor de klas te staan. Het blijkt dat een belangrijk deel van de docenten over onvoldoende competenties beschikt om de stap van privélessen naar andere lesvormen te maken. Er is weliswaar aandacht voor scholing en begeleiding van docenten om deze stap te kunnen maken, maar ook nu worden er freelancedocenten voor bepaalde activiteiten ingehuurd (vooral in het onderwijs), terwijl er docenten van dezelfde vakdiscipline met lege uren op de loonlijst van ToBe staan.
- Door het flexibel inhuren van docenten kan niet alleen goed op de vraag worden ingespeeld, maar kan ook beter op kwaliteit worden gestuurd. Daarnaast is de gemiddelde freelancedocent goedkoper dan een docent in vaste dienst.

Aanpak reorganisatie

Wij zullen in de komende periode veel effort steken in het reduceren van het personeelsbestand via natuurlijk verloop. ToBe heeft (zoals gebruikelijk in de sector) nagenoeg uitsluitend parttimecontracten met docenten. Van de 129 personen in vaste dienst (65 fte) heeft ca. een kwart een dienstverband van minder dan 9 uur per week, waarbij het kleinste dienstverband 45 minuten in een week bedraagt. Deze korte dienstverbanden zijn uiterst inefficiënt en leiden ook tot een zeer beperkte binding van de docent met ToBe. Gestuurd zal worden op dienstverbanden van minimaal 18 uur per week (0,5 fte).

Het is echter ook essentieel dat er een solide kernteam van docenten blijft bestaan om mede de identiteit van ToBe te helpen waarborgen en doorontwikkelen. Het uitsluitend werken met freelance-docenten leidt tot weinig binding met de organisatie en een groot risico op een organisatie met weinig samenhang en continuïteit.

De reorganisatie wordt de komende periode verder uitgewerkt, waarbij wij – waar relevant – zoveel mogelijk zullen werken met nieuwe en aangescherpte functieprofielen. Vooral binnen de groep

docenten zullen nieuwe functieprofielen nodig zijn, omdat er andere competenties en vaardigheden van de moderne docent worden verwacht (zoals hiervoor beschreven). Dit zal vervolgens leiden tot boventalligheid en sollicitatieprocedures.

Overigens zal ook tijdig een ontslagvergunning bij het UWV dienen te worden aangevraagd en met de vakbonden moeten worden gesproken.

Toelichting scenario 2 (Reorganisatie MET huidige B3-status)

De kosten van een reorganisatie zijn op dit moment nog niet nauwkeurig vast te stellen. Tussen de presentatie van dit herstel- en reorganisatieplan en de feitelijke uitvoering zit een periode van minimaal 6 maanden. In die tijd kan door bijvoorbeeld natuurlijk verloop het aantal fte dat gedwongen ontslagen zal moeten worden afgenomen zijn. ToBe zal ook beleid voeren om natuurlijk verloop te stimuleren. Dit is specifiek gericht op de (zeer) kleine dienstverbanden. Uitgaande van een noodzakelijke reductie van de loonsom met € 900.000 (18 – 20 fte) en het effectueren van een reorganisatie MET de B3-status komen de totale *reorganisatiekosten* uit op ca. € 2.750.000.

Dit is gebaseerd op:

1. Inschatting kosten WW en Transitievergoeding²: € 2.625.000
2. Mobiliteitsbudget: € 50.000
3. Inschatting kosten juridisch advies en bezwaarcommissie: € 50.000
4. Budget voor vrijwillig vertrek: € 25.000

Ad 1) Volgens de cao Kunsteducatie hebben boventallige medewerkers recht op Bovenwettelijke WW (BWW) voor een periode gelijk aan de WW-duur indien zij voor 1955 geboren zijn en 1,25 maal de WW-duur indien zij in 1955 of daarna geboren zijn. Bij de berekening is de boventalligheid naar rato van de huidige personeelsopbouw gehanteerd, zodat – indien de bezetting dat toelaat – in de groep inkomens die het meest voorkomen ook de meeste boventalligheid ontstaat. Voor een toelichting op de wijziging door de nieuwe cao (per 1 juli 2015) zie de voetnoot onderaan deze pagina.

Ad 2) Betreft een vanuit de cao voorgeschreven budget ten behoeve van scholing of outplacement voor de boventallige medewerker.

Ad3) Betreft juridisch advies ten behoeve van ToBe, alsmede de kosten van een eventuele (deels externe) bezwaarcommissie en eventuele externe ondersteuning van de OR.

² Berekening van Van Spaendonck Salaris- en Personeelsadministraties d.d. 9 april 2015 gebaseerd op ontslag van 20 fte. per 1 december 2015 in dezelfde verhoudingen zoals de huidige opbouw van het personeelsbestand en gebaseerd op de thans geldende wetgeving en thans geldende cao Kunsteducatie. Door de nieuwe cao per 1 juli 2015 is de Bovenwettelijke WW-uitkering vervallen en vervangen door de wettelijk bepaalde Transitievergoeding. Van Spaendonck kon op dit moment de Transitievergoedingen nog niet berekenen; de hier genoemde bedragen zijn dus nog op basis van de Bovenwettelijke WW. Het *gemiddelde* van de Transitievergoedingen ligt naar verwachting lager, maar bij de oudere docent juist hoger.

Ad 4) Dit betreft een bedrag om vrijwillig vertrek van medewerkers jonger dan 55 jaar waar nodig te stimuleren. Sturen op vrijwillig vertrek van medewerkers van 55 jaar of ouder wordt met een fiscale boete (voor de werkgever) van 52% over de uitkering aan de werknemer bestraft. Dat is zodoende niet aan de orde.

De totale kosten van dit scenario komen naar schatting uit op ca. € 5.065.000, opgebouwd als volgt:

1. Reorganisatiekosten:	€ 2.750.000
2. Cumulatief exploitatieverlies:	€ 1.715.000*
3. Financiële buffer:	<u>€ 600.000*</u>
	<u>€ 5.065.000</u>

***) Nadere toelichting in hoofdstuk 5.**

Toelichting scenario 3 (Reorganisatie NA loslating B3-status)

Het is mogelijk om afstand te doen van de B3-status. De status wordt door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties al jaren niet meer nieuw toegekend en – mits goed beargumenteerd – op verzoek ook ingetrokken. Het belangrijkste argument voor ToBe is de noodzakelijke flexibiliteit om in te kunnen spelen op marktontwikkelingen.

Alvorens de definitieve aanvraag voor het loslaten van de B3-status in gang te zetten, is er een tijdrovend voortraject. Dit bestaat uit een OR-traject en een traject met de pensioenfondsen ABP en PFZW.

Instellingen die werkzaam zijn op het terrein van kunst- en cultuureducatie zijn in beginsel verplicht verzekerd bij het Pensioenfonds voor Zorg & Welzijn (PFZW). Dit is anders voor B3-instellingen die verplicht verzekerd zijn bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Als die verplichting vervalt bij het verlaten van de B3-status, dan is pensioenfonds PFZW vanaf dat moment als verplicht pensioenfonds aangewezen. Aldaar zal dan ontheffing van de verzekeringsplicht moeten worden aangevraagd. PFZW kan die toestemming verlenen als blijkt dat het personeel elders op deugdelijke wijze is verzekerd voor pensioen en de kosten voor de overstap van pensioenfonds (in dit geval van ABP naar PFZW) 'onredelijk hoog zijn en niet door de instelling gedragen kunnen worden'. Als de dispensatie wordt verstrekt dan kan ToBe zich vervolgens vrijwillig aansluiten bij het ABP.

De kosten van deze zogenaamde 'afwikkelaansluiting' worden in rekening gebracht als de 'oude' werknemers bij het ABP blijven en 'nieuwe' werknemers bij het PFZW ondergebracht zouden worden of er in het geheel geen nieuwe werknemers meer bij zouden komen. De eerder berekende kosten van de afwikkelaansluiting bedroegen € 414.000. Uit het resultaat van een voorlopige aanvraag bij PFZW hebben wij geleerd dat dit in principe voldoende argument is om de dispensatie van het PFZW te kunnen verkrijgen. De definitieve aanvraag kan pas worden ingediend zodra de datum van het loslaten van de B3-status bekend is. Overigens is het wel noodzakelijk dat ToBe dan inderdaad met enige regelmaat nieuwe werknemers aanneemt en deze bij het ABP onderbrengt. Hierin zou kunnen worden voorzien door gebruik te maken van contracten voor bepaalde tijd.

Na de besluitvorming door de gemeenten kan het verzoek tot loslaten van de B3-status worden ingediend. De totale doorlooptijd van het traject om afstand te doen van de B3-status wordt geschat

op 4-5 maanden; de voorbereidingen zijn inmiddels gestart. Een reorganisatie kan vervolgens in het voorjaar van 2016 plaatsvinden.

Wij pleiten voor het uitvoeren van een reorganisatie grotendeels NA het loslaten van de B3-status. De timing en diepte van de voorgenomen reorganisatie is afhankelijk van wat bereikt kan worden met andere ingrepen in de organisatie en mogelijk vrijwillig vertrek. Indien ToBe voldoet aan de voorwaarden komt NA het loslaten van de B3-status alleen de Transitievergoeding ten laste van ToBe en niet langer de WW-uitkering. Om aan deze voorwaarden te voldoen is de timing van de reorganisatie (gespreid in de tijd) essentieel. Afhankelijk van de resultaten uit andere ingrepen overwegen wij om een deel van de reorganisatie reeds in 2015 (VOOR het loslaten van de B3-status) te laten plaatsvinden. Dit is weliswaar minder effectief dan NA het loslaten van de B3-status (ToBe moet in dit geval immers zelf de WW-uitkeringen betalen), maar kan door het ver naar voren halen toch financieel voordeliger zijn. Daarbij is de periode van onzekerheid bij de betreffende medewerkers dan ook een stuk korter.

Overigens is er voor de betreffende boventallige medewerkers geen verschil tussen een reorganisatie met of zonder B3-status. De WW-uitkeringen zijn door het UWV gegarandeerd.

Om dezelfde redenen als onder scenario 2 zijn de kosten van een reorganisatie op dit moment nog niet nauwkeurig vast te stellen. Tussen de presentatie van dit herstel- en reorganisatieplan en de feitelijke uitvoering zit een periode van minimaal 8 maanden. In die tijd kan door bijvoorbeeld natuurlijk verloop het aantal fte dat gedwongen ontslagen zal moeten worden afgenomen zijn. ToBe zal ook beleid voeren om natuurlijk verloop te stimuleren. Dit is specifiek gericht op de (zeer) kleine dienstverbanden. Uitgaande van een noodzakelijke reductie van de loonsom met € 900.000 (18-20 fte) en het effectueren van een reorganisatie na het afstand doen van de B3-status komen de totale *reorganisatiekosten* uit op ca. € 1.200.000

Dit is gebaseerd op:

1. Inschatting kosten Transitievergoedingen³: € 1.075.000
2. Mobiliteitsbudget: € 50.000
3. Inschatting kosten juridisch advies en bezwaarcommissie: € 50.000
4. Budget voor vrijwillig vertrek: € 25.000

³ Berekening van Van Spaendonck Salaris- en Personeelsadministraties d.d. 9 april 2015 gebaseerd op ontslag van 20 fte. per 1 december 2015 in dezelfde verhoudingen zoals de huidige opbouw van het personeelsbestand en gebaseerd op de thans geldende wetgeving en thans geldende cao Kunsteducatie. Door de nieuwe cao per 1 juli 2015 is de Bovenwettelijke WW-uitkering vervallen en vervangen door de wettelijk bepaalde Transitievergoeding. Van Spaendonck kon op dit moment de Transitievergoedingen nog niet berekenen; de hier genoemde bedragen zijn dus nog op basis van de Bovenwettelijke WW. Het *gemiddelde* van de Transitievergoedingen ligt naar verwachting lager, maar bij de oudere docent juist hoger.

De totale kosten van dit scenario komen naar schatting uit op ca. € 3.515.000, opgebouwd als volgt:

2. Reorganisatiekosten:	€ 1.200.000
3. Cumulatief exploitatieverlies:	€ 1.715.000*
4. Financiële buffer:	€ <u>600.000*</u>

€ 3.515.000

***) Nadere toelichting in hoofdstuk 5.**

Toelichting scenario 4 (Faillissement en doorstart)

In dit scenario faillieert ToBe en gaat een nieuwe organisatie door met een deel van de ontslagen werknemers.

ToBe heeft geen betalingsachterstanden en op dit moment geen schuldeisers die het faillissement van ToBe kunnen aanvragen. ToBe kan - op dit moment - in principe alleen failliet gaan door het beëindigen, of fors reduceren, van de subsidies van de gemeenten. Gelet op de liquiditeitspositie van ToBe zal het eventueel uitblijven van besluitvorming over dit herstelplan naar schatting eind september 2015 kunnen leiden tot een faillissement.

In geval van een faillissement zijn de gemeenten statutair aansprakelijk voor het door ToBe geleden exploitatieverlies en als gevolg van de B3-status tevens voor de WW-uitkeringen aan de medewerkers. De medewerkers die eventueel 'meegaan' naar de doorstartorganisatie ontvangen uiteraard geen WW-uitkering. Uitgaande van een schatting dat 20 van de huidige 65 fte mee zouden kunnen gaan naar een doorstartorganisatie (verder aangevuld met freelancers) komen de kosten van dit scenario naar schatting uit op € 5.765.000 opgebouwd als volgt:

- WW-uitkeringen: € 3.200.000
- Cumulatief exploitatieverlies: € 1.715.000
- Financiële buffer doorstartorganisatie: € 600.000
- Opstartkosten doorstartorganisatie: € 250.000

€ 5.765.000

In de volgende 2 paragrafen belichten wij 2 specifieke onderwerpen die dermate belangrijk zijn dat wij ze niet alleen in de bijlage met de 'analyse hoofdoorzaken' opnemen, maar tevens hier bespreken.

Beperken van de daling van inkomsten / verhogen van autonome inkomsten

Wij stellen ons nadrukkelijk tot doel om niet alleen de kosten structureel te verlagen, maar ook de opbrengstendaling van de les- en cursusgeldten (de autonome inkomsten) tot staan te brengen en deze door ondernemerschap, ontwikkelen van nieuwe concepten en betere samenhang in programma's uiteindelijk ook weer te laten groeien. Daarnaast dient het eigen verdienvermogen, onder andere door opbrengsten uit fondsen te genereren en winstgevende activiteiten te organiseren, versterkt te worden.

Wij realiseren ons dat door onduidelijkheid (bij het publiek) rondom de financiële situatie van ToBe de opbrengsten uit les- en cursusgeldten dit jaar sterker kunnen dalen dan de huidige trend. De momenteel zichtbare trend is een daling van ca. 5% (vergelijkbaar met de landelijke trend). Voor 2015 raamt ToBe de gemiddelde daling van deze opbrengsten op 7,5%.

Aan het begin van het volgende cursusseizoen (september) zullen wij een doelgerichte marketingcampagne starten om de daling van deze inkomsten zoveel mogelijk te beperken. Daarbij is de hulp van de gemeenten – met duidelijkheid over de situatie van ToBe – zeer van harte welkom. Voor het cursusjaar dat start in september 2015 zal ToBe de tarieven van les- en cursusgeldten – uitzonderingen daargelaten – in principe niet verhogen.

Na een daling van de verwachte autonome opbrengsten in 2015 en nog een lichte daling in 2016 zetten wij onze targets voor de volgende jaren op een jaarlijkse groei van € 100.000 (zie daarvoor ook de begroting en het meerjarenperspectief in hoofdstuk 6).

Zoals uit de volgende paragraaf zal blijken, dienen wij selectief te zijn in de keuze op welke producten wij de marketinginspanningen zullen richten. Gelet op het feit dat er teveel subsidie gaat naar individuele lesvormen, zal dit zich vooral richten op een verschuiving van individuele naar klassikale lesvormen.

Zoals hierboven gesteld hebben wij de ambitie om het eigen verdienvermogen te laten groeien waardoor de afhankelijkheid van subsidies afneemt. Naast de opbrengsten uit les- en cursusgeldten gaat het dan om bijdragen van (particuliere) fondsen en het organiseren van winstgevende activiteiten (festivals e.d.). ToBe is op dit moment al in staat om redelijke bijdragen van fondsen te verwerven, maar ziet mogelijkheden om de kwaliteit van de huidige aanvragen te verbeteren en consequenter en actiever aan fondswerving te doen. Hiervoor zal geïnvesteerd worden in een (parttime) freelance professionele fondsenwerver. ToBe is voornemens hier in 2016 de ambities voor te formuleren en taakstellende afspraken over te maken over een periode van 5 jaar. Vooralsnog hebben wij in de begroting een groei opgenomen van € 100.000 (+ 50%); te bereiken in 2018.

Elimineren overgebruik van gesubsidieerde lesuren

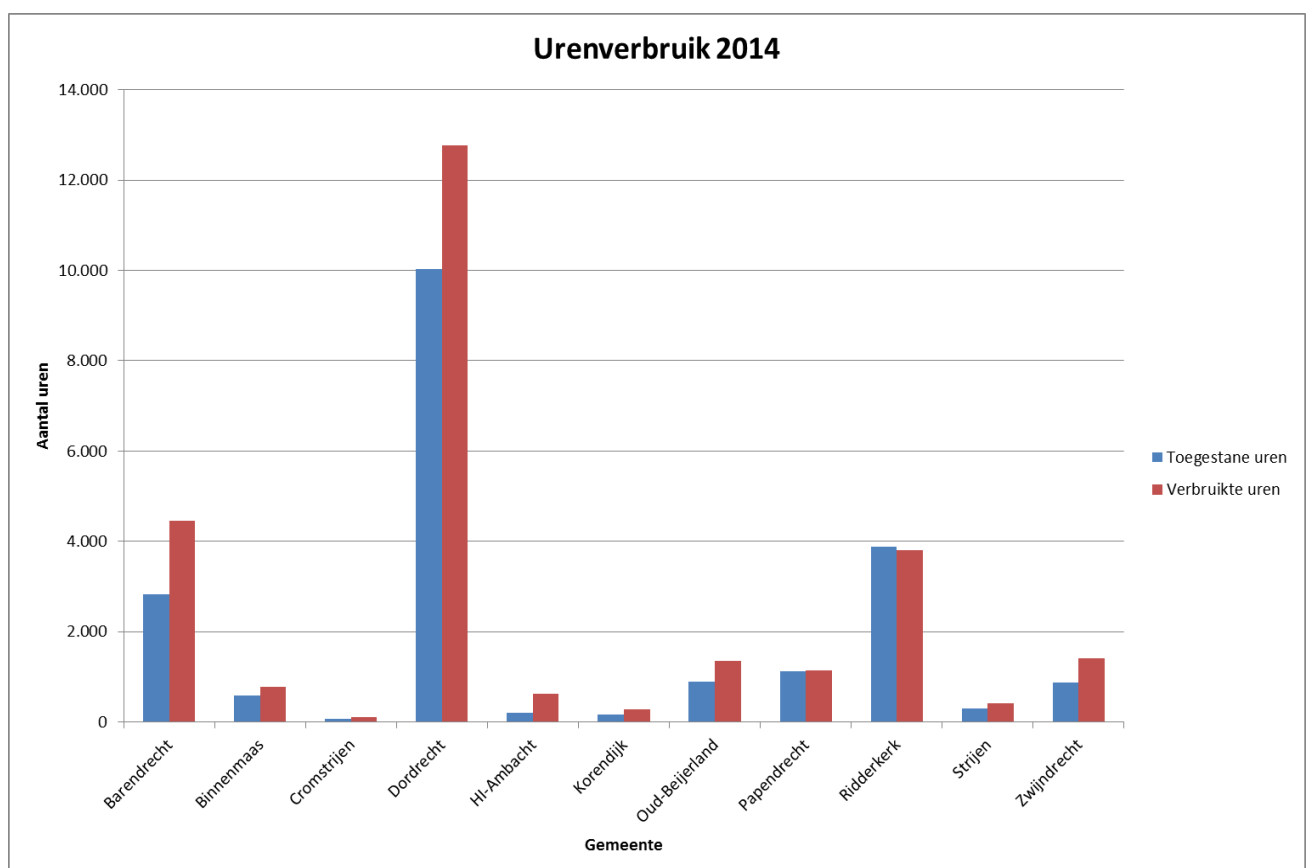
Het ontbreken van voldoende sturing om bovenmatig gebruik van gesubsidieerde les- en cursusuren te voorkomen, komt uiteindelijk ten laste van de exploitatie van ToBe en daarmee de algemene

reserves. Een belangrijk deel van de huidige problemen van ToBe wordt veroorzaakt door te hoge aantallen gesubsidieerde lesuren terwijl de subsidie de facto al 'op' was.

Er is tot voor kort geen systematiek gehanteerd die voorkomt dat er meer gesubsidieerde uren worden afgenomen dan er zijn gefinancierd. Ook als het gesubsidieerde aantal lesuren verbruikt was, gingen de lessen en cursussen op het *gesubsidieerde* lesgeldtarief door. ToBe maakte dan verlies op elk lesuur dat boven het aantal beschikbare, gesubsidieerde uren uitgaat.

De gemeenten die meer uren afnemen dan waarvoor gesubsidieerd wordt, worden feitelijk gefinancierd uit de exploitatie en dus algemene reserves van ToBe. Er is derhalve sprake van 'overgebruik'. Deze situatie is pas de laatste maanden inzichtelijk geworden. Vanaf het nieuwe cursusseizoen (september 2015) zal hard gestuurd worden om dit te voorkomen en met ingang van het kalenderjaar 2016 zal dit worden opgelost.

De onderstaande grafiek geven een indruk van de omvang van het hiervoor beschreven probleem en laat het verschil zien tussen de 'toegestane' uren op basis van de verstrekte subsidie en de werkelijk 'verbruikte' lesuren. *De cijfers in deze grafiek zijn nadrukkelijk een inschatting op basis van een aantal aannames; de administratie voorziet op dit moment namelijk nog niet in dergelijke, feitelijke informatie.*



Door het overgebruik te elimineren wordt enerzijds voorkomen dat ToBe verlies maakt op lage lesgeldtarieven waar geen subsidie meer tegenover staat, en anderzijds dat er gemeenten zijn die feitelijk subsidiëren ten gunste van andere gemeenten.

- Met (een groot deel van) de betreffende gemeenten zijn inmiddels individuele afspraken gemaakt hoe men (de gevolgen van) het overgebruik wenst op te lossen. Het is van belang om dit al te doen voor de 2^e helft van 2015, zodat het geprognosticeerde verlies van ToBe in die jaarhelft zo mogelijk⁴ beperkt kan worden. Dit zou kunnen door:
 - het (al dan niet tijdelijk) toekennen van een hogere subsidie, zodat bestaande leerlingen gebruik kunnen blijven maken van de gesubsidieerde lesgeldtarieven,
 - het – bij nieuwe leerlingen – verhogen van de tarieven naar kostendekkende tarieven zodra de subsidie ‘op’ is,
 - het invoeren van een wachtlijst,
 - het wijzigen van privélessen in groepslessen (met kleine groepen),
 - het reduceren van het aantal gesubsidieerde voorstellingen, presentaties, exposities of andere activiteiten,
 - combinaties van het bovenstaande.
- Er zal – met ingang van het kalenderjaar 2016 – een nieuwe methode worden geïntroduceerd die overgebruik geheel voorkomt. Na een verdeling van de kosten van de basisvoorziening cultuureducatie (de kosten van de overhead van ToBe), kunnen met gemeenten individuele afspraken worden gemaakt hoe zij om wensen te gaan met de limitering van het aantal gesubsidieerde lesuren.
- Voor de goede orde: in de geprognosticeerde cijfers over 2015 (een verlies van ca. € 788.000) is rekening gehouden met het feit dat dit probleem - voordat er gereorganiseerd is - nog moeilijk aan te pakken is. Deze cijfers houden dus rekening met een bepaalde mate van overgebruik van lesuren in 2015. De maatregelen die we al wel kunnen nemen zullen een bijdrage leveren om dit verlies te reduceren.

⁴ Zolang er nog geen reorganisatie heeft plaatsgevonden is dit nog lastig te sturen. Immers, een forse reductie van het aantal lesuren leidt tot leegstand bij docenten die wel op de loonlijst staan terwijl er geen lesgeldinkomsten tegenover staan. Het is dus zaak hier de juiste balans in te vinden.

Ad 4.2 Ingrepen in de organisatie.

Wijziging in de marktbenadering, organisatiemodel en aansturing

In de eerder opgeleverde onderdelen ‘Kernactiviteiten’ en ‘Organisatie’ hebben wij de noodzaak van een doelgroepgerichte benadering en aansturing beschreven. Daarnaast zijn de bijbehorende processen en het bijbehorende organogram op hoofdlijnen beschreven. Het gekozen organisatiemodel sluit aan bij de inhoudelijke keuzes die we hebben gemaakt. De organisatie wordt volledig omgevormd tot een doelgroepgerichte organisatie en ook als zodanig aangestuurd. Dit resulteert in een organisatie waar alle functies draaien om het aanbod voor de klant (het primaire proces). Voor een gedetailleerde beschrijving verwijzen wij naar de **bijlagen I en II**

Wijzigingen in de bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering wordt niet alleen organisatorisch anders ingericht maar ook inhoudelijk. Processen worden verbeterd en de financiële administratie wordt omgevormd tot een projectadministratie. Hierdoor ontstaat veel meer grip op de organisatie en is het mogelijk adequate sturingsinformatie te verkrijgen. Managementrapportage met Key Performance Indicators (KPI's) maken het mogelijk om op verschillende niveaus de ontwikkeling van de organisatie te volgen.

Ingrepen in HR-processen

Er is een aantal essentiële wijzigingen op HR-vlak noodzakelijk. Zo dient er een evenwichtig functiehuis te komen (zie ook onderdeel ‘Organisatie’), waarbij de focus ligt op het primaire proces en ondersteunende diensten die dit primaire proces maximaal ondersteunen. Daarbij dient ook ruime aandacht te zijn voor een zeer gedegen bedrijfsvoering en stevige invulling van de relevante (management-) functies op dat vlak. Er komen goede functieprofielen met competentievereisten en prestatieafspraken en een gedegen performancemanagementcyclus met ontwikkelplannen. Medewerkers moeten zich kunnen ontwikkelen, uitgedaagd en aangesproken kunnen worden. Daarnaast wordt er een korte en lange termijn personeelsplanning gemaakt.

Ook zullen de contracten met de freelancers van inhoudelijke prestatieafspraken en van een deugdelijk concurrentiebeding worden voorzien. Ook dient de wijze van declareren te worden verbeterd.

Transitie en transformatie

Feitelijk is het transitieproces van ToBe begonnen op 15 januari 2015 met de presentatie van het projectplan en de planning. De verkenningen bij de gemeenten, de onderzoeken, de gesprekken met medewerkers, de financiële analyses en andere activiteiten hebben geleid tot de oplevering van de onderdelen ‘Kernactiviteiten’ en ‘Organisatie’. Daarin gaat het vooral over de inhoudelijke en harde kant: de marktbenadering, de structuur en de werkprocessen. In dit document geven we ook de

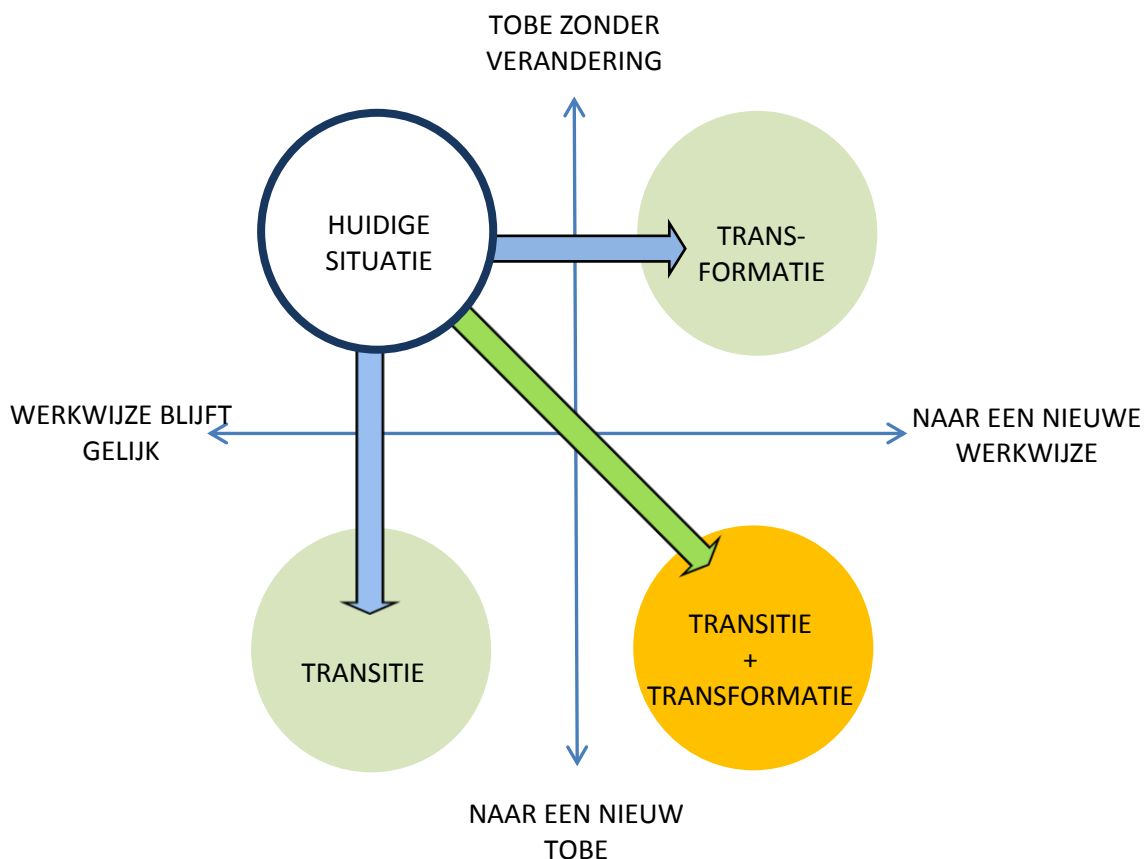
financiële kaders aan, komen alle elementen samen en doen we voorstellen voor de nieuwe organisatie.

De transitie is – min of meer – afgerond zodra de gemeenten een besluit hebben genomen over de voorliggende plannen; dan zijn de kaders concreet. De verantwoordelijkheid en de regie van de transitie ligt daarmee bij de gemeenten. Een belangrijk deel van de uitvoering ligt bij ToBe.

De moeilijkste stap komt daarna: de transformatie. Dan gaat het om de inhoudelijke vernieuwing en cultuurverandering. De plannen worden in concrete daden omgezet en het uitsluitend uitvaardigen van een set nieuwe instructies is volstrekt onvoldoende. De implementatie van de verschillende veranderingen zal goed gestuurd en ondersteund moeten worden waarbij veel aandacht uit zal gaan naar verandering van gedrag en werkcultuur. Het vergroten van kennis, het (leren) nemen van eigen verantwoordelijkheid, samenwerken en sterk klantgericht denken zijn belangrijke succesfactoren waar wij veel aandacht aan zullen besteden. Waar nodig zal hier externe ondersteuning voor worden ingeschakeld.

Het is dus belangrijk om zowel de transitie als transformatie goed af te ronden, focus te houden en de organisatie (die verantwoordelijk is voor de transformatie) ook de tijd te geven de transformatie goed te doorlopen. Wij realiseren ons dat er een belangrijke taak bij ons ligt om de voortgang van de transformatie ook goed met de gemeenten te delen.

In **bijlage IV** hebben wij per gemeente een overzicht opgenomen van de aandachtspunten in het transformatieproces die wij deze zomer met de verschillende gemeenten hebben besproken cq. gaan bespreken.



Ad 4.3 Herziening relatie met de gemeenten & toekomstige financiering ToBe.

Wij streven naar een volledig nieuwe set met afspraken met de gemeenten. Prestatieafspraken, transparantie en eenvoud staan daarbij centraal.

Nieuwe, meerjarige prestatie- en samenwerkingsafspraken

ToBe wil zo snel mogelijk (uiterlijk per het kalenderjaar 2016) over naar een financieringsmethodiek die per saldo zowel voor de aangesloten gemeenten als ToBe eenvoudiger en transparanter is. Daarnaast is het voor ToBe van belang om de administratieve lasten te drukken en te streven naar eenduidige en uniforme afspraken met de gemeenten.

ToBe wil in overleg met de subsidiërende gemeenten steeds voor meerdere jaren prestatie- en samenwerkingsafspraken maken (bij voorkeur voor perioden van 4 jaar, gelijk aan de cultuurplanperiode). De redenen daarvoor zijn:

- Duidelijke koppeling tussen gemeentelijke beleidsdoelen en de door ToBe uitgevoerde activiteiten.
- Beter zicht op resultaten van subsidiëring van ToBe in relatie tot de gemeentelijke beleidsdoelen en ingezette middelen.
- Duidelijke rolverdeling tussen gemeente als beleidsregisseur en ToBe.
- Minder administratieve last en bureaucratie voor zowel gemeente als ToBe door middel van eenduidige methodieken en wijze van verantwoording.

In de praktijk moeten deze afspraken neerkomen op een goed geformuleerde set van toekomstgerichte beleidsdoelen die concreet en meetbaar zijn gedefinieerd en zich vertalen in heldere en toetsbare prestatieafspraken tussen gemeenten en ToBe.

ToBe stelt voor om met (een delegatie/werkgroep vanuit) het ambtelijk overleg, eventueel met externe ondersteuning, vanaf september 2015 een start te maken met het ontwikkelen van prestatieafspraken. Dit traject dient in november 2015 gereed te zijn. Een alternatief is het maken van 1-op-1 afspraken met gemeenten.

Overgangsafspraken

Alvorens afstand te doen van de B3-status zijn meerjarige afspraken met gemeenten met betrekking tot de financiering van ToBe noodzakelijk. Een gezonde toekomst voor ToBe hangt nauw samen met heldere prestatieafspraken en meerjarige afspraken met gemeenten. Gemeenten moeten echter ook de nodige bewegingsvrijheid hebben en ToBe moet sterk en flexibel genoeg zijn om zich aan veranderingen in de vraag te kunnen aanpassen.

5) Totale financieringsbehoefte & verdeelsleutel

In overleg met de subsidiënten maakt ToBe de keuze voor Scenario 3 (Reorganisatie NA het loslaten van de B3-status). Voor de financiële herstructurering vraagt ToBe eenmalig een bijdrage van de gemeenten van in totaal € 3.515.000.

Naast de ingrepen in de organisatie is het noodzakelijk om de cumulatieve exploitatieverliezen van ToBe per einde 2015 (zoals bepaald in de statuten), de kosten van een reorganisatie, alsmede een financiële buffer te financieren. Hiervoor kan ToBe niet anders dan een beroep doen op de subsidiënten.

• Cumulatieve exploitatieverliezen:	€ 1.715.000
• Reorganisatiekosten:	€ 1.200.000
• Financiële buffer:	<u>€ 600.000</u>
Totale financieringsbehoefte	€ 3.515.000

Cumulatieve exploitatieverliezen

In **bijlage V** treft u de jaarrekening over 2014 aan. Door het verlies in 2014 is er een negatieve algemene reserve van € 927.000 ontstaan. Om de (negatieve) algemene reserve per ultimo 2015 te bepalen is een inschatting van het resultaat over 2015 nodig. Zoals eerder gesteld heeft ToBe als gevolg van de B3-status weinig mogelijkheden om in te grijpen in het personeelsbestand en zal er in 2015 dus nog geen significante verbetering van de resultaten zichtbaar zijn. In 2015 ramen wij het verlies over 2015 op ca. € 786.000 (zie herziene begroting in hoofdstuk 6). Daarmee komt de algemene reserve per ultimo 2015 op ca. € 1.715.000 negatief.

Reorganisatiekosten

Uitgaande van scenario 3 (reorganisatie NA loslating B3-status) zijn de reorganisatiekosten geraamd op een bedrag van € 1.200.000. Dit betreft hoofdzakelijk de wettelijk bepaalde transitievergoedingen alsmede beperkte WW-verplichtingen.

Financiële buffer

Zodra ToBe afstand heeft gedaan van de B3-status, dient ze als een volkomen zelfstandige organisatie te kunnen functioneren. Om cultureel ondernemerschap echt vorm te kunnen geven is weerstandvermogen nodig zodat ToBe in staat is om tegenvallers zelf op te vangen en bijvoorbeeld reorganisaties in de toekomst zelf te kunnen financieren. ToBe stelt voor om deze financiële buffer te stellen op 20% van het balanstotaal per 31 december 2014. Dat komt neer op een bedrag van € 600.000.

Daarnaast zou het ToBe mogelijk gemaakt moeten worden om eventuele exploitatieoverschotten aan het weerstandvermogen toe te kunnen voegen. Het lijkt overigens alleszins redelijk om ook een

bovengrens te stellen aan het weerstandsvermogen van ToBe. ToBe stelt voor om deze bovengrens te stellen op 25% van het balanstotaal.

Totale financieringsbehoefte

De totale financieringsbehoefte van ToBe - en daarmee de vraag die ToBe bij de gemeenten neerlegt - komt daarmee uit op een bedrag van € 3.515.000. De optelsom van de egalisereserves die de individuele gemeenten in de boeken hebben staan bij ToBe bedraagt in totaal € 354.000. De gemeenten zijn vrij om dit met de gevraagde bijdrage te verrekenen, maar ToBe verzoekt om dit niet te doen. Dit gaat immers ten koste van de liquiditeit.

Timing van de herfinanciering

Het beschikbaar stellen van de gevraagde middelen kan deels gefaseerd.

- De financiering van de cumulatieve exploitatieverliezen (de negatieve algemene reserve) van € 1.715.000 is **op zeer korte termijn** noodzakelijk. De liquiditeitspositie is dermate slecht dat er naar verwachting eind september 2015 geen liquide middelen meer zijn. Deze timing is ook essentieel omdat (cultuur)fondsen ons in de huidige financiële situatie geen nieuw aangevraagde bijdragen meer toekennen.
- Ten behoeve van de aanvraag voor het loslaten van de B3-status is het essentieel dat wij het *commitment* van de gemeenten voor het beschikbaar stellen van de middelen voor de reorganisatie kunnen laten zien. De middelen zelf kunnen in **januari 2016** ter beschikking worden gesteld.
- De financiële buffer van € 600.000 kan ter beschikking worden gesteld **zodra ToBe de statuten heeft gewijzigd** en de gemeenten niet langer aansprakelijk zijn voor de exploitatieverliezen. ToBe is dan een volledig op zichzelf staande organisatie. Daar kan als voorwaarde aan toegevoegd worden dat ToBe alsdan de subsidiënten moet overtuigen van de positieve voortgang indien zij een beroep wil doen op (een deel van) deze financiële buffer.

De navolgende paragrafen betreffen de verdeelsleutel over de gemeenten alsmede inzicht in de structurele afbouw van de subsidies welke door de gemeenten aan ToBe worden verstrekt.

Verdeelsleutel

De verdeelsleutel is relevant om de financieringsbehoefte van ToBe op objectieve wijze over de gemeenten te verdelen. In overleg met de subsidiënten is er voor gekozen de verdeling van de totale financieringsbehoefte op te knippen in twee delen: een deel dat terugkijkt **naar het verleden** (de cumulatieve exploitatieverliezen ad € 1.715.000) en een deel dat **kijkt naar de toekomst** (de reorganisatiekosten en de financiële buffer ad totaal € 1.800.000).

M.b.t. het deel dat terugkijkt **naar het verleden** wordt de in de statuten vastgelegde verdeelsleutel gehanteerd. Deze is afgeleid van de verhouding tussen de werkelijk afgenomen aantallen lesuren ten opzichte van de verstrekte subsidie in de laatste 2 jaren. Deze verdeelsleutel is gevalideerd door Verstegen Accountants.

M.b.t. tot het deel dat **kijkt naar de toekomst** wordt de verdeling gebaseerd op het aandeel van de individuele gemeenten in de werkelijk verstrekte budget- en projectsubsidies in de afgelopen 2 jaar.

De uitkomsten zijn als volgt:

	Verleden	Verleden		Toekomst	Toekomst		Totaal
Gemeente	Statutaire verdeelsleutel	Bijdrage in cumulatief exploitatieverlies		Gemiddeld aandeel in budget- en doelsubsidies	Bijdrage in reorganisatiekosten en financiële buffer		Totaal verzochte bijdrage per gemeente
Barendrecht	22,27%	€ 381.931		10,09%	€ 181.585		€ 563.515
Binnenmaas	2,30%	€ 39.445		2,30%	€ 41.402		€ 80.847
Dordrecht	50,79%	€ 871.049		56,07%	€ 1.009.176		€ 1.880.225
H.I.Ambacht	8,95%	€ 153.493		1,30%	€ 23.356		€ 176.848
Oud-Beijerland	7,45%	€ 127.768		3,14%	€ 56.589		€ 184.356
Papendrecht	0,54%	€ 9.261		4,11%	€ 73.932		€ 83.193
Ridderkerk	0,03%	€ 515		16,77%	€ 301.780		€ 302.295
Strijen	0,48%	€ 8.232		0,99%	€ 17.861		€ 26.093
Zwijndrecht	7,19%	€ 123.309		5,24%	€ 94.320		€ 217.628
	100,00%	€ 1.715.000		100,00%	€ 1.800.000		€ 3.515.000

6) Subsidiebehoefte en perspectief 2015 – 2019⁵ MET de Hoeksche Waard gemeenten

Met eenmalige hulp van de gemeenten en een fundamentele omwenteling naar vraaggericht werken in combinatie met stevige ingrepen in de organisatie, kan ToBe een solide exploitatie bereiken.

In de op de volgende pagina opgenomen begrotingsperspectieven is, met de kennis van vandaag, de begroting 2015 herzien en een perspectief geschetst om tot een ambitieus en naar ons idee haalbare exploitatie te komen voor de periode 2015 – 2019. In deze becijferingen is geen rekening gehouden met de afbouw van de relatie met de 3 gemeenten in de Hoeksche Waard. ToBe stelt zich op het standpunt dat dit niet tot financiële schade voor ToBe mag leiden. Een scenario zonder deze gemeenten is opgenomen in het volgende hoofdstuk.

In beide scenario's is een overdracht van de activiteiten van de Popcentrale naar Bibelot niet opgenomen. De gesprekken daarover zijn nog gaande en hoewel partijen het eens zijn over de strekking, zijn de financiële voorwaarden nog niet duidelijk. Het uitgangspunt is dat deze overgang voor ToBe financieel neutraal plaats zal vinden. De inmiddels door alle betrokkenen geaccordeerde overgang van Muziekstroom naar Kunstmin per 1 juni 2015 is wel opgenomen.

Uitgaande van een reorganisatie eind 2015 / begin 2016 ziet ToBe het jaar 2016 als een overgangsjaar waarin veel zaken nieuw op de rails moet worden gezet. Hoe goed de voorbereidingen ook kunnen zijn, er zal veel aandacht uitgaan naar het wennen aan een nieuwe organisatie waarin taken en verantwoordelijkheden duidelijk anders liggen. 2016 is dan ook een jaar waarin we ons 'settelen', maar ook ontwikkelen en ondernemen. In de begroting voor 2016 blijven de gemeentelijke subsidies op het peil van 2015. De afbouw van de subsidies start in 2017.

Zoals eerder gesteld dalen in deze herziene begroting 2015 de baten uit producten en diensten (lessen, cursussen en onderwijs) met 7,5%. Ook in 2016 ramen we nog een beperkte daling om vanaf 2017 het groeipad met nieuwe producten en concepten weer te vinden.

Ten opzichte van de sombere begroting voor 2015 met een autonome omzet (baten uit producten en diensten, alsmede fondsen) van € 2.021.000 stijgt de autonome omzet in onze raming naar € 2.350.000 in 2019. In dezelfde periode dalen de subsidies van € 4.250.000 naar € 3.800.000.

⁵ In deze becijferingen is geen rekening gehouden met de afbouw van de relatie met de 3 gemeenten in de Hoeksche Waard. ToBe stelt zich op het standpunt dit niet tot financiële schade voor ToBe mag leiden. Uitgaande van hetzelfde principe is ook een overdracht van de activiteiten van de Popcentrale naar Bibelot niet opgenomen. De inmiddels door alle betrokkenen geaccordeerde overgang van Muziekstroom naar Kunstmin per 1 juni 2015 is wel opgenomen.

Begrotingsperspectieven 2015-2019				Na reorganisatie				
Scenario met Hoeksche Waard gemeenten en nog inclusief Popcentrale	Realisatie	Realisatie	Perspectief	Perspectief	Perspectief	Perspectief	Perspectief	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
				Settelen Ontwikkelen Ondernemen	Ontwikkelen Ondernemen	Ontwikkelen Ondernemen	Ontwikkelen Ondernemen	
BATEN								
Baten uit producten en diensten ^①	2.042.817	1.984.389	1.823.060	1.750.000	1.850.000	1.950.000	2.050.000	
Subsidiebaten ^②	4.599.053	4.726.679	4.451.076	4.377.518	4.225.000	4.100.000	4.100.000	
Budgetsubsidie gemeenten ^③	4.089.416	3.973.506	3.853.668	3.853.668	3.650.000	3.500.000	3.500.000	
Project- en doelsubsidies gemeenten ^④	290.825	500.395	399.635	298.850	300.000	300.000	300.000	
Fondsen ^⑤	218.812	212.775	197.773	225.000	275.000	300.000	300.000	
Overige baten	14.887	34.806	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Totaal baten	6.656.757	6.745.874	6.284.136	6.137.518	6.085.000	6.060.000	6.160.000	
LASTEN								
Personeelskosten ^⑥	5.238.266	5.304.583	5.055.000	4.405.000	4.205.000	4.205.000	4.275.000	
Salariskosten vast personeel ^⑦	3.781.504	3.894.949	3.800.000	3.370.000	pm	pm	pm	
Salariskosten leegstand (inclusief suppletie)	275.000	273.588	230.000	-	pm	pm	pm	
Externe inhuur ^⑧	887.729	841.016	750.000	750.000	pm	pm	pm	
Overige personele kosten	294.033	295.000	275.000	210.000	pm	pm	pm	
Af te dragen WW-premies ^⑩	-	-	-	75.000	pm	pm	pm	
Organisatiekosten (concern) ^⑪	544.106	638.746	590.000	540.000	490.000	490.000	490.000	
Huisvestingskosten	789.466	627.289	630.000	645.750	655.000	665.000	675.000	
Materiële kosten primair proces ^⑫	645.931	755.166	700.000	650.000	600.000	600.000	600.000	
Afschrijvingen	52.321	94.697	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	
Totaal lasten	7.270.090	7.420.481	7.070.000	6.335.750	6.045.000	6.055.000	6.135.000	
Financiële baten en lasten (baten)	6.084	-1.711	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-607.249	-676.318	-787.865	-200.232	38.000	3.000	23.000	

① Omzetzaling van 7,5% + omzetverlies door overdracht Muziekstroom naar Kunstmin

② Toezeggingen 2015 minus subsidie Muziekstroom per 1-6 naar Kunstmin. In 2016 nog 4% omzetzaling gevolgd door groei in de jaren 2017-2019

③ Subsidiebaten gemeenten 2016 gelijk aan 2015; daarna dalend tot een niveau van € 3.000.000 in 2018. Structurele verlaging t.o.v. 2014 van € 475.000

④ Inschatting op basis van huidige kennis waaronder subsidie Muziekstroom naar Kunstmin

⑤ Uitgaande van verlenging Fonds voor Cultuurparticipatie alsmede aanboren nieuwe fondsen; mede door inzet professionele fondsenwerver.

⑥ Totale personeelskosten laten we dalen met € 900.000. Vanaf 2017 wordt groei gerealiseerd met zelfde kosten door verdere draai naar inhuur (zzp-ers)

⑦ Bekend natuurlijk verloop + cao-verhoging 0,5% per 1-4-2015

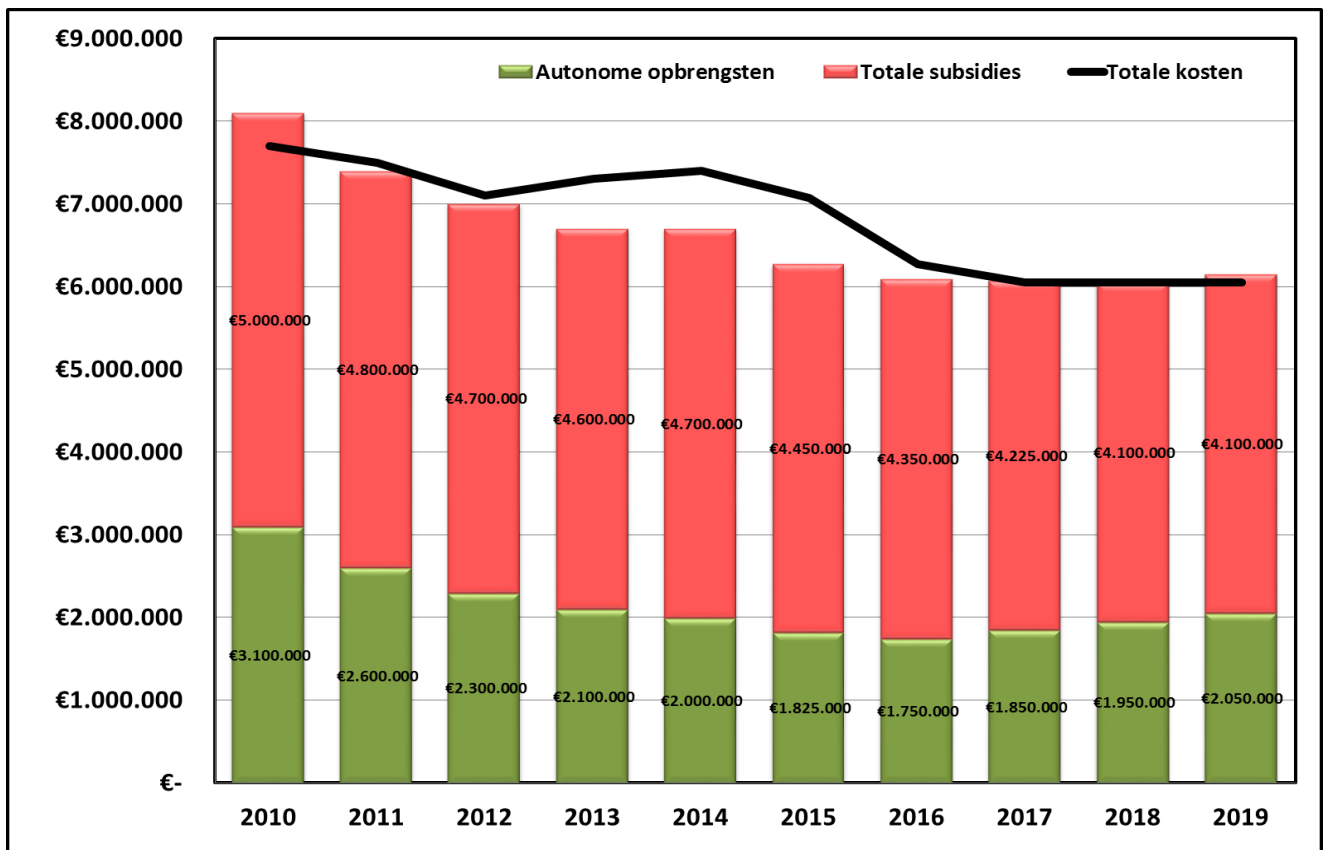
⑧ Geëffectueerd deeltijdontslag + kosten suppletie naar 100% salaris voor 6 maanden

⑨ Ambitieniveau externe inhuur

⑩ Na loslaten B3-status vervolgens WW-premieplichtig

⑪ Ambitieniveau Organisatiekosten (concern)

⑫ Ambitieniveau kosten primair proces



Grafiek 3: Ontwikkeling autonome opbrengsten, subsidies en kosten 2010-2019

7) Subsidiebehoefte en perspectief 2015 – 2019 ZONDER de Hoeksche Waard gemeenten

Wij zullen ons - ongeacht de uitkomst van de lopende bezwaarschriftprocedure - inzetten om de relatie met de Hoeksche Waard gemeenten zo spoedig mogelijk af te bouwen onder de voorwaarde dat de betreffende gemeenten de eventuele frictiekosten en hun aandeel in de starre overhead van ToBe zelf voor hun rekening nemen.

De gemeente Binnenmaas heeft aangegeven te *overwegen* de relatie met ToBe te beëindigen en uit het samenwerkingsverband te stappen. Definitieve besluitvorming daarover heeft nog niet plaatsgevonden. Daarbij is aangegeven dat men zich niet gehouden acht aan de statutaire uittredingsregeling en de relatie met ToBe af wil bouwen in 3 jaar (volgens de Awb) in plaats van de in de statuten vastgelegde periode van 5 jaar.

De gemeenten Oud-Beijerland en Strijen hebben inmiddels een *besluit* tot uittreding uit het samenwerkingsverband genomen en stellen daarbij eveneens deze afbouw te willen doen in 3 jaar in plaats van de in de statuten vastgelegde periode van 5 jaar. De gemeente Oud-Beijerland (waarmee de bezwaarprocedure al langer loopt) heeft inmiddels echter aangegeven tot een schikking te willen komen.

ToBe is van mening dat de gemeenten volledig gebonden zijn aan de statuten en heeft bezwaar gemaakt tegen het hanteren van de 3-jaars termijn. In afwachting van de resultaten van de schikkingsgesprekken is de bezwaarprocedure tegen het besluit van de gemeente Oud-Beijerland tijdelijk opgeschort.

Ongeacht de uitkomst van de procedure zal ToBe zich inzetten om de relatie met de 3 Hoeksche Waard gemeenten zo spoedig mogelijk af te bouwen. Hier kunnen diverse maatwerkafspraken voor worden gemaakt, onder de voorwaarde dat de betreffende gemeenten de eventuele frictiekosten en hun aandeel in de overhead van ToBe zelf voor hun rekening nemen.

In de, op de volgende pagina opgenomen, begrotingsperspectieven zonder de HW-gemeenten is uitgegaan van het principe dat de 3 gemeenten in 2016 uit het samenwerkingsverband stappen; dit nadat de reorganisatie van ToBe heeft plaatsgevonden en deze gemeenten hun bijdrage aan het herstel- en reorganisatieplan hebben voldaan. De frictiekosten die dan ontstaan zijn dan lager dan voor de reorganisatie. Daarnaast wordt bij deze gemeenten gedurende 5 jaar hun aandeel in de overheadkosten van ToBe in rekening gebracht.

Begrotingsperspectieven 2015-2019				Na reorganisatie			
Scenario <i>zonder</i> Hoeksche Waard gemeenten en nog inclusief Popcentrale.	Realisatie	Realisatie	Perspectief	Perspectief	Perspectief	Perspectief	Perspectief
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
				Settelen Ontwikkelen Ondernemen	Ontwikkelen Ondernemen	Ontwikkelen Ondernemen	Ontwikkelen Ondernemen
BATEN							
Baten uit producten en diensten ^①	2.042.817	1.984.389	1.823.060	1.600.000	1.700.000	1.800.000	1.900.000
Subsidiebatens	4.599.053	4.726.679	4.451.076	4.121.723	3.975.000	3.850.000	3.850.000
Budgetsubsidie gemeenten ^②	4.089.416	3.973.506	3.853.668	3.597.873	3.400.000	3.250.000	3.250.000
Project- en doelsubsidies gemeenten	290.825	500.395	399.635	298.850	300.000	300.000	300.000
Fondsen	218.812	212.775	197.773	225.000	275.000	300.000	300.000
Overige baten	14.887	34.806	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Eénmalige bijdrage HW-gemeenten BWW bij 2,9 fte additioneel ontslag ^③				169.000			
Jaarlijkse bijdrage concernkosten HW-gemeenten 5 jaar ^④				180.000	180.000	180.000	180.000
Totaal baten	6.656.757	6.745.874	6.284.136	5.911.723	5.865.000	5.840.000	5.940.000
LASTEN							
Personeelskosten	5.238.266	5.304.583	5.055.000	4.235.000	4.035.000	4.035.000	4.105.000
Salariskosten vast personeel	3.781.504	3.894.949	3.800.000	3.370.000	pm	pm	pm
Salariskosten leegstand (inclusief suppletie)	275.000	273.588	230.000	-	pm	pm	pm
Af: reductie salariskosten personeel HW-gemeenten ^⑤				-170.000	pm	pm	pm
Externe inhuur	887.729	841.016	750.000	750.000	pm	pm	pm
Overige personele kosten	294.033	295.000	275.000	210.000	pm	pm	pm
Af te dragen WW-premie	-	-	-	75.000	pm	pm	pm
Organisatiekosten (concern)	544.106	638.746	590.000	540.000	490.000	490.000	490.000
Huisvestingskosten	789.466	627.289	630.000	593.000	608.000	618.000	628.000
Materiële kosten primair proces	645.931	755.166	700.000	585.000	540.000	540.000	540.000
Afschrijvingen	52.321	94.697	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
Totaal lasten	7.270.090	7.420.481	7.070.000	6.048.000	5.768.000	5.778.000	5.858.000
Financiële baten en lasten (baten)	6.084	-1.711	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-607.249	-676.318	-787.865	-138.277	95.000	60.000	80.000

① Daling les- en cursusgelden € 150.000 vanuit Hoeksche Waard

② Daling subsidies € 256.000 vanuit Hoeksche Waard

③ In HW-gemeenten werken 3,2 fte docenten. Na het aandeel van de HW in reorganisatie (9,5%) resteren nog 2,9 fte additioneel te ontslaan als gevolg van beëindiging activiteiten in de HW (betreft indicatieve cijfers; definitieve cijfers nader te bepalen).

④ Bijdrage van HW-gemeenten aan salariskosten concern en concernkosten volgens verdeelsleutel gedurende een periode van 5 jaar (betreft indicatieve cijfers; definitieve cijfers nader te bepalen).

⑤ Lagere salarislast als gevolg van additioneel ontslag in HW-gemeenten (betreft indicatieve cijfers; definitieve cijfers nader te bepalen).

8) Risicoparagraaf

- ToBe maakt als huurder van het Energiehuis gebruik van de Shared Service Organisatie (SSO) van de Stichting Energiehuis. Op dit moment wordt door Berenschot onderzoek gedaan naar de (financiële) prestaties en het organisatiemodel van het Energiehuis. Met eventuele financiële meevallers of tegenvallers uit hoofde van de onderlinge verrekeningen met de SSO is in dit document geen rekening gehouden.
- Zowel in de huidige als in de toekomstige situatie is het belangrijk dat afspraken tussen ToBe en gemeenten helder op papier staan en dat ToBe en gemeenten zich aan deze afspraken houden. Onduidelijkheid over de afspraken of het ontbreken van de wil om deze afspraken na te komen is een risico voor de continuïteit van ToBe.
- Hoewel PFZW ons heeft bevestigd dat wij op basis van de huidige gegevens de gevraagde dispensatie (van verplichte overstap van pensioenfonds ABP naar het PFZW) zouden verkrijgen, kunnen wij de definitieve aanvraag pas indienen op het moment dat de datum van loslaten van de B3-status bekend is. Hoewel wij er van uitgaan dat wij de dispensatie dan ook inderdaad verkrijgen, is dat op dit moment niet te garanderen.
- Het loslaten van de B3-status is onder voorwaarden zondermeer mogelijk. Gelet op de toetsing door het BZK en eventuele aanvullende voorwaarden die gesteld kunnen worden is het echter essentieel dat de aanvraag op goede gronden wordt gedaan. De timing en de financiering van de reorganisatie zijn daarbij zeer belangrijke factoren. Bij het verder uitwerken van de reorganisatie zullen wij maximaal rekening houden met de door BZK gestelde voorwaarden, maar wijzigingen in timing en diepte van de reorganisatie blijven mogelijk.