

Second Opinion  
met betrekking tot verschil van mening over

## **Subsidiering De Meerpaal**

## Inhoudsopgave

1- Inleiding	pag. 3
2- Vraagstelling	pag. 4
3- Werkwijze	pag. 4
4- Probleemanalyse	pag. 5
5- Factoren die de kloof vergroten	
A- Bestuurlijk niveau	pag. 6
B- Managementniveau	pag. 7
C- Controllersniveau	pag. 7
6- Complicerende factoren	
A- Ingebruikneming nieuw gebouw	pag. 8
B- Ongelijke en onnatuurlijke partners	pag. 8
C- Opbouw organisatie	pag. 8
D- Privatisering	pag. 8
7- Algemene conclusies	pag. 9
8- Aanbevelingen	
A- Wederzijdse afhankelijkheid	pag. 9
B- Rolverdeling	pag. 9
C- Ontwikkelmodel	pag. 10
D- Beleidsmatige heroriëntatie	pag. 10
E- Financieel kader	pag. 10
9- Financiële analyse	pag. 10
10- Aanbevelingen in financiële sfeer	pag. 11
11- Beoordeling begrotingscijfers	
A- Kapitaalslasten	pag. 11
B- Personeelslasten	pag. 13
C- Kleine posten	pag. 16
12- Recapitulatie en aanbevelingen	pag. 17

## 1 Inleiding

Eind jaren negentig heeft het gemeentebestuur van Dronten het idee gelanceerd De Meerpaal ingrijpend te verbouwen en zo geschikt te maken voor de 21<sup>e</sup> eeuw. Voor de planontwikkeling is aanvankelijk een private marktpartij benaderd die zowel voor de bouw als voor de exploitatie een 'turn-key' offerte heeft ingediend. DHV en gemeente zijn in de onderhandelingen daarover niet tot elkaar gekomen waarop de gemeente besloten heeft het project zelf ter hand te nemen. Jarenlang heeft een gemeentelijk projectteam met een bestuurlijk en ambtelijk vertegenwoordiger, de eerste verantwoordelijkheid gedragen met betrekking tot de realisatie van het project De Nieuwe Meerpaal. Omdat het beoogde gebouw veel capaciteit zou bieden is in de loop der jaren voorgesteld een aantal organisaties die met huisvestingsproblemen kampen, eveneens in De Nieuwe Meerpaal en in één organisatie onder te brengen.

In de loop van 2004 is de gedachte opgekomen om eigendom en exploitatie van De Meerpaal over te dragen aan een private partij zodat de BTW over de bouwsom teruggevorderd kon worden. De gemeente heeft het initiatief genomen tot oprichting van een stichting en een besloten vennootschap. Het eigendom van het gebouw is naar de BV overgegaan en alle aandelen van de vennootschap bevinden zich in portefeuille van de stichting. Voor de besturingsstructuur van de stichting is gekozen voor een model waarbij de directiefunctie en de bestuursverantwoordelijkheid samenvallen met als controlerend orgaan een Raad van Toezicht.

In 2005 is op initiatief van de gemeente een personele invulling van de Raad van Toezicht tot stand gekomen die vervolgens een directeur/bestuurder heeft benoemd. Deze directeur/bestuurder is tevens directeur van de BV en is vanaf 1 mei 2005 operationeel.

Gedurende 2005 zijn vele taken, vaak in eendrachtige samenwerking tussen gemeente en Meerpaalorganisatie, ter hand genomen. Op financieel gebied zijn de opvattingen uiteen gaan lopen. Dit heeft zich geconcentreerd rond de subsidieprocedure 2006. In eerste aanleg heeft De Meerpaal een begroting ingediend met een te subsidiëren tekort van ruim € 7 miljoen. Op dat moment had de gemeente Dronten een kleine € 5 miljoen beschikbaar. Na intensief overleg zijn partijen elkaar enigszins genaderd: De Meerpaal heeft een aangepast begrotingsvoorstel ingediend ten bedrage van € 6.365.000,- terwijl de gemeenteraad op voorstel van het college van B&W in februari besloten heeft € 609.000,- extra beschikbaar te stellen voor de exploitatie van De Meerpaal. Ondanks deze convergerende bewegingen resteert een kloof van € 765.000,- waarover partijen vooralsnog geen overeenstemming kunnen bereiken.

Bij de besluitvorming van 23 februari heeft de gemeenteraad het college ook opgedragen 'uiterlijk 1 juni 2006 een meerjarenperspectief subsidie Meerpaal, inclusief de maatschappelijke effecten hiervan, op te stellen en hiervoor een eventueel extra subsidie beschikbaar te stellen van maximaal € 400.000,-'.

Om uit de gerezen impasse te geraken en gehoor te geven aan het verzoek van de gemeenteraad, heeft de gemeente het initiatief genomen een onafhankelijk deskundige in te schakelen. Aanvankelijk was het streven gericht op een gezamenlijke opdrachtverlening van Meerpaal en gemeente, maar De Meerpaal heeft zich in deze terughoudend opgesteld. Dat heeft geleid tot een offerteaanvraag van de gemeente op 31 maart bij drie potentiële onderzoekers. Op basis van een schriftelijke offerte en een gesprek is de keuze gevallen op K's Concern.

## 2 Vraagstelling

In een laatste fase heeft ook De Meerpaaldirectie zich gebogen over de vraagstelling aan de onderzoeker zodat beide partijen zich hebben gecommitteerd aan een vraagstelling die volgens de definitieve versie van 17 mei in vier delen uiteenvalt:

- a) Financieel perspectief: de hoogte van het subsidiebedrag met behulp waarvan De Meerpaal de inhoudelijke, interne organisatie en klantperspectieven kan realiseren;
- b) Inhoudelijk perspectief: de wijze waarop De Meerpaal het subsidiebeleid van de gemeente uitvoert, uitgedrukt in onderlinge resultaatafspraken;
- c) Interne organisatie: de inrichting van de interne organisatie van De Meerpaal in relatie tot de inhoudelijke en klantperspectieven;
- d) Klantperspectief: het al dan niet aanwezige potentieel om de vragen vanuit de samenleving in adequaat aanbod om te zetten.

De snelheid waarmee het onderzoek dient plaats te vinden, vanwege de rapportage aan de gemeenteraad maar zeker ook om de bedrijfsvoering van De Meerpaal een helder kader mee te geven, maakt een grondig onderzoek op de vier genoemde terreinen onmogelijk. Om die reden is aan de hoofdrolspelers in interviewvorm een nadere prioritering in de vraagstelling gevraagd.

Wethouder Engelvaart heeft te kennen gegeven dat hij antwoord wil op de vraag: *is het reëel te verwachten dat De Meerpaal voor € 5,6 miljoen subsidie het door de gemeente gevraagde activiteitenprogramma kan realiseren of zijn de wensen van De Meerpaal reëel?*

Daarbij tekent hij uitdrukkelijk aan dat de 4 ton waar de gemeenteraad op doelt, niet vrij besteedbaar is maar slechts door bezuinigingen elders binnen de gemeentebegroting beschikbaar kan komen voor de exploitatie van De Meerpaal.

De voorzitter van de Raad van Toezicht van De Meerpaal, De Hon, ziet als belangrijkste taak voor de onderzoeker antwoord te geven op de vraag of *de door de gemeenteraad geïndiceerde 4 ton met recht en reden aan het subsidiebudget voor De Meerpaal kan worden toegevoegd*. Ook de directeur/bestuurder van De Meerpaal, mevrouw Kruize, heeft zich in deze zin uitgelaten.

Ondanks de accentverschillen is het duidelijk dat beide partijen van de onderzoeker uitspraken verwachten over de redelijkheid van hun financiële standpunt. Gelet op de korte onderzoekstijd is hier absolute voorrang aan gegeven en zijn vragen over het inhoudelijk perspectief en het klantperspectief achter de horizon verdwenen.

## 3 Werkwijze

a) Ter oriëntatie heeft eerst algemeen bronnenonderzoek plaatsgevonden.

b) Vervolgens zijn interviews gehouden met:

- Gemeente Dronten: wethouder Engelvaart, directeur Hiehle, controller Steijn en account manager Augenbroe;
- De Meerpaal: voorzitter RvT De Hon, directeur/bestuurder Kruize, interim controller Kok, event manager Dijkstra, facilitair manager Runneboom en interim fusiebegeleidster Emmerik .

Ook is voormalig gemeentelijk projectleider Valk uitgebreid geïnterviewd.

c) Tenslotte is intensief onderzoek gedaan naar de financiële gegevens omtrent de exploitatie van De Meerpaal.

#### 4 Probleemanalyse

Op het eerste gezicht lijkt het probleem waarvoor second opinion wordt gevraagd te berusten op een verschil van inzicht over de vraag welk subsidiebudget benodigd is om de door de gemeente gewenste activiteiten op sociaal en cultureel gebied door De Meerpaal te laten voortbrengen. Nadere beschouwing leert dat de contrasterende cijferreeksen niet op zichzelf staan maar een reflectie vormen van een fundamenteel verschillende opvatting over de posities die beide partijen ten opzichte van elkaar innemen.

1. *De gemeente* is van oordeel dat zij de functie vervult van subsidiënt om met de beschikbaar gestelde middelen maatschappelijk gewenste resultaten te bereiken. In deze visie ligt de verantwoordelijkheid, en dus ook rekening en risico, voor de productie van de gewenste diensten geheel bij de gesubsidieerde private partij De Meerpaal. De gemeente wil deze visie vertalen in een zogenaamde budgetrelatie waarin zij zich beperkt tot het beschikbaar stellen van een budget en het formuleren van doelen die daarmee gerealiseerd moeten worden. In dit specifieke geval gaat de gemeente bij de doelbepaling uit van de uitvoeringsprogramma's van de verschillende fusiepartners uit het verleden en een activiteitenprogramma voor het theater dat gebaseerd is op een rapportage van bureau Buys uit 2004. Voor de bepaling van een redelijk structureel subsidiebudget hiervoor is de gemeente allereerst uitgegaan van de subsidiebudgetten uit het verleden voor de organisaties die in De Nieuwe Meerpaal zijn opgenomen. Vervolgens is op basis van een extern rapport van bureau K+V bij de Voorjaarsnota 2004 € 600.000,- extra ter beschikking gesteld. Tenslotte is recent € 609.000,- bijgeplust op basis van de oorspronkelijke begrotingsvoorstellen van De Meerpaal. De gemeente is van mening dat het aldus ontstane subsidiebudget van € 5,6 miljoen voldoende mogelijkheden biedt op een kansrijke exploitatie met de omschreven doelen als maatschappelijk resultaat waarbij De Meerpaal de rol van ondernemer op zich neemt.
2. *De Meerpaal* lijkt een andere rolopvatting te kiezen en ziet zichzelf niet zozeer als ondernemer maar als uitvoerder van een gemeentelijk idee. In historisch perspectief is dit geen onzinnige gedachte aangezien het plan tot verbouwing van De Meerpaal in gemeentelijke boezem is ontstaan evenals het idee om een aantal gesubsidieerde instellingen onder deze paraplu samen te voegen. Verder is de projectleiding tot en met 2005 vanuit de gemeentelijke organisatie gevoerd waarbij het accent gedurende dat jaar richting Meerpaal verschoof. In de rol van uitvoerder tracht De Meerpaal zoveel mogelijk ondernemersrisico's uit te bannen en een offerte(=begroting 2006) te presenteren waarin de financiële vertaling van de bedrijfsmatige risico's eenzijdig bij de projectontwikkelaar, lees de gemeente, wordt neergelegd.

Een onderbouwing van deze veronderstelling over de rolopvatting van De Meerpaal kan zowel in de begroting als in de tactische opstelling worden gevonden.

In de begroting worden hoofdzakelijk de kosten in beeld gebracht waarbij iedere verandering in de bedrijfsvoering consequent tot een kostenverhoging leidt. Iedere onzekerheid wordt getransformeerd tot een rekening die wordt gepresenteerd aan de gemeente.

Aan de inkomstenkant wordt nauwelijks aandacht besteed en waar dat wel gebeurd worden veiligheidsmarges aangebracht in plaats van ambitieuze taakstellingen. De indruk wordt hiermee gewekt dat het management van De Meerpaal zich wenst te profileren als procuratiehouder van een gemeentelijke geldstroom waarin zoveel mogelijk ondernemersrisico's zijn verdisconteerd. In tactisch opzicht is de gang van zaken rond de second opinion opmerkelijk. De gemeente heeft zowel bij monde van het bestuur als in de ambtelijke lijn laten weten dat zij verre de voorkeur gaf aan een gezamenlijke opdrachtverlening die daarmee het karakter van een mediaton zou kunnen krijgen. De Meerpaal heeft dat afgehouden. Desgevraagd wordt als verklaring gegeven dat men van mening was dat het gemeentebestuur eerst formeel stelling zou moeten nemen met betrekking tot het raadsbesluit.

*Als dieperliggende oorzaak voor het manifeste financiële conflict moet dan ook het verschil in rolopvattingen worden gezien: de gemeente ziet zichzelf als subsidiënt en De Meerpaal als cultureel en sociaal ondernemer terwijl De Meerpaal de gemeente als risicodragend projectontwikkelaar beschouwt en zichzelf als risicomijdend uitvoerder. Het gevolg is dat alle risicofactoren in de exploitatie als een hete aardappel tussen partijen heen en weer worden geschoven.*

## **5 Factoren die de kloof vergroten**

Het verschil in rolopvatting is op zichzelf geen voldoende voorwaarde om een onoverkomelijke kloof in budgetonderhandelingen te laten ontstaan. Daarvoor is meer nodig. Op verschillende niveaus zijn factoren aanwijsbaar die in meer of mindere mate hebben bijgedragen aan het ontstaan van een situatie waarin partijen er niet meer gezamenlijk uit kunnen komen.

### **A- Bestuurlijk niveau**

1- *Informele contacten*: door de voorzitter van de RvT en de directeur van De Meerpaal wordt erop gewezen dat er in de informele sfeer vanuit het college van B&W signalen zijn afgegeven die verwachtingen hebben gewekt die aan de formele onderhandelingstafel niet zijn waargemaakt. Dit heeft geleid tot irritatie en afbrokkeling van vertrouwen in de onderhandelingspartner.

2- *Besturingsstructuur Meerpaal* : De Meerpaal heeft een relatief complexe besturingsstructuur die in grote lijnen door de gemeente is ontworpen. Er is een stichting waarin globaal de beleidsactiviteiten zijn ondergebracht en een besloten vennootschap met daarin het eigendom en beheer van het onroerend goed en de

exploitatie van het theater. In de stichting zijn de directie- en de bestuursfunctie in de zin van de Wet op de OndernemingsRaad in één persoon samengebracht. Deze functionaris is tevens directeur van de BV. De stichting bezit alle aandelen van de BV zodat de directeur van de BV slechts gecontroleerd wordt door de bestuurder van de stichting in casu zichzelf. Formeel toezicht vindt slechts plaats in de stichting waar een Raad van Toezicht is geïnstalleerd. Deze RvT heeft tot taak toe te zien op het functioneren van de directeur/bestuurder in het licht van de doelstellingen van de organisatie.

In een uitgebalanceerde constellatie kleven de nodige voordelen aan deze constructie maar in de bestaande spanningsvolle situatie domineren de nadelen.

Zo is er veel macht maar ook heel veel verantwoordelijkheid bij één functionaris geconcentreerd. Het is de vraag of van één persoon verwacht mag worden alle competenties te bezitten die nodig zijn om dit complexe managementvraagstuk met veel veranderingscomponenten tot een goed einde te brengen.

Voorts is een toezichthoudend orgaan in plaats van een verantwoordelijkheid dragend bestuur binnen de stichting niet bevorderlijk voor een participerende opstelling van de leden van de RvT.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat geen inzage in de statuten van stichting en BV heeft plaatsgevonden. Het is mogelijk dat hierin de nodige checks and balances zijn ingebouwd.

3- *Samenstelling RvT:* bij de oorspronkelijke samenstelling van de RvT van de stichting De Meerpaal is een harmonieus evenwicht van bestuurlijke, juridische en (bedrijfs)economische kwaliteiten nagestreefd. Met het vertrek van voormalig SixFlagsdirectielid Dekker is dit evenwicht doorbroken en ontbreekt nu de ondernemersgeest binnen de RvT. Het is aannemelijk dat dit heeft bijgedragen aan de riscomijdende opstelling van De Meerpaal in de budgetonderhandelingen.

## **B- Managementniveau**

Op managementniveau is te weinig gestuurd op het in stand houden van de relatie. Beide partijen zijn tot elkaar veroordeeld en dit besef lijkt te weinig aanwezig geweest tijdens de onderhandelingen. Meer specifiek had de financiële component, hoe belangrijk ook, nooit zo de overhand mogen krijgen dat daarmee de verwevenheid van belangen uit het oog is verloren. Te weinig lijkt de financiële functie door het management ingebed te zijn in een strategisch beleid dat is gericht op continuïteit en groei.

## **C- Controllersniveau**

Het gebrek aan managementsturing heeft ruimte gegeven aan de controllers om het speelveld te domineren. Deze ruimte is vooral gebruikt voor het innemen van standpunten in plaats van het aandragen van oplossingen. Voorts heeft met name de controller van De Meerpaal begrotingen aangeleverd die te weinig toegankelijk zijn voor het management- en bestuursniveau. Door deze handelwijze is een eigen territorium gecreëerd waar het management nauwelijks nog toegang heeft. Ten onrechte is het primaat in de onderhandelingen hierdoor naar het niveau der controllers



verplaatst.

## 6 Complicerende factoren

Voor een goed begrip van de situatie is het onontbeerlijk te benadrukken dat zich in dit dossier een aantal complicerende factoren voordoen die ieder op zich al voor grote onzekerheid in de bedrijfsvoering zorgen. In dit geval dienen zich vier factoren in samenhang aan.

### A)- Ingebruikneming nieuw gebouw.

In Nederland wordt met grote regelmaat door lagere overheden geïnvesteerd in nieuwe culturele complexen. In alle gevallen veroorzaakt dat een nieuwe exploitatiebenadering met uiteraard de nodige onzekerheden. Door middel van trial and error ontstaat meestal na enige tijd een balans in de bedrijfsvoering. Het management van De Meerpaal zit midden in het proces van trial and error en kampt ook nog eens met een zekere onervarenheid op dit gebied.

### B)- Fusie van ongelijke en onnatuurlijke partners

De gemeente heeft het initiatief genomen om een aantal organisaties met huisvestingsproblemen niet alleen onderdak te verschaffen in De Nieuwe Meerpaal maar ook onder te brengen in één organisatie. Voor zover bekend, ligt er geen beleidsmatige afweging ten grondslag aan deze keuze maar is het de gedeelde huisvestingsproblematiek die de basis vormt voor deze organisatieontwikkeling. Zo kan het gebeuren dat zulke uiteenlopende activiteiten als een theaterprogramma en welzijnswerk onder één management ressorteren. Deze brede range stelt meer dan gewone inhoudelijke eisen aan het management.

### C)- Opbouw nieuwe organisatie

Daar komt bij dat er geen bestaande beheersorganisatie is en dat met de samenstellende delen een organisatie moet worden opgebouwd. Het is geen sinecure om de zeer uiteenlopende organisatiedelen tot een soepel, effectief en efficiënt geheel te transformeren.

### D)- Privatisering

Dwars door de opbouw van een nieuwe organisatie heen, moet een dubbele privatiseringsoperatie worden uitgevoerd. Niet alleen moet het CKV uit de gemeentelijke organisatie worden geplaatst, ook en veel omvangrijker is de uitplaatsing van het hele project De Nieuwe Meerpaal uit de gemeentelijke organisatie. Tot het voorjaar van 2005 is het project aangestuurd vanuit de gemeentelijke organisatie en pas met de aanstelling van de directeur in mei 2005 kon het primaat in de bedrijfsvoering geleidelijk naar de overkant van het plein worden verschoven.

*Het is niet zozeer de budgettaire of formatieve omvang maar de samenloop van de*



*hierboven geschetste omstandigheden die een buitengewoon complex transformatieproces genereren.*

## 7 Algemene conclusies

Op basis van bovenstaande analyse kan gesteld worden dat het management van De Meerpaal zich geplaatst ziet voor een ontwikkelingstraject met een hoge moeilijkheidsgraad. Er zijn nog veel open einden met dito onzekerheden zodat het opstellen van een begroting een lastige opgave is. Het is in dit kader begrijpelijk dat pogingen worden gedaan de financiële risico's zo goed mogelijk in kaart te brengen.

Het is vervolgens opmerkelijk en veelbetekenend dat gepoogd wordt de financiële risico's maximaal en eenzijdig ten laste van de subsidiënt te brengen. Het geeft aanleiding te veronderstellen dat De Meerpaaldirectie zich wenst te profileren als procuratiehouder van de gemeente; gevolmachtigd om uitgaven te doen die geheel door de gemeente zijn gelegitimeerd en gefinancierd. Een dergelijke rolopvatting staat haaks op het verwachtingspatroon van de gemeente die hiervoor geen privatisering nodig zou hebben. Uitgaande van deze rolopvatting van De Meerpaaldirectie had de gemeente beleid, beheer en exploitatie van De Meerpaal beter binnen de eigen gemeentelijke organisatie kunnen onderbrengen met meer mogelijkheden tot directe aansturing en toezicht.

De gemeente verwacht juist van De Meerpaaldirectie een ondernemende opstelling waarin een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement van het nieuwe gebouw wordt nagestreefd tegen zo laag mogelijke kosten.

Geconstateerd moet worden dat in deze cruciale opbouwfase teveel energie wordt besteed aan de onderlinge twist tussen Meerpaal en gemeente over de hoogte van het subsidiebudget.

## 8 Aanbevelingen

### A- Wederzijdse afhankelijkheid

Het is van groot belang dat partijen doordrongen zijn van het besef dat zij van elkaar afhankelijk zijn. De gemeente heeft De Meerpaalorganisatie nodig om een maximaal maatschappelijk rendement uit de investering in het gebouw te behalen. De Meerpaal heeft de gemeente nodig voor de financiering van beheer en activiteiten die overigens ten dienste staan van dezelfde doelstelling: een maximaal rendement van De Meerpaal voor de Drontener samenleving. Deze gezamenlijkheid, tot uitdrukking komend in dezelfde doelstelling, brengt met zich mee dat partijen begrip hebben voor elkaars positie. De gemeente dient begrip te hebben voor de uiterst lastige opgave waar het management van De Meerpaal zich voor gesteld ziet, zoals de laatste begrip moet opbrengen voor de beperkte middelen die de gemeente ten dienste staan.

Ongetwijfeld hebben partijen in woord begrip voor elkaar getoond maar de daden die hiermee samenhangen, ontbreken nog.

### B- Rolverdeling

Vervolgens zal overeenstemming moeten worden bereikt over de rolverdeling tussen partijen. Het rolconcept van de gemeente verdient daarbij verre de voorkeur, gelet op de

specifieke eigenschappen van publieke en private organisaties en wat elders in dit land gebruikelijk is.

### **C- Ontwikkelmodel**

Als er overeenstemming is over de gewenste rolverdeling zal in een ontwikkelmodel moeten worden beschreven hoe van de huidige situatie in de gewenste te komen. Belangrijke elementen daarbij zijn de specificatie van rollen binnen de twee organisaties, de bijbehorende gedragscodes en het vermogen om elkaar aan te spreken op deze zaken.

### **D- Beleidsmatige heroriëntatie**

Het verdient aanbeveling dat de gemeente zich in beleidsmatige zin heroriënteert op de fusie van cultuurorganisaties met welzijnsorganisaties. Het is denkbaar dat een uitplaatsing van het welzijnsdeel leidt tot een grotere coherentie binnen De Meerpaal en een sterker profiel naar de bevolking. Door een concentratie op de culturele taak kan eveneens een stroomlijning in de managementstructuur worden bereikt.

### **E- Financieel kader**

Voor het welslagen van deze operatie is het absoluut noodzakelijk dat een helder financieel kader wordt geschetst dat door beide partijen als uitgangspunt wordt gehanteerd. Aangezien het conflict tussen gemeente en Meerpaal zich op dit facet manifesteert, zal de rest van deze rapportage aan dit financiële kader worden gewijd.

## **9 Financiële analyse**

1- De begrotingsopstelling van De Meerpaal beperkt zich hoofdzakelijk tot het in kaart brengen van de *kosten*. Daarbij wordt consequent gekozen voor een schatting waarin alle mogelijke risico's verwerkt zijn. Aan de inkomstenkant wordt nauwelijks aandacht besteed en al helemaal niet in taakstellende zin.

2- Ondanks opmerkingen in die richting is er *geen aansluiting* tussen enerzijds de eerdere rapportages van K+V over de bedrijfsvoering en Buys over de theaterexploitatie met anderzijds de begroting 2006 van De Meerpaal.

3- Bij de inrichting van de begroting is een *methodiek* toegepast waarbij de integrale kosten worden toegerekend aan de verschillende productgroepen. Deze wijze van outputbegroting wordt voornamelijk in het bedrijfsleven gebruikt om de rentabiliteit van de verschillende productgroepen in kaart te brengen en te beïnvloeden. In de publieke sector is deze wijze van begroten minder courant omdat de besluitvorming uiteindelijk niet door rentabiliteitsgegevens maar door politieke afweging wordt bepaald. In het geval van De Meerpaal werkt een outputbegroting zelfs versluitend omdat het zicht wordt ontnomen op herkenbare en beïnvloedbare geldstromen.

4- In de turbulente opbouwfase waarin De Meerpaalorganisatie zich bevindt, is het van levensbelang te beschikken over een *adequaate management informatiesysteem*. Dit

systeem moet het management voorzien van actuele informatie over de in- en uitgaande geldstromen en de stand van vorderingen en verplichtingen. Een dergelijk systeem zou na vijf operationele maanden in 2006 een aardige indicatie opleveren over de mate van waarschijnlijkheid van de in de begroting opgevoerde posten. Bij navraag is gebleken dat een dergelijk systeem nog niet ter beschikking staat van het management waardoor de sturing uitermate bemoeilijkt wordt.

## 10 Aanbevelingen in financiële sfeer

1- Hoogste prioriteit moet worden gegeven aan een andere *opzet van de begroting*. De belangrijkste functie van een begroting is dat het als een sturingsinstrument voor het management behoort te fungeren. In de huidige vorm is dat onmogelijk. Tevens moet een begroting zo transparant zijn dat het een monitor voor het bestuursecelon is.

2- In het verlengde van en op basis van een nieuwe begrotingsopzet moet met de grootste spoed een *management informatiesysteem* worden ingericht. Dat zal het inzicht in de exploitatie aanzienlijk doen toenemen. Bovendien verschaft het directe feedback op gemaakte managementkeuzes.

3- De begrotingscijfers zullen aangepast moeten worden in een richting die recht doet aan de *ondernemerspositie* die de private Meerpaalorganisatie inneemt.

## 11 Beoordeling begrotingscijfers Meerpaal

### A- Kapitaalslasten

Oorspronkelijk was in de gemeentebegroting ter dekking van de kapitaalslasten van het nieuwe gebouw een bedrag van € 1.737.000,- opgenomen als onderdeel van een totale dekking van € 2.275.000,- voor De Meerpaal. In het voorjaar van 2004 heeft het bureau K+V een realistische schatting gemaakt van de totale exploitatielasten voor De Nieuwe Meerpaal. Naar aanleiding daarvan is € 600.000,- toegevoegd aan de gemeentelijke dekking voor de exploitatie. In deze operatie is de hoogte van de kapitaalslasten ongemoeid gebleven.

Om de BTW over de bouwsom voor een belangrijk deel terug te kunnen vorderen, is eind 2004 besloten het eigendom van het gebouw over te dragen aan de exploitant De Meerpaal Beheer BV. Bij de overdracht op 30 december 2004 heeft de gemeente de nieuwe eigenaar een hypothecaire lening verstrekt ter waarde van ruim € 26,1 mln. tegen een rentepercentage van 5 procent en een lineair aflossingsschema van 40 jaar. Een dergelijke aflossingsperiode voor een gebouw is zowel fiscaal als bedrijfseconomisch normaal en geaccepteerd.

Volgens deze methodiek zou De Meerpaal in 2006 aan aflossing € 652.000 en aan rente € 1.152.000 aan de gemeente moeten betalen, in totaal € 1.804.000,-. Dit bedrag correspondeert aardig met het gereserveerde bedrag van € 1.737.000,- en kan geen oorzaak zijn van begrotingsperikelen.

Toch zijn de kapitaalslasten een belangrijk onderdeel van het gerezen conflict en beide

partijen lijken daar een aandeel in te hebben.

Allereerst heeft de gemeente gemeend de generale aflossingstermijn van veertig jaar te moeten specificeren naar maar liefst acht verschillende groepen met aflossingstermijnen variërend van 40 jaar (gebouw) tot 5 jaar voor bepaalde delen van de losse inventaris.

Met de aanvullende lening voor verbouw ROC/ANWB plus instrumenten/inventaris CKV ontstaan kapitaallasten ten bedrage van € 2.310.079,-.

Aangezien de gemeente de bereidheid heeft deze fors verhoogde kapitaalslasten voor haar rekening te nemen in een dito verhoogd subsidiebudget, levert dat geen enkel probleem op voor de exploitatie van De Nieuwe Meerpaal.

De Meerpaal is echter van mening dat de aflossingstermijnen nog scherper moeten worden gesteld en komt daarmee in haar laatste, minimale begroting uit op totale kapitaalslasten van € 2.450.000,-.

Deze opstelling van De Meerpaal is zeer opmerkelijk om de volgende redenen:

- In het Nederlandse theaterbestel zijn het vrijwel altijd gemeentebesturen die besluiten tot nieuwbouw/verbouw van een cultureel complex waarbij zij ook de financiële verantwoordelijkheid op zich nemen. Dat is ook het geval bij de verbouw van De Meerpaal. De Meerpaal hoeft zich dus niet verantwoordelijk te tonen voor een eventuele herfinanciering van een nieuwe Meerpaal in het midden van de 21<sup>e</sup> eeuw.

- Deze redenatie geldt evenzeer voor de vaste inventaris waarmee bedoeld wordt trekkenwand, theatervloer, lichtgrit en theaterstoelen. Toen in de jaren negentig door verscherping van de Arbo-wetgeving alle theaters over moesten gaan op geautomatiseerde trekkenwanden, was er geen enkel theater dat deze investering zelf kon financieren. Er is met andere woorden geen enkel theater dat zo scherp aflost/afschrijft dat deze vervangingsinvesteringen in eigen beheer kunnen worden opgevangen. Er is dus geen enkele reden voor De Meerpaal om het gemeentebestuur op dit punt te willen inhalen.

- Ook met betrekking tot de losse inventaris presenteert De Meerpaal zich nog voorzichtiger dan de gemeente. Allereerst kan in dit stadium weinig met zekerheid gezegd worden over de noodzakelijke vervanging van bijvoorbeeld een geautomatiseerd kassasysteem. Bij de brede introductie van deze systemen in de tachtiger en negentiger jaren zijn gevallen bekend waarin al na enkele jaren besloten werd tot vernieuwing c.q. aanschaffing van een ander systeem. Er zijn inmiddels ook theaters die al meer dan vijftien jaar hetzelfde systeem gebruiken. Aangezien kinderziektes overwonnen zijn, mag dan ook aangenomen worden dat voor de middellange termijn hiermee zonder problemen gewerkt kan worden. Overigens leert de ervaring in de theaterwereld dat incidentele tegenvallers meestal wel uit reguliere onderhoudsbudgetten of incidentele meevallers kunnen worden gefinancierd. Ook hier geen reden om van de gemeentelijke aanpak af te wijken.

### **Second opinion:**

I- De Meerpaal toont zich op het punt van de aflossingstermijnen roomser dan de paus en neemt in theaterland op deze wijze een unieke positie in. Er is geen enkele reden om de kapitaalslasten voor de korte termijn te verhogen ten koste van de huidige exploitatieruimte. Het standpunt van De Meerpaal dat minimaal € 2.450.000 benodigd is in de begroting 2006 voor kapitaalslasten, kan dan ook niet onderschreven worden.

II- Ook het standpunt van de gemeente kan bekritiseerd worden.

Ten eerste omdat gekozen is voor een lineaire aflossingsmethodiek. Daarmee wordt de zwaarste last in de startfase van de nieuwe organisatie gelegd terwijl juist dan de meeste onzekerheden en de minste schaal- en procesvoordelen behaald kunnen worden. Ten tweede toont de gemeente zich een heel voorzichtige rekenmeester met de door haar gesanctioneerde aflossingstermijnen. Er is voldoende reden om de vaste inventaris op dezelfde aflossingstermijn te stellen als het onroerend goed zoals in veel theaters het geval is. Een belangrijke, materiele reden is gelegen in het feit dat De Meerpaal met 70 voorstellingen per jaar en ook nog verdeeld over twee zalen een relatief geringe slijtage heeft in vergelijking met theaters die met dezelfde vaste inventaris veel meer voorstellingen herbergen.

Ook bedrijfseconomisch is een versoepeling van de vaste inventaris verantwoord omdat door de aflossing in ieder geval wel een buffer wordt gevormd mocht zich een calamiteit voordoen.

Als de vaste inventaris op hetzelfde aflossingsschema wordt gezet als het gebouw betekent dat een besparing op de kapitaalslasten van € 160.000,-

Ook met betrekking tot de losse inventaris kan voor een soepeler aflossingsschema worden gekozen. Naast de hierboven vermelde reden kan ook gewezen worden op de relatief grote post voorziening groot onderhoud die de eerste jaren weinig zal worden aangesproken en dus al snel een behoorlijke omvang zal bereiken.

Met deze aanpassing kan nog eens een besparing op de kapitaalslasten worden gerealiseerd van € 100.000,-.

*Resumerend kan op de post kapitaalslasten van de onbeïnvloedbare begroting 2006 van De Meerpaal een besparing worden behaald door versoepeling van het aflossingsregiem van € 400.000*

## **B- Personeelslasten**

Na de opwaartse correctie bij de Voorjaarsnota 2004 was op de gemeentebegroting beschikbaar voor personeelslasten een budget van € 1.913.000.

In de eerste begrotingsopstelling van De Meerpaal werd een budget voor personeelslasten geclaimd van € 2.544.000. Dit bedrag viel uiteen in € 2.310.000 voor de personeelsformatie en € 233.000 voor overige personeelskosten.

In de onderhandelingen die daarop volgden zijn partijen enigszins tot elkaar gekomen. De gemeente heeft haar subsidiebudget op dit onderdeel verhoogd naar € 2.204.000 waarvan € 84.000 voor overige personeelskosten.

De Meerpaal heeft haar claim verlaagd naar € 2.474.000.

Het verschil wordt als volgt toegelicht :

- management en coördinatoren	1,5
- administratie,HRM en ICT	1,5
- gebouwbeheer	1,0
- technische dienst	1,0
- balie medewerkers	1,5
Totaal	+ 6,5

Hierop in mindering wordt gebracht de straathoekwerker , waardoor per saldo een uitbreiding van 5,5 fte wordt gevraagd.

Tevens claimt De Meerpaal incidenteel € 150.000 voor interimkosten en kosten voor administratie.

## **Second opinion**

In de officiële subsidieaanvraag/begroting ontbreekt een organisatieschema met bijbehorend formatieoverzicht. Bij het onderzoek is een organisatieschema gepresenteerd dat als uitgangspunt wordt gehanteerd bij de organisatieopbouw. Ook is een nominatief formatieoverzicht gepresenteerd dat gedurende dit boekjaar als basis voor de personeelsadministratie wordt gebruikt. Dit overzicht bevat 51,4 fte's terwijl in de minimale begroting 2006 uitgegaan wordt van 48,4 fte's. Niet duidelijk is waar het management op stuurt.

In deze second opinion wordt voorshands uitgegaan van een geclaimde formatie van 48,4 fte. met speciale aandacht voor de geclaimde mutaties.

### *1) - management en coördinatoren*

a) als gekozen wordt voor een zware managementlaag zoals voorgesteld, dan kan de programmering in principe gedaan worden door de directeur. Dat is goed voor de profilering en met een aantal van 70 voorstellingen die zich vooral in het amusementsegment ophouden, goed te doen. Dat betekent een besparing van 0,5 fte.

b) ook denkbaar is een model waarbij de directeur zich directer bemoeit met welzijn en ckv en de manager samenleving overbodig wordt. De directeur stuurt dan coördinatoren aan en daarbij hoort ook een coördinator theater zoals voorgesteld op 0,5 fte. Dit model levert een besparing van 1 fte van manager samenleving.

### *2- administratie, ICT en HRM*

a) Voorshands lijkt een administratie van 3,5 fte voor een organisatie van deze omvang voldoende, zeker gezien het feit dat de salarisadministratie is uitbesteed en dat de norm voor een regionaal theater 0,8 fte. Het lijkt wel raadzaam de kwaliteit van deze afdeling goed af te stemmen op de organisatiebehoefte. Met de aanstelling van een manager finance & control lijkt hiermee een goed begin te worden gemaakt.

b) De aanstelling van een systeembeheerder voor 0,6 fte lijkt voorbarig. Allereerst moet geconstateerd worden dat De Meerpaal een lage graad van informatietechnologie kent. Voor de gewone bureau-automatisering en het geautomatiseerde kassasysteem volstaan reguliere onderhoudscontracten die elders binnen de begroting zijn ondergebracht.

c) Het is zeer de vraag of de aanstelling van een HRM functionaris iets toevoegt aan de kwaliteit van het bedrijfsproces. De opgevoerde standaard ratio van 1 HRM-functionaris op 100 medewerkers geeft al aan dat hier gedacht wordt vanuit grote organisaties. De Nieuw Meerpaalorganisatie is een verzameling van kleine productie-eenheden waar de betrokkenheid tussen leidinggevenden en medewerkers groot genoeg is.

### *3-gebouwbeheer*

a) Bij gebouwbeheer wordt een servicemedewerker opgevoerd. Niet duidelijk is wat hiermee wordt bedoeld en wat het takenpakket van een dergelijke functionaris moet



zijn. Verwezen wordt naar het rapport Buys.

In de meeste theaters is geen aparte publieksservice maar wordt daaronder verstaan het geheel van ondersteunende publieksdiensten bij een voorstelling. Naast de horeca kan gedacht worden aan kassa/receptie en kan bijvoorbeeld sprake zijn van een bewaakte garderobe en programmaverkoop. Voor de baliefunctie is een aparte afdeling in het leven geroepen en omdat er zowel een budget is voor uitzendkrachten (20.000) als een budget voor hostesses (14.000) lijkt deze claim overbodig.

b) Ook de functie van ruimteplanner lijkt overbodig omdat er eenvoudige planningsprogramma's zijn waar ieder moment een overzicht van belaste en onbelaste verhuur uit te destilleren valt.

#### *4- technische dienst*

De geclaimde uitbreiding bij de technische dienst spoort niet met de benchmark voor een regionaal theater. Het verdient aanbeveling het geclaimde 'additionele beheer' eerst met de bestaande ploeg uit te voeren en mochten er capaciteitsproblemen ontstaan dan kan er zoals gebruikelijk in de theaterwereld met oproepkrachten per voorstelling worden aangevuld.

#### *5- balie*

De geclaimde uitbreiding bij de balie is groot. De gemeentelijke dekking van 1 fte komt overeen met de benchmark maar het kan niet ontkend worden dat de baliefunctie bij De Meerpaal veel meer functies bestrijkt. Daar staat tegenover dat de openingstijden van de balie wel erg fors zijn en dat de mogelijke positieve gevolgen van het geautomatiseerde kassasysteem dat per september operationeel wordt, niet zijn ingecalculerd. Gelet op deze factoren lijkt een uitbreiding in dit stadium toch wel gerechtvaardigd waarbij de uiteindelijk gewenste openstelling bepalend is voor de omvang. Voorlopig kan een uitbreiding van 1 fte redelijk worden bevonden. Overigens wordt ook hier geen melding gemaakt van de mogelijkheid om met een pool van oproepkrachten piekbelasting te kunnen opvangen.

#### *6- straathoekwerker*

De discussie over de straathoekwerker kan eenvoudig worden beslecht. Deze functie heeft nooit in de oorspronkelijke formaties gezeten en is ook geen onderdeel van de 43,4 gemeentelijk goedgekeurde fte's. De functie van straathoekwerker is gefinancierd vanuit een gemeentelijk welzijnssubsidie zodat de aanstelling van een dergelijke functionaris niet vanuit de formatie maar vanuit het subsidiedeel kan plaatsvinden. Het is merkwaardig dat De Meerpaal dit als een bezuinigingsmogelijkheid opvoert omdat het niet in de gemeentelijke formatie zit én omdat het behoort tot het gemeentelijk gewenste programmapakket.

*Per saldo kan van de geclaimde formatie-uitbreiding van 6,5 fte slechts van 1 fte de noodzaak aangetoond worden waarbij dit ook nog samenhangt met een zeer ambitieuze openstelling die strategisch afweegbaar is. Vertaald naar de onbeïnvloedbare begroting van De Meerpaal, betekent dit een besparing van ca. € 200.000 .*



### 7- Overige personeelskosten

Met betrekking tot de *overige personeelskosten* lijkt de ambtelijke reactie van 1 februari 2006 nog zeer coulant. De volgende, gemeentelijk geaccordeerde posten kunnen de 'second opinion' toets niet doorstaan.

a) een begrotingspost opnemen voor feesten en partijen voor eigen medewerkers lijkt zeker in tijden van krapte, niet noodzakelijk. Besparing= €10.000

b) de door De Meerpaal aangehaalde 3,5% norm voor opleidingsbudget wordt waarschijnlijk in heel weinig bedrijven gehaald maar zeker niet in enig kunstbedrijf.

In de culturele sector is het al bijzonder als 1% van het personeelsbudget gereserveerd wordt voor opleiding. Als we hiervan uitgaan dan ontstaat een besparing van € 10.000 Dit laat onverlet de mogelijkheid om 2006 te gebruiken om een indruk te krijgen van de kwaliteit van het personeelsbestand en daar een opleidingsprogramma voor te ontwerpen voor de komende jaren. In dit geval komt er nog eens € 10.000 bij.

c) De post bedrijfskleding lijkt met € 5.950 ook nogal ruim ingeschat. Het betreft veiligheidskleding voor de techniek en representatieve kleding voor de balimedewerkers. In totaal gaat het dus om 6 medewerkers die omgerekend jaarlijks 1000 euro per persoon zouden kunnen uitgeven, hetgeen meer als inkomensbestanddeel beschouwd zou moeten worden. Over meerdere jaren omgeslagen kan waarschijnlijk volstaan worden met € 950 per jaar waardoor een besparing kan worden bereikt van € 5.000 .

d) Voor hostesses staat € 14.000 begroot. Omgeslagen over 70 voorstellingen is 200 euro per voorstelling beschikbaar waarmee 15 tot 20 uur ingehuurd kan worden. Voor het scheuren van kaartjes lijkt dat meer dan voldoende. Er lijkt zich hier dus een stille reserve voor te doen.

*De begroting van De Meerpaal kan op het onderdeel overige personeelskosten derhalve nog verder teruggebracht worden dan door de ambtelijke werkgroep is aangegeven. Een verdere besparing van € 25.000 tot € 45.000 behoort tot de reële mogelijkheden. Ten opzichte van de onbeïnvloedbare begroting van De Meerpaal waar voor deze post € 179.203 was begroot, bedraagt de besparing minimaal € 120.000*

### 8- Interimkosten en administratieve kosten

Het incidenteel gevraagde budget ten behoeve van interimkosten en administratieve kosten kan eenvoudig gefinancierd worden vanuit de vacatureruimte die binnen de begroting van De Meerpaal in 2006 aanwezig is. Door het terughoudende aannamebeleid op personeelsgebied zal naar alle waarschijnlijkheid zelfs meer dan € 150.000 vacatureruimte beschikbaar zijn.

## C- Kleine posten

Ook in de sfeer van de kleine begrotingsposten is ruimte te bespeuren.

a) *Vergoeding RvT*: het is in Nederland heel ongebruikelijk dat leden van besturen of

- raden van toezicht van culturele instellingen een vergoeding krijgen. Het is aanbevelenswaardig de landelijke mores op dit gebied te volgen. Besparing € 16.000
- b) Een budget voor *accountantscontrole* van € 45.000 voor een organisatie van deze omvang lijkt overdadig. Zeker als meegewogen wordt dat de horeca, een lastig te controleren bedrijfs onderdeel, is uitgeplaatst en veel geldstromen een vast en/of subsidie karakter hebben. Bovendien is er een apart budget begroot voor fiscaal juridisch advies zodat aanvullende diensten hieruit betaald kunnen worden. Een besparing van € 15.000 moet haalbaar zijn.
- c) het opnemen van een begrotingspost *dubieuze debiteuren* is heel ongebruikelijk in een theater omdat zonder betaling geen kaarten worden verstrekt. Ook met betrekking tot de inkomsten bij het CKV is dit eenvoudig te organiseren hoewel de incasso daar in dit stadium te wensen overlaat. Besparing = € 10.000
- d) Ook het begroten van *bankkosten* is in de theaterwereld niet van toepassing omdat veel klanten al voor het seizoen begint hun kaarten betalen. Het is dus realistischer om rente-inkomsten te begroten, zeker als de bevoorschotting van de gemeente parallel loopt met het uitgavenpatroon. Besparing = € 10.000
- e) Een post *beveiliging* ter grootte van € 53.000 is voor een cultureel complex zeer ongebruikelijk omdat calamiteiten in- of exterieur zelden voorkomen. Zelfs theaters in het centrum van grote steden hebben geen professionele beveiligingsbeambten in de avonden en weekenden maar een contract met een regulier beveiligingsbedrijf. Gelet op de huidige programmering van De Meerpaal lijkt het bovendien uitgesloten dat zich intern moeilijkheden voordoen. Mocht De Meerpaal meer jongerenactiviteiten gaan programmeren dan kan per project beveiliging worden ingehuurd en worden begroot. Een halvering van deze begrotingspost moet derhalve minimaal haalbaar zijn.
- f) Op het onderdeel *inkomsten theater* wordt door De Meerpaal gewezen op slechte zichtlijnen waardoor inkomstenderving op zou treden tot een bedrag van € 35.000. Aangezien uitgegaan wordt van een gemiddelde bezettingsgraad van 66% in de grote zaal is het merkwaardig hiermee rekening te houden. Publiek kan dan immers altijd naar een betere plaats worden verwezen. Bovendien lijkt het euvel, een reling op het balkon, inmiddels verholpen te worden op kosten van de architect. Extra inkomsten = € 35.000

*Resumerend kan gesteld worden dat bij de kleine posten het kostenniveau met een ton verlaagd kan worden.*

## 12 Recapitulatie en aanbevelingen

### A- Kapitaalslasten

Het is de gemeente die de financiering van verbouw en inventaris voor haar rekening heeft genomen in de vorm van een hypothecaire lening. Het is dezelfde gemeente die de kosten van de lening, rente en aflossing, als subsidie aan De Meerpaal ter beschikking stelt. In de wetenschap dat investeringsbeslissingen in culturele accommodaties in de Nederlandse verhoudingen bij gemeentebesturen liggen, is het vanzelfsprekend dat De Meerpaal zich passief opstelt met betrekking tot de kapitaalslasten. Ten opzichte van de onbeïnvloedbare begroting levert dat € 140.000 op.

Als de gemeente dan ook nog een soepeler aflossingsregiem instelt kan daar € 260.000 aan toegevoegd worden.

Ook kan overwogen worden de lineaire aflossingsstrategie om te zetten in een annuitaire wijze van aflossen. Dat zal de kapitaalslasten op korte termijn aanzienlijk verlagen ten koste van de langere termijn.

Deze aanbevelingen hebben een verlaging van het algemene kosten niveau van De Meerpaal tot gevolg. Niet duidelijk is welke gevolgen dit heeft voor de financiële huishouding van de gemeente.

## **B- Personeelslasten**

De Meerpaal heeft er in haar begrotingsopstelling voor gekozen om alle onzekerheden in de bedrijfsvoering om te zetten in claims voor personeelsuitbreiding.

Aangeraden wordt een andere benadering te kiezen waarbij men zich realiseert dat niet iedere personeelsuitbreiding tot een hogere productie leidt. Het verdient aanbeveling te werken vanuit een kernformatie en zich voordoende knelpunten goed te analyseren. De oplossing kan soms gevonden worden in een andere werkwijze, een andere organisatieopzet of een pool van oproepkrachten. Soms ook moet in de formatiesfeer gesleuteld worden maar er moeten harde aanwijzingen zijn dat daarin de beste oplossing gevonden kan worden. In de begrotingsopstelling van De Meerpaal ontbreekt de harde onderbouwing en de gevraagde personeelsuitbreiding moet dan ook in dit stadium van de hand gewezen worden.

Dat betekent in de sfeer van de personeelsformatie een besparing van € 200.000.

Ook bij de overige personeelskosten worden budgetten gevraagd waar (nog) geen helder bestedingsplan voor is gemaakt. Het mooiste voorbeeld is het opleidingsbudget waar nog geen idee voor concrete besteding voor is maar waar op basis van idealistische standaardnormen alvast wel een budget voor wordt gevraagd. Ook hier wordt aangeraden eerst aan de slag te gaan en vervolgens empirische gegevens te verzamelen teneinde een realistische begroting op te stellen. Voor 2006 kan op dit onderdeel minimaal € 120.000 worden bespaard.

## **C- Kleine posten**

Ook voor de kleine posten geldt dat De Meerpaal vanuit de beschreven risicomijdende houding budgetten raamt voor uitgaven waarvan niet zeker is dat ze moeten worden gedaan of dat er besef is dat uitgaven vermijdbaar zijn.

Een andere benadering kan een besparing opleveren van € 100.000

*Samenvattend komt uit het bovenstaande naar voren dat een andere financieringsstrategie van de gemeente en een andere rolopvatting bij het management van De Meerpaal het exploitatietekort voor 2006 met ruim acht ton kan verlagen. Voorts moet erop gewezen*

*worden dat bij een ambitieus cultureel ondernemerschap op langere termijn ook hoort dat er in de inkomenssfeer taakstellingen worden aangebracht. Juist met het oog op de startfase waarin de organisatie zich bevindt, is het niet realistisch dit al te verwerken in de begroting 2006 maar naar de toekomst toe moet op dit onderdeel De Meerpaal zijn ondernemersverantwoordelijkheid tonen.*