

Begroting 2016

MartiniPlaza te Groningen



MARTINIPLAZA – Bouwen aan 2.0 – een sterke marktpositie!

Begroting 2016

Organisatieperspectief

In 2015 heeft MartiniPlaza zich weer enigszins hersteld na een aantal jaren met een negatief bedrijfsresultaat. 2015 is gebruikt om de richting te bepalen, de visie om te zetten in een plan, de reorganisatie door te voeren, de kostenstructuur te herijken en een aanvang te nemen om zich scherper te profileren binnen het domein 'Business & Entertainment'.

In het plan 'MartiniPlaza 2.0' is voor de planperiode 2016 – 2018 vastgelegd de komende jaren te gebruiken om het bedrijf, de organisatie en de marktpositie te versterken. 2016 zal het jaar zijn waarin de eerste stappen gezet zullen worden en het veranderingsproces gestalte zal krijgen. Op 1 januari 2016 start de nieuwe organisatie en krijgt MartiniPlaza een commerciële organisatie. Dit jaar zal dan ook een belangrijk jaar zijn waarin de basis gelegd wordt voor de komende jaren. Uitgaande van het realiseren van de reorganisatie doelstellingen zal het effect in de jaren 2017 en 2018 in omzet en resultaat zichtbaar moeten worden.

In 2015 is, voorafgaand aan de reorganisatie, veel energie gestoken in het verbeteren van het rendement. Over de hele linie is er aandacht besteed aan kostenbeheersing door bezuinigingen op personeelskosten, lagere lasten door rentevoordeel, minder huisvestingskosten en sturen op resultaat. E.e.a. heeft geleid tot flinke verbeteringen in het resultaat. Daarnaast is de nodige energie gestoken in het vormgeven van de nieuwe organisatie en niet in de laatste plaats het leggen van een basis voor het toekomstige commercieel beleid.

De verbeteringen in de stuurinformatie hebben geleid tot meer inzicht in de exploitatie en een verbetering van de reactiesnelheid. Een maandelijks analyse van de cijfers en deelmarkten maakt dat bijsturen eenvoudiger wordt en normen kunnen worden vastgesteld. De maandrapportage wordt door de directie gebruikt om aandeelhouder, commercie en gehele organisatie op de hoogte te houden van de vorderingen, ontwikkelingen, resultaten en verwachtingen. De organisatie en aandeelhouder hebben zodoende meer inzicht en 'gevoel' bij het bedrijf.

In 2015 is de organisatie uitgebreid 'meegenomen' in de visie op het noodzakelijke veranderingsproces. De betrokken medewerkers zijn doordrongen van de noodzaak tot verandering. De urgentie wordt onderschreven en moet leiden tot grote veranderingen in met name de commerciële aanpak.

2016 zal in het teken staan van MartiniPlaza 2.0 en de in het plan omschreven doelstellingen. Er wordt daarnaast gebruikgemaakt van de resultaten van de beide LAGroup onderzoeken om visie en beleid aan te scherpen. Met betrekking tot de governance zal het onderzoeksresultaat van HEC duidelijk moeten maken wat de beste structuur is. Inmiddels is helder dat MartiniPlaza kiest voor een geheel eigen positie in het noorden. Er is gekozen voor een sterke rol op de zakelijke markt waarbij MartiniPlaza nadrukkelijk de verbondenheid met de stad benadrukt en van daaruit regionaal, nationaal en internationaal actief wil zijn. De eigen positie in de stad maakt samenwerking met alle andere partijen mogelijk en is daardoor een belangrijke doelstelling.

In 2015 is gestart met de intensivering van de samenwerking met De Oosterpoort en Stadsschouwburg. Er zijn na de heidagen door de werkgroepen een aantal voorstellen gedaan aan de directies die onverkort zijn overgenomen. Uitgangspunt voor de samenwerking is een versterking van de marktpositie en in het verlengde daarvan voordeel voor de stad Groningen. Er is nog niet gerekend met exploitatievoordelen. In hoofdlijnen gaat het om:

- *Popprogrammering.* OP/SB spant zich in om medegestalte te geven aan het concept MartiniPlaza 'LIVE'.
- *Horeca.* Naast voordelen bij gezamenlijke inkoop en/of sluiten van nieuwe contracten wordt ingezet op verdere samenwerking waarbij mogelijkheden onderzocht worden voor inzet van de faciliteiten van MP.
- *Facilitair/gebouwenbeheer.* Uitwisseling van expertise.
- *Financieel/controlling.* Bij verzelfstandiging van OP/SB zal gebruik gemaakt worden van administratieve proces en systematiek van MP.
- *Database.* Samenwerken in marktbenadering en verrijken database.
- *Ticketverkoop.* In 2016 wordt er naar toegewerkt dat MP overgaat naar zelfde ticketsysteem als OP/SB. Onderzocht wordt of er een op een wordt overgegaan dan wel een applicatie komt op huidige systeem.

Financieel perspectief

Voor 2016 wordt een sluitende begroting gepresenteerd. Op grond van de verwachte omzetten in de verschillende productgroepen, afgezet tegen lagere kosten voor het personeel, overige bedrijfskosten, rente en afschrijvingen, is het mogelijk om een nulresultaat te realiseren. Bijgaand geven we per categorie een toelichting.

Omzet

De begrote jaaromzet bedraagt 4.900K, de omzet daalt ongeveer 350K ten opzichte van 2015. Dit verschil wordt veroorzaakt door lagere opbrengsten in de theateromzet en de verwachte lagere omzet binnen de congresmarkt. De theateromzet is lager omdat 'Warhorse' de omzet 2015 beïnvloedde. In 2016 staat weliswaar 'De Tweeling' voor een lange periode (drie weken) geprogrammeerd maar deze zal naar verwachting minder bezoekers trekken. De Tweeling is overigens wel bepalend voor 1/6 van de 600K begrote omzet. Een analyse van de afgelopen jaren laat zien dat de 'even' jaren een lagere omzet noteren. Dat verschil zit voornamelijk in de zakelijke markt. Er worden over het algemeen minder congressen in deze jaren georganiseerd. Dit zal met name veroorzaakt worden door EK/WK voetbal en bijvoorbeeld de Olympische Spelen. Het ijkpunt voor de omzet 2016 is het jaar 2014. Er is dus niet gerekend met verder economisch herstel en voordelen van de nieuwe commerciële organisatie. De directie acht dit risicovol omdat 2016 het jaar is waarin het grote veranderingsproces MartiniPlaza gestalte moet krijgen. Gezien de omvang en impact van de verandering is er een risico dat processen nog niet optimaal verlopen en er gerekend moet worden met enige uitval en/of op te lossen knelpunten. De omzetbegroting is overigens realistisch maar wellicht minder ambitieus dan redelijker wijs verwacht mag worden. Rekening houdend met de bijzondere omstandigheden in 2016 is het beter exploitatie risico's te vermijden.

Omzet in detail:

- Theater producties (partage) 600K – Een belangrijk bestanddeel hierin is de omzet voor 'De Tweeling'. Deze productie is bij succes van invloed op een aantal omzetbestanddelen zoals theateromzet, parkeergelden en bijvoorbeeld horeca.
- Horeca 2.034K – De omzet stijgt met 86K licht ten opzichte van de verwachting 2015. Door een beter productaanbod en een intensievere klantbenadering wordt hier omzetverbetering begroot.
- Horeca Euroborg 156K – Het effect van een ander speelprogramma leidt tot een kleine omzetsdaling.
- Zaalhuur 1.200K – De omzetsdaling van 77K is uitgaande van de huidige orderportefeuille en de verwachtingen realistisch. Er zijn in 2015 nieuwe contracten afgesloten met o.a. NDC en Elzinga Promotions.
- Parkeergarage 400K – Door minder theaterbezoekers daalt de omzet met 62K ten aanzien van de prognose 2015. Daarnaast zal de grootschalige renovatie eveneens effect hebben op een deel van de omzet.
- Overige bedrijfsopbrengsten 210K – Deze zijn 60K lager dan de verwachting in 2015. Hierin zit o.a. het effect (afname reserveringsgelden) van de kaartverkoop die lager zal zijn door minder aantrekkelijke producties, oftewel geen Warhorse (37.000 kaarten).
- Werken voor derden 300K – Verwachting is dat we meer gaan inhuren dan in 2015.

Personeelskosten

De vaste personeelskosten dalen ten opzichte van de realisatie 2015 met zo'n 300K, In vergelijking met de begroting 2015 is dat zelfs 400K. Dit effect wordt uiteraard veroorzaakt door kostenbesparende maatregelen en MartiniPlaza 2.0. Datzelfde geldt omgekeerd voor de kosten los personeel. Door de switch van vast naar flex nemen de kosten met 200K toe.

Het totaal van de personeelskosten komt uit op 2.649K, 111K lager dan in 2015 en 259K lager dan in 2015 begroot.

De kosten die met de reorganisatie gepaard gaan, zijn geheel ten laste van 2015 gebracht en zullen geen invloed hebben op de begroting 2016.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten (3.018K) stijgen 372K ten opzichte van 2015. De belangrijkste veroorzakers zijn:

- Huisvestingskosten: 165K hoger door een bedrag vrij te maken (120K) voor noodzakelijke investeringen in onderhoud (niet opgenomen in MJOP).
- Kantoorkosten: 32K hoger. In 2015 waren kosten veel lager dan gemiddeld. De verwachting is dat in 2016 er een inhaalslag zal plaatsvinden.
- Accountants- en advieskosten: 49K hoger. De kosten voor inhuur HRM worden in 2015 voor het grootste gedeelte met reorganisatievoorziening verrekend. In 2016 zal begeleiding nieuwe teams en organisatie kosten met zich meebrengen. Tevens is er een bedrag opgenomen voor een eventueel nieuw te vormen RvC (20K).
- Marketingkosten: 46K hoger. Door nieuw beleid zal meer marketinginzet gerealiseerd worden.
- Horeca: 56K hoger. Door lichte stijging omzet, stijgen kosten in verhouding mee.
- Werken voor derden. 51K hoger. Wordt veroorzaakt door hogere omzetverwachting.

MJOP

Het meer jaren onderhoudsplan wordt in 2016 voorgezet. Het tweede deel (4.200K) van het beschikbare gestelde budget wordt opgedeeld in drie verschillende tranches met eigen deadlines. De verwachting is dat de afdeling Gebouwenbeheer ondersteund gaat worden door een projectleider om sturing te geven aan het complexe proces. Hierdoor wordt het project minder kwetsbaar en is de continuïteit gegarandeerd. Het plan is voor het einde van 2016 door Draaijer & Partners een tussenrapportage te laten opleveren. Dit om de stand van zaken inzichtelijk te maken en vooral ook de actuele staat van het pand in kaart te brengen.

Risico's begroting 2016

De begroting 2016 kent realistische uitgangspunten. Desalniettemin kunnen zich altijd risico's voordoen die van invloed kunnen zijn op het resultaat. Onderstaand worden deze beschreven. .

- Omzet. De commerciële organisatie moet opnieuw ingericht worden en moet proactief gaan opereren. Dat verlangt een ommekeer in denken en handelen. Ondanks de uitvoerige voorbereiding trekt dit een extra wissel op de bestaande crew en kan effect hebben op de omzetontwikkeling. De theateromzet is kwetsbaar, een productie als 'De Tweeling' is begroot op een bezettingsgraad van 52,9%. Met 21 voorstellingen moeten er zo'n 17.000 kaarten verkocht worden.

Het huurcontract met DONAR loopt af in de zomer van 2016. Het bestuur van DONAR geeft aan te willen onderhandelen over de huurprijs. Een substantiële verlaging van de huur (eventueel veroorzaakt door een vermindering of afschaffing van de sportaccommodatiebijdrage van OCSW) zal een gat in de begroting opleveren. En dus een negatief resultaat opleveren.

- Kosten. Er is een nieuwe kostenstructuur ontwikkeld die zich in 2016 moet bewijzen. Dat zal grotendeels conform het plan 2.0 gerealiseerd worden. Er is een klein risico dat de geoutsourcete facilitaire afdeling meer kosten met zich gaat meebrengen dan begroot. Het contract het Flexiplus gaat uit van goed doorgerekende aannames. Hoewel de verwachting is dat de overeenkomst alles dekt zal de praktijk uitwijzen of het concept zal werken.

Begroting 2016 MartiniPlaza
Winst- & Verliesrekening
periode 01.01.2016-31.12.2016

x € 1.000	Begroting 2016	14.10.2015	
		Prognose 2015	Begroting 2015
Theater producties (partage)	600	887	610
Horeca	2.034	1.948	2.160
Horeca Euroborg	156	164	195
Zaalhuur	1.200	1.277	1.240
Parkeergarage	400	462	425
Overige Bedrijfsopbrengsten	210	270	230
Werken voor Derden	300	244	295
Netto-omzet	4.900	5.252	5.155
Personeel vast	-1.542	-1.855	-1.950
Personeel los	-1.127	-928	-943
Overige personeelskosten	-80	-68	-105
Doorbelasting personeel	100	90	89
Totaal Personeelskosten	-2.649	-2.760	-2.908
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	-897	-918	-918
Huisvestingskosten	-773	-608	-650
Belastingen/heffingen	-290	-276	-294
Kantoorkosten	-77	-45	-68
Accountants- & Advieskosten	-110	-61	-64
Automatiseringskosten	-105	-96	-100
Algemene bedrijfskosten	-70	-68	-53
Marketingkosten	-160	-114	-115
Theater producties (partage)	-180	-202	-153
Horeca	-759	-703	-765
Horeca Euroborg	-87	-87	-109
Huur parkeergarage	-152	-182	-161
Werken voor derden	-255	-204	-265
Overige lasten/baten	0	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	-3.018	-2.646	-2.797
Bijdrage Sportaccommodatie	45	44	45
Gemeentelijke Bijdrage	1.861	1.846	1.856
Bedrijfsresultaat	242	818	433
Financiële baten en lasten			
Rentebaten	43	54	53
Rentelasten	-285	-472	-486
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0	400	0

GOING CONCERN KASSTROOM			
Resultaat	0	400	0
+/- afschrijvingen	897	918	918
-/- aflossing leningen gemeente groningen	-498	-498	-498
+/- aflossing lening euroborg horeca	200	200	200
investeringen	-50	-50	-50
Kasstroom	549	970	570

Begroting 2016 MartiniPlaza
Toelichting Winst- & Verliesrekening
periode 01.01.2016-31.12.2016

		14.10.2015	
Netto omzet x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
Theater producties (partage)	600	887	610
Horeca	2.034	1.948	2.160
Horeca Euroborg	156	164	195
Zaalhuur	1.200	1.277	1.240
Parkeergarage	400	462	425
Overige bedrijfsopbrengsten	210	270	230
Werken voor derden	300	244	295
Totaal netto omzet	4.900	5.252	5.155

Horeca x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
Beurzen	140	231	270
Congressen	322	494	461
Sporten	216	280	244
Feesten	441	456	327
Examens	1	4	0
Theater/Concerten	165	454	242
Overig	2	29	30
Taakstellend	748	0	586
Totaal horeca	2.034	1.948	2.160

Horeca Euroborg x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
Doorbelasting inkoop	156	164	195
Kosten inkoop	87	87	109
Resultaat Horeca Euroborg	69	76	86

Zaalhuur x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
Beurzen	297	302	315
Congressen	169	292	245
<i>Permanente verhuur</i>	122	122	113
Sporten	108	131	111
Feesten	47	73	32
Examens	119	215	137
Theater/Concerten	74	83	40
Overig	45	59	19
Taakstellend	219	0	228
Totaal zaalhuur	1.200	1.277	1.240

Permanente verhuur in euro's:

Plaza Sportiva/Sportschool Ron Haans	60	60	60
Kegelbond	21	22	22
Kantoren GasTerra Flames	12	12	3
Matthijssen Lichtreclame (2012 jaarfactuur)	7	7	7
Century	14	14	14
T-mobile (GSM)	3	3	3
KPN (GSM)	4	4	4
Totaal zaalhuur	122	122	113

Parkeergarage x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
Abonnementen	50	50	50
Betaalautomaten	175	193	187
Losse kaartverkoop	175	219	188
Totaal inkomsten parkeergarage	400	462	425

Overige Bedrijfsopbrengsten x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
Verhuur eigen inventaris	80	76	80
Reserveringsgelden	90	138	110
Overige opbrengsten	40	55	40
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	210	270	230

Werken voor derden x € 1.000	Begroting 2016	Prognose 2015	Begroting 2015
Doorbelasting inhuur	300	244	295
Kosten inhuur	255	204	265
Resultaat werken voor derden	45	40	30

Inslag vast personeel t.o.v. netto omzet:	31,47%	35,32%	37,82%
Inslag inhuur personeel t.o.v. netto omzet:	23,00%	17,66%	18,28%
Inslag personeel t.o.v. netto omzet	54,47%	52,98%	56,10%

Personeelskosten x € 1.000

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
MartiniPlaza	713	870	894
Stichting Martiniplaza Facilitair	829	984	1.056
Totaal vast personeel	1.542	1.855	1.950
Inhuur personeel	907	928	943
Inhuur personeel Flexiplus (outsourcing)	220	0	0
Totaal los personeel	1.127	928	943
Reis- en verblijfkosten	15	4	8
Dienstkleding	5	6	9
Lease auto's	16	14	15
Vorming en Opleiding	14	7	15
ARBO	4	6	5
Overig	26	30	53
Totaal overige personeelskosten	80	68	105
Beurzen/theaterproducties	-10	-14	-6
Horeca	-15	-7	-16
Managementfee Euroborg Horeca	-45	-45	-45
Algemeen	-30	-24	-22
Totaal doorbelasten personeel	-100	-90	-89
Totaal personeelskosten	2.649	2.760	2.908

Huisvestingskosten x € 1.000

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Gas/Electra/Water	241	235	253
Onderhoud	298	142	140
Onderhoudscontracten	108	101	143
Schoonmaak	63	63	49
Vuilafvoer/Wasserij	63	67	65
Totaal huisvestingskosten	773	608	650

Belastingen/heffingen x € 1.000

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
OZB	171	161	174
Verzekeringen (DIA)	87	87	87
Waterschapslasten	24	21	26
BUMA/SENA/VIDEMA/CAI	7	8	6
Overig	1	0	1
Totaal belastingen/heffingen	290	276	294
Totaal kantoorkosten	77	45	68
Totaal accountants- en advieskosten	110	61	64
Totaal automatiseringskosten	105	96	100

Algemene bedrijfskosten x € 1.000

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Representatie	12	9	6
Abonnementen/Contributies/Lidmaatschappen	16	14	14
Productiekosten commercieel	32	32	24
Overige algemene kosten	10	12	9
Totaal algemene bedrijfskosten	70	68	53

Marketingkosten x € 1.000

	<u>Begroting 2016</u>	<u>Prognose 2015</u>	<u>Begroting 2015</u>
Seizoengids	40	40	30
Promotie/Sponsoring	18	24	5
Advertentiekosten	54	47	40
Drukwerk	12	8	15
Relatiemanagement	27	8	20
Overige Marketingkosten	43	34	48
Opbrengst reclame/advertenties	-34	-48	-43
Totaal marketingkosten	160	114	115

% verkoopkosten t.o.v. de netto omzet

Beurzen/theaterproducties	30,00%	19,37%	25,08%
Horeca	37,32%	36,08%	35,42%
Horeca t.b.v. Euroborg Horeca	55,77%	53,41%	55,90%
Werken voor derden (exclusief Barter RTV)	78,72%	74,03%	85,47%

Begroting 2016 versie 10-2015	B2016	BQ1	BQ2	BQ3	BQ4
Standhuur	0	0	0	0	0
Recette	380.937	261.199	119.738	0	0
Doorbelasting marketing	0	0	0	0	0
Eigen inventaris	0	0	0	0	0
Doorbelasting inhuur	0	0	0	0	0
Provisie	0	0	0	0	0
Garderobe	0	0	0	0	0
Taakstellend	219.063	3.801	5.262	20.000	190.000
Netto omzet theater producties (partage)	600.000	265.000	125.000	20.000	190.000
Koffie en Thee	0	0	0	0	0
Frisdranken	0	0	0	0	0
Alcoholische Dranken	0	0	0	0	0
Keuken	1.285.690	364.170	232.970	179.300	509.250
Disposables	0	0	0	0	0
Verhuur/Pacht	0	0	0	0	0
Overige	0	0	0	0	0
Taakstellend	748.310	105.830	209.030	102.700	330.750
Netto omzet horeca	2.034.000	470.000	442.000	282.000	840.000
Netto omzet Euroborg horeca	156.000	45.000	28.000	28.000	55.000
Zaalhuur	859.442	289.876	233.706	64.356	271.504
Zaalhuur taakstellend	219.028	36.592	36.961	41.312	104.163
Zaalhuur permanent	121.530	33.532	29.333	29.332	29.333
Netto omzet Zaalhuur	1.200.000	360.000	300.000	135.000	405.000
Martini Parking Abonnementen	50.000	12.500	12.500	12.500	12.500
Martini Parking Automaten	174.500	69.500	35.500	11.000	58.500
Martini Parking Kaartverkoop	175.500	70.000	45.000	6.500	54.000
Netto omzet Martini Parking	400.000	152.000	93.000	30.000	125.000
Verhuur eigen inventaris	80.000	32.500	9.000	8.000	30.500
Garderobe	10.000	4.000	4.000	0	2.000
Reserveringsgeld	90.000	51.000	14.000	10.000	15.000
Provisie	0	0	0	0	0
Overige Opbrengsten	30.000	17.500	3.000	2.000	7.500
Netto omzet Overige Bedrijfsopbrengsten	210.000	105.000	30.000	20.000	55.000
Bloemen en planten	0	0	0	0	0
Standbouw	0	0	0	0	0
Inrichting	0	0	0	0	0
Diversen	211.500	54.875	37.875	41.875	76.875
Audio	0	0	0	0	0
Water/Gasaansluitingen	0	0	0	0	0
Artiesten/Muziekinstrumenten	0	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	0	0
Barter RTV Noord	88.500	22.125	22.125	22.125	22.125
Netto omzet WVD	300.000	77.000	60.000	64.000	99.000
Totaal netto omzet	4.900.000	1.474.000	1.078.000	579.000	1.769.000
Personeel vast	712.800	178.200	178.200	178.200	178.200
Personeel vast SMF	829.200	207.300	207.300	207.300	207.300
Totaal personeel vast	1.542.000	385.500	385.500	385.500	385.500
Personeel inhuur payroll	907.000	273.000	200.000	107.000	327.000
Personeel inhuur flexiplus	220.000	55.000	55.000	27.500	82.500
Totaal personeel inhuur	1.127.000	328.000	255.000	134.500	409.500
Reis- en verblijfkosten	15.100	3.900	3.900	3.400	3.900
Dienstkleding	4.800	1.200	1.200	1.200	1.200
Leaseauto	15.600	3.900	3.900	3.900	3.900
Telefoonkosten personeel	3.600	900	900	900	900
Forming en opleiding	14.400	3.600	3.600	3.600	3.600
ARBO	4.000	4.000	0	0	0
Salarisadministratie	5.000	500	500	3.500	500
Overige	17.500	3.500	6.500	2.500	5.000
Totaal overige personeelskosten	80.000	21.500	20.500	19.000	19.000
Doorberekenen personeel	100.000	36.000	22.500	18.000	23.500
Totaal Personeelskosten	2.649.000	699.000	638.500	521.000	790.500

	B2016	BQ1	BQ2	BQ3	BQ4
Gas	153.000	60.000	24.000	19.000	50.000
Doorberekenen Gas	-19.000	-6.000	-3.000	-3.000	-7.000
Electra	140.000	41.500	35.500	28.000	35.000
Doorberekenen Electra	-45.000	-14.000	-10.000	-6.000	-15.000
Water	14.000	3.500	3.500	3.500	3.500
Doorberekenen Water	-2.000	-500	-500	-500	-500
Onderhoud klein	170.000	45.000	45.000	35.000	45.000
Onderhoud contracten	108.000	50.000	24.000	28.500	5.500
Onderhoud groot *)	120.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Schade *)	8.000	2.500	1.500	2.500	1.500
Schoonmaakmiddelen	42.000	12.000	10.000	8.000	12.000
Schoonmaakbedrijven	46.000	15.000	12.000	6.000	13.000
Doorberekenen Schoonmaak	-25.000	-10.000	-3.000	-1.000	-11.000
Vuilafvoer	39.000	11.000	10.000	9.000	9.000
Wasserij	24.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Totaal Huisvestingskosten	773.000	246.000	185.000	165.000	177.000
OZB *)	171.000	42.750	42.750	42.750	42.750
Verzekeringen	87.000	21.750	21.750	21.750	21.750
Waterschapslasten	24.000	10.500	13.500	0	0
BUMA/SENA/VIDEMA	4.800	1.400	2.400	500	500
CAI	2.400	600	600	600	600
Bijdrage Kamer van Koophandel	0	0	0	0	0
Heffing Bedrijfschap Horeca	400	0	0	0	400
Reprorecht	400	0	0	400	0
Totaal Belastingen/Heffingen	290.000	77.000	81.000	66.000	66.000
Kantoorartikelen	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Fotokopieerkosten	8.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Druk- en Bindwerk *)	11.000	3.000	3.000	2.000	3.000
Porti	12.000	2.250	5.500	2.000	2.250
Telefoonkosten *)	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Internet Pro	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bankkosten *)	24.000	3.750	6.500	5.500	8.250
Kasverschillen	0	0	0	0	0
Transportkosten	2.400	600	600	600	600
Doorberekenen Administratiekosten	-2.400	-600	-600	-600	-600
Doorberekenen Porti	-7.750	-2.750	-2.750	-500	-1.750
Doorberekenen Telefoon/Internet	-6.250	-2.250	-2.250	0	-1.750
Totaal Kantoorkosten	77.000	15.000	21.000	20.000	21.000
Accountantskosten	20.700	0	20.700	0	0
Advocaatkosten	5.500	1.500	1.500	1.000	1.500
Externe deskundigheid	58.000	15.000	15.000	14.000	14.000
RvC *)	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Incassobureau	5.800	1.500	1.800	1.000	1.500
Totaal Accountants- en advieskosten	110.000	23.000	44.000	21.000	22.000
Netwerkbeheer	52.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Hardware	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Software	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Licenties	21.000	3.000	8.500	4.500	5.000
Overige automatiseringskosten	16.000	6.000	3.500	1.500	5.000
Totaal Automatiseringskosten	105.000	26.000	29.000	23.000	27.000
Representatie	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Abonnementen/Contributies	16.000	9.000	2.500	2.000	2.500
Productiekosten Commercieel	31.500	10.500	10.500	3.000	7.500
Overige algemene kosten	10.500	1.500	1.000	0	8.000
Totaal Algemeen Bedrijfskosten	70.000	24.000	17.000	8.000	21.000
Seizoensgids	40.000	0	30.000	0	10.000
Promotie/Sponsoring	18.000	4.500	4.500	4.500	4.500
Advertentiekosten Theater	30.500	6.000	12.000	5.000	7.500
Drukwerk	12.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Advertentiekosten Zakelijk	24.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Relatiemanagement	27.000	9.000	9.000	3.000	6.000
Overige marketingkosten	42.500	7.500	12.500	10.500	12.000
Opbrengst Reclame/Advertenties	-34.000	0	-24.000	-10.000	0
Totaal Marketingkosten	160.000	36.000	53.000	22.000	49.000
Standbouw	0	0	0	0	0
Uitkoop/Garantiesom	0	0	0	0	0
Marketing	180.000	79.500	37.500	6.000	57.000
Inhuur/Verhuur	0	0	0	0	0
Overige kosten	0	-500	500	0	0
Totaal Verkoopkosten Theater producties (partage)	180.000	79.000	38.000	6.000	57.000

	B2016	BQ1	BQ2	BQ3	BQ4
Koffie/Thee	0	0	0	0	0
Frisdranken	0	0	0	0	0
Alcoholische dranken	0	0	0	0	0
Keuken	752.580	173.900	163.540	104.340	310.800
Bonus op inkoop	0	0	0	0	0
Disposables	0	0	0	0	0
Inhuur	0	0	0	0	0
Overige kosten	6.420	100	460	-340	6.200
Totaal Verkoopkosten horeca	759.000	174.000	164.000	104.000	317.000
Koffie/Thee	0	0	0	0	0
Frisdranken	0	0	0	0	0
Alcoholische dranken	0	0	0	0	0
Keuken	86.667	25.000	15.555	15.556	30.556
Disposables	0	0	0	0	0
Inhuur	0	0	0	0	0
Overige kosten	333	0	445	444	-556
Totaal Verkoopkosten Euroborg horeca	87.000	25.000	16.000	16.000	30.000
Vaste huur	60.907	15.000	15.407	15.000	15.500
Variabele huur	91.093	0	13.593	15.000	62.500
Totaal Martini Parking	152.000	15.000	29.000	30.000	78.000
WVD Bloemen en planten	0	0	0	0	0
WVD Vloerbedekking	0	0	0	0	0
WVD Inrichting	0	0	0	0	0
WVD Audio	0	0	0	0	0
WVD Loodgieter	0	0	0	0	0
WVD Artiesten/muziekinstrumenten	0	0	0	0	0
WVD Overige	166.500	43.325	28.875	32.275	62.025
WVD Marketing	0	-450	0	600	-150
Barter RTV Noord	88.500	22.125	22.125	22.125	22.125
Totaal Verkoopkosten Werken voor Derden	255.000	65.000	51.000	55.000	84.000
Lasten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Baten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Totaal Lasten/Baten vorige boekjaren	0	0	0	0	0
Afschrijvingskosten MVA	897.000	222.000	222.000	222.000	231.000
Gemeentelijke bijdrage	1.861.000	465.000	465.000	465.000	466.000
Bijdrage Sportaccommodatie	45.000	11.250	11.250	11.250	11.250
Totaal Bijdrage Gemeente Groningen	1.906.000	476.250	476.250	476.250	477.250
Rentebaten	-43.000	-10.750	-10.750	-10.750	-10.750
Rentelasten	285.000	71.250	71.250	71.250	71.250
Totaal Financiële baten en lasten	242.000	60.500	60.500	60.500	60.500
<i>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</i>	<i>0</i>	<i>163.750</i>	<i>-94.750</i>	<i>-284.250</i>	<i>215.250</i>