

Bedömning av ekonomisk plan

Stockholms läns Blåsarsymfoniker

Bakgrund och uppdrag

Stockholms läns Blåsarsymfoniker (SLB¹) har i dagsläget ett stort negativt eget kapital. Eftersom SLB är en ideell förening, är det i sig möjligt att ha ett negativt kapital, under förutsättning att det finns tillräckligt med likviditet för att betala löpande kostnader. Det vill säga underskottet måste finansieras.

Situationen är inte ny. Sedan år 2000 har SLB fått antingen extra stöd eller förskott på kommande år bidrag (ibland både ock) under nio av åren. Under 2012 har situationen förvärrats genom det stora underskottet 2011, som uppgick till drygt 3,7 mkr varav drygt 2,2 mkr härrör sig till dotterbolaget. SLB gick därmed in i 2012 med ett negativt eget kapital på 6,3 mkr. De likvida medlen är slut under augusti och SLB bedömer att man inte har likviditet för skattebetalningen i september. Föreningen måste därmed försätta sig själv i konkurs om inte likviditet tillförs.

PwC har att Stockholms läns landsting Kulturförvaltningen fått uppdraget att bedöma om den ekonomiska plan som ligger till grund för (SLB) ansökan om förskott på 2013 års bidrag är trovärdig.

Efter samtal med Hans Ullström har vi fastställt att uppdraget görs i två steg

1. En bedömning av om planen i sig på ett trovärdigt sätt löser SLBs ekonomiska situation under perioden.
2. En bedömning av hur trovärdigt det är att åtgärderna i planen leder till önskat resultat och att de genomförs.

Observera att vårt uppdrag endast handlar om att bedöma planen så som den är framlagd. Vår bedömning grundar sig på den information vi fått från SLB. Vi har inte gjort en självständig granskning av det ekonomiska underlag som planerna grundar sig på.

Löser planen problemet?

För att kunna svara på frågan, måste vi först bestämma vad som är problemet. Vår tolkning är att SLL inte vill betala förskott på kommande års bidrag.

I nedanstående tabell har vi sammanställt utfallen enligt årsredovisningen 2011 samt den prognos för 2012 och de budgetar vi fått från SLBs ledning.

¹ Konserthusverksamheten Musikaliska bedrivs i ett helägt dotterbolag Musikaliska AB. De båda enheterna utgör en koncern med ideella föreningen Stockholms Blåsarsymfoniker som koncernmoder.

Årtal		SLB Moder- förening	Musikaliska AB	Resultat	Balanserade vinstmedel (Ackumulerat)
2010	utfall	-134		-134	-2550
2011	utfall	-1553	-2203	-3756	-6306
2012	prognos	252	-805	-553	-6859
2013	budget	2596	418	3014	-3845
2014	budget	3244	1175	4419	574
2015	budget	3356	1300	4656	5230

Som framgår av tabellen kommer SLB att behöva förskott även 2013 och sannolikt 2014. Från och med 2015 kan föreningen om den följer sina planer klara sin verksamhet genom ordinarie stöd och ska ej behöva ha något förskott.

Känslighetsanalys

Årtal		SLB Moder- förening	Musikaliska AB	Resultat	Balanserade vinstmedel (Ackumulerat)
2010	utfall	-134		-134	-2550
2011	utfall	-1553	-2203	-3756	-6306
2012	prognos	189	-1006	-817	-7123
2013	budget	1947	314	2261	-4863
2014	budget	2433	881	3314	-1549
2015	budget	2517	975	3492	1944

För att testa känsligheten har vi i tabellen ovan sänkt resultaten med 25% från och med 2012. Slutsatsen är att även med ett antagande om 25% sämre resultat, kommer SLB att kunna klara 2016 utan förskott. Det finns dock inte osannolikt att förskott kan vara nödvändigt även under 2015.

Likviditet

Notera att förskotten egentligen, som ovan nämnts, handlar om föreningens likviditet. I tabellerna ovan har vi istället utgått från resultatet och de balanserade vinstmedel som utgör det ackumulerade resultatet. I denna verksamhet går resultat och likviditet till mycket stor del hand i hand. Det är få kostnader som inte leder till utflöde av likviditet under samma år och få intäkter som inte leder till inflöde under samma år. Investeringsbeloppen i inventarier som ska skrivas av, är små. Den enda större likviditetspåverkande posten som inte är resultatpåverkande² är de förskott som erhållits från Stockholms läns landsting.

Givet den korta tid som stod till förfogande fanns inte utrymme för SLB att ta fram en särskild likviditetsbudget för perioden. Vi rekommenderar dock att sådan tas fram, eftersom likviditeten under åtminstone de första åren av perioden kommer att vara tidvis ansträngd.

² SLB har inte, enligt de senaste årens årsredovisningar, bokfört förskotten som intäkt på utbetalningsåret, utan på det år som bidraget avser.



Slutsats

Om SLB genomför sin ekonomiska plan och Stockholms läns landsting tillskjuter likviditet i form av förskott 2012, 2013, 2014 och eventuellt även 2015 bedömer vi att SLB därefter bör kunna klara sin verksamhet utan förskott på kommande års bidrag.

Är planen trovärdig?

Vi har med SLBs VD och den av SLB anlitate konsulten gått igenom de besparingsåtgärder som presenterats i bilaga 2 till den ansökan om förskott som SLB ställt till Stockholms läns landsting. Vi har bedömt vidtagna åtgärder som "gröna" vilket innebär hög trovärdighet eller "röda" vilket innebär lägre trovärdighet. De "gröna" åtgärderna är konkreta åtgärder i form av redan omförhandlade avtal eller fattade och genomförda beslut. De "röda" innebär att det finns fler osäkerhetsfaktorer i besparingarna. Vi bedömer att även de "röda" åtgärderna ligger inom organisationens kontroll och att nuvarande ledning har en plan för besparingen. Vi har valt att göra en tydlig bedömning med endast två nivåer, för att skapa ett tydligt underlag. Denna bedömning kan dock aldrig bli exakt.

Som framgår av tabellen på nästa sida har vi bedömt att ca 83% av värdet av kostnadssänkningarna har hög trovärdighet.



	2012	2013	2014	2015	Perioden	Vidtagna åtgärder	Bedömning	Notering
Extramusiker, vikarier	0	550	800	800	2150	Beslut fattat om att ändra orkesterns sättning så att färre musiker behövs. Ett arbete med att anpassa repertoar till detta har påbörjats.		Kostnaden ligger inom SLBs kontroll, men bygger på att inga extra musiker eller vikarier används
Eftersänkta sparade semesterdagar VD	154	0	0	0	154	Avtal upprättat		
Lönesänkning VD	0	158	158	158	474	Avtal upprättat		
Minskade semesterdagar VD	0	28	28	28	84	Avtal upprättat		
Minskning av personal konferens/konsert	25	70	70	70	235	En översyn är gjord och ett förändrat arbetssätt är infört		Besparingen bygger på att SLB fortsätter att arbeta på detta sätt
Uppsagda tjänster 3,6 tjänster	236	829	1541	1541	4147	Uppsägningar genomförda		
Ytterligare sänkning av personkostnader	0	0	450	450	900	Inga - detta är en bedömning av framtida möjligheter att minska personalstyrkan som en följd av en mer effektiv kultur och organisation		Beskrivningen av den förändring i administrationen som leder till besparingen är sig rimlig.
Marknadsföring	75	500	500	500	1575	Omförhandling med reklambyrå pågår		Kostnaden ligger inom SLBs kontroll. Kvarvarande resurser för marknadsföring bör vara tillräckliga.
Minskad kostnad IT-konsult	75	125	125	125	450	Support avtal är omförhandlat. Beteende håller på att förändras		Besparingen bygger på att SLB fortsätter att arbeta på detta sätt. IT kostnader är svåra att kontrollera i de flesta organisationer
Bevakning och larm	20	61	61	61	203	Avtal omförhandlat		
Städning	15	45	45	45	150	Avtal omförhandlat		
Minskning av kostnader pga köpstopp	10	40	40	40	130	Strängare rutin för inköp införd		Besparingen bygger på att SLB fortsätter att arbeta på detta sätt
Minskning av kostnader pga översyn av avtal	10	40	40	40	130	Översyn pågår		Besparingen bygger på att SLB fortsätter att arbeta på detta sätt
Summa enligt plan	620	2446	3858	3858	10782			
Summa gröna åtgärder	500	2171	3133	3133	8937			

En kompletterande bild

För att få en kompletterande bild av hur helheten i organisationens ekonomi är tänkt att fungera under den kommande treårsperioden, har vi bitt SLB att ta fram en budget för moderföreningen och dotterbolaget. Vi har också begär en prognos för resultatet 2012 för att använda som en utgångspunkt.

Musikaliska AB

BUDGET	Prognos	Budget	Budget	Budget
INTÄKTER (tkr)	2 012	2013	2014	2015
Konferensverksamhet uthyrning av lokaler	2 322	3 200	3 300	3 400
Övriga intäkter, biljettprovision och teknikhyror	1 715	1 350	1 375	1 375
Intäkter från verksamheten	4 037	4 550	4 675	4 775
UTHYRNING				
KONTORSLOKALER/CAFE				
Bistro inkl kök	308	334	384	409
Uthyrning SLB och Mazerska	1 535	1 360	1 360	1 360
Hysesintäkter	1 843	1 694	1 744	1 769
Intäkter totalt	5 880	6 244	6 419	6 544
Produktionskostnader	-764			
Hyeskostnader N 11 inkl städ el larm	-2 576	-2 400	-2 400	-2 400
Marknadsföring inkl hemsida	-565	-450	-450	-450
Inköp flygelhyra, scenteknik mm	-211	-350	-350	-350
Biljetthantering inkl support	-182	-180	-180	-180
Konsultarvode	-361	-500	0	0
Övriga kostnader	-203	-160	-160	-160
Två fasta tjänster + värdar, tekniker, admin	-1 823	-1 786	-1 704	-1 704
Kostnader totalt	-6 685	-5 826	-5 244	-5 244
Resultat	-805	418	1 175	1 300

Den budgeterade resultatförbättringen i Musikaliska beror på ökad konferensförsäljning och minskade kostnader. Organisationen har infört ett nytt arbetssätt kring försäljning som genererade 750 tkr under perioden mars-maj. Vidare har viss olönsam uthyrning av lokalen avvecklats för att skapa utrymme för försäljning med högre lönsamhet. Under förutsättning att de nya arbetssätten fortsätter att tillämpas, bedömer vi att den budgeterade försäljningsökningen är trovärdig.

Posten ”produktionskostnader” 2012 försvinner då SLB beslutat att all produktion ska förläggas i moderföreningen. Den matchas med 365 tkr av sänkta budgeterade ”övriga intäkter, biljettprovision och teknikhyror”. Se vidare nedan under Moderföreningen SLB.

Moderföreningen SLB

BUDGET	Prognos 2 012	Not	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015
Intäkter					
Landstinget, Stockholm	14 410		14 497	14 586	14 676
Statens Kulturråd	6 228		6 228	6 228	6 228
Biljettintäkter, gager och övriga intäkter	3 568		2 936	3 000	3 100
Diverse intäkter, projektbidrag, sidointäkter, ams	2 586		1 465	1 165	1 165
Hyresintäkt N11, Musikaliska och Stallet	2 795		2 726	2 739	2 752
Hyresersättning från RK N13	5 109	1	2 925	0	0
Hyresintäkter N13, inkl el,sopor, internet			1 879	0	0
Musikaliska Nybrokajen AB	2 153	2			
Summa intäkter	36 849		32 656	27 718	27 921
Kostnader					
Produktionskostnader, tonsättare	-4 956		-4 300	-4 000	-4 000
Marknadsföring, övriga externa kostnader	-3 371		-2 300	-2 300	-2 300
Personal	-16 620	2	-13 736	-12 731	-12 731
Lokalhyra kontor och replokal SLB	-1 584		-1 300	-1 300	-1 300
Lokalkostnader	-382		-200	-200	-200
Lokalhyra N11	-3 593		-3 501	-3 588	-3 679
Lokalhyra för N13	-4 523		-4 368	0	0
Avskrivningar	-290		-280	-280	-280
Musikaliska Nybrokajen AB	-1 214	2			
Summa kostnader	-36 533		-29 985	-24 399	-24 490
Räntekostnader och liknande	-64		-75	-75	-75
Beräknat resultat	252		2 596	3 244	3 356

Not 1 Sammanslagning av hyresersättning och hyresintäkter N13 (kontorshuset)

Not 2 Fakturerade utlägg och löpande kostnader i Musikaliska Nybrokajen AB, i lönesumman 939'. Posterna tar ut varandra och ger ingen nettopåverka på resultatet.

När det gäller moderföreningen består resultatförbättringen till största delen av sänkta kostnader. Intäktsidan har hållits stabil. År 2014 upphör hyreskontraktet på "kontorsdelen" av byggnaden. Därmed försvinner såväl kostnader som intäkter. Vid samma tidpunkt löper även kontraktet på konserthus delen ut (N11). I budgeten antas att kontraktet kan förlängas till samma villkor som idag. Detta utgör en risk då fastighetsägaren kan vilja ha en annan högre hyressättning.

Den budgeterade sänkningen av Diverse intäkter mm mellan 2012 och 2013 på ca 1,1 mkr matchas av sänkta budgeterade produktionskostnader i moderföreningen och Musikaliska. Budgeteten kan sägas utgöra en budget för basorganisationen.

Den stora kostnadssänkningen jämfört med 2012 avser personalkostnader och uppgår totalt till 2 884 tkr. Av dessa utgör 1 635 tkr beslutade uppsägningar och lönesänkningar, se tabell på sidan 2, 939 tkr är kostnader som 2013 och framåt är budgeterade i Musikaliska, 260 tkr utgör engångskostnader för Londonturné, resterande besparing på 50 tkr är inte specificerad. Vi bedömer denna kostnadsreduktion som trovärdig. Huvuddelen hänför sig till redan beslutade och genomförda åtgärder eller till rena bokföringstekniska poster.

Ett annat område där stora kostnadssänkningar är marknadsföring. Dessa kostnader kontrolleras av SLB och den återstående budgeteten på 2 300 tkr + 450 tkr bedömer vi som rimlig för en organisation av denna typ och storlek. Vi bedömer därför att även denna besparing är trovärdig och att SLB har tillräckliga resurser för att kunna nå ut till sin publik.

Har organisationen förmågan?

Avgörande för att framgångsrikt vända en organisation är vilja och förmåga. Vi bedömer att SLBs ledning har viljan att göra de förändringar som krävs. Denna vilja grundar sig sannolikt till större eller mindre del på det akuta hot mot föreningens överlevnad som föreligger. Men, med utgångspunkt från den information vi inhämtat från ledningen, bedömer vi att det finns en insikt i organisationen om att förändring måste ske och att det kräver en förändring av SLBs sätt att arbeta och verka.

Vi bedömer att ledningens beslut att ta in en konsult är klokt samt att den valda konsulten har den erfarenhet och det engagemang som krävs för att vara den förändringsagent som kan leda SLB till ett nytt och mer effektivt funktionssätt. I nuläget bedömer vi att SLB har viljan och förmågan att fullfölja sin uppgjorda plan.

Det finns dock flera risker att ta hänsyn till. En är när konsulten lämnar sitt uppdrag i juni 2013. En annan att styrelsen inte utövar tillräcklig intern kontroll. I denna typ av förändringsarbete är det i allmänhet viktigt med kontinuitet i ledningen. Att det där skulle uppstå "glapp" utgör därmed också en risk. Ytterligare en risk är att det allmänna "krismedvetandet" avtar under treårsperioden och att mindre ekonomiskt effektiva beteenden återigen accepteras.

Att vi pekar ut dessa risker innebär inte att de inte kan hanteras av organisationen, utan att särskild uppmärksamhet från styrelsen krävs.

Uppföljning

Om Stockholms läns landsting beslutar att bevilja ansökan om förskott, bör utgångspunkten vara att förskott ska kunna ges till SLB under de tre kommande åren. Vi rekommenderar vi att ett sådant beslut åtföljs av ett beslut om regelbunden uppföljning av SLBs ekonomi. Förslagsvis genom regelbunden rapportering till Kulturförvaltningen. Ett formaliserat uppföljningssystem skulle öka tydligheten för villkoren för båda parter.

Stockholm 2012-09-08

Johan Sverker