Oldehoofsterkerkhof 2
Postbus 21000
8900 JA Leeuwarden
Telefoon 14058

Gemeente Leeuwarden

T O E L I C H T I N G

Reserve positie Neushoorn

December 2023

Bijlage bij raadsvoorstel Reparatie liquiditeit Stichting Neushoorn
Zaaknummer: 2023-224253

Probleemstelling negatieve Algemene Reserve Neushoorn
Uit de jaarrekeningen van Neushoorn blijkt dat er sprake is van een substantieel negatieve algemene reserve en dat deze door Neushoorn op korte termijn niet zelfstandig kan worden ingelopen. De negatieve stand van de algemene reserve per 31-12-2022 is € 614.721. Het totaal van de reserve positie bedraagt € 649.694.

Eigen vermogen

	31 dec 2022	31 dec 2021
	€	€
Algemene reserve	-614.721	-571.993
Bestemmingsreserve		
Onderhoudsreserve	340.492	316.465
Continuïteitsreserve	200.000	200.000
	540.492	516.465
Bestemmingsfonds		
Dekkingsreserve afschrijvingen	723.923	710.086
Totaal	649.694	654.558

Toelichting op de posten

Onderhoudsreserve
De onderhoudsreserve is gevormd om toekomstige kosten van onderhoud op te kunnen vangen. De dotatie is gebaseerd op de bijdrage van de gemeente op basis van het meer jaren onderhoudsplan.

Continuïteitsreserve
De coronapandemie heeft Neushoorn doen inzien dat het geen ondenkbaar scenario is dat door onvoorziene omstandigheden buiten de invloed van Neushoorn, de bedrijfsvoering voor langere tijd stil komt te liggen. In zo'n geval lopen de vaste kosten door en om die voor minimaal een half jaar te kunnen dekken is een reserve ingesteld ten hoogte van de gemiddelde jaaromzet uit programmering onder normale omstandigheden. De reserve is onder andere gevormd uit Corona middelen.

Dekkingsfonds afschrijvingen

In 2015 heeft de stichting diverse activa om niet gekregen. Wel is de stichting verantwoordelijk voor de vervangingsinvesteringen. In 2015 en 2017 heeft de stichting van de gemeente hiervoor een bijdrage ontvangen, in totaal € 326.000. Deze bijdrage was niet voldoende om de geplande vervanging van de om niet verkregen investeringen te kunnen betalen. De stichting spaart jaarlijks een aanvullend bedrag om het dekkingsfonds aan te vullen.

Ontstaan negatieve Algemene Reserve
De negatieve Algemene Reserve is ontstaan door verliezen in het verleden die ten laste van deze reserve zijn gebracht.
Dit betreft de volgende oorzaken:

- aanloop verlies in de eerste jaren, waardoor Neushoorn snel heeft ingeteerd op het weerstandsvermogen dat bij de start door de gemeente beschikbaar is gesteld;
- (te) veel gebouw gebonden kosten die drukten op de exploitatie;
- (te)veel uren voor de eigen organisatie vanwege de rol als gebouwenbeheerder, met name in de eerste jaren in relatie tot de moeizame opleveringspunten van het gebouw. Vast personeel belast met deze werkzaamheden hadden minder ruimte om regulier productie werk te doen, daardoor was extra inhuur noodzakelijk;
- niet of nauwelijks werkende beveiligingsinstallaties in de eerste periode: inzet huur extra beveiligingspersoneel;
- samenwerking Friesland College: verwachte inzet studenten FC voor producties is niet tot uitvoering gekomen, gevolg inhuur extra personeel;
- verplichting te reserveren voor onderhoud vanuit de jaarlijkse onderhoudscompensatie van de gemeente en dotatie verplichte dekkingsreserve afschrijvingen. Bestemmingsreserves die Neushoorn niet kan inzetten ten gunste van de algemene reserve. Dit laatste punt heeft het grootste effect gehad op het ontstaan van de negatieve algemene reserve.

Een negatieve Algemene Reserve op de balans heeft een belangrijk nadeel. Het is vrijwel onmogelijk om leningen voor investeringen te krijgen en het verwerven van andere vormen van financiering, bijvoorbeeld sponsoring, is lastig: geen bank of bedrijf verstrekt een lening of eenmalige bijdrage aan een organisatie met een negatieve algemene reserve.

Een negatieve Algemene Reserve geeft een beeld van een organisatie die de bedrijfsvoering niet op orde heeft. Een beeld dat niet (meer) klopt met de werkelijkheid. Neushoorn heeft de afgelopen jaren forste stappen gezet. Uit de jaargesprekken die wij met Neushoorn hebben gehad stellen wij vast dat Neushoorn de bedrijfsprocessen op orde heeft, in control is en goedkeurende accountantsverklaringen krijgt. De structurele subsidie van de gemeente vormt nog slechts 1/3^{e} van de begroting, de horecaomzetten zijn fors gestegen, de organisatie ontwikkelt zich succesvol en programmeert voor een brede doelgroep die Neushoorn goed weet te vinden.

Oplossingsrichting
Om met voldoende zekerheid te kunnen vaststellen dat Neushoorn in staat is een toekomstbestendige, gezonde exploitatie te kunnen voeren waarmee de bedrijfsvoering van Neushoorn voor de komende jaren het meest bij is gebaat, zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- het kunnen halen van een jaarlijks licht positief resultaat.
- zoek naar een oplossing ten behoeve van een solide en toekomstbestendige bedrijfsvoering.
- een solvabiliteit (verhouding Eigen Vermogen/ Totaal Vermogen) van 20% tot 30%. De solvabiliteit is afhankelijk van het type bedrijfsvoering. Voor culturele instellingen ligt de norm gemiddeld tussen de 20% en 30%. Ter vergelijking: voor zorginstellingen wordt met een ratio van 25% gewerkt.
- een vrij besteedbaar eigen vermogen van 10 – 15% van de exploitatie. Dit percentage wordt landelijk veelal toegepast bij culturele exploitaties.
- kunnen voldoen van de kortlopende schulden uit kortlopende vorderingen en liquiditeiten De verhouding tussen deze twee (current ratio) moeten minimaal 1 zijn om aan de lopende betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Financieel specialisten zijn in het algemeen van mening dat voor een gezonde bedrijfsvoering de verhouding tussen de 1 en 2 moet liggen. Dit verschilt per bedrijfstak. Met een eenmalige kapitaalsinjectie van € 662.000 stijgt het werkkapitaal naar 1,6.
- het verbeteren van de Algemene Reserve door de continuïteitsreserve, de onderhoudsreserve en het dekkingsfonds afschrijvingen toe te voegen aan de Algemene Reserve. De nieuwe stand komt hiermee op € 649.694,-.

Eigen Vermogen	
Algemene Reserve	-614.721
Conitinuïteitsreserve	200.000
Vrijval Onderhoudsreserve	340.492
Vrijval dekkingsfonds afschrijvingen	723.923
Nieuwe stand AR	649.694

De continuïteitsreserve kan vrijvallen omdat hier geen bestedingsplan onderligt en vrij besteedbaar is.

De onderhoudsreserve kan vrijvallen omdat het onderhoud is overgedragen aan de gemeente en de kosten in voldoende mate binnen de begroting van Vastgoed worden gedekt.

Het dekkingsfonds afschrijvingen kan vrijvallen omdat dit een boekhoudkundige reserve is zonder liquide middelen.