

Strikt vertrouwelijk

Rapport vergelijking exploitatie Schaffelaartheater

**Langedijk Samen Werken aan Oplossingen (SWO)**

**Strikt persoonlijk en vertrouwelijk**

Langedijk Samen Werken aan Oplossingen  
T.a.v. de heer D. Langedijk  
Wittenburgergracht 31  
1018 MV AMSTERDAM

BDO Advisory B.V.  
Statutair gevestigd te Eindhoven  
KvK-nummer: 17171176

Van Deventerlaan 101  
3528 AG Utrecht  
Telefoon: +31(0)30 284 99 60

Utrecht, 09 januari 2017

Referentie: 17-048/FvdL/KK/EN/1060522

Betreft: financiële vergelijking exploitatie Schaffelaartheater

Geachte heer Langedijk,

**Opdracht**

Ingevolge uw opdracht hebben wij u geassisteerd bij de financiële vergelijking van de exploitatieramingen van het Schaffelaartheater. In hoofdlijnen heeft u ons gevraagd de volgende twee thema's te onderzoeken:

- de financiële vergelijking van de exploitatieramingen van het Schaffelaartheater tussen de huidige exploitant en Coulissen B.V.;
- beoordeling van de financiële positie van de private partij, Coulissen B.V.

**Informatiebronnen**

Wij hebben ons gebaseerd op informatie die tot en met 2 december 2016 aan ons is verstrekt. De gegevens die in deze rapportage zijn opgenomen, zijn met name ontleend aan de informatie die wij hebben verkregen van u als opdrachtgever, de bestuurders van Schaffelaar Theater B.V., de bestuurders van Coulissen B.V. en de gemeente Barneveld. De verkregen informatie is verworven uit interviews en uit verstrekte documentatie. Op 5 december zijn de voorlopige bevindingen aan de bestuurders van Schaffelaar Theater B.V. en Coulissen B.V. gepresenteerd.

**Prospectieve informatie**

De toekomstgerichte informatie in dit onderzoek is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de bestuurders van Schaffelaar Theater B.V. en de bestuurders van Coulissen B.V. Wij accepteren geen aansprakelijkheid voor deze informatie. Hierbij willen wij benadrukken dat de realisatie van de prospectieve informatie, afhankelijk van de redelijkheid van de gehanteerde uitgangspunten en de feitelijke situatie hiervan materieel kan afwijken.

**Aard en reikwijdte van de werkzaamheden**

- Onze werkzaamheden bestonden met name uit het verkrijgen, analyseren en becommentariëren van de financiële gegevens die door de bestuurders van Schaffelaar Theater B.V., de bestuurders van Coulissen B.V. en haar medewerkers aan ons beschikbaar zijn gesteld.
- Alhoewel wij ons onderzoek zo nauwgezet mogelijk hebben uitgevoerd, betekent dit niet dat alle mogelijke risico's die hieraan zijn verbonden en tekortkomingen en fouten in de onderliggende informatie, zo die er zijn, belicht zijn. Dit hangt onder meer samen met het feit dat wij ons onderzoek deels baseren op door derden uitgevoerde werkzaamheden.
- De aard van de opdracht brengt met zich mee dat op het in dit rapport opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen door ons geen accountantscontrole is toegepast en dat tevens geen beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend omtrent de getrouwheid van het in dit rapport opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen daarop.
- Daarnaast zijn onze werkzaamheden beperkt tot die zaken waarvan u hebt aangegeven dat ze van belang zijn voor uw onderzoek. Deze zijn vastgelegd in de opdrachtbevestiging d.d. 1 november 2016.

Wij hebben geen werkzaamheden meer verricht of inlichtingen gevraagd bij de bestuurders van Schaffelaar Theater B.V. en de bestuurders van Coulissen B.V. sinds 2 december 2016. Op deze datum hebben wij ons veldwerk afgerond. Dit rapport voorziet niet in gevolgen, gebeurtenissen of omstandigheden welke mogelijk aan het licht zijn gekomen na deze datum.

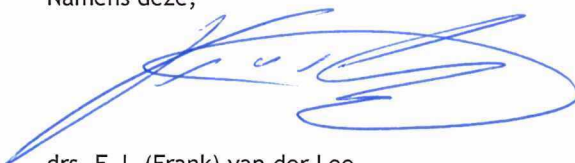
#### Ten slotte

Dit onderzoek is alleen voor u, bestuurders van Schaffelaar Theater B.V. en Coulissen B.V. alsmede het college van b&w en de gemeenteraad van de gemeente Barneveld bestemd, ten behoeve van uw evaluatie van de exploitatieramingen en de financiële positie. Dit rapport mag niet, zonder onze uitdrukkelijke toestemming vooraf, (geheel of gedeeltelijk) aan derden worden verstrekt.

Uiteraard zijn wij graag bereid tot het verstrekken van een nadere toelichting.

Hoogachtend,

BDO Advisory B.V.  
Namens deze,



drs. F.J. (Frank) van der Lee  
Partner

## INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	4
<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>5</b>
MANAGEMENTSAMENVATTING	6
<b>INLEIDING</b>	<b>9</b>
Inleiding	10
<b>Vergelijking Meerjarenraming Schaffelaar Theater B.V. en Coulissen B.V.</b>	<b>11</b>
Vergelijking meerjarenraming	12
<b>Beoordeling (Financiële) positie Coulissen B.V.</b>	<b>17</b>
(Financiële) positie Coulissen B.V.	18
<b>BIJLAGEN</b>	<b>22</b>
Bijlage 1. Meerjaren Schaffelaar Theater B.V.	23
Bijlage 2. Meerjaren Coulissen B.V.	24
Bijlage 3. Vergelijking begroting - realisatie 2015/16 Schaffelaar Theater B.V.	25
Bijlage 4. (Concept) Balans 30 juni 2016 Schaffelaar Theater B.V.	26
Bijlage 5. Theaterexploitatie Coulissen B.V. (voorgestelde activa/passiva transactie)	27
Bijlage 6. Geraadpleegde documenten	28

## MANAGEMENTSAMENVATTING

## MANAGEMENTSAMENVATTING

### Woord vooraf

- Voorliggende rapportage bevat de uitkomsten van het door ons uitgevoerde onderzoek. Wij adviseren u deze rapportage integraal te lezen. Wij kunnen niet uitsluiten dat er mogelijk zaken in de managementsamenvatting niet zijn opgenomen die wel voor u van belang kunnen zijn.
- De doelstelling van dit onderzoek betreft het bieden van inzicht in de financiële vergelijking van de exploitatieramingen van het Schaffelaartheater en de beoordeling van de financiële positie van de private partij, Coulissen B.V.
- In de managementsamenvatting zijn de belangrijkste bevindingen per thema opgenomen.

### Opdracht

Ingevolge uw opdracht hebben wij u geassisteerd bij de financiële vergelijking van de exploitatieramingen van het Schaffelaartheater. U heeft ons gevraagd de volgende twee thema's te onderzoeken:

- De financiële vergelijking van de exploitatieramingen van het Schaffelaartheater tussen de huidige exploitant (Schaffelaar Theater B.V.) en Coulissen B.V.;
- Beoordeling van de financiële positie van de private partij, Coulissen B.V.

### Aard en reikwijdte van de werkzaamheden

- Onze werkzaamheden bestonden met name uit het verkrijgen, analyseren en commentariëren van de financiële gegevens die door de bestuurders van Schaffelaar Theater B.V., de bestuurders van Coulissen B.V. en de gemeente Barneveld aan ons beschikbaar zijn gesteld.
- Alhoewel wij ons onderzoek zo nauwgezet mogelijk hebben uitgevoerd, betekent dit niet dat alle mogelijke risico's die zijn verbonden en tekortkomingen en fouten in de onderliggende informatie, zo die er zijn, belicht zijn. Dit hangt onder meer samen met het feit, dat wij ons onderzoek deels baseren op door derden uitgevoerde werkzaamheden.

- De aard van de opdracht brengt met zich mee dat op het in dit rapport opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen door ons geen accountantscontrole is toegepast en dat tevens geen beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend omtrent de getrouwheid van het in dit rapport opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen daarop.

Daarnaast zijn onze werkzaamheden beperkt tot die zaken waarvan u hebt aangegeven dat ze van belang zijn voor uw onderzoek. Deze zijn vastgelegd in de opdrachtbevestiging d.d. 1 november 2016.

### Summiere informatie

Het maken van een vergelijking tussen de aangeleverde meerjarenramingen is complex gebleken. Hoe de exploitatie van het Schaffelaartheater eruit komt te zien indien Coulissen B.V. het zou exploiteren, is op basis van de summiere cijfers niet goed inzichtelijk te maken. Wel is een vergelijking in de subsidiebehoefte te maken.

### Subsidiebehoefte

Coulissen b.v. wenst de achtergestelde lening van de gemeente Barneveld niet over te nemen en heeft hierdoor geen rentelasten opgenomen ten behoeve van deze lening. Daarnaast heeft Coulissen B.V. geen jaarlijkse dotatie aan de voorziening groot onderhoud opgenomen, maar heeft zij wel onderhoudskosten opgenomen. Voor ons is niet inzichtelijk welk deel van de onderhoudskosten ten behoeve van groot onderhoud is opgenomen.

De vergelijking van de subsidiebehoeften in de verschillende scenario's met bovenstaande nuance, is hieronder weergegeven.

Subsidiebehoefte	2016/17	2017/18	2018/19	2019/2020
Schaffelaar Theater B.V.	€ 435.000	€ 425.000	€ 400.000	€ 375.000
Coulissen B.V.	€ 400.000	€ 350.000	€ 300.000	€ 250.000
Verschil	€ 35.000	€ 75.000	€ 100.000	€ 125.000
- rente achtergestelde lening	€ -10.000	€ -10.000	€ -10.000	€ -10.000
- dotatie voorziening g/o	€ -45.000	€ -45.000	€ -45.000	€ -45.000
Verschil (ST- Coulissen)	€ -20.000	€ 20.000	€ 45.000	€ 70.000
out of pocket kosten g/o Coulissen	pm	pm	pm	pm

Van belang is om rekening te houden met bovenstaande verschillen. Om een zuiver vergelijk te maken, is het daarnaast van belang om de omvang van de out of pocket kosten ten behoeve van groot onderhoud inzichtelijk te maken. Hiertoe dienen er duidelijke afspraken gemaakt te worden over de invulling van het groot onderhoud en de hierbij behorende kosten.

Verder moet worden opgemerkt dat:

- Bij de overdracht aan Coulissen B.V., de achtergestelde lening ad € 500.000 als verlies moet worden verantwoord door de gemeente Barneveld;
- Bij overdracht aan Coulissen B.V., de onderhoudsvoorziening ad € 96.141 opgeheven wordt. Tevens komen de hiermee samenhangende liquide middelen niet ten gunste van Coulissen B.V.;
- De overige activa en passiva overgenomen worden door Coulissen B.V., wat resulteert in een nadeel van € 5.099 voor Coulissen B.V.
- Bepaald moet worden wie verantwoordelijk is voor de groot onderhoudslasten van het pand;
- In de huidige situatie, de gemeente Barneveld bepaalt wanneer zij niet meer bereid is om in de gevraagde middelen te voorzien om de exploitatie van het Schaffelaartheater te continueren. In de situatie, waarin Coulissen B.V. de exploitatie overneemt, Coulissen B.V. bepaalt wanneer zij niet meer bereid is om in de gevraagde middelen te voorzien, behoudens gemaakte afspraken over minimale tijdsduur van exploitatie;
- In het geval van exploitatie door Coulissen B.V., hoeft een tegenvallende exploitatie niet te leiden tot een grotere subsidievraag.

Bovenstaande zaken moeten eerst in overweging worden genomen alvorens te kiezen voor een besparing op de subsidie van het Schaffelaartheater. Dit vergt wellicht een nadere uitwerking.

### (Financiële) positie Coulissen B.V.

*Coulissen B.V. en Exploitatie Maatschappij Spant B.V.*

Coulissen B.V. is in 2015 opgericht met als doelstelling "het voeren van management over diverse theaterexploitaties". Coulissen B.V. is opgericht als holding, met het oog op overnames en exploitaties van meerdere theaters. Exploitatie Maatschappij Spant is de eerste en op dit moment de enige. Bij oprichting van Coulissen B.V. is zij 100% aandeelhouder van Exploitatie Maatschappij Spant B.V., een entiteit die het Spant! (theater in Bussum) en De Boerderij (Huizen) exploiteert. Deze exploitatie is in 2011 middels een management buy-out in handen gekomen van de huidige bestuurders/aandeelhouders van Coulissen B.V.

De gerealiseerde winsten uit de exploitatie van Exploitatie Maatschappij Spant B.V. resulteren in de stijging van het eigen vermogen van Coulissen B.V., daar Coulissen B.V. momenteel uitsluitend aandelen heeft in Exploitatie Maatschappij Spant B.V. (en hier het management voor voert).

Exploitatie Maatschappij Spant, de eerste dochter van Coulissen B.V. is winstgevend. Op basis van de eigen prognoses van Coulissen B.V. wordt door het management niet verwacht dat deze dochter gedisciplineerd zal worden en daarmee de continuïteit van het gehele concern (inclusief Schaffelaar exploitatie B.V.) in gevaar zal brengen.

#### *Goodwill en solvabiliteit*

De management buy-out heeft plaatsgevonden door middel van een activa/passiva transactie, waarbij het vastgoed niet is overgenomen. Er is voor de overname een goodwill betaald van € 4.000.000. € 320.000 is toentertijd direct voldaan, de overige € 3.680.000 wordt in tien jaar afbetaald aan de voormalige exploitant van Spant!, tussentijds is er € 650.000 extra afgelost.

De jaarlijkse afbetaling op de goodwill leidt ertoe dat de solvabiliteit van Coulissen B.V., de komende jaren verbetert (volgens begroting van Coulissen B.V. excl. exploitatie Schaffelaartheater).

We merken op dat de solvabiliteit van Coulissen B.V. de komende jaren nog niet boven het niveau van 25% komt, wat wij als minimale norm hanteren. De verwachte toenemende solvabiliteit duidt er echter wel op dat Coulissen B.V. in toenemende mate in staat is om aan haar verplichtingen (aflossingen en rentebetalingen) te voldoen. Volgens diens eigen prognose zijn zij in staat om de goodwill af te betalen en stijgt het eigen vermogen na betaling van de interest met € 139.000 in 2017/18 en naar verwachting met € 176.000 in 2020/21.

#### *Liquiditeit*

Liquiditeit zegt iets over in hoeverre de organisatie in staat is om aan diens korte termijn verplichtingen te voldoen. Een liquiditeitsratio (current ratio) van minder dan één betekent dat de liquide middelen en de middelen die op korte termijn liquide gemaakt kunnen worden lager zijn dan de verplichtingen waar op korte termijn aan voldaan dient te worden. Coulissen B.V. geeft aan over de volgende liquiditeit te beschikken.

- Op de eindbalans van boekjaar 2013/14 was de liquiditeit (current ratio) 0,53.
- Op de eindbalans van boekjaar 2014/15 was de liquiditeit 0,65.

De verbetering in liquiditeit duidt erop dat Coulissen B.V. in toenemende mate in staat is om aan diens korte termijn verplichtingen te voldoen. Coulissen geeft aan dat de liquiditeit in boekjaar 2015/16 verder verbeterd is.

*Voor een actueel inzicht en een gefundeerd oordeel over de solvabiliteit en liquiditeit adviseren wij u om Coulissen B.V. te verzoeken om de vastgestelde cijfers over 2015/16 aan u te verstrekken.*

#### *Waarborgen en garanties*

Coulissen B.V. is een private partij. Dit betekent dat zij een onderneming, in dit geval het Schaffelaartheater, (willen) exploiteren met als doel hier winst uit te generen. Tegenvallende resultaten kunnen acceptabel zijn als ze tijdelijk van aard zijn en er verwacht wordt dat er op lange termijn positieve resultaten behaald kunnen worden. De bestuurders van Coulissen B.V. geven aan vooralsnog geen verdere garanties te verstrekken vanuit de persoonlijke holdings.

#### *Governance*

Coulissen B.V. heeft een raad van commissarissen ingesteld, zij hebben de taak om toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur. De rol van een RvC is om in het belang van de vennootschap te handelen. Als een eventuele overname van het Schaffelaartheater de continuïteit van Coulissen B.V. in gevaar zou brengen, zal de RvC naar verwachting geen akkoord op de overname geven.

#### *Balans nieuw op te richten entiteit en moedermaatschappij*

Het voorstel van Coulissen B.V. met betrekking tot de exploitatie van het Schaffelaartheater behelst overname, middels een activa/passiva transactie. Dit houdt in dat er geen aandelen worden overgenomen.

Coulissen B.V. geeft aan dat zij uitgaan van een activa/passiva transactie tegen boekwaarde, waarbij de exploitatie van het Schaffelaartheater 'going concern' wordt overgenomen. Naar inzicht van Coulissen B.V. betekent dit dat alle activa die in de balans van Schaffelaar Theater B.V. zijn opgenomen, worden overgenomen. Daarnaast nemen zij alle schulden over, behoudens:

- de achtergestelde lening;
- de voorziening groot onderhoud (en bijbehorende liquide middelen).

Het voorstel van Coulissen B.V. hierbij is om de achtergestelde lening kwijt te schelden en de voorziening grootonderhoud (in relatie tot het pand in eigendom van Muziektheater Barneveld B.V.) op te heffen. Tevens stelt Coulissen B.V. voor om de liquide middelen, behorend bij de voorziening groot onderhoud ad € 96.141, niet over te nemen. Wanneer er uitgegaan wordt van bovengenoemde activa/passiva transactie en de (concept)eindbalans over 2015/16 van Schaffelaar Theater B.V., levert dit een nadeel op voor Coulissen B.V. van € 5.099.

Na de voorgenomen transactie zijn er naar verwachting voldoende liquide middelen (€ 400.000+) in de nieuw op te richten B.V. aanwezig om de exploitatie te continueren en het (begrote) verlies van het eerste jaar te financieren.



## INLEIDING

## INLEIDING

### Achtergrond en aanleiding

In 2011 heeft de gemeente Barneveld een instandhoudingssubsidie ten bedrage van € 200.000 aan het Schaffelaartheater toegekend. Deze zogenaamde instandhoudingssubsidie is een exploitatiebijdrage, bedoeld voor de instandhouding van de voorziening en dient niet besteed te worden aan theatervoorstellingen of commerciële activiteiten. Het Schaffelaartheater kampt sindsdien al enige jaren met financiële zorgen. Hiertoe heeft de gemeente Barneveld de subsidie in 2013 verhoogd met € 50.000 naar € 250.000.

Het boekjaar 2012-2013 (lopend van 01-07-2012 t/m 30-06 2013) is ondanks deze verhoogde subsidie afgesloten met een negatief resultaat van € 132.000. Het boekjaar 2013/2014 is afgesloten met een exploitatietekort van € 108.109. Het boekjaar 2014/2015 is eveneens afgesloten met een exploitatietekort (€ 127.450 (bij een subsidie van €282.414)). Structurele tekorten hebben ertoe geleid dat er aan het einde van het boekjaar 2014/2015 een negatief eigen vermogen van meer dan € 500.000 is ontstaan.

Voorgaande heeft de gemeente Barneveld doen besluiten, na onderzoek en aanbevelingen van LAgroup, om het Schaffelaartheater eenmalig een achtergestelde lening van € 500.000 te verstrekken en de subsidie voor het seizoen 2015/2016 te verhogen naar € 445.000. Gezien de financiële situatie van het theater en de verbondenheid van de gemeente Barneveld hieraan, heeft de gemeente een onderzoek uit laten voeren naar verschillende vormen van private uitvoering voor de exploitatie van het Schaffelaartheater.

Een van de hiertoe onderzochte theaters is Spant! in Bussum, welke wordt geëxploiteerd door Coulissen B.V. waarbij Coulissen B.V. heeft aangegeven tevens de exploitatie van het Schaffelaartheater voor diens rekening te willen nemen. Hiertoe heeft Coulissen B.V. een businesscase aan de gemeente Barneveld verstrekt, waarin zij aangeven de subsidiebehoefte van het theater over een periode van vier jaar terug te kunnen brengen naar € 250.000. Hieruit is de wens vanuit de gemeente Barneveld ontstaan, om te beoordelen of deze businesscase een realistische en haalbare exploitatie van het Schaffelaartheater weerspiegelt.

Schaffelaar Theater B.V., de huidige exploitant van het Schaffelaartheater geeft ook aan een dalende subsidiebehoefte te kennen. Een daling van de gerealiseerde € 445.000, naar € 375.000 vanaf boekjaar 2019/2020. De gemeente heeft de wens om ook deze businesscase te toetsen op realistische aannames en haalbaarheid.

Tevens is de opdracht gegeven om de financiële positie van de private partij, Coulissen B.V., te beoordelen.

Om te voorzien in deze vraagstukken, hebben we inzicht gekregen in de meerjarenbegrotingen van het Schaffelaartheater, als verstrekt door beide partijen. Enerzijds om de vergelijkbaarheid van de meerjarenramingen te verhogen, anderzijds om te beoordelen of er realistische aannames gedaan zijn en afwijkingen van een gefundeerde argumentatie voorzien kunnen worden. Dit alles ten doel om de gemeente in staat te stellen om een onderbouwde keuze te kunnen maken omtrent de vraag wat de door hen gewenste exploitatievorm van het Schaffelaartheater is.

Onze werkzaamheden bestonden met name uit het verkrijgen, analyseren en commentariëren van de financiële gegevens die door de bestuurders van Schaffelaar Theater B.V., de bestuurders van Coulissen B.V., de gemeente Barneveld en haar medewerkers aan ons beschikbaar zijn gesteld. Daarnaast zijn interviews gehouden met het bestuur van Schaffelaar Theater B.V. en Coulissen B.V.

De aard van de opdracht brengt met zich mee dat op het in dit rapport opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen door ons geen accountantscontrole is toegepast en dat tevens geen beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend omtrent de getrouwheid van het in dit rapport opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen daarop.

Alhoewel wij ons onderzoek zo nauwgezet mogelijk hebben uitgevoerd, betekent dit niet dat alle mogelijke risico's die zijn verbonden en tekortkomingen en fouten in de onderliggende informatie, zo die er zijn, belicht zijn. Dit hangt onder meer samen met het feit, dat wij ons onderzoek deels baseren op door derden uitgevoerde werkzaamheden.

Het onderzoek, als weergegeven in dit rapport, heeft niet ten doel gehad om handvatten te bieden voor de onderhandelingen bij een intentie tot overdragen van de exploitatie van het Schaffelaartheater door Coulissen B.V. Het onderzoek geeft slechts een beschouwing van de aan ons gepresenteerde situatie, omstandigheden en gegevens. Wij raden aan om, bij het uitspreken van deze intentie, een diepgaand onderzoek uit te laten voeren waarbij alle risico's, die niet tot de scope van dit onderzoek behoren, beoordeeld worden (due diligence).

## VERGELIJKING MEERJARENRAMING SCHAFFELAAR THEATER B.V. EN COULISSEN B.V.

## VERGELIJKING MEERJARENRAMING

### Opdracht

Ingevolge uw opdracht hebben wij u geassisteerd bij de financiële vergelijking van de exploitatieramingen van het Schaffelaar theater. U heeft ons gevraagd om de financiële vergelijking van de exploitatieramingen van het Schaffelaartheater tussen de huidige exploitant en Coulissen B.V. te onderzoeken.

Wij hebben dit hoofdstuk onderverdeeld in:

- analyse meerjarenraming Schaffelaar Theater B.V.;
- analyse meerjarenraming Coulissen B.V.;
- de vergelijking tussen de twee entiteiten.

### Analyse meerjarenraming Schaffelaar Theater B.V.

#### Aangeleverde meerjarenraming Schaffelaar Theater B.V.

De huidige exploitant van het Schaffelaartheater heeft een meerjarenraming verstrekt (zie: bijlage 1). Deze meerjarenraming heeft betrekking op de periode tussen seizoen 2016/2017 en 2020/2021. Deze begroting is opgesteld voordat de gerealiseerde cijfers over seizoen 2015/2016 bekend waren.

Het uitgangspunt voor de analyse van deze meerjarenraming zijn de gerealiseerde cijfers over seizoen 2015/2016, gezien dit de meest recente werkelijke cijfers zijn.

De meerjarenraming is tot een redelijke mate van detail uitgesplitst, dit getuigt van inzicht in de cijfermatige kant van de exploitatie. In interviews kwam naar voren dat het bestuur van Schaffelaar Theater B.V. voorzichtig begroot. Zij geeft aan niet opnieuw een verhoogde subsidieaanvraag in te willen dienen.

Het Schaffelaar Theater B.V. steunt financieel volledig op de gemeente Barneveld. Continuïteit van de exploitatie van het Schaffelaartheater door Schaffelaar Theater B.V. ligt daarmee in handen van de gemeente Barneveld. Zolang de gemeente bereid is de benodigde subsidie te verstrekken, zal de continuïteit niet in het geding komen. Mocht de gemeente ertoe besluiten niet meer (volledig) te voorzien in de benodigde subsidie (conform de meerjarenraming van Schaffelaar Theater B.V.), dan zal dit tot negatieve exploitatietekorten leiden voor Schaffelaar Theater B.V. (indien de overige begrote posten gelijk blijven). Indien Schaffelaar Theater B.V. deze exploitatietekorten niet kan financieren (onvoldoende liquide middelen), zal dit leiden tot een faillissement voor Schaffelaar Theater B.V.

### Analyse meerjarenraming

In de meerjarenraming zijn bezuinigingsmaatregelen opgenomen, alsmede de frictiekosten en investeringen die deze met zich meebrengen. Hiermee laat de begroting op korte termijn geen sterke verbetering zien. Naar aanleiding van de aangeleverde meerjarenraming, zijn de significante onderdelen in de opbrengsten- en kostenposten aan een nadere analyse onderworpen. Hiertoe is het bestuur van Schaffelaar Theater B.V. om toelichting gevraagd:

#### Theatervoorstellingen (omzet)

De omzet van de theatervoorstelling laat in het komende jaar (2016/2017) een verwachte stijging zien van afgerond € 470.000 in 2015/16 naar afgerond € 94.000 voor de jaren 2016/17 en verder. De verklaring hiervoor is dat in seizoen 16/17 meer voorstellingen zijn geprogrammeerd dan in het seizoen 15/16 (95 ten opzichte van 87). Dit verklaart de stijging in omzet theatervoorstellingen tussen 15/16 en 16/17.

Met het aantal geprogrammeerde voorstelling in seizoen 16/17 is volgens het bestuur van Schaffelaar Theater B.V. een optimum bereikt qua aanbod en de verhouding met verhuringen. Deze verhouding zal de komende jaren blijvend gehanteerd worden, wat de omzetstabilisatie verklaart.

#### Verhuuropbrengst (omzet)

De verhuuropbrengst laat een verwachte daling zien van 20% in de komende boekjaren (van afgerond € 70.000 naar afgerond € 56.000 / 60.000). Hier heeft een verschuiving van cijfers plaatsgevonden, “een zuiverder verdeling over de omzetrubrieken verhuur en horeca”. Om een vergelijking tussen 15/16 en 16/17 te maken, dienen deze omzetrubrieken derhalve gesommeerd te worden.

Na sommering van deze omzetrubrieken ontstaat er een stabiel beeld. Een stijging van 5% tussen 2015/16 en 16/17.

#### Horeca (omzet/kostprijs v.d. omzet)

Horeca laat een verwachte omzetstijging van 13% zien in boekjaar 2016/17, waarbij de kostprijs nagenoeg gelijk blijft. De daaropvolgende jaren blijft de omzet naar verwachting stijgen en de kostprijs dalen. Dit is te verklaren vanuit een verschuiving van de omzetrubriek verhuuropbrengst (zie hiervoor).

De komende jaren zal er naar verwachting een omzetstijging op horeca van minder dan 2% plaatsvinden. De komende jaren wordt ingezet op een besparing van de kostprijs door een vermindering van de catering en het realiseren van betere inkoopcondities.

#### *Sponsorinkomsten (omzet)*

De sponsorbijdrage stijgt tussen 2015/16 en 2016/17 naar verwachting van Schaffelaar Theater B.V. met 71% van afgerond € 46.000 naar € 78.000. In de begroting van 2015/2016 was groei voorzien, deze is echter uitgebleven. Het uitstellen van de besluitvorming omtrent exploitatie van het theater leidt tot een afwachtende houding van een aantal sponsors, met betrekking tot het afsluiten van nieuwe sponsordeals. Ook continuering van bestaande sponsordeals is onder de huidige omstandigheden moeilijk gebleken. De stijging in sponsorinkomsten voor de jaren 2016/17 en verder is ambitieus. Het bestuur is zich hiervan bewust.

#### *Partages artiesten (kostprijs v.d. omzet)*

De partages van de artiesten dalen beperkt (bij een gelijkblijvende omzet van theatervoorstellingen). Het bestuur is voornemens deze daling in kosten te realiseren door verbetering van de inkoop. Daarnaast wordt er gestuurd op het binnenhalen van voorstellingen met een hogere marge. In hoeverre deze doelstelling gerealiseerd wordt, is moeilijk in te schatten.

#### *Techniek (kostprijs v.d. omzet)*

De kostenpost techniek daalt van afgerond € 19.000 naar afgerond € 11.000. Dit wordt verklaard doordat materiaal dat voorheen werd ingehuurd (bijvoorbeeld een beamer) nu zelf wordt aangeschaft. Hierdoor dalen de techniekkosten, echter stijgen de afschrijvingen. De posten techniek en afschrijvingen tegen elkaar weggestreept, laten een gezamenlijke besparing van +- € 1.600 zien.

#### *Totale personeelskosten*

De totale personeelskosten stijgen tussen 2015/16 (realisatie) en 2016/17 (begroot) met circa € 40.000, waarna ze tussen 2016/17 en 2017/18 dalen met +- € 73.000 (bij een toegenomen omzet). De stijging wordt verklaard door 1) reguliere loonsverhoging, 2) tijdelijke extra inhuur (directeur a.i. in verband met ziekte) en 3) uitbreiding uren van de administrateur.

De daling tussen 2016/17 en 2017/18 komt voornamelijk voort uit de afname met 1 fte, die in 2016/17 beoogd wordt te realiseren. Tevens zijn de overige personeelskosten vanaf 2017/18 weer op een regulier niveau, doordat de extra inhuur van tijdelijke aard is.

#### *Programmaboekje (verkoopkosten)*

De kosten van het programmaboekje dalen tussen begroting 2016/17 en 2017/18 met 22%. Dit wordt verklaard door een 15% lagere oplage, deze daling is in het seizoen 16/17 al gerealiseerd.

#### *Ticketverkoop (verkoopkosten)*

De kosten ticketverkoop dalen met 11%, bij een toegenomen omzet van theatervoorstellingen. Aan het eind van seizoen 15/16 is er een nieuw contract afgesloten met de leverancier, hierdoor dalen de kosten.

#### *Overige (overige kosten)*

De begrotingen 2017/18 en 2018/19 laten incidentele kostenposten zien van € 70.000, respectievelijk € 45.000. Deze bedragen betreffen frictiekosten en 'investeringen', noodzakelijk om grote kostenbesparingen te realiseren.

Onder andere betreffen dit frictiekosten voor afvloeiing van personeel. Daarnaast betreft dit automatiseringskosten ten behoeve van automatiseren ticketverkoop en planning. Wij kunnen niet beoordelen of deze frictiekosten juist zijn ingeschat.

#### **Analyse Meerjarenraming Coulissen B.V.**

##### **Aangeleverde meerjarenraming Coulissen B.V.**

Coulissen B.V. heeft een meerjarenraming verstrekt waarin de (verwachte) financiële resultaten van de exploitatie zijn weergegeven indien Coulissen B.V. deze voor diens rekening neemt (zie: bijlage 2). De meerjarenraming van Coulissen B.V. is opgesteld met als uitgangspunt de financiële gegevens van Schaffelaar Theater B.V., van waaruit zij een eigen meerjarenraming opgesteld hebben.

### Analyse meerjarenraming

Naar aanleiding van de aangeleverde meerjarenraming, zijn de significante onderdelen in de opbrengsten- en kostenposten aan een nadere analyse onderworpen. Hiertoe is het bestuur van Coulissen B.V. om toelichting gevraagd:

De meerjarenraming van Schaffelaar Theater B.V. is meer in detail uitgesplitst, dan de door Coulissen B.V. verstrekte meerjarenraming. Om de vergelijkbaarheid te vergroten en beter zicht op de gedane aannames te verkrijgen is Coulissen B.V. gevraagd om een verdere uitsplitsing van de:

- omzet;
- inkoopwaarde van de omzet;
- personeelskosten;
- overige indirecte kosten.

Coulissen B.V. is hiertoe niet bereid geweest, daar zij wensen hun bedrijfsmodel niet in de openbaarheid te brengen. Hierdoor is een diepgaandere analyse niet te maken. Coulissen B.V. geeft aan dat diens meerjarenraming opgebouwd is vanuit diens kennis van theaterexploitatie en de jaarrekening 2014/15 van Schaffelaar Theater B.V. De achterliggende onderbouwing hebben wij niet tot onze beschikking gehad.

Wij merken op dat de meerjarenraming van Coulissen B.V. vorig jaar is opgesteld. De inzichten van het afgesloten boekjaar 2015/16 zijn hierin niet verwerkt. Doordat er geen diepgaander inzicht in de opbouw van de meerjarenraming gegeven is, kan er echter geen concrete analyse op de haalbaarheid gedaan worden. Hieronder gaan wij in op onderdelen die wel nader te onderbouwen zijn:

#### *Sponsorinkomsten*

Coulissen B.V. geeft aan dat de omzet, als weergegeven in diens meerjarenraming, exclusief sponsorinkomsten is.

#### *Personeelskosten*

De gerealiseerde personeelskosten over 2015/16 zijn reeds € 80.000 lager dan verwacht door Coulissen in jaar 1 van diens exploitatie. Ons ontbreekt inzicht in detail, waardoor wij dit niet nader kunnen verklaren.

#### *Onderhoudskosten (indirecte kosten)*

De onderhoudskosten laten een daling zien van € 60.000 in jaar 1 van de exploitatie door Coulissen B.V. naar € 53.000 in jaar 4. Coulissen B.V. geeft aan de voorziening groot onderhoud niet over te nemen en geen jaarlijkse dotatie te doen. Opmerkelijk is dat de onderhoudskosten in het scenario van Coulissen B.V. hoger zijn dan de kosten van Schaffelaar Theater B.V. inclusief onderhoudsvoorziening. Coulissen B.V. geeft aan dat bij de post onderhoud 'out of pocket' kosten voor onderhoud zijn opgenomen en er tevens kosten voor investeringen in klein inventaris en computernetwerk zijn opgenomen. De daling in de loop van de jaren komt voort uit het feit dat er naar verwachting in de eerste jaren nog enkele (inhaal)investeringen gedaan dienen te worden.

Dit betekent dat Coulissen B.V. wel kosten voor onderhoud heeft opgenomen maar hier geen voorziening voor aanlegt. De opsplitsing van de onderhoudskosten en daarmee de omvang van de opgenomen kosten voor groot onderhoud zijn ons niet bekend.

#### *Backoffice*

Coulissen B.V. heeft aangegeven een gezamenlijke backoffice in te willen richten voor backofficetaken en deze in te zetten voor zowel het Schaffelaartheater als voor Spant! in Bussum en De Boerderij in Huizen (waarvan Coulissen B.V. de exploitatie uitvoert). Hieromtrent is gevraagd hoe hoog de doorbelasting voor deze kosten zijn, waar deze uit bestaan en of deze reeds zijn opgenomen in de aangeleverde meerjarenraming. Coulissen B.V. heeft ons geen inzicht gegeven in de hoogte van de doorbelasting, alsmede waar deze opgenomen zijn in de meerjarenraming.

#### *Fricatiekosten*

Coulissen B.V. verwacht besparingen te realiseren indien zij de exploitatie van het Schaffelaartheater uit zouden voeren. Deze besparing worden onder andere gerealiseerd door een afname in de formatie. Gevraagd is wat Coulissen B.V. verwacht van de omvang van de frictiekosten en hoe/wie deze dient te dekken. Coulissen B.V. geeft aan dat deze op het moment niet exact in te schatten zijn. Zij geven aan deze zelf te dekken en hiervoor in diens meerjarenraming een post onvoorzien te hebben opgenomen. Deze post is niet afzonderlijk inzichtelijk gemaakt.

#### *Toekomstige tekorten*

Coulissen B.V. heeft desgevraagd, in een eerder onderzoek van Langedijk SWO, aangegeven dat tekorten door tegenvallende resultaten voor eigen rekening komen en er geen beroep op de gemeente gedaan wordt voor 'extra' subsidie voor een nog nader af te spreken periode.

### Vrijwilligers

Er is aangegeven dat bij overname van het Schaffelaartheater, een aantal vrijwilligers niet langer dienst wil doen voor Coulissen B.V. Het werkelijke aantal dat geen vrijwilliger van het theater meer wenst te zijn en daarmee de werkelijk benodigde (betaalde) vervanging, is op dit moment niet in te schatten. Dit betreft een risico voor de nieuwe organisatie die op dit moment niet te kwantificeren is.

### Subsidiebijdrage

Coulissen B.V. heeft laten zien dat zij in staat is om een theater voordeliger te kunnen exploiteren, zo is de subsidie die de gemeente verstrekt aan Spant! Theater afgenomen van € 750.000 naar € 530.000, sinds de exploitatie in handen is van Coulissen B.V. en voor De Boerderij in Huizen van € 75.000 naar € 50.000.

### Vergelijking

#### Summiere informatie

Het maken van een vergelijking tussen de aangeleverde meerjarenramingen is complex gebleken. Hoe de exploitatie van het Schaffelaartheater eruit komt te zien indien Coulissen B.V. het zou exploiteren, is op basis van de summiere cijfers moeilijk te zeggen.

Bij de huidige exploitant is door de mate van specificatie van de meerjarenraming te analyseren dat zij verwachten dat de omzet in hoofdzaak (+/- 75%) wordt gerealiseerd door theatervoorstellingen en de bijbehorende horeca. Bij Coulissen B.V. is hier, door ontbreken van een dergelijke omzetspecificatie, geen inzicht in verkregen.

#### Subsidiebehoefte

Het verschil in begrote subsidie is wel te vergelijken en is hieronder weergegeven (tabel 1). Hierin is 'exploitatie jaar 1' uit de meerjarenraming van Coulissen B.V., gelijkgesteld aan de begroting 2016/17 van Schaffelaar Theater B.V. Hieruit is op te maken dat het verschil in de subsidiebehoefte toeneemt van € 35.000 in 2016/17, naar € 125.000 in 2019/2020.

Subsidiebehoefte	2016/17	2017/18	2018/19	2019/2020
Schaffelaar Theater B.V.	€ 435.000	€ 425.000	€ 400.000	€ 375.000
Coulissen B.V.	€ 400.000	€ 350.000	€ 300.000	€ 250.000
<b>Vershil</b>	<b>€ 35.000</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 100.000</b>	<b>€ 125.000</b>

Tabel 1. Vergelijking subsidiebehoefte

Op basis van de geschetste subsidiebehoefte in tabel 1, dient een nuance gemaakt te worden. Schaffelaar Theater B.V. heeft in diens meerjarenraming een jaarlijkse rentebetaling van € 10.000 over de achtergestelde lening opgenomen en een dotatie van € 45.000 aan de voorziening groot onderhoud.

Coulissen B.V. wenst de achtergestelde lening niet over te nemen en heeft hierdoor geen rentelasten opgenomen ten behoeve van deze lening. Daarnaast doen zij geen jaarlijkse dotatie aan de voorziening voor de bijdrage in de onderhoudskosten, maar heeft zij wel onderhoudskosten opgenomen (welk deel hiervan ten behoeve van groot onderhoud is opgenomen, is onbekend). In de vergelijking van de subsidiebehoefte dient hier rekening mee gehouden te worden. In onderstaande tabel (tabel 2) is dit weergegeven.

Subsidiebehoefte	2016/17	2017/18	2018/19	2019/2020
Schaffelaar Theater B.V.	€ 435.000	€ 425.000	€ 400.000	€ 375.000
Coulissen B.V.	€ 400.000	€ 350.000	€ 300.000	€ 250.000
<b>Vershil</b>	<b>€ 35.000</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 100.000</b>	<b>€ 125.000</b>
- rente achtergestelde lening	€ -10.000	€ -10.000	€ -10.000	€ -10.000
- dotatie voorziening g/o	€ -45.000	€ -45.000	€ -45.000	€ -45.000
<b>Vershil (ST- Coulissen)</b>	<b>€ -20.000</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 45.000</b>	<b>€ 70.000</b>
out of pocket kosten g/o Coulissen	pm	pm	pm	pm

Tabel 2. Vergelijking subsidiebehoefte

Van belang is om rekening te houden met bovenstaande verschillen. Om een zuiver vergelijk te maken, is het daarnaast van belang om de omvang van de out of pocket kosten ten behoeve van groot onderhoud inzichtelijk te maken. Hiertoe dienen er duidelijke afspraken gemaakt te worden over de invulling van het groot onderhoud en de hierbij behorende kosten.

Verder moet worden opgemerkt dat:

- Bij de overdracht aan Coulissen B.V, de achtergestelde lening ad € 500.000 als verlies moet worden verantwoord door de gemeente Barneveld;
- Bij overdracht aan Coulissen B.V., de onderhoudsvoorziening ad € 96.141 opgeheven wordt. Tevens komen de hiermee samenhangende liquide middelen niet ten gunste van Coulissen B.V.;
- De overige activa en passiva overgenomen worden door Coulissen B.V., wat resulteert in een nadeel van € 5.099 voor Coulissen B.V.
- Bepaald moet worden wie verantwoordelijk is voor de groot onderhoudslasten van het pand;
- In de huidige situatie, de gemeente Barneveld bepaalt wanneer zij niet meer bereid is om in de gevraagde middelen te voorzien om de exploitatie van het Schaffelaartheater te continueren. In de situatie, waarin Coulissen B.V. de exploitatie overneemt, Coulissen B.V. bepaalt wanneer zij niet meer bereid is om in de gevraagde middelen te voorzien, behoudens gemaakte afspraken over minimale tijdsduur van exploitatie;
- In het geval van exploitatie door Coulissen B.V., hoeft een tegenvallende exploitatie niet te leiden tot een grotere subsidievraag.

Bovenstaande zaken moeten eerst in overweging worden genomen alvorens te kiezen voor een besparing op de subsidie van het Schaffelaartheater. Dit vergt wellicht een nadere uitwerking.



## BEOORDELING (FINANCIËLE) POSITIE COULISSEN B.V.

## (FINANCIËLE) POSITIE COULISSEN B.V.

### Opdracht

U heeft ons gevraagd om de financiële positie van de private partij, Coulissen B.V., te beoordelen. Tevens hebben wij de robuustheid van de structuur waarin Coulissen B.V. de exploitatie van het Schaffelaartheater vorm willen geven, met het oog op continuïteit beoordeeld en geven wij u inzicht op welke wijze Coulissen B.V. de transactie voorstelt.

### Coulissen B.V. en Exploitatie Maatschappij Spant B.V.

Coulissen B.V. is in 2015 opgericht met als doelstelling “het voeren van management over diverse theaterexploitaties”. Coulissen B.V. is opgericht als holding, met het oog op overnames en exploitaties van meerdere theaters. Exploitatie Maatschappij Spant is de eerste en op dit moment de enige. Bij oprichting van Coulissen B.V. is zij 100% aandeelhouder van Exploitatie Maatschappij Spant B.V., een entiteit die het Spant! (theater in Bussum) en De Boerderij (Huizen) exploiteert. Deze exploitatie is in 2011 middels een management buy-out in handen gekomen van de huidige bestuurders/aandeelhouders van Coulissen B.V.

Exploitatie Maatschappij Spant B.V., de eerste dochter van Coulissen B.V. is winstgevend. Op basis van de eigen prognoses van Coulissen B.V. wordt er door het management niet verwacht, dat deze dochter gedisccontinueerd zal worden en daarmee de continuïteit van het gehele concern (inclusief Theaterexploitatie Coulissen B.V.) in gevaar zal brengen.

De (geprognostiseerde) stijging in het eigen vermogen van Coulissen B.V., komt voort uit (geprognostiseerde) winsten uit de exploitatie van Exploitatie Maatschappij Spant B.V., na aftrek van de management fee ten behoeve van beide bestuurders. Dit gezien Coulissen B.V. momenteel uitsluitend aandelen heeft in Exploitatie Maatschappij Spant B.V. (en hier het management voor voert).

### Goodwill en solvabiliteit

De management buy-out heeft plaatsgevonden door middel van een activa/passiva transactie, waarbij het vastgoed niet is overgenomen. Er is voor de overname een goodwill betaald van € 4.000.000. € 320.000 is toentertijd direct voldaan, de overige € 3.680.000 wordt in tien jaar afbetaald aan de voormalige exploitant van Spant!. In boekjaar 2016/17 is een bedrag ad. € 650.000 (juli 2016) extra afgelost.

De jaarlijkse afbetaling op de goodwill leidt ertoe dat de solvabiliteit van Coulissen B.V., de komende jaren verbetert (volgens begroting van Coulissen B.V. excl. exploitatie Schaffelaartheater). De verwachte solvabiliteit en stand van de goodwill voor de komende jaren is hieronder weergegeven (tabel 3 en tabel 4).

Goodwill Coulissen B.V. (*€ 1.000)	Seizoen 10/11	Seizoen 11/12	Seizoen 12/13	Seizoen 13/14	Seizoen 14/15	Seizoen 15/16	Seizoen 16/17
beginstand	4.000	3.680	3.312	2.944	2.576	2.208	1.840
direct betaald	320						
vervroegd afbetaald							650
regulier afbetaald		368	368	368	368	368	368
eindstand	3.680	3.312	2.944	2.576	2.208	1.840	822

Tabel 3. Verloop goodwill overname Spant!

Solvabiliteit Coulissen B.V.	Begroting 2016/17	begroting 2017/18	Begroting 2018/19	begroting 2019/20	Begroting 2020/21
passiva (*€ 1.000)					
eigen vermogen	394	533	685	850	1.026
n.t.b. goodwill	822	454	86	-	-
overig vreemd vermogen	2.439	2.356	2.258	1.864	1.405
balans totaal	3.655	3.343	3.029	2.714	2.431
solvabiliteit (EV/(EV+VV))	11%	16%	23%	31%	42%

Tabel 4. Geprognostiseerde solvabiliteit Coulissen B.V.

Tussen 2013/14 en 2014/15 is reeds een toename in de solvabiliteit gerealiseerd van 4,7% (in 13/14), naar 7,5% (in 14/15). Wij merken op dat de gerealiseerde cijfers over 2015/16 nog niet gedeponereerd zijn en hiertoe niet openbaar.

Voor een actueel inzicht en een gefundeerd oordeel adviseren wij u om Coulissen B.V. te verzoeken om de gerealiseerde vastgestelde cijfers over 2015/16 aan u te verstrekken.

We merken op dat de solvabiliteit van Coulissen B.V. de komende jaren nog niet boven het niveau van 25% komt, wat wij als minimale norm hanteren. De verwachte toenemende solvabiliteit duidt er echter wel op dat Coulissen B.V. in toenemende mate in staat is om aan haar verplichtingen (aflossingen en rentebetalingen) te voldoen. Volgens diens eigen prognose zijn zij in staat om de goodwill af te betalen en stijgt het eigen vermogen na betaling van de interest met € 139.000 in 2017/18 en naar verwachting met € 176.000 in 2020/21.

### Liquiditeit

Liquiditeit zegt iets over in hoeverre de organisatie in staat is om aan diens korte termijn verplichtingen te voldoen. Een liquiditeitsratio (current ratio) van minder dan één betekent dat de liquide middelen en de middelen die op korte termijn liquide gemaakt kunnen worden, lager zijn dan de verplichtingen waar op korte termijn aan voldaan dient te worden. Coulissen B.V. beschikt over de volgende liquiditeit:

- Op de eindbalans van boekjaar 2013/14 was de liquiditeit (current ratio) 0,53.
- Op de eindbalans van boekjaar 2014/15 was de liquiditeit 0,65.

De verbetering in liquiditeit duidt erop, dat zij in toenemende mate in staat zijn om aan hun korte termijn verplichtingen te voldoen. Coulissen geeft aan dat de liquiditeit in boekjaar 2015/16 verder verbeterd is.

*Voor een actueel inzicht en een gefundeerd oordeel adviseren wij u ook hier om Coulissen B.V. te verzoeken om de gerealiseerde vastgestelde cijfers over 2015/16 aan u te verstrekken.*

### Waarborgen en garanties

Coulissen B.V. is een private partij. Dit betekent dat zij een onderneming, in dit geval het Schaffelaartheater, (willen) exploiteren met als doel hier winst uit te generen. Tegenvallende resultaten kunnen acceptabel zijn als ze tijdelijk van aard zijn en er verwacht wordt dat er op lange termijn positieve resultaten behaald kunnen worden. De bestuurders van Coulissen B.V. geven aan vooralsnog geen verdere garanties te verstrekken vanuit de persoonlijke holdings.

### Governance

Coulissen B.V. heeft een raad van commissarissen ingesteld, zij hebben de taak om toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur. De commissarissen van Coulissen B.V. hebben achtergronden in de theaterwereld, hospitality en marketing. Tevens zijn zij actief in management- en directierollen. Zij dienen akkoord te geven op de overname van de exploitatie van het Schaffelaartheater.

Voor Exploitatie Maatschappij Spant is naast de bestuurders van Coulissen B.V. een gemeentelijke commissaris aangesteld. Dit is overeengekomen tijdens de overname in 2011. De gemeente mag tien jaar een commissaris leveren die erop toeziet dat Exploitatie Maatschappij Spant B.V. niets anders doet dan exploiteren van het theater. Om hiertoe in staat gesteld te worden, heeft deze gemeentelijke commissaris op een aantal beschreven beslispunten, vetorecht (aangaan van leningen, investeringen >€ x).

De rol van een RvC is om in het belang van de vennootschap te handelen. Als een eventuele overname van het Schaffelaartheater de continuïteit van Coulissen B.V. in gevaar zou brengen, zal de RvC naar verwachting geen akkoord op de overname geven.

### Structuur exploitatie Schaffelaartheater door Coulissen B.V.

In de aangeleverde business case door Coulissen B.V., wordt geschetst hoe zij de structuur van de nieuwe organisatie voorstellen:

- Het vastgoed van het Schaffelaartheater blijft ondergebracht in een aparte (vastgoed) B.V., Muziek Theater Barneveld B.V. Van deze B.V. zijn de aandelen in handen van de gemeente Barneveld, Woningstichting Barneveld en Stichting Fonds 1845.
- Middels een activa/passiva transactie wordt de exploitatie door Schaffelaar Theater B.V. overgedragen aan een nieuw op te richten vennootschap, waar Coulissen B.V. de eigenaar van is.
- Schaffelaar Theater B.V. blijft bestaan en fungeert als verhuurder van het vastgoed van het theater. De nieuw op te richten entiteit betaalt huur aan Schaffelaar Theater B.V. voor het gebruik van het vastgoed, ten behoeve van de exploitatie van het Schaffelaartheater (cf. huidige huur á € 53.000, jaarlijks geïndexeerd).
- De Gemeente Barneveld verstrekt de jaarlijkse subsidie aan Schaffelaar Theater B.V. Schaffelaar Theater B.V. betaalt de subsidie (exploitatiebijdrage) aan de nieuw op te richten entiteit.
- Schaffelaar Theater B.V. verwordt hiermee tot een infrastructuur waarlangs de geldstromen vloeien. Er vinden geen activiteiten in Schaffelaar Theater B.V. plaats.
- De hierboven geschetste structuur van de voorgestelde exploitatiestructuur en de concernrelaties, zijn hieronder weergegeven (figuur 1).

### Balans nieuw op te richten entiteit en moedermaatschappij

Het voorstel van Coulissen B.V. met betrekking tot de exploitatie van het Schaffelaartheater behelst overname, middels een activa/passiva transactie. Dit houdt in dat er geen aandelen worden overgenomen.

Coulissen B.V. geeft aan dat zij uitgaan van een activa/passiva transactie tegen boekwaarde, waarbij de exploitatie van het Schaffelaartheater 'going concern' wordt overgenomen. Naar inzicht van Coulissen B.V. betekent dit dat alles wat in de balans van Schaffelaar Theater B.V. is opgenomen, wordt overgenomen.

Echter wensen zij niet over te nemen:

- de achtergestelde lening;
- de voorziening groot onderhoud (en bijbehorende liquide middelen).

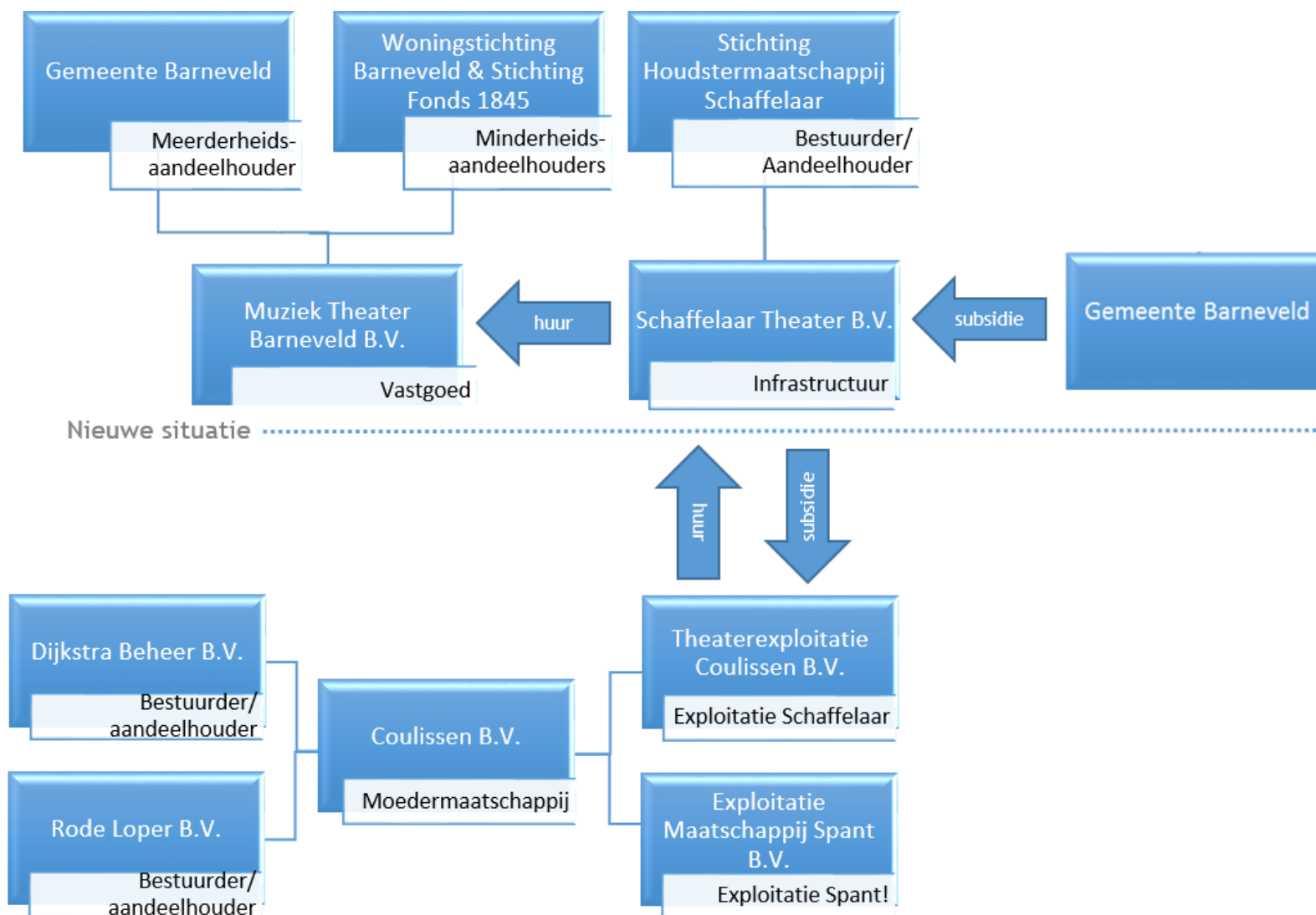
Het voorstel van Coulissen B.V. hierbij is om de achtergestelde lening kwijt te schelden en de voorziening groot onderhoud (in relatie tot het pand in eigendom van Muziektheater Barneveld B.V.) op te heffen. Tevens stelt Coulissen B.V. voor om de liquide middelen, behorend bij de voorziening groot onderhoud ad € 96.141, niet over te nemen. Wanneer er uitgegaan wordt van bovengenoemde activa/passiva transactie en de (concept) eindbalans over 2015/16 van Schaffelaar Theater B.V., levert dit een nadeel op voor Coulissen B.V. van € 5.099.

Volledigheidshalve verwijzen wij naar bijlage 4 en 5 waarin de huidige situatie Schaffelaar theater B.V., respectievelijk theaterexploitatie Coulissen B.V. na voorgestelde activa/passiva transactie is opgenomen.

### Financiering en continueren exploitatie (aanloopverlies)

Coulissen B.V. geeft aan dat de overname zoveel als mogelijk met eigen vermogen gefinancierd zal worden, door de moedermaatschappij van de nieuw op te richten entiteit (Coulissen B.V.). Hoeveel (eigen) vermogen hiervoor benodigd is, kan Coulissen B.V. naar eigen zeggen geen inschatting van geven.

Bij de voorgenomen transactie zijn naar verwachting voldoende liquide middelen (€ 400.000+) aanwezig om de exploitatie te continueren en het (begrote) verlies van het eerste jaar te kunnen financieren.



Figuur 1. Structuur en concernrelaties Schaffelaartheater (Coulissen B.V.)

## BIJLAGEN

## BIJLAGE 1. MEERJAREN SCHAFFELAAR THEATER B.V.

meerjaren Schaffelaar Theater B.V. 2015/16 t/m 2020/21	2015/2016 Realisatie	2016/2017 Begroting	2017/2018 Begroting	2018/2019 Begroting	2019/2020 Begroting	2020/2021 Begroting
<b>Omzet</b>						
Theatervoorstellingen	€ 470.426	€ 494.229	€ 494.229	€ 494.229	€ 494.229	€ 494.229
Verhuuropbrengst	€ 70.393	€ 55.972	€ 57.091	€ 58.233	€ 59.397	€ 60.585
Horeca	€ 225.178	€ 254.776	€ 258.190	€ 261.673	€ 265.226	€ 268.850
Sponsorinkomsten	€ 45.630	€ 78.000	€ 78.000	€ 78.000	€ 78.000	€ 78.000
Advertenties programmaboek	€ 15.000	€ 13.000	€ 13.000	€ 13.000	€ 13.000	€ 13.000
Detachering / Techniek / overige	€ 74.198	€ 80.775	€ 82.140	€ 83.533	€ 84.954	€ 86.403
<b>Totaal Omzet</b>	<b>€ 900.825</b>	<b>€ 976.752</b>	<b>€ 982.650</b>	<b>€ 988.668</b>	<b>€ 994.806</b>	<b>€ 1.001.067</b>
<b>Partages artiesten</b>	<b>€ 463.377</b>	<b>€ 476.729</b>	<b>€ 474.229</b>	<b>€ 471.729</b>	<b>€ 471.729</b>	<b>€ 471.729</b>
Horeca	€ 103.187	€ 104.458	€ 103.735	€ 103.053	€ 102.413	€ 99.475
Techniek	€ 18.935	€ 10.514	€ 10.725	€ 10.939	€ 11.158	€ 11.381
Overig	€ 2.675	€ 3.038	€ 3.038	€ 3.038	€ 3.038	€ 3.038
<b>Totaal kostprijs omzet</b>	<b>€ 588.174</b>	<b>€ 594.739</b>	<b>€ 591.727</b>	<b>€ 588.759</b>	<b>€ 588.338</b>	<b>€ 585.623</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>€ 312.651</b>	<b>€ 382.013</b>	<b>€ 390.923</b>	<b>€ 399.909</b>	<b>€ 406.468</b>	<b>€ 415.444</b>
<b>Loonkosten vast personeel</b>	<b>€ 338.024</b>	<b>€ 356.756</b>	<b>€ 303.458</b>	<b>€ 312.562</b>	<b>€ 321.939</b>	<b>€ 331.597</b>
Loonkosten oproepkrachten	€ 55.481	€ 44.790	€ 40.093	€ 40.093	€ 40.093	€ 40.093
Inhuur en overige personeelskosten	€ 76.302	€ 108.051	€ 92.984	€ 95.465	€ 98.020	€ 100.652
<b>Totale personeelskosten</b>	<b>€ 469.807</b>	<b>€ 509.597</b>	<b>€ 436.535</b>	<b>€ 448.120</b>	<b>€ 460.052</b>	<b>€ 472.342</b>
<b>Afschrijvingen</b>	<b>€ 17.874</b>	<b>€ 24.642</b>	<b>€ 24.642</b>	<b>€ 24.642</b>	<b>€ 24.642</b>	<b>€ 24.642</b>
Huur bedrijfspand	€ 53.056	€ 53.353	€ 53.353	€ 53.353	€ 56.353	€ 56.353
Reservering voorziening	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
Overige huisvestingskosten	€ 52.877	€ 59.960	€ 59.960	€ 59.960	€ 62.960	€ 62.960
<b>Totale huisvestingskosten</b>	<b>€ 150.933</b>	<b>€ 158.313</b>	<b>€ 158.313</b>	<b>€ 158.313</b>	<b>€ 164.313</b>	<b>€ 164.313</b>
Reparatie, onderhoud, overige	€ 8.728	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600
Automatisering en overige kosten	€ 21.018	€ 20.440	€ 20.440	€ 20.440	€ 20.440	€ 20.440
Reclame en advertentiekosten	€ 4.804	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Programmaboekje	€ 23.569	€ 22.500	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500
Kosten ticketverkoop	€ 19.126	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000
Representatie en overige	€ 21.525	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500
<b>Totale verkoopkosten</b>	<b>€ 69.024</b>	<b>€ 67.000</b>	<b>€ 62.000</b>	<b>€ 62.000</b>	<b>€ 62.000</b>	<b>€ 62.000</b>
Accountant en adviseurs	€ 17.915	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 17.000	€ 17.000
Overige	€ 13.901	€ 6.750	€ 5.750	€ 5.750	€ 5.750	€ 5.750
<b>Totale algemene kosten</b>	<b>€ 31.816</b>	<b>€ 18.750</b>	<b>€ 17.750</b>	<b>€ 17.750</b>	<b>€ 22.750</b>	<b>€ 22.750</b>
<b>Totaal Kosten</b>	<b>€ 769.200</b>	<b>€ 806.342</b>	<b>€ 727.280</b>	<b>€ 738.865</b>	<b>€ 761.797</b>	<b>€ 774.087</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>€ -456.549</b>	<b>€ -424.329</b>	<b>€ -336.357</b>	<b>€ -338.956</b>	<b>€ -355.329</b>	<b>€ -358.643</b>
Bankkosten	€ 4.595	€ 4.550	€ 4.550	€ 4.550	€ 4.550	€ 4.550
Rente achtergestelde lening	€ 4.167	€ 9.996	€ 9.996	€ 9.996	€ 9.996	€ 9.996
Overige	€ -26.949	€ -3.906	€ 70.000	€ 45.000	€ -	€ -
Subsidie	€ 445.000	€ 435.000	€ 425.000	€ 400.000	€ 375.000	€ 375.000
<b>Netto Resultaat</b>	<b>€ 6.638</b>	<b>€ 31</b>	<b>€ 4.097</b>	<b>€ 1.498</b>	<b>€ 5.125</b>	<b>€ 1.811</b>

## BIJLAGE 2. MEERJAREN COULISSEN B.V.

### ONDERBOUWING BUSINESSCASE 31 AUGUSTUS 2015

		Scenario exploitatie CoulisSEN								Management info Schaffelaartheater B.V.									
		Exploitatie model jaar 4		Exploitatie jaar 3		Exploitatie jaar 2		Exploitatie jaar 1		Begroting 2015-16		Jaarrekening 2014-15		Jaarrekening 2013-14		Jaarrekening 2012-13		Jaarrekening 2011-12	
Toelichting		€	%	€	%	€	%	€	%	€	%		%		%		%		%
<b>Totaal omzet</b>	1.	<b>1.012.709</b>	100	975.000	100	950.000	100	935.000	100	934.000	100	978.129	100	846.932	100	853.000	100	966.000	##
<b>Totaal inkoopwaarde</b>		<b>556.000</b>	55	536.000	55	545.000	57	535.000	57	538.000	58	560.745	57	455.504	54	408.000	48	482.000	50
<b>Brutowinst marge</b>	2.	<b>456.709</b>	45	439.000	45	405.000	43	400.000	43	396.000	42	417.384	43	391.428	46	445.000	52	484.000	50
<b>Personeelskosten</b>	3.	<b>374.580</b>	37	400.000	41	450.000	47	550.000	59	519.000	56	512.367	52	420.787	50	421.000	49	406.000	42
<b>Bijdrage in dekking indir.kosten</b>		<b>82.129</b>	8	39.000	4	45.000-	5-	150.000-	16-	123.000-	13-	94.983-	10-	29.359-	3-	24.000	3	78.000	8
Huur	4.	57.000		56.000		55.000		54.000		54.000		52.909		52.752		17.000		75.000	
Onderhoudskosten	5.	53.000		55.000		60.000		60.000		64.500		47.547		33.126		44.000		23.000	
Overige indirecte kosten	6.	154.000		160.000		159.000		189.000		188.500		192.916		208.670		313.000		198.000	
<b>Totaal indirecte kosten</b>		<b>264.000</b>	26	271.000	28	274.000	29	303.000	32	307.000	33	293.372	30	294.548	35	374.000	44	296.000	31
<b>Exploitatieresultaat</b>		<b>181.871-</b>	18-	232.000-	24-	319.000-	34-	453.000-	48-	430.000-	46-	388.355-	40-	323.907-	38-	350.000-	41-	218.000-	23-
Afschrijvingen	7.	20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		17.139		29.676		29.000		25.000	
Rentelasten		5.000		5.000		5.000		5.000		5.000		4.370		4.526		3.000		3.000	
Subsidies		250.000		300.000		350.000		400.000		435.000		282.414		250.000		250.000		200.000	
<b>Resultaat</b>		<b>43.129</b>	4	43.000	4	6.000	1	78.000-	8-	20.000-	2-	127.450-	13-	108.109-	13-	132.000-	15-	46.000-	5-

Bovenstaande exploitatie overzicht dient ter onderbouwing van de businesscase en ter toetsing van de haalbaarheid van de afname van de subsidie bijdrage naar EURO 250.000 vanaf jaar 4.



### BIJLAGE 3. VERGELIJKING BEGROTING - REALISATIE 2015/16 SCHAFFELAAR THEATER B.V.

Schaffelaar Theater B.V. Exploitatie 2015/16	2015/2016 Begroting	2015/2016 Realisatie	Verschil t.o.v. begroting (absoluut)	Verschil t.o.v. begroting (relatief)
<u>Omzet</u>				
Totaal omzet	€ 934.000	€ 900.825	€ -33.175	-4%
Totaal kostprijs omzet	€ 538.000	€ 588.174	€ 50.174	9%
Brutowinst	€ 396.000	€ 312.651	€ -83.349	-21%
Personeelskosten	€ 519.000	€ 469.807	€ -49.193	-9%
Overige kosten	€ 327.000	€ 299.393	€ -27.607	-8%
Totaal kosten	€ 846.000	€ 769.200	€ -76.800	-9%
Bedrijfsresultaat	€ -450.000	€ -456.549	€ -6.549	-1%
Bankkosten	€ 5.000	€ 4.595	€ -405	-8%
Rente achtergestelde lening	€ -	€ 4.167	€ 4.167	
Overige	€ -	€ -26.949	€ -26.949	
Subsidie	€ 435.000	€ 445.000	€ 10.000	2%
Netto resultaat	€ -20.000	€ 6.638	€ 26.638	

## BIJLAGE 4. (CONCEPT) BALANS 30 JUNI 2016 SCHAFFELAAR THEATER B.V.

Activa	per 30-6-2016	Passiva	per 30-6-2016
<b>Vaste activa</b>		<b>Eigen vermogen</b>	
Materiële vaste activa	€ 48.583	Gestort en opgevraagd kapitaal	€ 18.000
		Agio reserve	€ 98.184
<b>Vlottende activa</b>		Resultaat lopend boekjaar	€ 5.242
Voorraden	€ 7.500	Overige reserves	€ -626.525
		<b>Eigen vermogen</b>	€ -505.099
<b>Vorderingen</b>		Achtergestelde lening	€ 500.000
Handelsdebiteuren	€ 39.194		
Omzetbelasting	€ -12.480	<b>Voorzieningen</b>	
Overige vorderingen	€ 34.555	Voorziening groot onderhoud	€ 96.141
Liquide middelen	€ 581.701	<b>Kortlopende schulden</b>	
		Crediteuren	€ 73.372
		Loonheffingen	€ 9.330
		Pensioenen	€ 14.933
		Overige schulden	€ 510.375
<b>Totaal</b>	€ 699.053	<b>Totaal</b>	€ 699.053

## BIJLAGE 5. THEATEREXPLOITATIE COULISSEN B.V. (VOORGESTELDE ACTIVA/PASSIVA TRANSACTIE)

**o.b.v. (concept) Balans 30 juni 2016 Schaffelaar Theater B.V.**

Activa	
<b>Vaste activa</b>	
Materiële vaste activa	€ 48.583
<b>Vlottende activa</b>	
Voorraden	€ 7.500
<b>Vorderingen</b>	
Handelsdebiteuren	€ 39.194
Omzetbelasting	€ -12.480
Overige vorderingen	€ 34.555
Liquide middelen	€ 485.560
<b>Activa overname</b>	<b>€ 602.912</b>
Passiva	
<b>Kortlopende schulden</b>	
Crediteuren	€ 73.372
Loonheffingen	€ 9.330
Pensioenen	€ 14.933
Overige schulden	€ 510.375
<b>Passiva overname</b>	<b>€ 608.011</b>
<b>Saldo overname (activa - passiva)</b>	<b>€ -5.099</b>

## BIJLAGE 6. GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN

- Verslag bezoek Impact aan klankbordgroep, november 2016;
- Verslag bezoek klankbordgroep aan bestuur Schaffelaartheater, november 2016;
- Verslag bezoek klankbordgroep aan Coulissen in Bussum, november 2016;
- Verslag bezoek klankbordgroep aan vrijwilligers Schaffelaartheater, november 2016;
- Schriftelijke beantwoording vragen door bestuur Schaffelaartheater, november 2016;
- Onderzoeksrapport LAgrou, juni 2015;
- Onderzoeksrapport Baker Tilly Berk, juni 2015;
- Onderzoek Langedijk SWO, september 2016
- Vergelijkend onderzoek Schaffelaartheater, mei 2016;
- Meerjarenconvenant subsidiëring Schaffelaartheater;
- Business case Coulissen B.V.;
- Publicatierapport 2015, Coulissen B.V.;
- Aanvraag Subsidie Schaffelaar Theater B.V.;
- Eenmalige bijdrage en kaders subsidiëring voor het Schaffelaartheater;
- Schaffelaartheater 2016-2021.