

	B2010	P2009	R2008
<b>Opbrengsten Programmering</b>			
Omzet Kaartverkoop	919.289	1.005.332	928.198
Omzet Horeca	1.202.560	1.220.226	1.196.303
Omzet Garderobe	62.000	65.613	86.768
Omzet Verhuur	97.300	111.138	126.570
Subsidies Programmering	14.000	71.500	25.616
<b>Totaal Opbrengsten Programmering</b>	<b>2.295.149</b>	<b>2.473.808</b>	<b>2.363.455</b>
<b>Kostprijs Programmering</b>			
Kostprijs Activiteiten	-816.696	-884.191	-868.055
Kostprijs Horeca	-305.768	-360.663	-295.588
Kostprijs Medewerkers	-536.581	-594.377	-529.830
<b>Totaal Kostprijs Programmering</b>	<b>-1.659.044</b>	<b>-1.839.232</b>	<b>-1.693.473</b>
<b>Contributiemarge</b>	<b>636.104</b>	<b>634.577</b>	<b>669.982</b>
<b>Overhead</b>			
Personeelskosten	754.590	660.917	965.136
Huisvestingskosten	806.900	872.500	753.256
Organisatie	180.800	173.900	141.046
Marketing	49.000	53.145	46.908
Theatertechniek	51.900	48.000	52.000
Automatisering	37.000	39.200	24.314
Programmering	26.250	25.950	24.041
Afschrijvingskosten	15.600	16.500	14.527
Af: Subsidies, Sponsoring en Overig	-1.383.948	-1.345.506	-1.311.535
<b>Totaal Overhead</b>	<b>538.092</b>	<b>544.606</b>	<b>709.693</b>
<b>Resultaat Bedrijfsvoering</b>	<b>98.012</b>	<b>89.971</b>	<b>-39.711</b>
<b>Diverse Baten en Lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37.113</b>
<b>Winst/Verlies</b>	<b>98.012</b>	<b>89.971</b>	<b>-2.598</b>

## Inhoud

1. Context
2. Algemene uitgangspunten
3. Contributiemarge inhoudelijk
4. Overhead inhoudelijk
5. Vergelijkingsmateriaal

### 1. Context

Tijdens de vergadering van Raad van Toezicht en directeur/bestuurder van Patronaat op 1 september 2009 zijn de totstandkoming en de uitkomsten van de begroting voor 2010 besproken. De Raad van Toezicht verwoordde de behoefte aan een document waarin de uitgangspunten benoemd worden. Het thans voorliggende document probeert dat te zijn.

### 2. Algemene uitgangspunten

#### 2.1 De begroting als taakstellende afspraak

De begroting is een afspraak tussen directeur/bestuurder en de Raad van Toezicht, en binnen de uitvoeringsorganisatie is het een afspraak tussen de directeur en het management. Deze laatste afspraak houdt in dat de Manager Programmering zich committeert aan de voorgestelde contributiemarge, en de afdelingsmanagers zich committeren aan de overheadbudgetten. Als iedereen zich aan de ruimte houdt die binnen de begroting geschapen wordt, moet dat leiden tot het geprognosticeerde resultaat.

#### 2.2 Opbouw vanuit verwachte bedrijfsdrukke en ervaringscijfers.

Dit houdt in dat de contributiemarge is gebaseerd op een realiseerbare inschatting van de activiteiten in 2010. De omzetten en kostprijzen van deze activiteiten zijn gebaseerd op ervaringscijfers.

#### 2.3 Voorzichtigheid en volledigheid

In termen van opbrengsten is terughoudendheid betracht, bij het in kaart brengen van kosten waren volledigheid en zekerheid leidend.

### 3. Contributiemarge inhoudelijk

Het totaal van de contributiemarge in de begroting is lager dan het bedrag dat in 2008 gerealiseerd werd. Het moet daarmee als haalbaar geduid worden, en de manager programmering is bereid zich hieraan te committeren.

#### 3.1 Omzet Kaartverkoop.

De aantallen activiteiten zijn haalbaar. Dat heeft het verleden laten zien. Er is geen verhoging van de entreprijzen of de servicekosten in aanmerking genomen. Dit heeft als reden dat Patronaat in de markt in het recente verleden behoorlijke klappen heeft opgelopen, en dus is het nu niet de tijd om prijzen te verhogen. Het bezoekersaantal dat ten grondslag ligt aan de begroting is 133.000. Ook dit aantal is in het verleden overschreden en moet dus haalbaar geacht worden. In zijn algemeenheid is de ervaring dat Patronaat nooit (veel) meer dan 140.000 bezoekers per jaar zal trekken. Gebaseerd op deze parameters kwam de omzet kaartverkoop uit op een bedrag de materiedeskundigen (Manager Programmering en Directeur/Bestuurder) toch nogal hoog voor kwam. Daarom is op de zo berekende omzet kaartverkoop nog eens een bedrag van € 50.000 in mindering gebracht. Al met al moet het zo geprognosticeerde bedrag van € 919.000 haalbaar worden geacht. Van een onzorgvuldig hoge inschatting is zeker geen sprake.

#### 3.2 Omzet Horeca

In de laatste maanden van 2008 is nauwkeurig de ontwikkeling van de gemiddelde horecaomzetten per bezoeker gemeten. Dit is separaat voor de concerten, de dance en het café bijgehouden. Deze kennis is aangewend om de horecaomzet van de voorliggende begroting, bij het bezoekersaantal van 133.000, te prognosticeren. Aangezien er in het gehanteerde bezoekersaantal een bepaalde onzekerheid verdisconteert zit, is dat ook bij de horecaomzet het geval.

### 3.3 Overige opbrengsten in de contributiemarge

De opbrengsten van de garderobe volgen de prognose van de activiteiten en de bezoekersaantallen, en stroken met de extrapolatie van de halfjaarcijfers.

De omzet van de verhuur is sterk verminderd in vergelijking met de realiteit van 2008 aangezien er een nieuwe accountmanager verhuur is aangetrokken, en het duidelijk is deze functionaris zijn netwerk nog moet opbouwen.

Van de subsidies voor programmering is alleen opgenomen wat zeer waarschijnlijk getouchéerd wordt. Het betreft hier subsidietitels die jaarlijks terugkomen. Subsidies die in 2008 en 2009 op éénmalige basis werden verstrekt, zijn niet opgenomen. De verwachting is wel degelijk dat er een aantal eenmalige subsidies wordt opgestreken, maar omdat de subsidietitel vooralsnog onduidelijk is, werd niets opgenomen.

### 3.4 Kostprijs programmering

De post 'kostprijs activiteiten' is begroot door de daarvoor geldende tarieven in de activiteitenprognose te verwerken. Op basis van analyse van 2008 zijn de tarieven voor de overige artiestkosten (boekings-, hotel-, en overige kosten) verlaagd.

Voor de berekening van de 'kostprijs horeca' is terughoudendheid betracht bij de inschatting van de bierkorting. Ook deze post mag daardoor 'voorzichtig ingeschat' genoemd worden.

De 'kostprijs medewerkers' is gebaseerd op een bepaalde mix van vrijwilligers en betaald personeel. Er is beleid benoemd dat deze mix gunstiger moet maken. Verder worden, in vergelijking met 2008, veel minder externe beveiligers ingezet. Voor beide posten samen is een bedrag van €30.000 op de 'kostprijs medewerkers' in mindering gebracht. Ook dit mag een voorzichtige inschatting genoemd worden.

## 4 Overhead Inhoudelijk

De overhead houdt nauwelijks verband met de bedrijfsdrukke zoals die tot uitdrukking komt in de activiteitenprognose. Vandaar dat deze kosten en opbrengsten met meer zekerheid te prognosticeren vallen. Voor het overgrote deel van deze posten is de realisatie in 2008 en het eerste halfjaar van 2009 onder de loep genomen, gecorrigeerd voor incidentele posten, en naar boven afgerond in de begroting voor 2010 opgenomen.

Vanwege het feit dat in de begroting voor 2010 op geen enkele wijze rekening is gehouden met enige inflatiecorrectie is onder de post 'Organisatie' een bedrag opgenomen ad € 55.000 als onvoorzien. Dit bedrag is gelijk aan 1,5% van de uitgaven die in de voorliggende begroting zijn opgenomen.

### 4.1 Personeelskosten

Voor de personeelskosten is een analyse gemaakt van de realisatie 2008 in vergelijking met de begroting voor 2010. In deze analyse is voor beide jaren een matrix opgesteld met de bedragen per kostensoort per afdeling. Verschillen zijn geanalyseerd en, daar waar geen verklaring voorhanden was, gecorrigeerd. Zo zijn eventuele onvolkomenheden in de prognose van de personele lasten teniet gedaan en mag gesproken worden van een realistische inschatting van de personele lasten.

## 5. Vergelijkingsmateriaal

De beste cijferset om de begroting voor 2010 mee te vergelijken is de realiteit van 2008. Daar zijn een aantal redenen voor:

- Het eerste halfjaar van 2008 was uitzonderlijk goed en het tweede uitzonderlijk slecht. Dus over het geheel moet toch gesproken worden van een gemiddeld jaar.
- 2008 Was het eerste jaar dat volgens de contributiemarge geregistreerd en gerapporteerd werd. Het is ook het jongst geheel afgesloten boekjaar.
- Het realiteitsgehalte van de cijferset 2008 is hoog. Voor het eerst werd mee deze cijfers een goedkeurende accountantsverklaring behaald.
- De enige recentere cijferset is de in maart van 2009 bijgestelde begroting voor 2009. Echter, door de uitzonderlijke situatie waaronder deze werd opgesteld lijkt deze set cijfers minder realistisch als de werkelijkheid van 2008.