

Vertrouwelijk

# Saneringsplan RTV West

Den Haag, 10 november 2003



## Inhoud

1.	Introductie .....	3
2.	Huidige financiële positie.....	4
2.1	Ontwikkeling van de inkomsten .....	4
2.2	Ontwikkeling van de uitgaven .....	4
3.	Financiële ontwikkeling bij ongewijzigd beleid.....	7
3.1	Resultaatprognose ongewijzigd beleid .....	7
3.2	Verloop van liquide middelen en Eigen Vermogen.....	7
3.3	Het tekort.....	9
4.	De bedrijfsvoering .....	10
4.1	Organisatieontwikkeling.....	10
4.2	Organogram huidig.....	11
4.3	Programmatistische ontwikkeling .....	12
4.4	De personele ontwikkeling .....	12
5.	Saneringsplan .....	15
5.1	Niet bij bezuinigen alleen .....	15
5.2	Pakket van maatregelen .....	15
5.3	Nieuwe organisatiestructuur.....	16
5.4	Organogram na reorganisatie .....	18
5.5	Overbruggen.....	19
6.	Financiële ontwikkeling na gewijzigd beleid .....	20
6.1	Resultaatprognose gewijzigd beleid .....	20
7.	Flankerende maatregelen.....	23
Bijlage:	Toelichting op de meerjaren prognose .....	24
	Algemeen .....	24

# 1. Introductie

RTV West is technisch failliet. De schulden kunnen niet meer worden voldaan en slechts met behulp van extra bevoorschotting konden de salarissen over oktober uitbetaald worden.

Aan de bank is een overbruggingskrediet tot einde dit jaar gevraagd. Ook met de provincie wordt overlegd over eventuele mogelijkheden voor noodfinanciering. Beide instanties beoordelen deze verzoeken pas na realisatie van een saneringsplan.

Hierna worden de hoofdlijnen van de achtergronden gerubriceerd, de problemen geanalyseerd, wordt het reddingsplan gepresenteerd en uitgewerkt in zijn financiële consequenties.

Deze stukken dienen ter onderbouwing van de aanvraag tot collectief ontslag, voor het spoedoverleg met de Ondernemingsraad, voor het overleg met de vakbonden, met de Provincie Zuid-Holland en met de bank.

Achtereenvolgens worden behandeld:

- De huidige financiële positie
- De financiële ontwikkeling bij ongewijzigd beleid
- De bedrijfsvoering
- Het saneringsplan
- De financiële ontwikkeling bij gewijzigd beleid
- Flankerende maatregelen

## 2. Huidige financiële positie

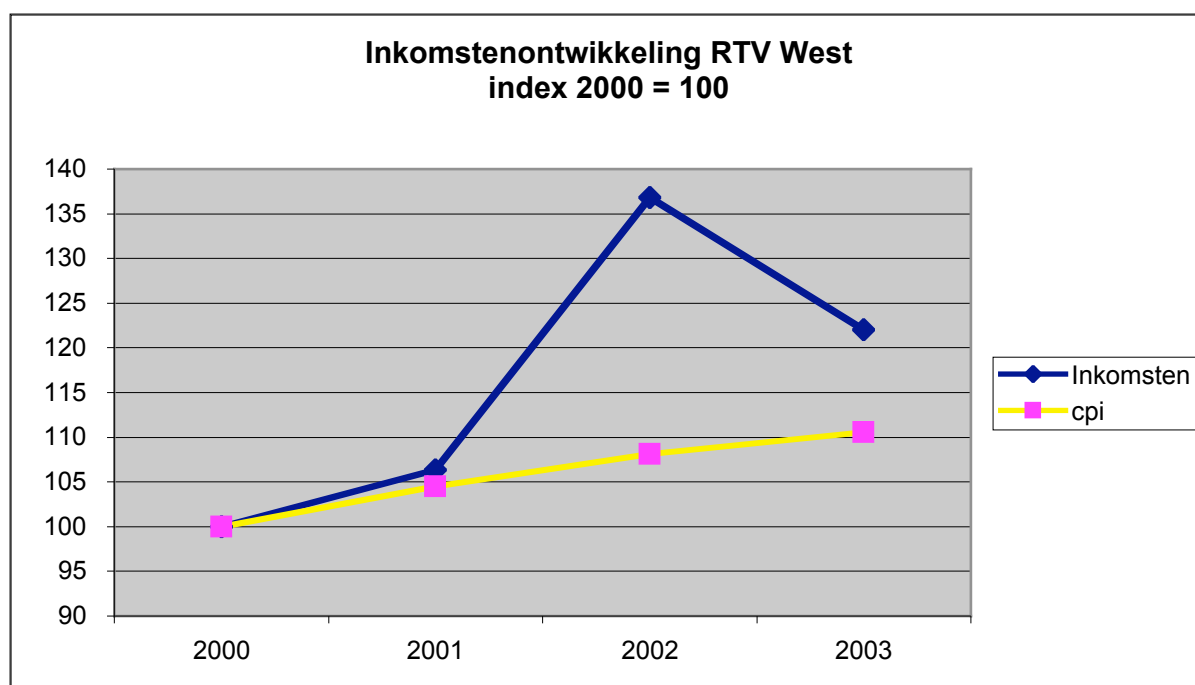
Hieronder is de historische en actuele financiële positie uitgewerkt.

### 2.1 Ontwikkeling van de inkomsten

In 2003 treedt een scherpe daling van de inkomstenpositie op, die voor het belangrijkste deel<sup>1</sup> verklaard wordt door de achterblijvende (ontwikkeling van de) reclame-inkomsten met bijna 25% ten opzichte van 2002 en 40% ten opzichte van de begroting 2003.

	2000	2001	2002 <sup>2</sup>	2003 <sup>3</sup>
Subsidies	6.961.375	7.375.917	8.281.966	8.390.417
Reclame	3.295.465	3.355.982	4.003.845	3.159.781
Overig*	226.645	417.242	2.058.771	1.238.953
	10.483.484	11.149.141	14.344.582	12.789.151

De post "Overig" in de inkomsten is in deze niet relevant omdat het hier om programmegebonden projecten gaat, waarbij tegenover de hier opgenomen inkomsten overeenkomstige en specifieke uitgaven staan.



toelichting 1: uit deze grafiek blijkt dat de totale inkomstenpositie van West tussen 2000 en 2002 met ruim 35% is toegenomen. Ook tot en met 2003 ligt de inkomstenontwikkeling 11% boven de prijsontwikkeling. (en voor de goede orde ook hoger ten opzichte van elke andere prijsindex, de economische ontwikkeling en elk ander relevant kengetal)

### 2.2 Ontwikkeling van de uitgaven

Voor de ontwikkeling van de uitgaven geldt, dat deze in de afgelopen jaren hoger zijn geweest ten opzichte van de inkomsten. Dit ondanks de substantiële stijging van de inkomsten. Voor 2003 is

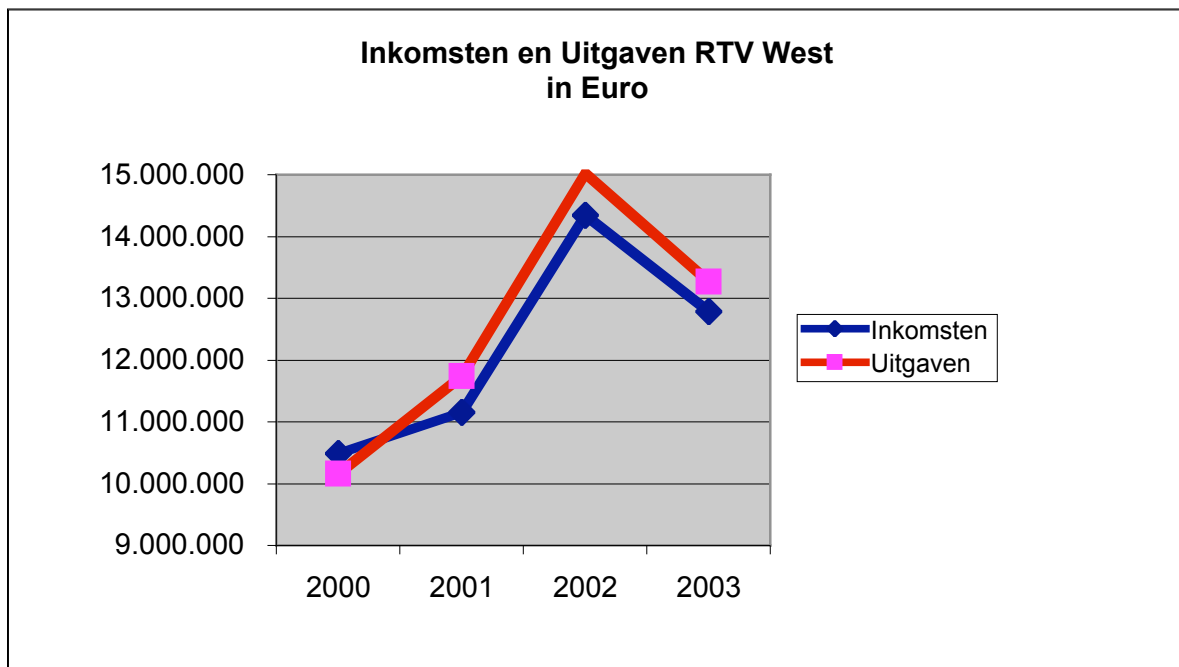
<sup>1</sup> De indexering in de subsidie blijft ook in dit meerjarenperspectief achter bij de werkelijke kostenontwikkeling; dit is echter in de omvang van deze problematiek betrekkelijk gering relevant. (zie ook het desbetreffende rapport van onderzoeksbureau Mazars)

<sup>2</sup> De subsidie is inclusief € 663.000 eenmalige subsidie ten behoeve van de verhuizing; voorts is in de post "overig" € 934.000 verdisconteerd als opbrengst van de verkoop Van Vredenburgweg.

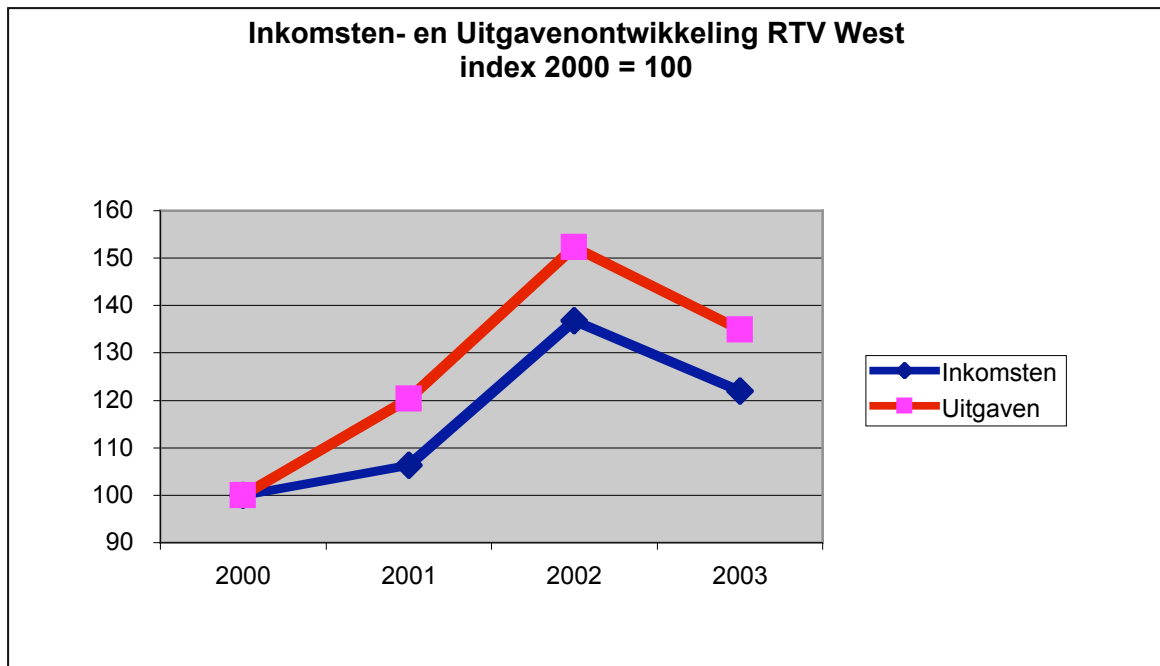
<sup>3</sup> De subsidie is inclusief € 500.000 eenmalige OCW subsidie ter compensatie van de frequentiewijziging.

bovendien het aandeel van de personeelsgerelateerde kosten (salarissen, overige personeelskosten, autokosten) in de uitgaven gestegen van gemiddeld 50% in de voorgaande jaren naar 63%.

	2000	2001	2002	2003 <sup>4</sup>
Salarissen	4.426.574	5.406.813	6.914.789	7.340.162
Programmakosten	2.644.275	2.921.647	3.191.597	1.838.895
Overige personeelskosten	106.258	274.359	260.515	458.060
Afschrijvingen	668.227	807.702	1.015.219	975.002
Autokosten	73.956	152.166	81.331	268.000
Huisvestingskosten	333.878	351.633	1.034.390	705.446
Marketing en verkoopkosten	70.524	256.008	207.935	384.000
Algemene kosten	1.445.418	1.592.930	2.179.542	1.206.916
	9.769.109	11.763.258	14.885.318	13.176.481
Financiële baten en lasten	16.379-	9.479-	79.334	92.672
Resultaat deelnemingen	32.650-	12.458-	1.016-	-
Buitengewone baten en lasten	674.160	-	53.092	-
Totaal	10.394.240	11.741.321	15.016.728	13.269.153



<sup>4</sup> In deze opstelling is reeds € 275.000 aan besparingen in materiële uitgaven en een selectieve vacaturestop verdisconteerd.



Uit de bovenstaande overzichten blijkt de structurele onbalans: er is jaar op jaar meer geld uitgegeven dan de inkomsten toelieten. Afvloeiingsregelingen, vervangend interim management voor vertrokken directeurs, de verhuizing, de implicaties van de Wet Flex en Zekerheid, (financieringsconstructies voor) investeringen en een niet voor de groei geëquipeerd financieel beheer hebben een belangrijke invloed gehad

### 3. Financiële ontwikkeling bij ongewijzigd beleid

Hieronder is de resultaatontwikkeling bij ongewijzigd beleid in beeld gebracht, wanneer RTV West erin zou slagen in de jaren na 2003 voort te bestaan, ondanks het gebrek aan liquiditeiten, werkkapitaal en met een toenemend negatief Eigen Vermogen. Nadrukkelijk zij aangetekend dat in deze prognose nog geen rekening is gehouden met de kosten van een Sociaal Plan.

#### 3.1 Resultaatprognose ongewijzigd beleid

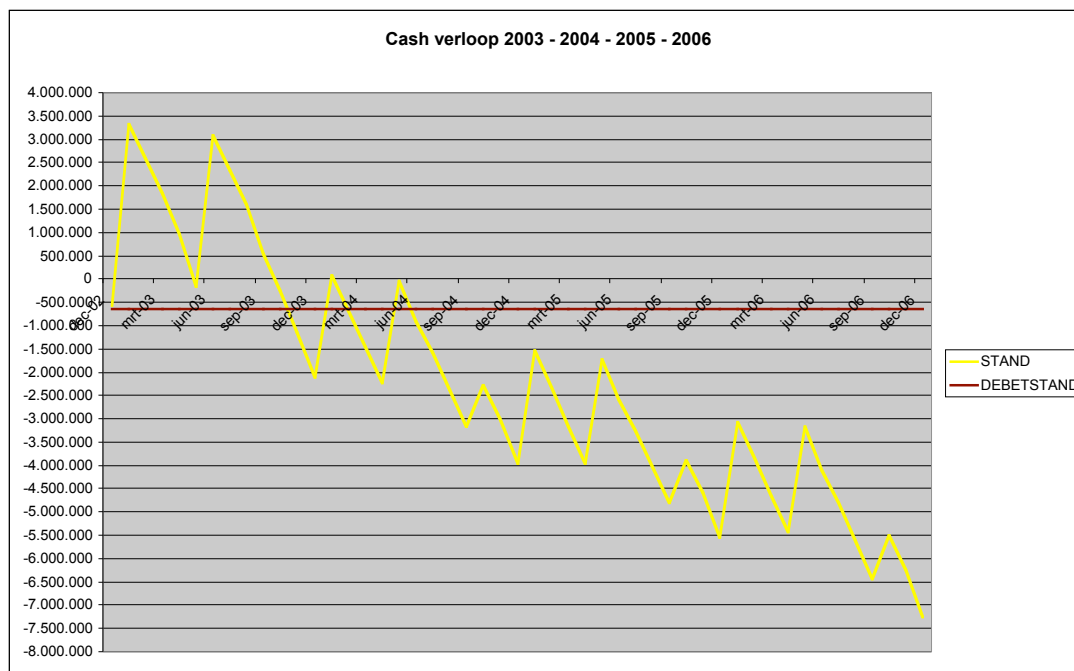
	2003 <sup>5</sup>	2004	2005	2006
<b>Baten</b>				
Subsidie Provincie	8.390.417	8.018.242	8.178.607	8.342.179
Netto Omzet reclame	3.159.781	2.380.000	2.500.000	2.500.000
Overige baten	1.238.953	379.222	37.500	37.500
Totaal baten	12.789.151	10.777.464	10.716.107	10.879.679
<b>Bedrijfskosten</b>				
Brutoloon (incl. vakantiegeld, dec. uitk.)	6.104.061	6.152.397	6.173.856	6.467.114
Pensioenen en sociale lasten	1.286.101	1.380.549	1.446.125	1.514.816
Overige personeelskosten (incl. inleen)	478.060	578.652	578.652	578.652
Afschrijvingen MVA	975.002	945.000	950.000	950.000
Programmakosten (incl. freelancers)	1.979.895	1.284.189	1.241.689	1.241.689
Algemene kosten	1.748.411	1.108.389	1.130.557	1.137.562
Huisvestingskosten	705.446	673.775	687.252	700.997
Niet verrekenbare BTW	175.000	160.000	160.000	160.000
Totaal kosten	13.451.976	12.282.951	12.368.130	12.750.830
<b>Bedrijfsresultaat</b>	662.825-	1.505.488-	1.652.024-	1.871.151-
<b>Rente baten- en lasten</b>	92.670-	175.663-	190.860-	217.000-
<b>Resultaat voor belastingen</b>	755.495-	1.681.151-	1.842.883-	2.088.151-
<b>Vennootschapsbelasting</b>	nihil	nihil	nihil	nihil
<b>Resultaat na belastingen</b>	755.495-	1.681.151-	1.842.883-	2.088.151-

#### 3.2 Verloop van liquide middelen, werkkapitaal en Eigen Vermogen

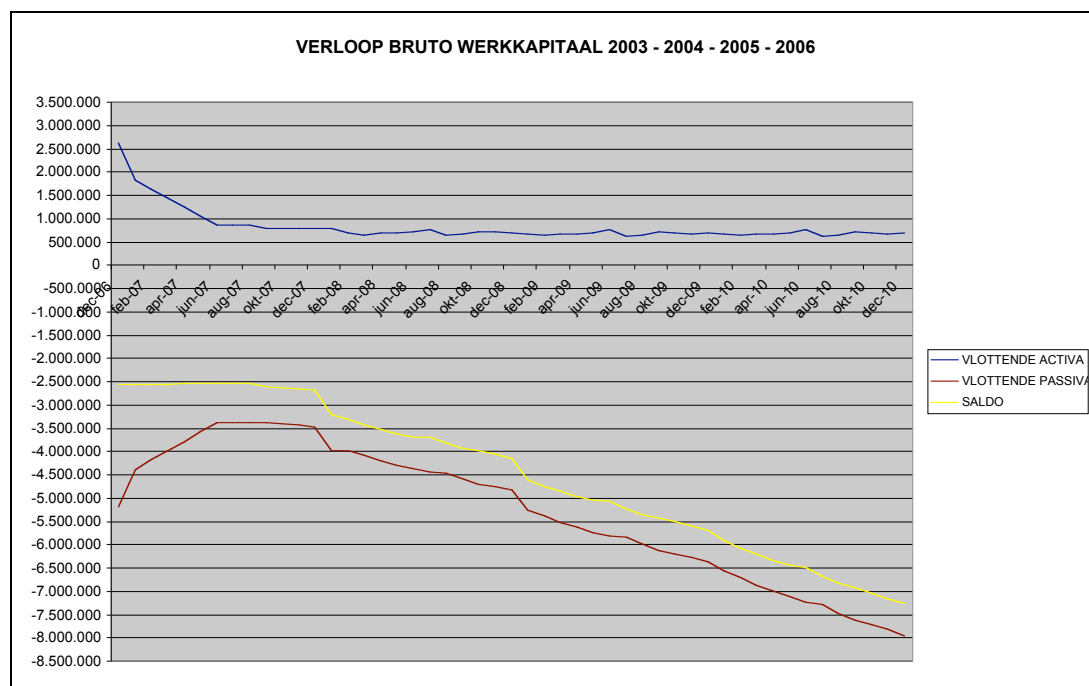
Hieronder wordt het verloop op de liquide middelen getoond.

De onderstand onder het rekening courant krediet (€ 640.000) treedt in dit kwartaal voor het eerst op en wordt (en blijft) vanaf het derde kwartaal 2004 structureel.

<sup>5</sup> In deze opstelling is aan de inkomstzijde € 500.000 eenmalige subsidie als gevolg van de frequentiewijziging verdisconteerd en is aan de uitgavenzijde reeds rekening gehouden met teruglopende (productie-) kosten ten gevolge van de vermindering van reclameproducties en andere projecten. Voorts is voor de scherpte van de prognose het effect van een aantal inmiddels uitgevoerde bezuinigingen buiten beschouwing gelaten zodat de situatie van “no change” daadwerkelijk kon worden benaderd.

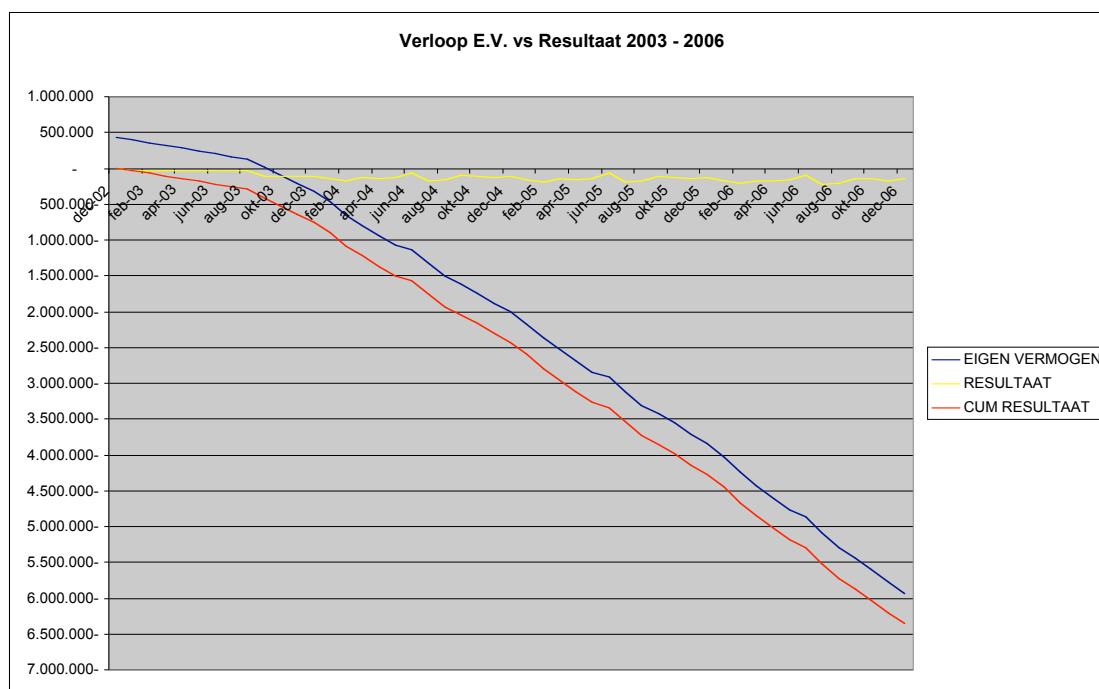


De verhouding tussen totale schulden en totale bezittingen wordt steeds ongezonder.



Het logische gevolg hiervan is, dat het Eigen Vermogen verder wordt aangetast en voor het eerst in januari 2004 negatief wordt, welke positie met ruim € 140.000 per maand toeneemt.





### 3.3 Het tekort

Aldus ontstaat een exploitatietekort van € 1.681.151 voor 2004.

Echter, dat is niet het totale probleem, omdat er inmiddels geen werkkapitaal meer is en het totale Eigen Vermogen is verdwenen.

De te realiseren bezuiniging moet derhalve niet alleen een oplossing bieden voor het exploitatietekort, maar ook voor het geleidelijk heropbouwen van werkkapitaal en verantwoorde voorzieningen, uiteindelijk gevolgd door het heropbouwen van een meer normale reservepositie. Het Commissariaat voor de Media hanteert voor het Eigen Vermogen een norm van 20% van de jaarlijkse subsidie.

In de situatie van RTV West komt dit neer op een doelstelling van € 1.600.000,-. Uitgaande van een opbouwperiode van vier jaar, moet een gemiddelde toevoeging van circa € 400.000 per jaar over de periode 2004-2007 worden aangehouden. Daarbij moet in andere jaren worden gecompenseerd wat in 2004 vanwege met name opzegtermijnen niet kan worden behaald.

Het totaal te bezuinigen bedrag komt daarom op ongeveer € 2.200.000, te realiseren vanaf 2004.

## 4. De bedrijfsvoering

### 4.1 Organisatieontwikkeling

RTV West is een organisatie met veel betrekkelijk jonge mensen en de “Sturm und Drang” die daarbij hoort. West is zoals zijn medewerkers: gedreven, betrokken, inhoudelijk ambitieus en gehecht aan professionaliteit.

Snelheid is ook een kenmerk van de organisatieontwikkeling: wat ooit begon als een pionierende beweging voor de introductie van regionale radio in deze omgeving en zijn eerste plek vond in een oud schoolgebouw staat inmiddels, amper 18 jaar later, voor het moment van volwassenheid als volwaardige RTV-organisatie.

Met name in de afgelopen jaren is de ontwikkeling stormachtig: het wankelen van TV West, de fusie tussen radio en tv, de eerste stappen naar integratie en de verhuizing naar één gebouw zijn een aantal kenmerken. In de afgelopen tijd heeft RTV West gezocht naar een passende jas (organisatie) en een vernieuwend imago. Ontegenzeggelijk heeft het innoverend optreden veel leereffecten met zich gebracht.

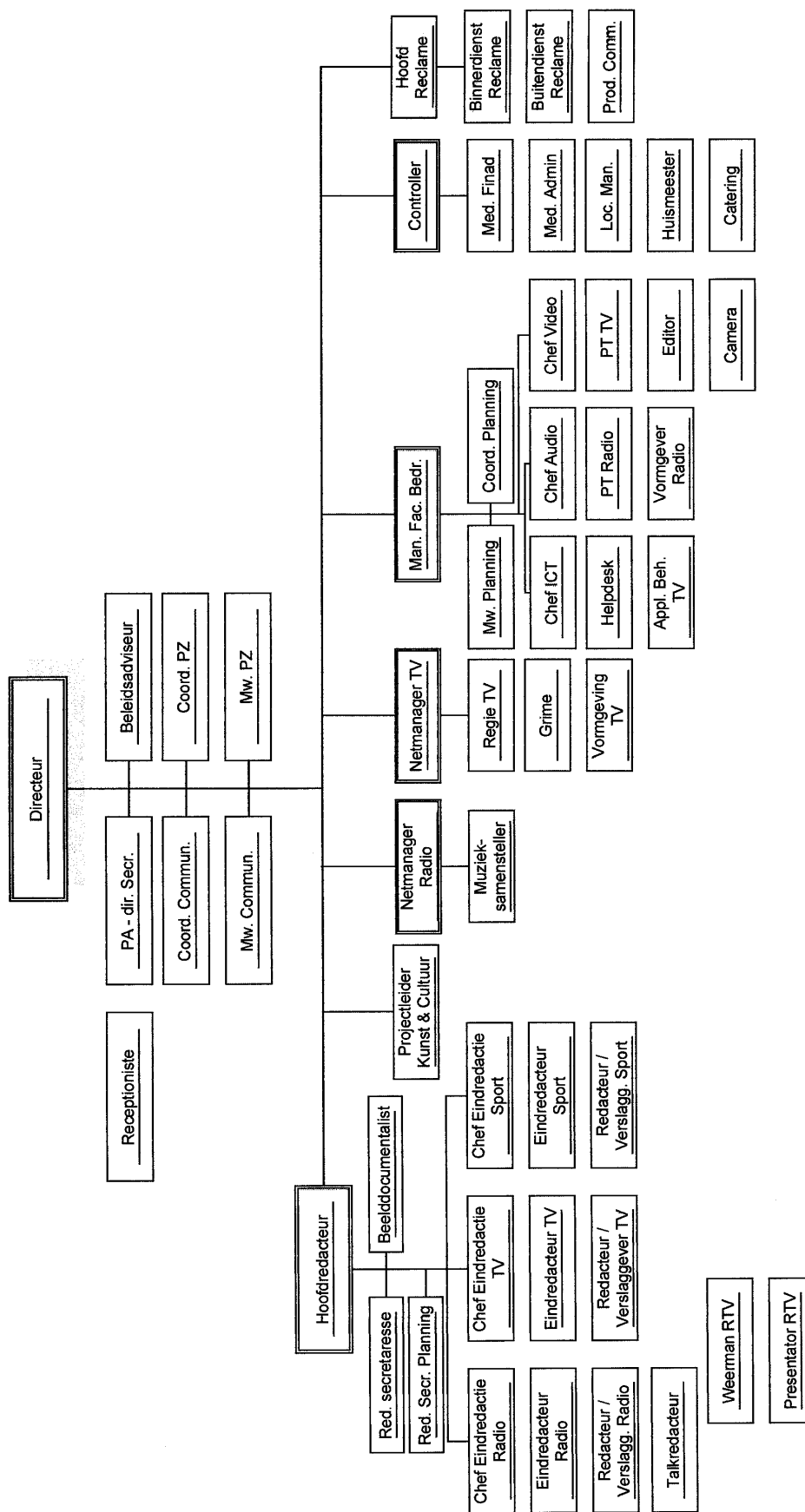
Maar de ontwikkeling van de organisatie heeft ook in de operationele uitvoering geresulteerd in een organisatie met veel indirect productieve (staf) functies en veel leidinggevende niveaus.

Wie RTV West van enige afstand beoordeelt, moet concluderen dat de organisatieopbouw “veel opperhoofden” en in verhouding belangrijk minder “indianen” kent.

Mede ten gevolge van de verhuizing lijkt er bovendien grotere afstand in de onderlinge verhoudingen te zijn ontstaan, met name tussen het topmanagement en de werkvloer (bij betreding van de directiekamer, kon men niet ontsnappen aan het idee dat hier een heel belangrijke Koning zat).

Ook in administratieve zin is de organisatie niet adequaat ingericht: de administratieve systemen, de administratieve organisatie, de interne controle en de budgettering behoeven nog alle aandacht.

## 4.2 Organogram huidig

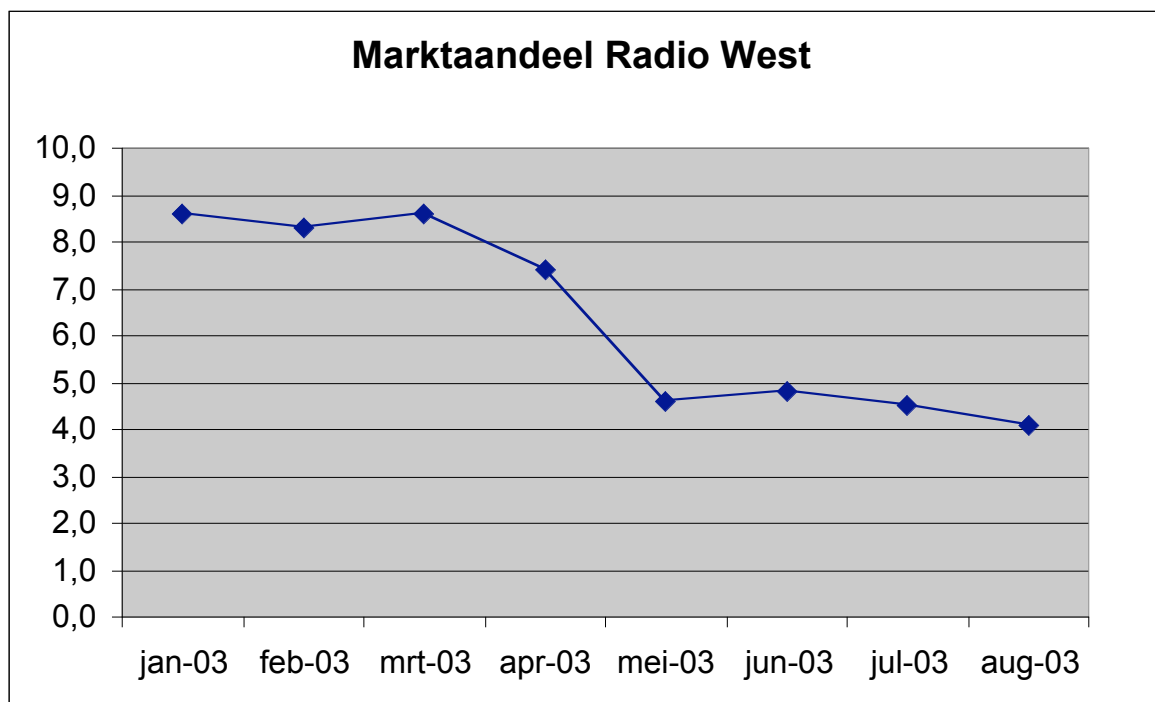


### 4.3 Programmatische ontwikkeling

TV West bouwt in rap tempo een naam op in de regio; de nieuwsvoorziening en programma's als onder andere 'Van de kaart', 'In smoking' en het 'ADO Journaal' hebben de aandacht en waardering van kijkers in de regio gewonnen.

Radio West had in de loop der jaren een heel solide imago opgebouwd; de mix tussen op het nieuws zitten, een regionale invalshoek kiezen en de uitstraling van programma's met bijna "lokale gezelligheid" resulteerde in een marktleidend aandeel.

Op initiatief van de toenmalige directeur is in de afgelopen periode een nieuw concept voor radio ingevoerd. "All news – all talk radio" beoogde een winnend format te worden. Het management ging uit van bij de aanvang tijdelijk dalende luistercijfers, maar belangrijk hogere reclame-inkomsten. De schade van een dalende populariteit onder luisteraars bleef echter niet beperkt tot de aanvangsfase. En ook adverteerders reageerden anders dan in het concept beoogd werd: adverteerders gingen geen nieuwe verplichtingen meer aan, waardoor de reclame-inkomsten eveneens daalden. Niet alleen werd de begrotingsdoelstelling van een stijging van 25% ten opzichte van 2002 niet gehaald, de reclame-inkomsten daalden met bijna 25% ten opzichte van 2002!

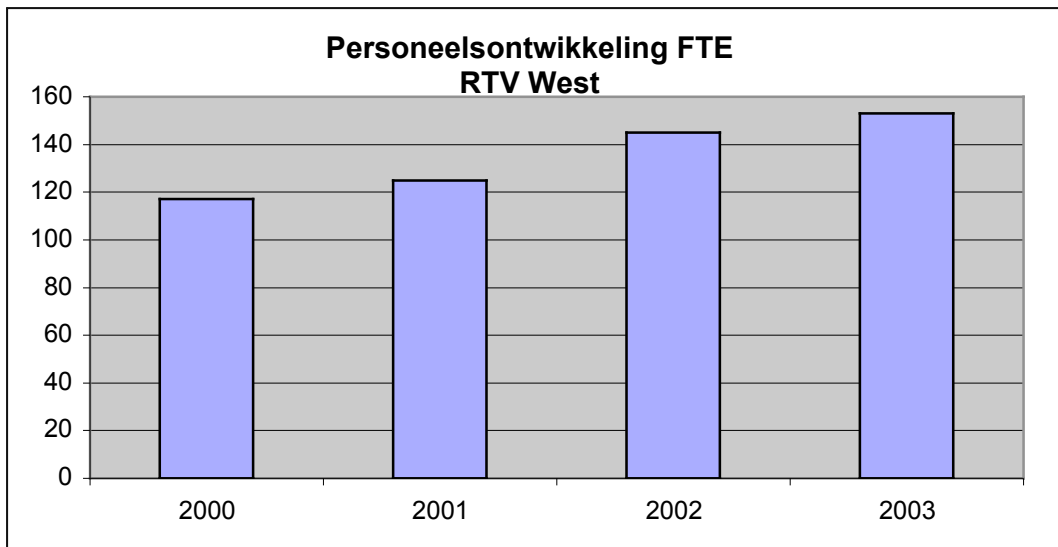


Gelet op het feit dat voor dit format tal van nieuwe functies en arbeidsplaatsen zijn gecreëerd, deels met nieuwe werknemers, zijn gedaan, was deze uitwerking ronduit desastreus.

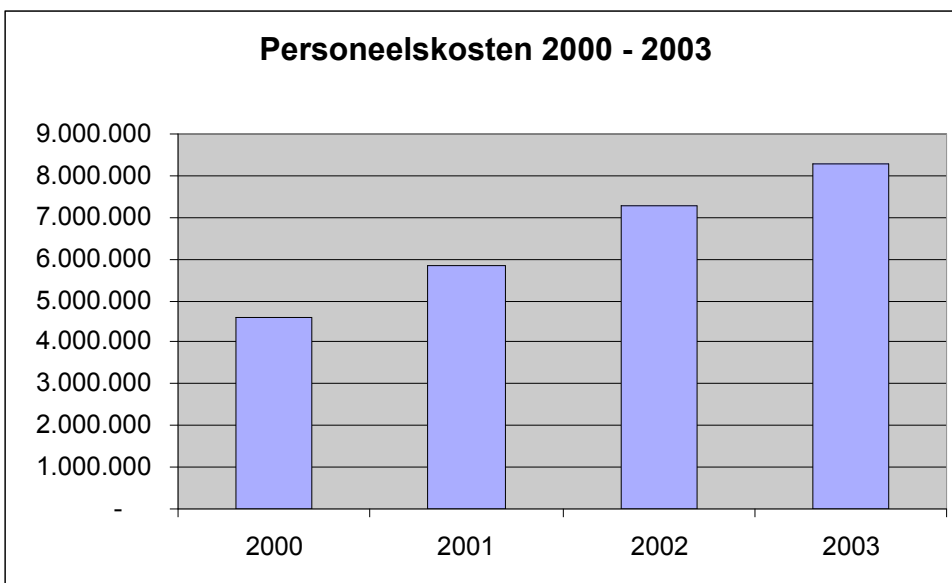
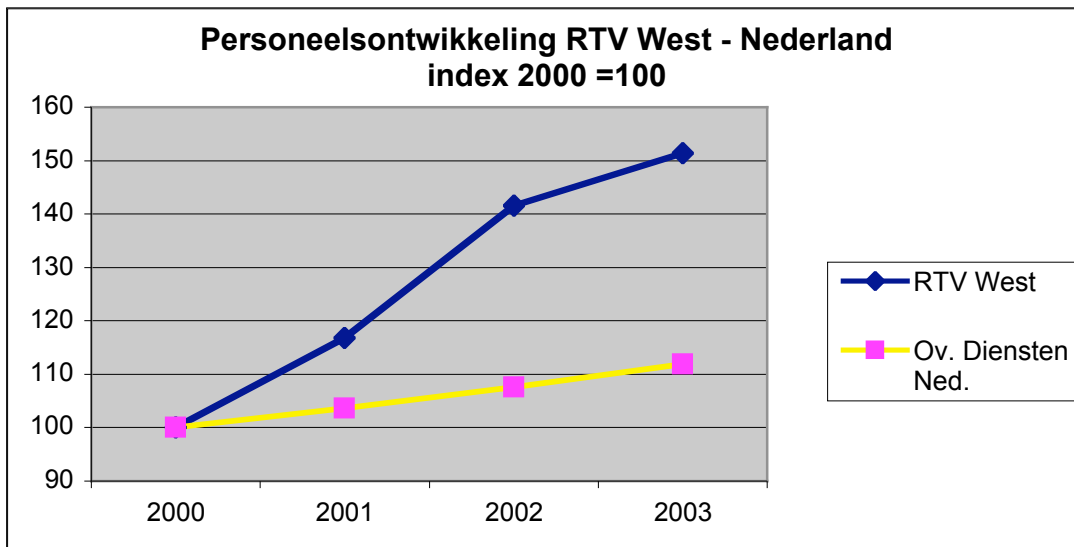
Het kenmerkt de flexibiliteit van de organisatie en zijn mensen dat thans, na de constatering van een aanhoudende tendens, opnieuw een sterk gewijzigd format wordt ingevoerd, waarin de effecten van de verschillende evaluaties zijn verwerkt en dat (opnieuw) vertrouwen geeft voor het herwinnen van luisteraars en adverteerders.

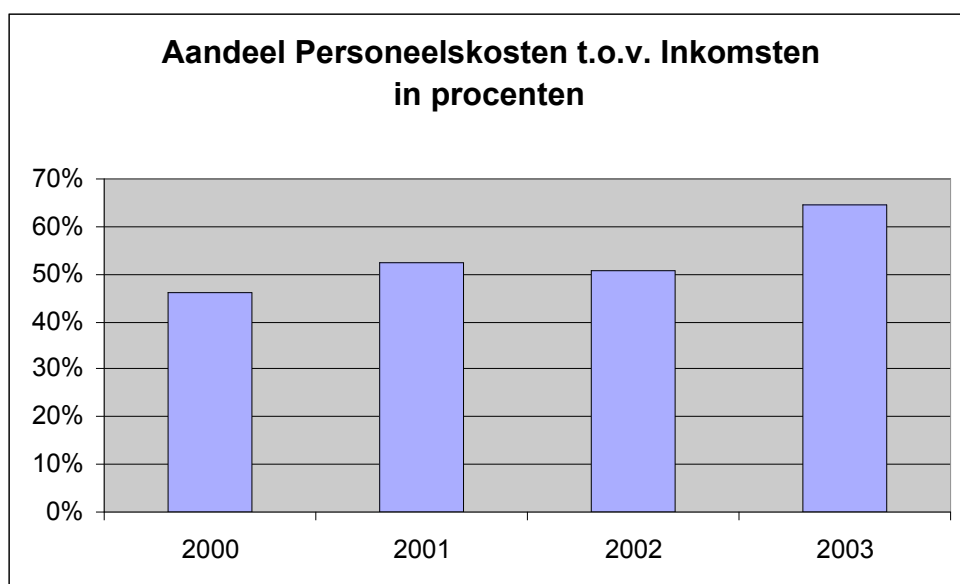
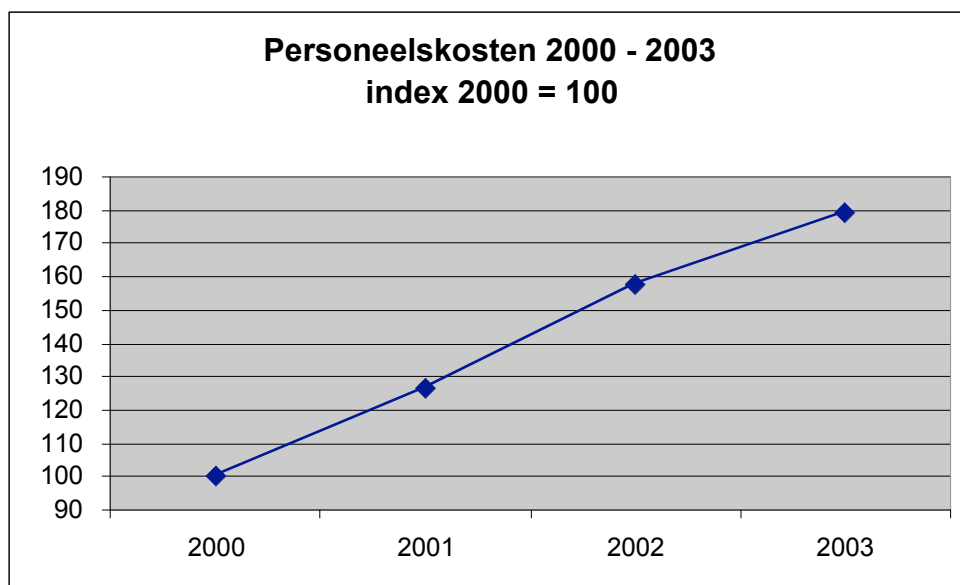
### 4.4 De personele ontwikkeling

Zoals reeds kan worden afgeleid uit de ontwikkeling van de uitgaven is het personeelsbestand sterk gegroeid in de afgelopen jaren. Hieronder volgt een nader inzicht in deze ontwikkeling.



De personeelsomvang van RTV West is sinds 2000 met 31% (FTE) respectievelijk 51% toegenomen.





## 5. Saneringsplan

### 5.1 Niet bij bezuinigen alleen

Zoals eerder gesteld, is RTV West op dit moment technisch failliet. Saneren is dus een absolute voorwaarde om te overleven. En dan nog is externe hulp nodig om de heftigste probleemfase te overbruggen.

Evenwel zou een eenzijdige concentratie op de financiële problematiek en een uitsluitend daarop gebaseerde bezuiniging de overige problemen miskennen.

Naast de realisatie van een bezuinigingspakket van in totaal ruim € 2.200.000 op jaarbasis, moet ook een reorganisatie worden doorgevoerd, waarin de volgende kenmerken centraal staan:

Een “platte” organisatie:

Minder leidinggevende niveaus

Minder leidinggevenden

Minder vrijgestelde leidinggevenden (maar “meewerkend voorlieden”)

Minder overige overhead

Een gerichte organisatie waarin aan alles zichtbaar is, dat de kerntaak bestaat uit het maken van radio- en televisieprogramma's op een regionale leest.

Een geïntegreerde organisatie, waarin de samenhang tussen en wederzijdse aanvullendheid van radio en televisie wordt gerealiseerd.

Een samenwerkende organisatie, die inhoud geeft aan een praktische samenwerking tussen de regionale omroepen in deze provincie en waarvan de eigen identiteit erkend wordt.

Een klantgerichte organisatie die luisteraars en kijkers wil winnen en als gevolg daarvan een interessante partij voor belanghebbenden en adverteerders is.

### 5.2 Pakket van maatregelen

Het pakket van maatregelen<sup>6</sup> is gebaseerd op wederkerige tweezijdige grondslagen: bezuinigen en reorganiseren, want om te bezuinigen dient er gereorganiseerd te worden en vanwege de reorganisatie kan er bezuinigd worden.

De maatregelen bestaan uit:

Een reductie in het personeelsbestand van 42 betrokken werknemers, 39,44 FTE, te bereiken door c.q. bereikt door:

Natuurlijk verloop 2 werknemers, 2 FTE

Het niet verlengen van tijdelijke arbeidsovereenkomsten (16 werknemers, 15,35 FTE)

Een collectief ontslag voor 24 werknemers (22,09 FTE)

De totale opbrengst van deze maatregelen bedraagt € 1.780.000

Een wijziging van de organisatiestructuur

Een wijziging van de administratieve organisatie (aanmerkelijke aanscherping van interne controle, bevoegdheden en verantwoordelijkheden)

Integratie van alle RTV West activiteiten in één rechtspersoon, voorzover daarvoor geen wettelijke belemmeringen bestaan.

Het wagenpark wordt afgebouwd. Begin 2005 zal het wagenpark nog bestaan uit maximaal 20 lease auto's in plaats van de huidige 72. Hiermee zullen de wagenparkkosten teruglopen van € 268.000 naar € 140.000 in 2005.

De directie is voornemens om de 3<sup>e</sup> etage (staf en directie) van het pand aan de Laan van 's-Gravenmade te verhuren. Indicatieve opbrengst € 30.000,--.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Zie bijlage 1 voor een toelichting.

De locatie Hofweg zal worden gesloten met ingang van 1 januari 2006. Besparing € 30.000,--.

Overwerk en declaratieregelingen zijn verscherpt waardoor minder kosten worden vergoed. Besparing op jaarbasis € 20.000,--.

Efficiëntere en anders georganiseerde planning resulteert in een lager beroep op externe inhuur van personeel. Daarnaast is de nieuwsupdate van 22.00u afgeschaft en is het weekend nieuws op tv verminderd (€ 141.000).

Wijziging van het cateringcontract (€ 10.000).

Het tv nieuws wordt met 1 ENG camera ploeg minder gemaakt. Besparing € 50.000.

### 5.3 Nieuwe organisatiestructuur

Uitgangspunt in de nieuwe organisatiestructuur van RTV West is een zoveel mogelijk 'platte' organisatie. Dit is met name gebaseerd op een realistische schaalgrootte voor een regionale omroep. Een regionale omroep heeft niet de financiële mogelijkheden voor een uitgebreid leidinggevend kader.

Te meer in deze omstandigheden, met het oog op de deplorabele financiële situatie van RTV West, moet eerst het leidinggevend kader en de overhead gereduceerd worden. Er is in de nieuwe organisatie (-structuur) weinig plek voor 'chefjes'. In plaats daarvan wordt gekozen voor zoveel mogelijk medewerkers die operationeel bezig zijn met het enig bestaansrecht van RTV West: het maken van radio- en televisieprogramma's.

Het is vanzelfsprekend dat de organisatie (-structuur) van een regionale omroep met de omvang van RTV West moet voorzien in een capabel management. Een MT dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van de organisatie alsmede het strategische beleid op korte, middellange en lange termijn. En dat voorzien wordt in een leidinggevend kader (staf) dat voor een deel beleidsmatig actief is; maar de nadruk ligt toch vooral op de aansturing van de uitvoerders van het operationele deel van de bedrijfsvoering.

De 'verplating' van de organisatie blijkt uit het gehele nieuwe organisatieschema. Functies als netmanager radio, netmanager tv, beleidsadviseur worden opgeheven en er ontstaat een compact MT.

Een MT waarin met de directeur, de controller en de hoofdredacteur alle disciplines van RTV West zijn vertegenwoordigd.

Verder moeten de leidinggevendenden van afdelingen zorg dragen voor een goede uitvoering van hun operationele verantwoordelijkheid. Het betreft hier de afdelingen reclame, techniek, office management, P & O en uiteraard de journalistieke afdeling(en).

Binnen de journalistieke tak van RTV West is er bewust voor gekozen om het leidinggevend kader een functie te geven met een "RTV-stempel". Voor dat doel worden twee nieuwe functies gecreëerd: een chef nieuws RTV en een chef varia RTV.

Een modern, multimediaal omroepbedrijf zoekt de programmatische en financiële voordelen van synergie en zeker bij een regionaal omroepbedrijf zijn de mogelijkheden voor samenwerking (samensmelting) tussen radio en televisie legio. Op dit punt is de afgelopen jaren reeds een positieve aanzet gegeven: de nieuwe journalistieke RTV functies zullen dit proces verder versnellen en perfectioneren.

In de verdere organisatieopzet is er bij de eindredactie bij het nieuws nog wel een onderscheid gemaakt in radio en televisie; de directe aansturing c.q. controle van de programmamakers moet overzichtelijk en beheersbaar blijven. De sectie Sport blijft in de organisatie onveranderd; daar is nu ook al een eindredacteur sport RTV.

---

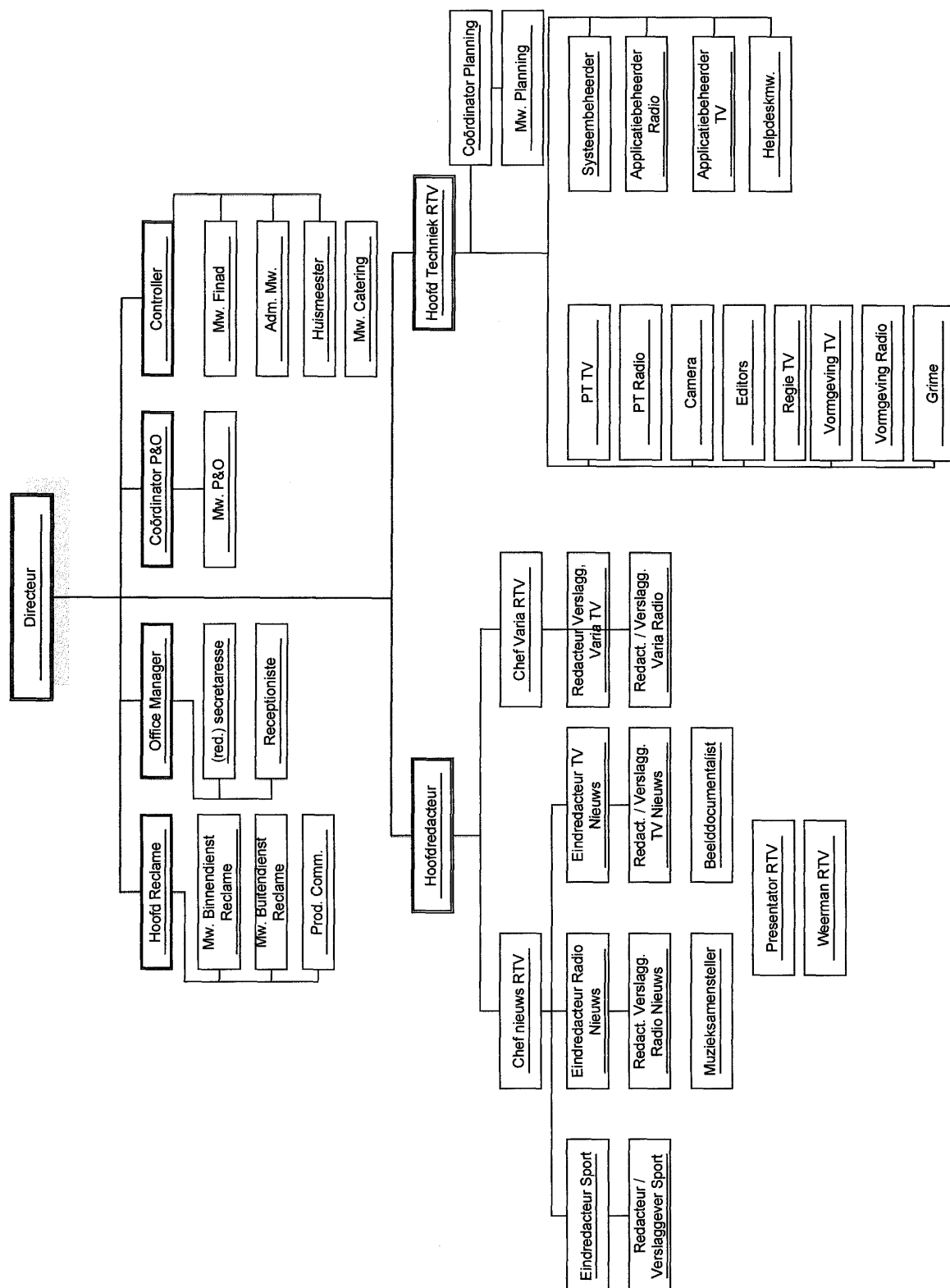
<sup>7</sup> Kan pas worden gerealiseerd na de sanering van het personeelsbestand en de reorganisatie; de maatregel is derhalve nog niet verdisconteerd in de resultaatprognose.



Bij de afdeling techniek is gekozen voor één Hoofd Techniek RTV. Dagelijkse werkzaamheden in de verschillende disciplines van de afdeling Techniek worden geregeld door coördinatoren.

De organisatieopbouw wordt gecompleteerd met de instelling van een sectie Office Management waar een aantal zaken wordt geclusterd, die in de oude structuur nog over verschillende afdelingen verspreid waren: PR en marketing, (directie)secretariaat en planning.

## 5.4 Organogram na reorganisatie



## 5.5 Overbruggen

Met de bezuiniging op de kosten en de reorganisatie is deze sanering echter nog niet compleet en kan een beschouwing op maatregelen niet uitblijven.

Hierbij zij het volgende aangetekend. Naast het in beeld brengen van de vaste verplichtingen is tevens getracht zorgvuldig inzicht te krijgen in eventuele incidentele risico's. Hierbij is in dit saneringsplan niet alleen gewerkt op basis van het eigen boekenonderzoek, maar is ook rekening gehouden met de voorlopige bevindingen van de heer L. Welters. Het bestuur van RTV West wenst echter, gelet op het feit dat een accuraat en / of volledig financieel inzicht nu ontbreekt en het onderzoek naar de financiële situatie ook momenteel nog plaatsvindt, een voorbehoud te maken voor de omstandigheid, dat een financieel risico niet of niet volledig is meegenomen.

RTV West voert evenwel op basis van dit plan met de banken en de provincie overleg over maatregelen om deze financiële crisis te overbruggen. De duur van dit overleg kan echter niet van invloed zijn op de andere overlegposities waarin RTV West thans verkeert.

## 6. Financiële ontwikkeling na gewijzigd beleid

Hieronder is de financiële vertaling gemaakt van de eerder opgesomde maatregelen, zonder rekening te houden met de effecten van overbruggingsfinancieringen.

### 6.1 Resultaatprognose gewijzigd beleid

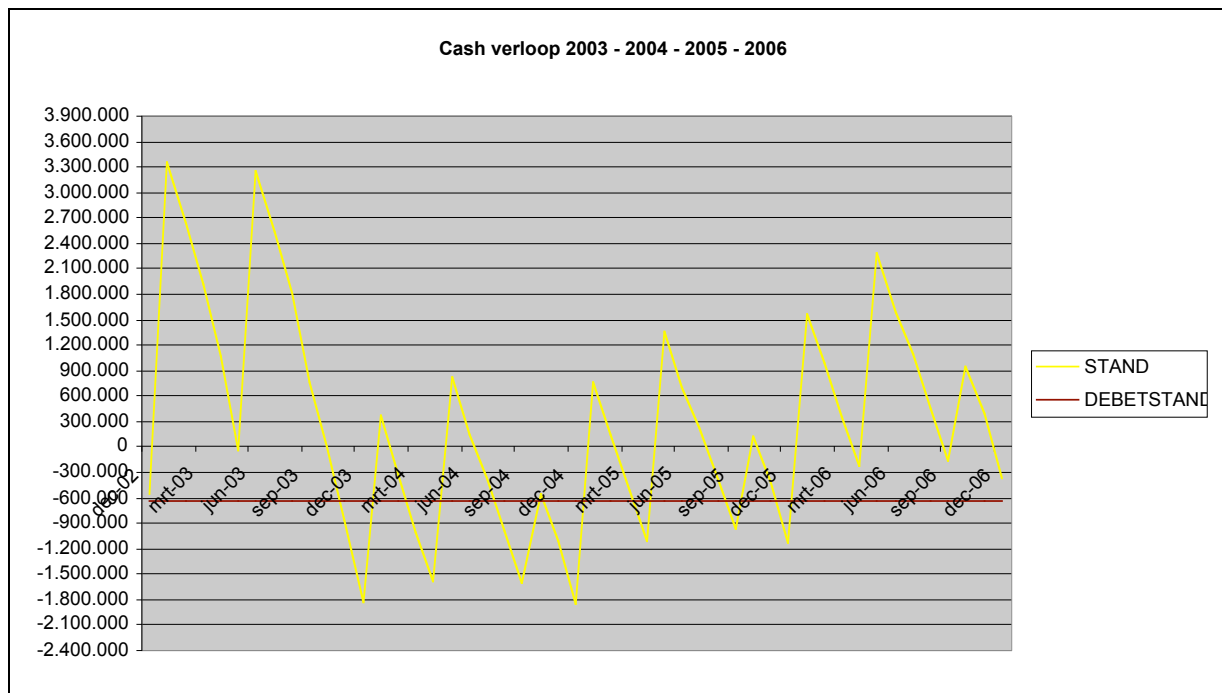
	2003 <sup>8</sup>	2004 <sup>9</sup>	2005	2006
<b>Baten</b>				
Subsidie Provincie	8.390.417	8.018.242	8.178.607	8.342.179
Netto Omzet reclame	3.159.781	2.380.000	2.500.000	2.500.000
Overige inkomsten	1.238.953	379.222	37.500	37.500
Totaal baten	12.789.151	10.777.464	10.716.107	10.879.679
<b>Bedrijfskosten</b>				
Brutoloon (incl. vakantiegeld, dec. uitk.)	6.054.061	4.867.297	4.589.910	4.807.931
Pensioenen en sociale lasten	1.286.101	1.119.479	1.117.960	1.171.063
Overige personeelskosten (incl. inleen)	458.060	558.652	558.652	558.652
Afschrijvingen MVA	975.002	945.000	950.000	950.000
Programmakosten (incl. freelancers)	1.788.895	1.093.189	1.050.689	1.050.689
Algemene kosten	1.733.916	1.043.888	1.063.492	1.070.456
Huisvestingskosten	705.446	673.775	687.252	700.997
Niet verrekenbare BTW	175.000	160.000	160.000	160.000
Totaal kosten	13.176.481	10.461.280	10.177.955	10.469.788
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-387.330	316.183	538.152	409.891
<b>Rente baten- en lasten</b>	-92.670	-95.663	-53.860	-24.066
<b>Resultaat voor belastingen</b>	-480.000	220.520	484.293	385.825
<b>Vennootschapsbelasting<sup>10</sup></b>	nihil	nihil	nihil	Nihil
<b>Resultaat na belastingen</b>	-480.000	220.520	484.293	385.825

Ten gevolge van de besparingen kan per jaar gewerkt worden aan geleidelijk herstel.

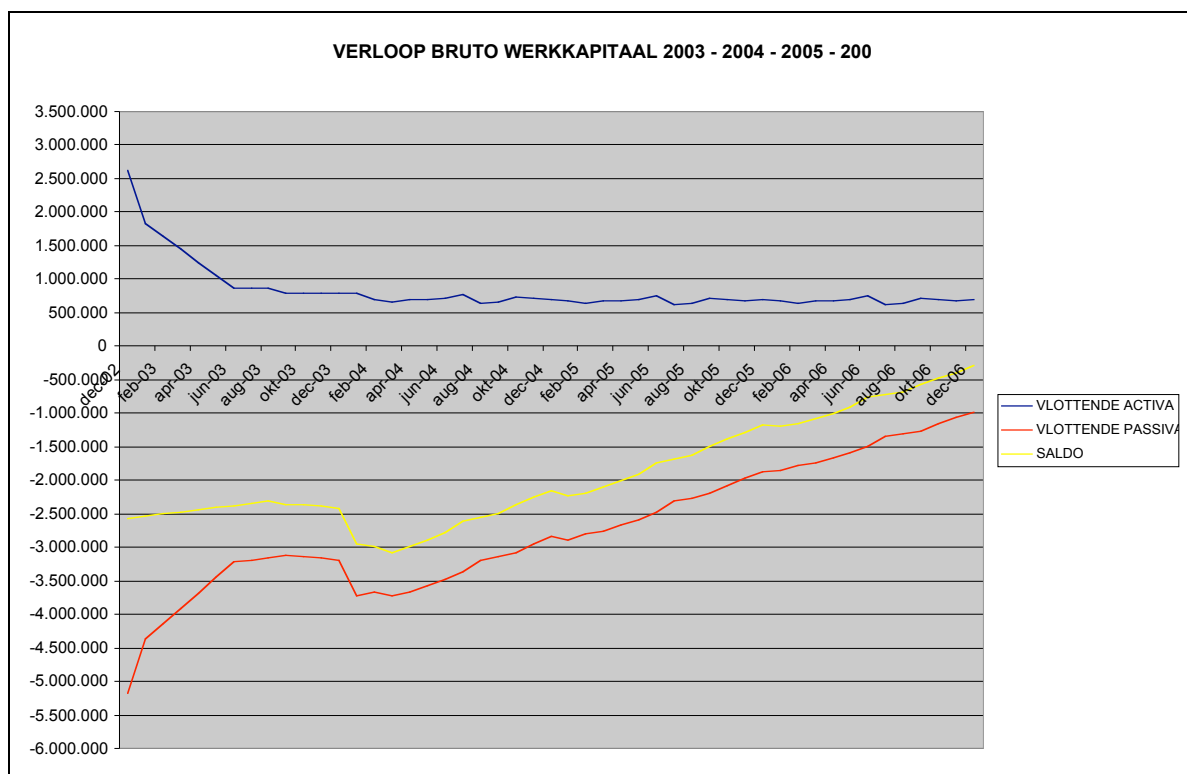
<sup>8</sup> In deze opstelling is aan de inkomstenzijde € 500.000 eenmalige OCW subsidie als gevolg van de frequentiewijziging verdisconteerd en is aan de uitgavenzijde reeds rekening gehouden met een aantal besparingen als gevolg van een selectieve vacaturestop, tijdelijke contracten en materiële uitgaven.

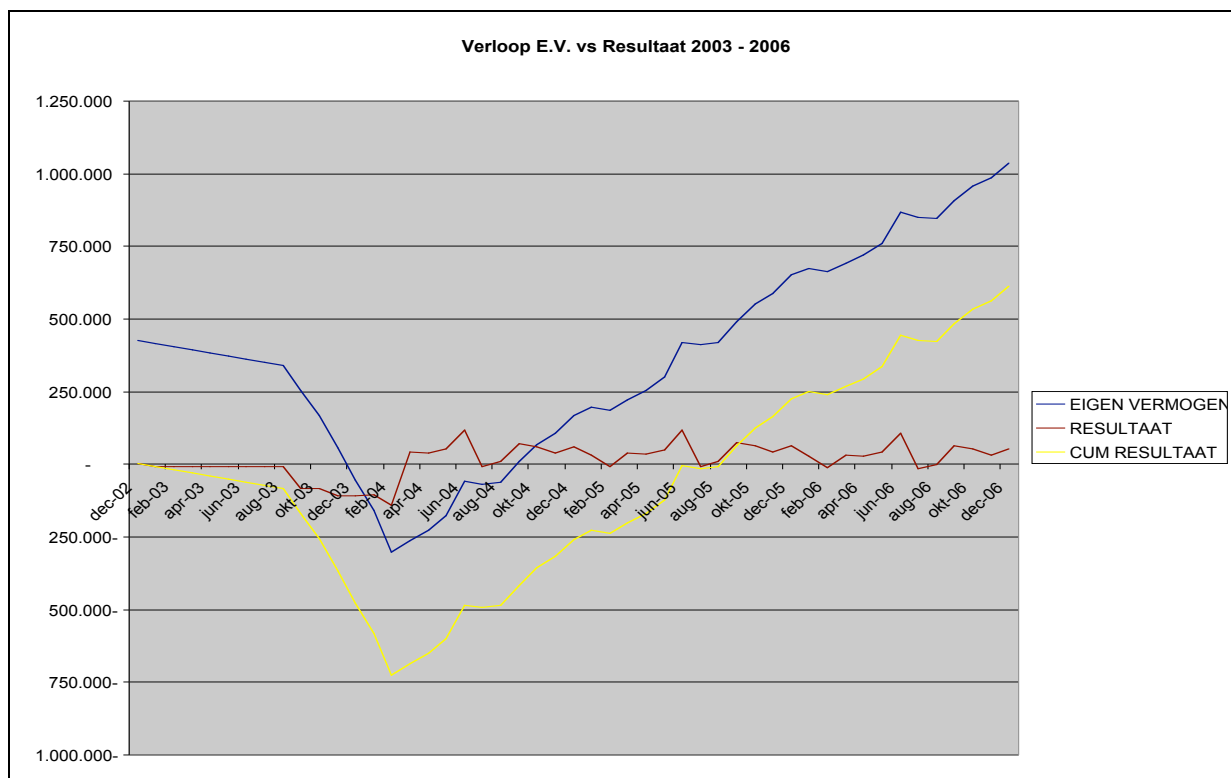
<sup>9</sup> In 2004 dalen de overige inkomsten aanzienlijk. Dat is het gevolg van het niet budgetteren van externe producties; dit is echter niet alleen van invloed op de inkomsten maar ook op de uitgaven aan lonen en programmakosten. De reclame-inkomsten dalen in 2004 verder omdat het niet langer aangaan van verplichtingen in deze sfeer pas dan volledig doorwerken. In de personeelskosten voor dit jaar zijn ook de kosten van opzegtermijnen verdisconteerd.

<sup>10</sup> Deze verwachting is gebaseerd op de gerealiseerde compensabele verliezen in de afgelopen jaren tot en met 2003.



Uit het Cash verloop blijkt dat 2004 zelfs in deze omstandigheden nog een zeer moeilijk jaar is, dat niet kan worden overbrugd zonder aanvullende steunmaatregelen. Pas in 2006 zijn de huidige financiële faciliteiten weer voldoende. Aan het eind van dat jaar wordt ook weer een gezond evenwicht bereikt in het werkkapitaal.





Het verloop van de verhouding EV – resultaat ondersteunt de constatering van aanhoudend zwaar weer in 2004 én de hersteltendens die met dit pakket wordt ingezet.

## 7. Flankerende maatregelen

Hierin staat met name de beschouwing op het Sociaal Plan centraal.

De geïdentificeerde functies en arbeidsplaatsen vervallen in beginsel per 30 november 2003. De betrokken werknemers zullen per die datum worden vrijgesteld van de “eigen” arbeid en worden overgeplaatst naar een in te richten Mobiliteitscentrum.

In de maatregelen is geen rekening gehouden met een budget voor de kosten van een Sociaal Plan.

Wij realiseren ons dat dit een harde boodschap is. Het is ook bijna kil om te moeten stellen dat middelen hiervoor alleen gevonden kunnen worden door het aantal ontslagen op te voeren. Maar het is wel de realiteit van dit financieel bestek.

Zo dit de keuze is van onze overlegpartners ter zake, dan zullen wij vervolgens willen overleggen over mobiliteitsmaatregelen die de mogelijkheden van medewerkers op de arbeidsmarkt versterken. Mogelijkheden om te overleggen over afvloeiingsregelingen zien wij niet.

Het flankerend beleid moet zich dan ook wat ons betreft beperken tot de mogelijkheid van inrichting van een vooralsnog met interne middelen georganiseerd mobiliteitscentrum, waarin activiteiten zullen plaatsvinden gericht op interne herplaatsing (vacatures) en gedurende een bepaalde periode externe herplaatsing.

# Bijlage: Toelichting op de meerjaren prognose

## Algemeen

Uitgangspunt voor de meerjarenprognose is dat per jaar een bijdrage van gemiddeld ongeveer € 400.000 moet plaatsvinden totdat een reserve is gevormd van ongeveer € 1.600.000, zijnde 20% van de boekjaarsubsidie.

Voor de begroting van de jaren 2005 en 2006 is als uitgangspunt de begroting van 2004 gehanteerd, rekening houdend met onderstaande specifieke mutaties per jaar.

Specifieke mutaties per jaar:

### 2003

- herziene begroting 2003 rekening houdend nagekomen inzichten op onderstaande posten
- minder reclame inkomsten € 300.000
- hogere vaste personeelslasten € 180.000
- onvoorziene reorganisatiekosten € 50.000
- lagere freelancekosten € 50.000
- voorschot op bevoorschotting januari 2004 ad € 3.200.000 is in oktober vermeld

### 2004

- Indexering van boekjaarsubsidie van 1,62%
- Loonkostenstijging van 4,75%
- in de personeelskosten is een bedrag van € 1.700.000 gesneden om de begroting sluitend te krijgen op een positief resultaat van € 80.000
- reclame inkomsten zijn ruim 30% lager opgenomen dan vorig jaar
- jaarlijkse (vervanging) investeringen € 250.000
- januari en februari bevatten nog de personeelskosten van de personen die afvloeien. ( $139.617 \times 2 = € 279.234$ )

### 2005

- Indexering van boekjaarsubsidie van 2%
- Loonkostenstijging van 4,75%
- Algemene kosten stijging van 2%
- het andere oog contract vervalt, hierdoor € 326.000 minder inkomsten, maar ook € 326.000 minder kosten (€ 257.000 directe loonkosten / € 84.000 freelance redactie)
- afloop kortlopende lening na april 2005 (met maandelijkse aflossing van € 38.000 en rente van € 10.000).
- reclame inkomsten stijgen met € 120.000 ten opzichte van 2004
- jaarlijkse (vervanging) investeringen € 300.000
- algemene kosten (autokosten) met € 15.000 gedaald

### 2006

- Indexering van boekjaar subsidie van 2%
- Loonkostenstijging van 4,75%
- Algemene kosten stijging van 2%
- Geen stijging reclame inkomsten t.o.v. 2005
- Jaarlijkse (vervanging) investeringen € 350.000
- algemene kosten (autokosten) met € 15.000 gedaald