

RIS.4891

Aan: de leden van de gemeenteraad
Van: het college van burgemeester en wethouders
Betreft: informatie (collegebesluit) op grond van artikel 169 lid 2 Gemeentewet

Betreft besluit collegenr. 11/360

Onderwerp: Begroting DPE 2011-2015

Besluit:

1. Kennis te nemen van de begroting DPE 2011 en de meerjarenraming 2012-2015;
2. Kennis te nemen van de liquiditeitsplanning 2011-2015;
3. De kredietbehoefte DPE 2011, op basis van de ingediende liquiditeitsbegroting 2011, in beginsel vast te stellen op € 6.827.954, =.
4. De raad te informeren omtrent de begroting DPE 2011 en de meerjarenraming 2012-2015, liquiditeitsplanning 2011-2015 en de kredietbehoefte 2011 door plaatsing van dit collegebesluit op de lijst van ingekomen stukken.

Het college stelt u voor dit besluit te plaatsen op de lijst ingekomen stukken en de bijbehorende documenten ter inzage te leggen.

Datum: 30 maart 2011

De assistent-gemeentesecretaris,

C.M. de Widt

DPE BEGROTING 2011 & PROGNOSE 2012-2015



1. Toelichting
2. Resultaatoverzicht
3. Kasstroomoverzichten

Bijlage:
- Reorganisatiekosten

1. TOELICHTING

Algemeen

Dit document bevat de door DPE opgestelde begroting 2011 en prognose 2012 t/m 2015. Zowel het totale resultaatoverzicht als de kasstroomoverzichten (SHBM/Cashflow) per jaar en per maand zijn bijgevoegd incl. een korte toelichting t.o.v. de Uno cijfers. Naast de begroting en prognose zijn ook de actuele cijfers van voorgaande jaren en de concept cijfers van 2010 weergegeven.

De door DPE opgestelde cijfers wijken op details af van het Uno rapport, hierna wordt dat kort toegelicht. Aan alle gestelde voorwaarden in het kader van de overbruggingsfinanciering DPE 2010-2015 mbt bedrijfsresultaat (6,4 mln), investeringen (7,75 mln), loonsom (% omzet), reorganisatiekosten (3,8 mln) en liquiditeit (22 mln) is voldaan. Het resultaat voor belastingen van alle 5 jaren gezamenlijk is meer dan 900K lager dan door Uno geprognosticeerd, echter exclusief rente (financiële lasten) is het verschil met Uno nagenoeg gelijk. De rente op het overbruggingskrediet van Gemeente Emmen is 1,11% punt hoger dan door Uno rekening meegehouden, DPE kan dat niet beïnvloeden en daarom dient voor de totale vergelijking te worden gekeken naar het bedrijfsresultaat (= resultaat voor belastingen en excl. rente). Hierna volgt per onderdeel een korte vergelijking t.o.v. de Uno cijfers.

Begroting 2011

Algemeen

De begroting 2011 is opgesteld na de reorganisatie die is doorgevoerd in het najaar 2010. Uitgegaan is van de nieuwe organisatie(structuur) per 1-1-2011, de nieuwe cao en de nieuwe (contractuele) afspraken met gemeente en leveranciers. De kosten toe te rekenen aan de reorganisatie zijn verbijzonderd in buitengewone lasten en zijn apart begroot. De begroting is per afdeling in samenspraak met de managers opgesteld en per afdeling met de hoofden besproken. Alle opbrengsten en kosten zijn per afdeling en per kostenplaats per maand begroot. De begroting 2011 wijkt in details af en het resultaat voor belastingen is in totaal bijna 80K lager dan door Uno geprognosticeerd, echter het bedrijfsresultaat (excl. rente) is gelijk.

Omzet/bruto marge Nagenoeg geen verschillen t.o.v. Uno.

Loonkosten Totale loonkosten 130K hoger
i.t.t. Uno wel rekening gehouden met cao en pensioenstijgingen.

Inhuur Inhuur van structurele diensten zoals salarisadministratie, systeembeheer, personeelsadvies, en ook RVC zijn i.t.t. Uno wel begroot: +70K.

Overige personeelskosten Licht hoger: begroot +15K obv werkelijkheid ipv LE '10.

Afschrijvingen Nagenoeg geen verschil.

Onderhoud Per saldo nauwelijks verschil.

Voeding/veterinair Geen verschil, conform LE '10.

Hygiene/schoonmaak Lager begroot -50K (-7%).

Huisvesting In totaal 240K lager begroot (-11%)

De erfpacht van de traverse/parkeerterrein volledig komen te vervallen
Huur Wallagenda en waterdiensten WMD zijn uiteindelijk lager geworden dan op gerekend.

Communicatie en educatie Nagenoeg geen verschil.

Algemene kosten In totaal 70K hoger (+15%)

Noodzakelijke advieskosten en accountantskosten zijn 100K hoger begroot
Verzekeringen en kantoorkosten hoger begroot +20K: gebaseerd op actual '10 ipv LE '10
Overige "projectkosten directie" geminimaliseerd -50K.

Rentekosten Rentelasten zijn 75K hoger begroot (+13%)

Financiering door gemeente valt 1,11% punt hoger uit dan door Uno geprognosticeerd.

Buitengewone lasten

Reorganisatiekosten conform Uno volledig in het jaar 2010 verantwoord
De onttrekking aan de voorziening is in 2011 2,35 mln. hoger dan Uno; in totaal is de buitengewone baten en lasten 1,4 mln. lager.

Prognose 2012-2015

| | |
|------------------------|--|
| Algemeen | De begroting '11 heeft als basis gediend voor de prognose voor de jaren 2012 t/m 2015. Het bedrijfsresultaat (excl. rente) is voor de jaren in totaal bijna gelijk aan Uno. |
| Omzet/bruto marge | De bezoekersaantallen dalen licht in 2012 en stijgen daarna tot ongeveer het niveau van het jaar 2009 conform Uno. De verkooparieven dagkaarten en abonnementen ongewijzigd (geen aanpassing inflatie opgenomen; idem kosten) conform Uno. |
| Loonkosten | Loonkosten toename van 2% per jaar i.v.m. verwachte Cao stijging (totaaleffect 2,1 mln.) DPE blijft binnen de Uno norm van 40% loonkosten als percentage van de omzet. |
| Afschrijvingen | Gebaseerd op jaarlijkse investering van 1,35 mln per jaar t/m 2014 en 1 mln in 2015 (effect -380K). |
| Onderhoud | Afname uitbesteed werk van 500K in 2012 naar 300K in 2014 tot 200K in 2015. |
| Overige bedrijfskosten | Gelijk aan begroting 2011; afwijking t.o.v. Uno in totaal -1,2 mln. |
| Rentekosten | Gebaseerd op verwachte benodigde liquiditeiten met rentepercentage conform begroting (1,11% punt hoger) Over de 5 jaren in totaal 900K hoger. |
| Buitengewone lasten | Reorganisatiekosten conform Uno volledig in het jaar 2010 verantwoord. |

Kasstroom 2011-2015

| | |
|--|-----------|
| In de liquiditeitsverrichten is de overbruggingsfinanciering van de gemeente Emmen niet opgenomen dit om de totale liquiditeitsbehoefte zuiver te kunnen weergegeven | |
| De benodigde overbruggingsfinanciering voor 2011 is 6,8 mln, exclusief 2,27 mln. Rabobank krediet p.s. dat is inclusief 2,95 mln voor reorganisatiekosten in 2011. | |
| Tot en met 2015 is het saldo liquide middelen -16,9 mln; dat is 5,1 mln. minder dan de aanvraag van 22 mln. | |
| Dat verschil is op hoofdlijnen als volgt te verklaren: | |
| Aflossing krediet Rabo | 2,27 mln. |
| Investeringen onvoorzien | 1,0 mln. |
| Beter bedr. resultaat '10-'15 | 1,0 mln. |
| Minder buitengew. batsz/haste | 1,4 mln |
| Meer rente | -0,9 mln. |

2. RESULTAATOVERZICHT

| | 2008 | 2009 | concept | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Actual | Actual | 2010 Actual | Budget | Prognose | Prognose | Prognose | Prognose |
| Aantallen | | | | | | | | |
| Aantal bezoekers normaal | 647.375 | 499.579 | 430.659 | 400.000 | 375.000 | 425.000 | 475.000 | 525.000 |
| Aantal bezoekers project | - | 106.257 | 24.536 | - | - | - | - | - |
| Aantal abonneemhouders | 94.344 | 84.393 | 67.382 | 63.000 | 63.000 | 68.000 | 76.000 | 84.000 |
| Aantal abonneemensbezoeken | 252.625 | 231.846 | 207.685 | 178.201 | 176.400 | 190.400 | 212.800 | 235.200 |
| Aantal bezoeken totaal | 900.000 | 837.482 | 662.880 | 578.201 | 551.400 | 615.400 | 687.800 | 760.200 |
| Resultaat | | | | | | | | |
| Omzet | 15.782.609 | 16.398.651 | 13.812.375 | 12.044.890 | 11.506.922 | 12.898.060 | 14.431.906 | 15.980.232 |
| Kostprijs | 1.415.619 | 1.670.073 | 1.340.596 | 1.220.071 | 1.146.912 | 1.317.879 | 1.500.092 | 1.688.024 |
| Brutomarge | 14.366.990 | 14.728.578 | 12.471.779 | 10.824.819 | 10.360.010 | 11.580.181 | 12.931.814 | 14.292.208 |
| Personeelskosten | 7.486.949 | 8.658.488 | 7.966.096 | 5.265.982 | 5.365.065 | 5.466.129 | 5.569.214 | 5.674.362 |
| Afschrijvingen | 1.893.863 | 1.626.689 | 1.574.542 | 1.514.399 | 1.188.749 | 1.223.334 | 1.267.217 | 1.374.016 |
| Onderhoud | 1.169.361 | 1.136.678 | 1.112.636 | 1.754.760 | 1.904.760 | 1.904.760 | 1.704.750 | 1.604.750 |
| Voeding en veterinaire | 284.561 | 278.529 | 270.059 | 284.999 | 284.999 | 284.999 | 284.999 | 284.999 |
| Hygiene en schoonmaak | 638.268 | 627.548 | 598.442 | 615.000 | 615.000 | 615.000 | 615.000 | 615.000 |
| Huisvesting | 2.770.524 | 2.788.932 | 2.891.850 | 1.890.000 | 1.890.000 | 1.890.000 | 1.890.000 | 1.890.000 |
| Communicatie en educatie | 828.789 | 1.011.683 | 812.065 | 1.374.915 | 1.374.915 | 1.374.915 | 1.374.915 | 1.374.915 |
| Algemene kosten | 675.610 | 1.202.375 | 814.601 | 563.499 | 563.499 | 563.499 | 563.499 | 563.499 |
| Overige bedrijfskosten | 6.367.113 | 7.045.845 | 6.499.653 | 6.483.164 | 6.633.164 | 6.633.164 | 6.433.164 | 6.333.164 |
| Totaal bedrijfslasten | 16.747.925 | 17.331.022 | 16.040.291 | 13.263.546 | 13.186.978 | 13.322.628 | 13.269.595 | 13.381.542 |
| Bedrijfsresultaat | -1.380.935 | -2.602.444 | -3.568.512 | -2.438.727 | -2.826.968 | -1.742.447 | -337.782 | 910.666 |
| Financiële baten en lasten | -409.183 | -433.021 | -417.067 | -646.052 | -888.381 | -999.329 | -1.083.295 | -1.118.407 |
| Resultaat voor buitengewone baten/lasten | -1.790.118 | -3.035.465 | -3.985.579 | -3.084.779 | -3.695.349 | -2.741.776 | -1.421.077 | -207.741 |
| Buitengewone baten en lasten | | | -3.800.000 | - | - | - | - | - |
| Resultaat voor belastingen | -1.790.118 | -3.035.465 | -7.785.579 | -3.084.779 | -3.695.349 | -2.741.776 | -1.421.077 | -207.741 |
| Belastingen | 358.024 | 607.093 | 1.557.116 | 616.956 | 739.070 | 548.355 | 284.215 | 41.548 |
| Resultaat na belastingen | -1.432.094 | -2.428.372 | -6.228.463 | -2.467.823 | -2.956.279 | -2.193.421 | -1.136.861 | -166.193 |
| EBIT | -1.380.935 | -2.602.444 | -3.568.512 | -2.438.727 | -2.826.968 | -1.742.447 | -337.782 | 910.666 |
| EBIT % | -8,7% | -15,9% | -25,8% | -20,2% | -24,6% | -13,5% | -2,3% | 5,7% |
| EBITDA | 512.928 | -975.765 | -1.993.970 | -924.328 | -1.638.220 | -519.112 | 929.435 | 2.284.682 |
| EBITDA % | 3,2% | -6,0% | -14,4% | -7,7% | -14,2% | -4,0% | 6,4% | 14,3% |
| Loonkosten in % omzet | 42,1% | 44,0% | 51,9% | 41,1% | 43,9% | 40,0% | 36,4% | 33,6% |

3.1. KASSTROOM / SHBM

| | concept | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2010 Actual | 2011 Budget | 2012 Prognose | 2013 Prognose | 2014 Prognose | 2015 Prognose |
| SHBM | | | | | | |
| Liquide middelen per 1 januari | 603.394 | -1.566.919 | -8.394.873 | -12.550.230 | -16.487.306 | -17.038.172 |
| Operationele kasstroom | | | | | | |
| Brutomarge | 12.471.779 | 10.824.819 | 10.360.010 | 11.580.181 | 12.931.814 | 14.292.208 |
| Bedrijfslasten | -14.465.749 | -14.852.774 | -12.277.400 | -12.308.342 | -12.191.353 | -12.177.632 |
| Mutatie netto werkkapitaal/voorzeningen | -1.198.357 | -614.361 | 20.000 | 180.000 | 200.000 | 200.000 |
| Vennootschapsbelasting | - | - | - | - | - | - |
| Operationele kasstroom | -3.192.327 | -4.642.316 | -1.897.491 | -548.161 | 940.461 | 2.314.576 |
| Investeringskasstroom | | | | | | |
| Investerings in materiële vaste activa | 1.453.000 | -1.500.000 | -1.350.000 | -1.350.000 | -1.350.000 | -1.100.000 |
| Investeringskasstroom | 1.453.000 | -1.500.000 | -1.350.000 | -1.350.000 | -1.350.000 | -1.100.000 |
| Financieringskasstroom | | | | | | |
| Aangetrokken vermogen | - | - | - | - | - | - |
| Aflossing leningen | -13.919 | -39.586 | -39.586 | -39.586 | -58.032 | -11.586 |
| Rentelasten langlopende leningen | -421.052 | -421.052 | -421.052 | -421.052 | -421.052 | -421.052 |
| Rente rekening courant bank | 3.986 | -225.000 | -447.329 | -578.277 | -662.243 | -697.355 |
| Financieringskasstroom | -430.985 | -685.638 | -907.967 | -1.038.915 | -1.141.327 | -1.129.993 |
| Totaal kasstroom | -2.170.313 | -6.827.954 | -4.155.357 | -2.937.076 | -1.550.865 | 84.583 |
| Liquide middelen per 31 december <i>excl. overbruggingfinanciering !</i> | -1.566.919 | -8.394.873 | -12.550.230 | -15.487.306 | -17.038.172 | -16.953.589 |

CASHFLOW

| | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Liquide middelen per 1 januari | 603.394 | -1.566.919 | -8.394.873 | -12.550.230 | -16.487.306 | -17.038.172 |
| Ontvangsten | 14.764.415 | 13.133.004 | 12.308.818 | 13.797.665 | 15.436.013 | 17.090.650 |
| Materiële vaste activa | 1.453.000 | -1.500.000 | -1.350.000 | -1.350.000 | -1.350.000 | -1.100.000 |
| Reorganisatie | 0 | -2.952.700 | -279.171 | -209.049 | -188.974 | -170.106 |
| lening WMD | -11.585 | -11.585 | -11.585 | -11.585 | -11.585 | -11.585 |
| Lening Q park | -104.370 | -104.370 | -104.370 | -104.370 | -104.370 | -104.370 |
| Leaseverplichting | -2.333 | -28.000 | -28.000 | -28.000 | -48.446 | 0 |
| Crediteuren | -10.137.434 | -9.404.611 | -9.503.956 | -9.691.446 | -9.652.079 | -9.738.189 |
| Omzetbelasting | -952.040 | 551.098 | 610.127 | 528.942 | 402.860 | 294.726 |
| Loonbelasting | -2.149.574 | -1.636.053 | -1.515.063 | -1.546.282 | -1.577.208 | -1.608.752 |
| Sociale lasten | -716.525 | -495.413 | -505.321 | -515.427 | -525.736 | -536.251 |
| Lonen en salarissen | -4.299.148 | -2.972.476 | -3.031.925 | -3.092.564 | -3.154.415 | -3.217.504 |
| saldo mutatie | 402.349 | -760.795 | 124.369 | 284.369 | 304.369 | 304.369 |
| Overige schulden | -417.067 | -646.052 | -868.381 | -999.329 | -1.083.295 | -1.118.407 |
| Uitgaven | -16.934.728 | -19.960.957 | -16.464.176 | -16.734.742 | -16.986.878 | -17.006.067 |
| Totaal kasstroom | -2.170.313 | -6.827.954 | -4.155.357 | -2.937.076 | -1.550.865 | 84.583 |
| Liquide middelen per 31 december <i>excl. overbruggingfinanciering !</i> | -1.566.919 | -8.394.873 | -12.550.230 | -15.487.306 | -17.038.172 | -16.953.589 |

3. 2. KASSTROOM / SHBM 2011

| | 2011 | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| | jan | feb | mar | apr | mei | jun | jul | aug | sep | okt | nov | dec | Budget |
| SHBM | | | | | | | | | | | | | |
| Liquide middelen per 1 januari | -1.586.919 | -2.588.326 | -3.666.038 | -4.657.278 | -5.137.402 | -6.132.106 | -7.114.423 | -7.049.299 | -8.233.325 | -8.451.659 | -8.372.520 | -7.157.131 | -1.566.919 |
| Operationele kasstroom | | | | | | | | | | | | | |
| Brutomarge | 294.159 | 467.171 | 597.018 | 990.970 | 1.322.819 | 1.428.405 | 1.451.541 | 1.794.694 | 806.733 | 945.975 | 348.663 | 374.673 | 10.824.819 |
| Bedrijfslasten | -1.048.872 | -1.054.554 | -1.236.338 | -1.262.133 | -1.992.487 | -1.731.673 | -1.396.844 | -867.941 | -966.673 | -860.904 | -1.020.502 | -978.390 | -4.852.774 |
| Mutatie netto werkkapitaal/voorzieningen | -264.361 | -350.000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | -614.361 |
| Vennootschapsbelasting | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Operationele kasstroom | -1.019.074 | -947.378 | -892.658 | -527.791 | -742.711 | -359.109 | 117.457 | 866.007 | -169.500 | 181.472 | -682.277 | -672.192 | -4.642.316 |
| Investeringskasstroom | | | | | | | | | | | | | |
| Investeringen in materiële vaste activa | 0 | -100.000 | -150.000 | -250.000 | -250.000 | -200.000 | -50.000 | -50.000 | -50.000 | -100.000 | -100.000 | -200.000 | -1.500.000 |
| Investeringskasstroom | 0 | -100.000 | -150.000 | -250.000 | -250.000 | -200.000 | -50.000 | -50.000 | -50.000 | -100.000 | -100.000 | -200.000 | -1.500.000 |
| Financieringskasstroom | | | | | | | | | | | | | |
| Aangetrokken vermogen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Afflossing leningen | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -13.918 | -39.586 |
| Rentelasten langlopende leningen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -410.625 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -10.427 | -421.052 |
| Rente rekening courant bank | 0 | 0 | -146.250 | 0 | 0 | -11.250 | 0 | 0 | 22.500 | 0 | 0 | -90.000 | -225.000 |
| Financieringskasstroom | -2.333 | -2.333 | -446.583 | -2.333 | -2.333 | -424.238 | -2.333 | -2.333 | 20.167 | -2.333 | -2.333 | -14.635 | -89.586 |
| Totaal kasstroom | -1.021.407 | -1.077.012 | -991.259 | -804.124 | -994.024 | -992.317 | 651.123 | 815.974 | -216.333 | 79.139 | -784.610 | -928.637 | -6.827.654 |
| excl. overdruggfinanciering! | | | | | | | | | | | | | |
| Liquide middelen per 31 december | -2.588.326 | -3.666.038 | -4.657.278 | -5.137.402 | -6.132.106 | -7.114.423 | -7.049.299 | -8.233.325 | -8.451.659 | -8.372.520 | -7.157.131 | -8.063.668 | -8.394.873 |
| CASHFLOW | | | | | | | | | | | | | |
| Liquide middelen per 01 januari | -1.566.919 | -2.588.326 | -3.666.038 | -4.657.278 | -5.137.402 | -6.132.106 | -7.114.423 | -7.049.299 | -8.233.325 | -8.451.659 | -8.372.520 | -7.157.131 | -1.566.919 |
| Ontvangsten | 250.460 | 568.798 | 1.056.189 | 1.407.404 | 1.683.655 | 1.690.430 | 1.807.221 | 2.106.611 | 892.369 | 1.167.298 | 266.371 | 237.197 | 13.133.004 |
| Materiële vaste activa | 0 | -100.000 | -150.000 | -250.000 | -250.000 | -200.000 | -50.000 | -50.000 | -50.000 | -100.000 | -100.000 | -200.000 | -1.500.000 |
| Reorganisatie | -206.475 | -237.022 | -307.435 | -306.632 | -569.439 | -666.606 | -511.717 | -31.475 | -31.475 | -31.475 | -31.475 | -31.475 | -2.852.700 |
| lening WMD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -11.585 |
| Lening C park | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -8.698 | -104.370 |
| Leaseverplichting | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -2.333 | -28.000 |
| Crediteuren | -688.116 | -685.817 | -791.924 | -875.177 | -1.043.143 | -917.101 | -748.614 | -795.024 | -665.989 | -724.137 | -719.450 | -760.109 | -9.404.611 |
| Onzekerlasten | 77.000 | 77.331 | 68.999 | 58.608 | 78.036 | 43.416 | -1.549 | 4.505 | -15.742 | 29.613 | 47.559 | 86.522 | 551.088 |
| Leenbelasting | -243.500 | -94.376 | -103.866 | -108.688 | -120.396 | -227.674 | -130.073 | -136.613 | -114.211 | -121.483 | -104.587 | -104.587 | -1.636.053 |
| Sociale lasten | -63.959 | -37.129 | -36.729 | -42.682 | -45.991 | -46.018 | -45.858 | -48.038 | -40.570 | -42.994 | -37.366 | -36.228 | -495.413 |
| Lenen en salarissen | -372.707 | -155.864 | -171.430 | -178.660 | -228.903 | -233.343 | -222.838 | -265.470 | -190.415 | -227.958 | -181.669 | -181.669 | -2.972.476 |
| saldo mutatie | 206.920 | -403.001 | -395.340 | -173.295 | -171.095 | -6.956 | -6.433 | -16.663 | 81.697 | 96.490 | 151.223 | 186.865 | -760.795 |
| Overige schulden | 0 | 0 | -146.250 | 0 | 0 | -421.875 | 0 | 22.500 | 0 | 0 | 0 | -100.427 | -46.052 |
| Uitgeven | -1.271.668 | -1.646.909 | -2.047.429 | -1.887.528 | -2.678.359 | -2.672.747 | -1.742.098 | -1.250.637 | -1.110.703 | -1.088.159 | -1.049.982 | -1.163.734 | -19.960.957 |
| Totaal kasstroom | -1.021.407 | -1.077.112 | -991.259 | -804.124 | -994.024 | -992.317 | 651.123 | 815.974 | -216.333 | 79.139 | -784.610 | -928.637 | -6.827.654 |
| excl. overdruggfinanciering! | | | | | | | | | | | | | |
| Liquide middelen per 31 december | -2.588.326 | -3.666.038 | -4.657.278 | -5.137.402 | -6.132.106 | -7.114.423 | -7.049.299 | -8.233.325 | -8.451.659 | -8.372.520 | -7.157.131 | -8.063.668 | -8.394.873 |

Bijlage: Reorganisatiekosten

*Kwantificering van de onderhandelde reorganisatievergoeding
Conform sociaal plan en CAO d.d. 13 december 2010.*

| | | |
|---------------------------------------|------------------|---|
| Ontslagen medewerkers: | 2.575.000 | Ontslagvergoedingen, uitwerkperiode '11, juridische kosten en kosten outplacement |
| Blijvende medewerkers: | 1.225.000 | Afbouw naar Leisure CAO en afbouw niet CAO gebonden verschillen |
| Totale reorganisatievergoeding | 3.800.000 | |

Voor de totale reorganisatievergoeding wordt een voorziening getroffen in 2010.

De vrijval is als volgt:

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Ontslagen medewerkers | 2.575.000 | 2.575.000 | | | | |
| Blijvende medewerkers | 1.225.000 | 377.700 | 279.171 | 209.049 | 188.974 | 170.106 |