

Memo

Van: [REDACTED] Datum: 18 september 2024
Aan: Werkgroep financieel/ ondersteuning Status: Intern vertrouwelijk
Cc:
Onderwerp: Toekomstscenario's CMD - deelrapportage werkgroep financieel/ ondersteuning

1.1 Doel onderzoek: financiële vergelijking drie scenario's

Doel van dit deelonderzoek is het vergelijken van twee ontvlechtingsscenario's met de huidige situatie waarin het CMD onderdeel blijft van de organisatie van de gemeente Valkenswaard (nuloptie):

0. Nuloptie: CMD blijft onderdeel van de gemeentelijke organisatie en wordt doorontwikkeld
1. CMD en Theater de Hofnar gefuseerd tot één organisatie
Met een langjarige subsidierelatie met gemeente Valkenswaard. Waarbij het CMD tevens uit de gemeentelijke organisatie zal worden ontvlochten. Hierbij een uitwerking van de benodigde budgetten voor de verschillende functionaliteiten (theater én kunst- en cultuureducatie).
2. Het CMD als zelfstandige stichting
Met een oprichting van een stichting voor het CMD met een langjarige subsidierelatie met gemeente Valkenswaard.

De afgelopen periode heeft de werkgroep Financieel/ondersteuning onderzoek gedaan naar de financiële consequenties van bovenstaande scenario's.

De uitgevoerde analyse bestaat uit de volgende stappen wat betreft de *structurele* kosten:

1. In de eerste plaats hebben we becijferd wat de huidige kosten van CMD en Theater De Hofnar zijn.
2. Uit deze analyse bleek dat er in de huidige opzet van CMD kosten missen die wel nodig zijn om met name het nieuwe aanbod van theater en beeldend 'in de markt te zetten' en de door de raad besloten doorontwikkeling van het CMD mogelijk te maken. Hiervoor voeren wij een correctie door op de huidige kosten van CMD.
3. De volgende stap is om te berekenen wat de kosten zouden zijn van een CMD in een zelfstandige stichting.
4. Tot slot vergelijken we (het totaal van) de kosten van CMD in een zelfstandige stichting met de kosten van een fusie met de Hofnar tot één stichting 'Huis voor cultuur Valkenswaard'.

Daarnaast hebben we een inschatting gemaakt van de *incidentele* kosten (transitiekosten) die gepaard gaan met het oprichten van een zelfstandige stichting voor CMD.

Ten slotte geven we een (kwantitatief) overzicht van mogelijke schaal- en synergievoordelen van de samenwerking tussen het CMD en Theater De Hofnar.

1.2 Uitgangspunten berekeningen

Het vervolg van deze memo bevat de berekening van de structurele en incidentele financiële consequenties van de ontvlechting van het CMD uit de gemeentelijke organisatie. Bij deze berekeningen hebben we een aantal algemene uitgangspunten en randvoorwaarden gehanteerd, namelijk:

- Eventueel benodigde compensatie van pensioenrechten van CMD medewerkers zal financieel afgehandeld worden vóór de feitelijke start van de nieuwe organisatie.
- Eventuele financiële risico's die zich in de eerste jaren voordoen ten aanzien van CMD zullen met de gemeente verrekend worden. Deze afspraken worden vastgelegd in een convenant. Hierbij zal nog bepaald moeten worden om welke termijn het gaat, bijvoorbeeld vijf jaar.
- Bij het raadsbesluit zal meegenomen moeten worden dat de twee huidige bestemmingsreserves van CMD meegaan bij de verzelfstandiging. Zie verder voor een toelichting op deze reserves. Verder zal kantoormeubilair, PC's en laptops, printers, kantoorsoftware en dergelijke wat het CMD nu in gebruik heeft 'om niet' overgedragen worden.
- Vooralsnog hebben we geen rekening gehouden met mogelijke fiscale risico's, bijvoorbeeld voor de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA).
- Mede gezien de beperkte afname van overheaddiensten van CMD van de A2 samenwerking gaan we er vanuit dat er geen rekening gehouden hoeft te worden met zogenaamde (incidentele) desintegratiekosten.¹

In bijlage 1 is in detail weergegeven welke uitgangspunten we hebben gehanteerd voor de berekeningen.

1.3 Stap 1. Kosten huidige situatie

1.3.1 Kosten huidige situatie CMD

In de volgende tabel geven wij een overzicht van de huidige structurele kosten van het CMD. Dit overzicht is gebaseerd op de begroting 2024 van het CMD. Voor het maken van een goede vergelijking tussen de huidige en de nieuwe kosten hebben we een aantal correcties doorgevoerd. Het gaat dan met name om de volgende toevoegingen aan de huidige kosten van het CMD:

- Overheadkosten van CMD die belegd zijn bij de A2-samenwerking en/of de bredere gemeentelijke organisatie. Deze kosten zijn niet in de begroting van het CMD opgenomen.
- Netto dotaties aan de twee reserves van het CMD.

Zie bijlage 1 voor details over deze correcties.

¹ Een deel van de overhead van de gemeente Valkenswaard is ondergebracht bij de A2-samenwerking. Wij begrijpen dat er in de samenwerkingsovereenkomst van de gemeente Valkenswaard en de A2-samenwerking geen specifieke afspraken zijn gemaakt voor wijzigingen in de bijdrage van de (incidentele) kosten van de gemeente aan de A2-samenwerking op het moment dat de gemeentelijke organisatie in omvang groeit of krimpt. We hebben daarom geen rekening gehouden met (incidentele) desintegratiekosten voor het afbouwen van de overhead die is ondergebracht bij de A2-samenwerking.

Tabel 1. Begroting CMD huidige situatie (na doorvoering correcties)

Omschrijving	begroting 2024
Personele lasten (in dienst + inhuur)	€ 802.461
Overige personeelskosten	€ 16.444
Huisvesting en onderhoud ²	€ 221.850
Inventaris en materiaal	€ 15.960
Kantoorkosten	€ 9.100
Overige kosten	€ 33.424
Subtotaal kosten CMD begroting	€ 1.099.239
Doorbelaste overheadkosten (A2 samenwerking en gemeentelijke organisatie)	€ 111.522
Netto dotaties reserve	€ 17.000
Totaal kosten CMD	€ 1.227.761
Baten CMD: les gelden	€ 129.308
Saldo kosten CMD	€ 1.098.453

Bovenstaande tabel toont de structurele budgetten die toerekenbaar zijn aan het CMD. Naast deze structurele budgetten zijn, in verband met het opstarten van nieuwe disciplines, incidentele budgetten beschikbaar gesteld vanaf 2024. Deze worden nader toegelicht in paragraaf 1.4.

1.3.2 Kosten huidige situatie Hofnar

In de volgende tabel geven wij een overzicht van de huidige begroting 2024 van Theater De Hofnar. Aangezien het theater een zelfstandige organisatie is, zijn er geen additioneel toerekenbare kosten bij deze begroting. De begroting van 2024 is daarom één op één overgenomen.

Tabel 2. Begroting Hofnar huidige situatie

Omschrijving	begroting 2024
Personeelskosten	€ 891.942
Overige personeelskosten	€ 55.572
Huisvestingskosten en onderhoud	€ 613.910
Inventaris en materialen	€ 3.650
Kantoorkosten	€ 19.288
Verkoopkosten	€ 118.708
Overige kosten	€ 58.129
Theaterkosten	€ 544.213
Kosten inkoop horeca	€ 122.066
Totaal kosten	€ 2.427.479
Baten Hofnar	€ 2.394.311
Saldo kosten	€ 33.168

² Dit betreft onderhoud door de huurder. De gemeente is als verhuurder van het pand verantwoordelijk voor groot onderhoud van het pand. De gemeente heeft hiervoor een meerjarenonderhoudsplan opgesteld.

1.4 Stap 2. Aanvulling begroting CMD: toekomstbestendige organisatie

Op basis van het raadsvoorstel van 13 april 2023 is het rapport 'Positionering CMD in herijkte visie cultuureducatie Valkenswaard' vastgesteld. Onderdeel hiervan was besluitvorming over het toevoegen van de ontbrekende disciplines in het aanbod van CMD, namelijk theater en beeldende kunst. Beoogd effect hiervan was de transitie van het Centrum voor Muziek en Dans naar een volwaardig Centrum voor de Kunsten, met alle kunstdisciplines in huis en een daartoe toekomstbestendig ingerichte organisatie. Hiervoor waren in het raadsvoorstel de volgende structurele budgetten geraamd, die reeds verwerkt zijn in het overzicht van de huidige kosten van het CMD (tabel 1):

- Extra budget voor huur, service- en schoonmaakkosten. Deze kosten waren geraamd op structureel € 45.000.
- Extra budget voor ateliers: keramiekatelier, en teken & schilderatelier, een fotostudio, kinderatelier en een studio deejay/ nieuwe media. Hiervoor wordt jaarlijks € 15.000 gestort in de nieuwe bestemmingsreserve 'onderhoud en vervanging inventaris CMD'.

Daarnaast zijn incidentele budgetten beschikbaar gesteld voor het opstarten van de nieuwe disciplines en het verbouwen van de ateliers. Dit betreft een budget van € 10.000 voor 2024 en €14.500 voor het moment dat er een geschikte ruimte is gevonden voor jongerenwerk. Deze kosten zijn nog niet opgenomen in de begroting voor het CMD (tabel 1). Het is van belang om deze budgetten over te dragen bij een eventuele verzelfstandiging van CMD.

De aannahme was verder dat de kosten voor de inzet van docenten voor beeldende kunst en theater gedekt zouden worden door de cursusgelden. Met de kennis van nu constateren we dat in het raadsvoorstel geen rekening was gehouden met de volgende structurele meerkosten van de toevoeging van beeldende kunst en theater aan het aanbod van CMD:

- Extra coördinatiekosten (managementkosten) voor het organiseren van de uitbreiding van het aanbod. De aannahme is dat hiervoor 0,06 fte voor nodig is.
- Extra uren (formatie) voor de leerlingenadministratie. Hiervoor zijn we uitgegaan van een uitbreiding met 0,31 fte (van 1,28 fte naar 1,59 fte). Deze uitbereiding van de formatie is gebaseerd op de formatievraag die de afgelopen periode al structureel aanwezig was. Deze aanvullende formatie wordt nu nog ingevuld door inhuur. Voor de doorontwikkeling wordt voorzien dat dit wordt ingevuld door personeel in dienstverband.
- Extra inzet voor marketing en communicatie. Op dit moment beschikt CMD niet over formatie die zich met deze taak bezig houdt. De communicatie vindt op dit moment primair plaats via een website en een jaarlijkse publicatie met het aanbod. Dit wordt uitgevoerd door een mix van medewerkers, die geen specifieke achtergrond hebben in marketing en communicatie. Om deze taak te professionaliseren is de aannahme dat 0,5 fte voor deze taak nodig is met een materieel budget van 48.646 euro.³

In totaal komen de aanvullende kosten van doorontwikkeling van CMD uit op € 115.767. De volgende tabel laat de omvang van de begroting van CMD zien inclusief de kosten van doorontwikkeling.

³ Als referentie zijn we uitgegaan van 45% van het marketingbudget van het theater.

Tabel 3. Kosten CMD bij doorontwikkeling binnen gemeentelijke organisatie (prijspeil 2024)

Omschrijving	Bedrag
Saldo kosten CMD-begroting (2024) + correcties overhead en reservedotaties	€ 1.098.453
Aanvullende kosten doorontwikkeling CMD:	
- Coördinatiefunctie	€ 8.424
- Leerlingenadministratie	€ 28.436
- Marketing & communicatie: personele kosten en materieel budget	€ 78.907
Totaal saldo structurele kosten doorontwikkeling	€ 1.214.220

1.5 Stap 3. CMD in een zelfstandige stichting

Het eerste ontvlechtingsscenario dat we analyseren is het onderbrengen van het CMD in een zelfstandige stichting.

Benodigde formatie in zelfstandige stichting

In de basis wordt ervan uitgegaan dat de huidige formatie van het CMD, inclusief de functies die nodig zijn voor de doorontwikkeling (stap 2), ook nodig is bij verzelfstandiging. Om alle taken zelfstandig te kunnen uitvoeren, is aanvullend formatie nodig voor de overheadtaken die nu bij de A2-samenwerking of de bredere gemeentelijke organisatie belegd zijn. We hebben de volgende inschatting gemaakt van de hiervoor benodigde extra formatie:

- Financiën en financiële administratie. Deze functie wordt nu vervuld binnen de bredere organisatie van de gemeente Valkenswaard en de A2-samenwerking. In zelfstandige vorm zal het CMD dit zelf moeten uitvoeren. De aanname is dat hiervoor 0,5 fte voor nodig is.
- ICT-ondersteuning. Dit vindt nu plaats bij de A2-samenwerking. De inschatting is dat hiervoor 0,2 fte nodig is.
- HR (advies). Deze functie wordt nu vervuld binnen de A2-samenwerking. De inschatting is dat hier in de toekomst 0,3 fte voor nodig is.

Begroting bij verzelfstandiging

Op basis van de totaalformatie van het zelfstandige CMD, inclusief bovenstaande aanvullingen, is een berekening gemaakt van de benodigde personele kosten en materiële kosten. Daarbij zijn op hoofdlijnen de volgende uitgangspunten en aannamen gehanteerd:

- Personeelskosten: de kosten van de huidige formatie blijven gelijk. De kosten voor de aanvullende overheadformatie zijn zoveel mogelijk gebaseerd op de huidige salarisoniveaus voor vergelijkbare functies bij Theater de Hofnar.
- De overige personeelskosten zijn berekend op grond van de toekomstige formatieruimte. Dit betreft met name opleidingen, salarisadministratie en de arbodienst.
- Huisvesting en onderhoud: de aanname is dat de huidige kosten gelijk blijven bij een verzelfstandiging.⁴
- Inventaris en materiaal: de huidige kosten blijven gelijk bij een verzelfstandiging.
- Kantoorkosten en overige kosten:

⁴ Dit betekent dat de gemeente, net zoals in de huidige situatie, de kosten voor groot onderhoud draagt. Wanneer hierover in de toekomst afwijkende afspraken worden gemaakt, dient hiermee rekening gehouden te worden in de financiering/subsidieverlening van de gemeente aan het CMD.

- De huidige kantoorkosten en overige kosten in de CMD begroting blijven bij verzelfstandiging gelijk. Dit zijn met name de contributies aan brancheverenigingen, ICT-kosten inzake software (voor de leerlingenadministratie) en vervangingskosten voor hardware.
- Daarnaast zijn kosten belegd binnen de bredere gemeentelijke organisatie of de A2-samenwerking. Het gaat met name om accountants- en advieskosten, bestuurskosten, telefoon- en portiekosten, bankkosten en verzekeringen. De omvang van deze kosten is berekend aan de hand van de begroting van De Hofnar.⁵
- Het CMD maakt geen gebruik meer van de overheadvoorzieningen van de bredere gemeentelijke organisatie en de A2-samenwerking. De betreffende (doorbelaste) kosten vervallen daardoor.

De bij de berekeningen gehanteerde uitgangspunten worden in meer detail toegelicht in bijlage 1.

De nu volgende tabel laat zien hoe de begroting er vervolgens uit komt te zien bij verzelfstandiging van het CMD.

Tabel 4. Begroting CMD toekomstige situatie (verzelfstandiging CMD in een stichting) versus de huidige begroting (inclusief kosten van doorontwikkeling).

Omschrijving	Huidige (inclusief doorontwikkeling - stap 2)	Toekomstig	Vershil
Personele lasten (in dienst + inhuur)	€ 869.581	€ 936.398	€ 66.817
Overige personeelskosten	€ 16.444	€ 56.929	€ 40.485
Huisvesting en onderhoud	€ 221.850	€ 221.850	€ 0
Inventaris en materiaal	€ 15.960	€ 15.960	€ 0
Kantoorkosten	€ 57.746	€ 82.388	€ 24.641
Overige kosten	€ 33.424	€ 49.753	€ 16.329
Subtotaal	€ 1.215.006	€ 1.363.278	€ 148.273
Doorbelaste overhead kosten	€ 111.522	€ 0	€ -111.522
Netto dotaties reserve	€ 17.000	€ 17.000	€ 0
Totaal kosten	€ 1.343.528	€ 1.380.278	€ 36.751
Baten: les gelden	€ -129.308	PM	PM
Saldo kosten	€ 1.214.220	€ 1.380.278	€ 36.751

Toelichting verschillen huidige en toekomstige kosten

De verschillen tussen de huidige kosten van het CMD en de kosten in de toekomstige situatie (als zelfstandige stichting) kunnen als volgt verklaard worden:

- Personeelskosten: het verschil in kosten komt voort uit de toename van overheadformatie, zoals hiervoor beschreven. Een gedetailleerde berekening per functieniveau is te vinden in de tabellen 11 en 12 in bijlage 1.

⁵ Kosten die samenhangen met de omvang van de formatie of het aantal medewerkers – met name telefoon-, porti, & papierkosten – zijn hierbij berekend op grond van de verhouding tussen het aantal fte of het aantal medewerkers van De Hofnar en het CMD.

- Overige personeelskosten: de toename in kosten wordt met name veroorzaakt door de (kosten van de) salarisadministratie en arbodienst. Deze zijn ten eerste hoger vanwege de groei in formatie. Bovendien zijn de kosten per werknemer voor deze dienstverlening sterk afhankelijk van de organisatiegrootte, waardoor er een schaalvoordeel is voor grotere organisaties (zoals de gemeente). Als zelfstandige, kleinere organisatie, zullen de kosten voor het CMD voor deze diensten relatief hoger zijn dan als onderdeel van de gemeente. Daarnaast zijn de opleidingskosten hoger vanwege de toename van formatie.
- Kantoorkosten en overige kosten:
 - Dit betreft in de eerste plaats een één-op-één verschuiving van kosten van de huidige situatie naar de zelfstandige CMD begroting. Het gaat met name om advieskosten, accountantskosten en bankkosten.
 - Aanvullend zijn er hogere kosten geraamd voor met name software & hardware en telefoon- porti- & papierkosten. Dit vanwege de groei in formatie en het verminderen van schaalvoordelen van deze kosten in een kleinere organisatie.
- De huidige doorbelaste overheadkosten vallen (uiteraard) weg in de toekomstige situatie.

Impact omzetten ZZZP contracten naar vaste dienstverbanden

Ten slotte kan het in de toekomst wenselijk zijn om een aantal docenten die nu als ZZZP'er verbonden zijn aan het CMD, een vast dienstverband aan te bieden. Dit vanuit het oogpunt om mensen aan de toekomstige organisatie te binden en eenvoudiger inzetbaar te laten zijn voor niet-docent gerelateerde (indirecte) werkzaamheden. Om een indruk te krijgen van de invloed hiervan op de begroting van een zelfstandig CMD, hebben wij berekend wat de kosten zouden zijn wanneer 50% van de huidige zzzp'ers in dienst zouden treden van de stichting. De meerkosten hiervan zouden jaarlijks - bovenop de bovenstaande begroting na verzelfstandiging - circa € 34 duizend per jaar zijn. Het gaat dan met name om aanvullende personeelskosten en een deel aanvullende kantoorkosten.

1.6 Stap 4. Financiële analyse fusie van CMD en het theater in één stichting

De laatste stap in de analyse is de structurele financiële gevolgen van een mogelijke fusie van het CMD en het theater. Over de wenselijkheid, en ook de termijn waarop dit plaats zou moeten vinden, vinden nog besprekingen plaats. Daarom hebben wij ervoor gekozen geen gedetailleerde begroting op te stellen voor dit scenario. Op voorhand is de inschatting dat Theater De Hofnar en het CMD bij gelijkblijvend aanbod vergelijkbare kosten zullen behouden voor het theateraangebod (zie stap 1) en kunsteducatie (zie stap 3). Hierbij is dus geen rekening gehouden met eventuele uitbreiding van het aanbod.

Naar verwachting zal een eventuele fusie wel leiden tot een *verschuiving* in de benodigde formatie:

- Er komt één directeur in plaats van twee directeurs. Dit leidt tot lagere kosten voor de directeursfunctie. Tegelijkertijd zal deze directeur van "Het Huis van Cultuur" van Valkenswaard -gezien de grotere complexiteit- hoger ingeschaald worden dan de directeur van het CMD in een zelfstandige stichting.
- Onder deze ene directeur zal uitbreiding van de management/ coördinatiefunctie(s) moeten plaatsvinden. De huidige directeur van het theater doet bijvoorbeeld ook de programmering. Dit zal bij een mogelijke fusie bij een (extra) programmeur belegd worden. Daarnaast wordt voorzien dat de omvang van de organisatie vraagt om extra coördinatie, bijvoorbeeld in de vorm van een coördinator van de afdelingen theater en kunsteducatie.
- Gelet op de omvang van het personeelsbestand in gefuseerde vorm, met circa 22 fte / 45 werknemers, wordt ook voorzien dat er een aanvullende formatievraag van een dag per week

zal zijn voor met name HR advies. Voor HR is nu bij het theater geen formatieruimte beschikbaar; deze taak wordt door diverse medewerkers opgepakt.

1.7 Transitiekosten

Indien het CMD wordt verzelfstandigd, zal dit *incidentele* aanloopkosten met zich meebrengen. De volgende tabel geeft een indicatie van de omvang van deze incidentele kosten. Het uitgangspunt hierbij is dat het aanbod van het CMD in de zelfstandige stichting gelijk blijft.

We onderscheiden de volgende categorieën incidentele kosten:

- De kosten van de projectorganisatie die verantwoordelijk is voor de verzelfstandiging. Hierbij valt te denken aan een P&O adviseur of het inhuren van een externe HR adviseur, een deelprojectleider ICT en een medewerker die werkt aan het vormgeven van de ontwikkelopgave. Uitgangspunt is dat deze projectorganisatie zal worden geleid door de directeur van het CMD c.q. de fusieorganisatie, wat betekent dat we geen rekening houden met kosten voor projectleiding;
- De kosten van het inrichten van een nieuwe applicatie- en ICT omgeving. Het gaat dan bijvoorbeeld om de inrichting van een eigen financiële administratie en de salarisadministratie, die worden onderhouden door gespecialiseerde aanbieders.
- De kosten van marketing en communicatie die verband houden met het verzelfstandigen van de organisatie en het ontwikkelen van het 'merk' van de nieuwe stichting. Hieronder valt bijvoorbeeld het ontwerpen van een nieuwe naam en huisstijl, het vormgeven van een zelfstandige website en kosten voor drukwerk.
- (Notariële) kosten die verband houden met het oprichten van een nieuwe stichting, zoals het opstellen en passeren van de oprichtingsakte en het werven van een nieuw bestuur.
- De kosten voor fiscaal advies die verband houden met het verzelfstandigen van het CMD. Het gaat dan bijvoorbeeld om een analyse van de gevolgen voor de vennootschapsbelasting, loonbelasting en btw en eventuele aangiftes, registraties en/of meldingen aan de Belastingdienst.
- Een innovatiebudget om het CMD als zelfstandige stichting te positioneren en in staat te stellen een vlotte start te maken – ook met het doorontwikkelen van het aanbod. Gedacht kan worden aan het organiseren van een evenement voor de 'nieuwe start' om de inwoners van Valkenswaard kennis te laten maken met de nieuwe organisatie, of het ontwikkelen van een propositie waarbij meer verbinding wordt gezocht met wijken binnen de gemeente of het sociaal domein.

Tabel 5. Incidentele kosten verzelfstandiging CMD

Categorie	Inschatting bedrag (excl. btw)
Projectorganisatie	€ 88.000
ICT/applicaties	€ 5.000
Marketing en communicatie (Marcom)	€ 60.000
Oprichtingskosten nieuwe stichting	€ 5.000
Fiscaal advies	€ 30.000
Innovatiebudget	€ 15.000
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 203.000</i>
Onvoorzien (10%)	€ 20.300
Totaal	€ 223.300

Reserves

De gemeentebegroting bevat twee reserves met betrekking tot het CMD: i) vervanging instrumenten en ii) onderhoud en vervanging inventaris.⁶ Alhoewel dit geen kosten zijn in de zuivere zin van het woord, is de verwachting dat deze twee reserves tegen de actuele stand worden meegegeven aan het CMD ten tijde van de verzelfstandiging. Deze reserves verdwijnen dan van de balans van de gemeente. De kosten die tegenover de dotaties staan, blijven voor het CMD in de toekomst hetzelfde. Dat betekent dat in plaats van balansdotaties, deze kosten in de gemeentebegroting moeten worden meegenomen als subsidie aan het CMD.

Incidentele budgetten aanpassingen ateliers

Op basis van het raadsbesluit van 13 april 2023 zijn incidentele budgetten voor 2024 en 2025 vastgesteld, respectievelijk € 10.000 en € 14.500. In 2024 wordt dit budget al deels ingezet voor de verbouwing van de ateliers. Op het moment dat het CMD wordt verzelfstandigd past het bij de doelstelling van de gemeente om het budget dat nog niet is ingezet, mee te geven aan het CMD.

Weerstandvermogen

Een financieel gezonde organisatie werkt aan het opbouwen van een buffer. Wanneer het CMD verzelfstandigd wordt, heeft zij nog geen gelegenheid gehad om deze buffer op te bouwen. Daarom kan bij verzelfstandiging gedacht worden aan het meegeven van een algemene reserve of weerstandsvermogen.⁷ Hierover kunnen afspraken gemaakt worden in het kader van het op te stellen convenant.

Overige incidentele transitiekosten

De volgende categorieën incidentele kosten hebben we op PM gezet:

- De kosten voor het overbrengen van medewerkers naar de zelfstandige stichting CMD. Het betreft dan met name de kosten voor het overleg met de medezeggenschap en/of vakbonden, advieskosten op het punt van functiewaardering en inschaling, mogelijke opleidingskosten, de kosten van de overgang van onderneming (sociaal plan) en de afkoop van pensioenaanspraken.
- De kosten voor eventueel juridisch advies inzake de verzelfstandiging, zoals het opstellen en beoordelen van samenwerkingsovereenkomsten en contractbeheer.

1.8 Potentiële synergie- en schaalvoordelen

De opdracht voor Berenschot en de werkgroep had primair een financiële insteek. Tegelijkertijd is het van belang te bedenken dat nauwere samenwerking van het Theater De Hofnar en het CMD een aantal synergie- en schaalvoordelen heeft. In deze paragraaf gaan we daar kort op in.

1. Synergievoordeel op het aanbod

In de eerste plaats biedt nauwere samenwerking van het theater met het CMD de mogelijkheid om te werken aan introductie van nieuw aanbod op het snijvlak van theater en kunst- & cultuureducatie.

⁶ Ultimo 31 december 2023 bedraagt de reserve vervanging instrumenten €109.000. De reserve onderhoud en vervanging inventaris heeft ultimo 31 december 2023 een omvang van €7.500.

⁷ Deze algemene reserve zorgt ervoor dat een zelfstandig CMD niet verzekerde of niet verzekerbare calamiteiten of andere, niet-kwantificeerbare, risico's op kan vangen. Zo kan ook voorkomen dat het CMD na verzelfstandiging aan moet kloppen bij subsidieverleners, waaronder de gemeente, bij onvoorziene financiële tegenslagen. Een eventueel mee te geven weerstandsvermogen zou moeten worden bepaald aan de hand van het risicoprofiel van de organisatie.

Om deze potentiële synergievoordelen te verzilveren zullen naar verwachting (incidentele en structurele) kosten gemaakt moeten worden. We denken dan met name aan kosten voor verbouwingen, uitbreiding van huisvesting, en voor marketing & communicatie (van nieuw aanbod). De omvang van deze kosten is op dit moment niet in te schatten.

2. Schaalvoordelen op de overhead

Met name het fusiescenario heeft het potentiële voordeel dat de kwetsbaarheid verminderd wordt en de professionaliteit verhoogd wordt op de (ondersteunende) taken die zowel voor het theater als voor kunst- en cultuureducatie van belang zijn.

In de huidige situatie is het theater op een aantal van de ondersteunende functies relatief kwetsbaar (financiële administratie en ICT) of is de functie zelfs niet aanwezig (HR advies). Wanneer het CMD wordt verzelfstandigd, zullen een aantal ondersteunende functies zelfstandig moeten worden georganiseerd. Het gaat dan met name om marketing & communicatie, HR, financiële administratie en ICT. Bij een zelfstandig CMD zouden deze functies (ook) relatief kwetsbaar worden. Door nauwer samen te werken of te fuseren met het theater kan op deze functies achtervang gecreëerd worden.

Bijlage 1. Uitgangspunten berekeningen

Deze bijlage gaat in op de gehanteerde uitgangspunten en aannamen voor de berekening van de formatie en de kosten bij:

- Stap 1: de *huidige situatie*.
- Stap 2: *aanvullen huidige* CMD begroting.
- Stap 3: CMD in de *toekomstige* situatie als zelfstandige stichting.

1.1 Gehanteerde uitgangspunten stap 1- huidige situatie

Bij de inventarisatie van de huidige kosten en formatie van het CMD zijn de uitgangspunten gehanteerd die staan weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 6. *Uitgangspunten formatie en kosten huidige situatie CMD*

Categorie	Gehanteerde uitgangspunten en aandachtspunten/ opmerkingen
<i>Peildatum</i>	• Peildatum voor de inventarisatie van de huidige kosten is begroting 2024.
<i>Formatie</i>	• Bij de berekening van de formatie zijn we uitgegaan van de (toegestane) formatie van CMD in de begroting 2024.
<i>Personele lasten</i>	• Peildatum voor de personele lasten zijn de begrote kosten 2024.
<i>Overhead-kosten</i>	• We zijn voor de overheadkosten in de basis uitgegaan van de overheadkosten die in de begroting van het CMD zijn opgenomen. • Aanvullend wordt een deel van de overhead van CMD geleverd door de A2-samenwerking en de bredere gemeentelijke organisatie. Deze kosten zijn niet opgenomen in de bij de vorige bullet genoemde begroting van CMD maar wel toerekenbaar aan het CMD. Het becijferen van de specifiek aan het CMD toerekenbare kosten is erg lastig vanwege de omvang en het abstractieniveau van de begroting van de A2-samenwerking en de gemeente. Om toch tot een inschatting te komen, hebben we de volgende aannamen gehanteerd: ◦ In de eerste plaats hebben we voor de grotere posten een inschatting gemaakt van de werklast van CMD voor de A2-samenwerking/gemeente. Het betreft kosten voor financiële administratie, HRM (inclusief HR advies en salaris- en personeelsadministratie), ICT (software en hardware configuratie) en de cursistenadministratie. ◦ In de tweede plaats hebben we voor overige, specifieke (kleinere) overheadkosten een inschatting gemaakt van de omvang op basis van de Hofnarbegroting van 2024. Dit is gedaan omdat de Hofnar qua organisatie vergelijkbaar is met het CMD. Onze verwachting is dat deze specifieke overheadkosten van het theater de huidige overige overheadkosten die de A2-samenwerking en de gemeente voor het CMD maakt, dicht benadert. Het gaat dan met name om de volgende specifieke soorten overheadkosten: arbo & salarisadministratie, telefoon en portiekosten, representatiekosten, accountantskosten, bestuurskosten, verzekeringen en bankkosten. Hierbij hebben we een correctie toegepast voor kosten die afhankelijk zijn van het aantal fte of het aantal medewerkers. Het gaat dan bijvoorbeeld om arbo &

Categorie	Gehanteerde uitgangspunten en aandachtspunten/ opmerkingen
	salarisadministratie. Hieronder lichten we deze correctiefactor nader toe. Ten slotte zijn dotaties aan reserves voor vervanging van instrumenten en onderhoud en vervanging inventaris niet volledig opgenomen in de begroting van het CMD. De nettodotaties zijn als kosten toegevoegd.

Huidige formatie en aantal medewerkers CMD

De volgende tabel geeft inzicht in de huidige (totale) formatie van het CMD per 1 januari 2024.⁸

Tabel 7. Huidige formatie CMD in fte (per 1.1.2024)

Functie	Fte's
Directeur	1
Coördinatoren	1
Leerlingenadministratie	1,28
Cultuurcoaches	1
Docenten	2,96
Vacatureruimte docenten (inhuur ZZP)	2,29
Beiaard	0,21
Totale formatieruimte per 1.1.2024	9,74

Het aantal medewerkers van het CMD bestaat uit ongeveer 35 personen (stand januari 2024): 18 medewerkers, een beiaard en ongeveer 16 zzp'ers die in de formatie worden verantwoord in de vacatureruimte docenten. Vanwege de wisselende bezetting van docenten en zzp'ers, varieert de totale bezetting tussen de 35 en 40 personen.

Huidige formatie en aantal medewerkers Theater De Hofnar

De volgende tabel geeft inzicht in de huidige formatie van Theater De Hofnar per 1 juli 2024.

Tabel 8. Huidige formatie van Theater De Hofnar in fte (per 1.7.2024)

Taak/functie	Fte's
Directie	1
Financiële administratie	0,89
PR & Marketing	1,83
Sales (inclusief ondersteuning)	2,22
Kaartverkoop & vrijwilligers coördinatie	1
Facilitair, ICT & theatertechniek	1,47
Horeca	3,99
Totale formatieruimte in de begroting per 1 juli 2024	12,40

⁸ Vanwege de overgangsperiode, waarin de samenwerking met Theater De Hofnar wordt verkend, wijkt de bezetting op dit moment af van de formatieruimte. Dat komt onder andere omdat er momenteel een combinatiefunctie van de directeur en één coördinator is gecreëerd. In de berekening is uitgegaan van de in de begroting toegestane formatieruimte.

Het aantal medewerkers van De Hofnar bestaat uit 17 personen (stand januari 2024). De directie houdt zich ook bezig met de programmering, terwijl enkele ondersteunende taken door personeelsleden worden gecombineerd. Gedacht kan worden aan de functies ICT ondersteuning en theatertechniek. Bovendien zijn er veel vrijwilligers actief voor De Hofnar, die bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor kaartcontroles. De coördinatie van deze vrijwilligers wordt gedaan in een dubbelfunctie met kaartverkoop.

Inschatting overheadkosten A2-samenwerking en gemeente voor CMD

De nu volgende tabel bevat de inschatting van de overheadkosten die de A2-samenwerking maakt voor het CMD. Per onderdeel is aangegeven op basis van welke uitgangspunten en aannames de post is berekend.

Tabel 9. Inschatting aan CMD toerekenbare overhead kosten A2-samenwerking

Kostensoort	Bedrag	Aannames / uitgangspunten
Overige vergoedingen personeel		
Arbo & salaris-administratie	€ 28.625	Kosten geëxtrapoleerd op basis van de huidige kosten voor Theater De Hofnar. De extrapolatiefactor is de verhouding tussen het aantal medewerkers van het CMD en Theater de Hofnar (zie tabel 10).
Financiële administratie	€ 7.200	Inschatting op basis van de huidige ureninzet bij de gemeente Valkenswaard van 8 uur per maand. Dit is berekend tegen het maximum van het middentarief van schaal 10 (€ 75).
HRM / personeels-administratie	€ 4.500	Inschatting op basis van de huidige ureninzet bij de gemeente Valkenswaard van 60 uur per jaar. Dit is berekend tegen het maximum van het middentarief van schaal 10 (€ 75).
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 40.325</i>	
Kantoorkosten		
Telefoon en portikosten	€ 808	Kosten geëxtrapoleerd op basis van de huidige kosten voor Theater De Hofnar. De extrapolatiefactor is de verhouding tussen het aantal fte van het CMD en Theater de Hofnar (zie tabel 10).
Papier en kopieerkosten	€ 2.827	Kosten geëxtrapoleerd op basis van de huidige kosten voor Theater D Hofnar. De extrapolatiefactor is de verhouding tussen het aantal fte van het CMD en Theater de Hofnar (zie tabel 10).
Overige kantoorkosten	€ 807	Kosten geëxtrapoleerd op basis van de huidige kosten voor Theater De Hofnar. De extrapolatiefactor is de verhouding tussen het aantal fte van het CMD en Theater de Hofnar (zie tabel 10).
Website	€ 0	Het CMD maakt gebruik van de webomgeving van de gemeente Valkenswaard. Aanname is dat de aan het CMD toerekenbare kosten voor de website op dit moment niet materieel zijn. Specifieke ICT kosten zijn separaat in deze berekening opgenomen.

Kostensoort	Bedrag	Aannames / uitgangspunten
Software + hardware configuratie	€ 13.856	De jaarlijkse kosten voor de CMD kantoorsoftware bedragen € 9.056. Deze kosten zijn één op één opgenomen. De kosten van een hardwareconfiguratie (smartphone/laptop of surface) inclusief inrichting bedraagt € 2.400 per workstation. Deze hardwarekosten hebben een afschrijvingsduur van 3 jaar. De aannames is dat er 6 van deze workstations zijn in de huidige organisatie. Daarom zijn er in de jaarlijkse overheadkosten 6x afschrijvingslasten per jaar opgenomen.
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 18.298</i>	
Verkoopkosten		
Drukwerk	€ 0	Het CMD maakt op dit moment geen materiële kosten voor drukwerk.
Direct mail, nieuwsbrief en internet	€ 0	Het CMD maakt op dit moment geen materiële verkoopkosten die verband houden met direct mail, nieuwsbrieven en/of internetgebruik.
Advertentiekosten	€ 0	Het CMD maakt op dit moment geen materiële kosten voor advertenties.
Cursistenadministratie	€ 7.500	Vakspecifieke software CMD die is opgenomen in de A2-begroting.
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 7.500</i>	
Overige kosten		
Accountants en advieskosten	€ 19.000	De aan het CMD-toerekenbare kosten zijn niet eenvoudig herleidbaar uit de A2-begroting. Daarom is voor een inschatting van deze kosten één op één aangesloten bij de huidige begroting van Theater De Hofnar.
Bestuurskosten	€ 1.264	
Verzekeringen bedrijf	€ 21.600	
Bankkosten	€ 3.535	
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 45.399</i>	
Totaal	€ 111.522	

De volgende tabel bevat de extrapolatiefactor van de overige overheadkosten van het CMD.

Tabel 10. Extrapolatiefactor: huidig theater versus huidig CMD

	Theater De Hofnar (huidig)	CMD (huidig)	Extrapolatiefactor: verhouding CMD/ Theater
Aantal fte	12,40	7,45	0,601
Aantal medewerkers	17	19	1,118

1.2 Gehanteerde uitgangspunten stap 2 - aanvullende begroting CMD (doorontwikkeld binnen gemeentelijke organisatie)

In stap 2 wordt berekend welke structurele meerkosten de toevoeging van beeldende kunst en theater aan het aanbod van CMD met zich meebrengen. Daarbij is in de eerste plaats rekening gehouden met een materieel budget van € 48.646 euro. Deze kosten zijn berekend op grond van de aanname dat zij 45% zullen bedragen van de huidige kosten voor marketing & communicatie bij Theater De Hofnar (€ 108.103).

De onderstaande tabel laat zien op basis van welke uitgangspunten de aanvullende personeelskosten zijn berekend:

Tabel 11. Kosten mutatie in formatie CMD bij doorontwikkeling

Functie/taak	Mutatie (fte)	Kosten mutatie	Aanname/uitgangspunt
Management /coördinatoren	0,06	€ 8.424	Aanvullende formatieruimte op basis van huidige inzet (0,67 + 0,39). Kosten berekend o.b.v. schaal 10: rekestarief van € 75 per uur.
Leerlingenadministratie	0,31	€ 28.436	Inschatting aanvullende formatievraag vanwege hogere leerlingenaantallen voor nieuw aanbod. Kosten berekend o.b.v. schaal 6: rekestarief van € 49 per uur.
PR / Marketing	0,5	€ 30.261	Kosten voor aanvullende formatie berekend op basis van het gemiddelde salaris van de PR/marketing afdeling bij Theater De Hofnar per fte.
Totaal	0,87	€ 67.120	-

1.3 Gehanteerde uitgangspunten stap 3 - nieuwe situatie (zelfstandige stichting)

We gaan nu in op de gehanteerde uitgangspunten voor het benodigde budget voor het CMD in de nieuwe situatie, met een zelfstandige stichting. Het belangrijkste uitgangspunt voor de bepaling van het budget is de inschatting van de voor het CMD benodigde formatie. Het aantal fte is immers bepalend voor zowel de personele kosten als de overheadkosten.

In deze paragraaf gaan we achtereenvolgens in op de voor het CMD benodigde (a) formatie en (b) de kosten na verzelfstandiging.

Inschatting toekomstige formatie

Bij het vaststellen van de formatie in toekomstige vorm wordt in de basis uitgegaan van de huidige formatieruimte, plus de benodigde formatie voor doorontwikkeling van het CMD (stap 2). Een solide basis voor een zelfstandige bedrijfsvoering van het CMD vraagt daarnaast om het werven van aanvullende formatie voor overheadtaken die nu bij de A2-samenwerking zijn belegd. Het gaat dan om de financiële administratie, ICT en HR-advies. Dit leidt tot de volgende inschatting van de toekomstige formatie van CMD in een zelfstandige stichting.

Tabel 12. Inschatting toekomstige formatie CMD

Functie/ taak	Formatie na stap 2 (fte)	Formatie zelfstandig CMD (fte)	Mutatie (fte)	Kosten mutatie	Aanname/ uitgangspunt
Directie	1	1	0	-	-
Management/ coördinatoren	1,06	1,06	0	-	Kosten voor de voorbereiding zijn reeds opgenomen in stap 2.
Leerlingen-administratie	1,59	1,59	0	-	Kosten voor de voorbereiding zijn reeds opgenomen in stap 2.
Financiële administratie	0	0,5	0,5	€ 33.011	Kosten voor aanvullende formatie berekend o.b.v. salaris financieel administrateur bij Theater De Hofnar
Cultuurcoaches	1	1	0	-	-
Docenten	2,96	2,96	0	-	-
Beiaard	0,21	0,21	0	-	-
PR / Marketing	0,5	0,5	0	-	Kosten voor de voorbereiding zijn reeds opgenomen in stap 2.
ICT	0	0,2	0,2	€ 12.019	Kosten voor aanvullende formatie berekend o.b.v. salaris van hoofd techniek bij Theater De Hofnar
Cultuurcoach sociaal domein	0	PM	PM	-	-
HR advies	0	0,3	0,3	€ 21.787	Kosten voor aanvullende formatie berekend o.b.v. salaris financieel administrateur Theater De Hofnar - met een 10% opslag gelet op de inhoud van de functie.
AVG/FG/CISO	0	PM	PM	-	-
ZZP vacatureruimte	2,29	2,29	0	-	-
Totaal	10,61	11,61	1	€ 66.817	-

In bovenstaande tabel zijn twee functies op PM gezet. Het betreft de cultuurcoaches voor het sociaal domein en een eventuele AVG/FG/CISO functie bij de zelfstandige stichting. Voor deze functies moet nog besloten worden of (in het geval van de cultuurcoaches sociaal domein) en hoe invulling wordt gegeven aan deze rollen in de toekomst.

Inschatting toekomstige kosten

De bovenstaande inschatting van de toekomstige formatie leidt tot de volgende inschatting van de toekomstige kosten in tabel 13. In de tabel lichten wij de gehanteerde uitgangspunten voor deze berekening per onderdeel toe.

Tabel 13. Uitgangspunten toekomstige kosten CMD in zelfstandige vorm

Kostensoort	Bedrag	Aanname/uitgangspunt
Personeelskosten		
Salarissen huidige formatie	€ 869.581	De salariskosten van de CMD formatie na stap 2
Salarissen mutatie in formatie	€ 66.817	De aanvullende salariskosten na stap 3 (zie tabel 12)
Overige personeelskosten		
Verzorging en opleiding	€ 8.365	Kosten berekend met als grondslag de huidige begroting CMD (€ 6.622). Hierop is een correctie toegepast voor het aantal medewerkers van het CMD in de toekomst ten opzichte van de huidige situatie.
Arbo & salarisadministratie	€ 36.158	Kosten berekend met als grondslag de huidige begroting Theater de Hofnar (€25.612). Hierop is een correctie toegepast voor het aantal medewerkers van het CMD in de toekomst ten opzichte van het aantal huidige werknemers bij Theater de Hofnar (tabel 14).
Overige personeelskosten	€ 12.407	Kosten berekend met als grondslag de huidige begroting CMD (€9.822). Hierop is een correctie toegepast voor het aantal medewerkers van het CMD in de toekomst ten opzichte van de huidige situatie (tabel 15).
Huisvesting en onderhoud		
Totaal huisvesting en onderhoud	€ 221.850	De huidige kosten blijven gelijk bij een verzelfstandiging
Inventaris en materiaal		
Totaal inventaris en materiaal	€ 15.960	De huidige kosten blijven gelijk bij een verzelfstandiging
Kantoorkosten		
Contributies en abonnementen	€ 6.000	De huidige kosten blijven gelijk bij een verzelfstandiging
Telefoon, porti, papier, overig	€ 5.557	Kosten berekend met als grondslag de huidige begroting Theater De Hofnar (€ 7.394). Hierop is een correctie toegepast voor het aantal fte van het CMD in de toekomst ten opzichte van het aantal fte van de Hofnar in de huidige situatie (tabel 14).
Software + hardware configuratie	€ 20.784	De grondslag voor de berekening is de huidige kosten voor kantoorsoftware en hardware (€ 13.856). Hierop is een correctie toegepast voor het aantal medewerkers dat in de toekomst overhead/kantoorfuncties zal uitvoeren ten opzichte van het aantal dat in de huidige situatie deze taken uitvoert.
ICT: applicatie financiële administratie	€ 1.400	De huidige inschatting van de A2-overhead is gelijk aan de kosten bij een verzelfstandiging
Verkoopkosten	€ 48.646	De grondslag van de berekening is de verkoopkosten in de huidige begroting van Theater de Hofnar (€108.103).

Kostensoort	Bedrag	Aanname/uitgangspunt
		De kosten voor het CMD in verzelfstandigde vorm zijn ingeschat op 45% van dit bedrag.
Overige kosten		
Representatiekosten	€ 4.355	Kosten berekend met als grondslag de huidige begroting van het CMD (€ 3.100). Hierop is een correctie toegepast voor het aantal fte van het CMD in de toekomst ten opzichte van het huidige aantal fte van CMD (tabel 15).
Accountant & advieskosten	€ 19.000	De huidige kosten van Theater de Hofnar zijn gelijk aan de kosten van het CMD bij een verzelfstandiging.
Bestuurskosten	€ 1.264	
Bankkosten	€ 3.535	
Verzekeringen	€ 21.600	
Doorbelaaste overhead kosten (A2 samenwerking)	n.v.t.	Deze kosten vervallen in de toekomstige situatie.
Dotaties reserve		
Totaal netto dotaties	€17.000	De netto dotaties aan de reserves blijven in de toekomst gelijk.

De volgende twee tabellen bevatten de berekening van de in bovenstaande tabel genoemde extrapolatiefactoren.

Tabel 14. Extrapolatiefactor 2: huidig theater versus toekomstig CMD

	Theater De Hofnar huidig	CMD toekomst	Extrapolatiefactor: CMD toekomst/ Theater huidig
Aantal fte	12,40	9,32	0,75
Aantal medewerkers	17	24	1,41

Tabel 15. Extrapolatiefactor 3: huidig CMD versus toekomstig CMD

	CMD huidig	CMD toekomst	Extrapolatiefactor: CMD toekomst/ CMD huidig
Aantal fte	7,45	9,32	1,25
Aantal medewerkers	19	24	1,26