

Onderzoek Schaffelaartheater Barneveld

10 januari 2017

Drs. Dirk Langedijk

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Opzet	3
1.3	Vraagstelling onderzoek	3
1.4	Toetsing	4
1.5	Derden	4
1.6	Stellingname Coulissen	4
1.7	Leeswijzer	4
2	Eerder onderzoek	5
2.1	LAgrouop	5
2.2	Baker Tilly Berk	7
2.3	Langedijk SWO	7
3	Impresariaten en diversiteit van het aanbod	9
3.1	Diversiteit, couleur locale en zondagsrust	9
3.2	Kwaliteit	10
3.3	Impresariaten	10
4	Vrijwilligers	13
5	Convenant en samenwerking lokale middenveld	15
6	Alternatief model	17
7	Overname en proces	18
8	Exploitatie en gemeentelijke bijdrage	20
9	Robuustheid	23
10	Personeel	26
11	Conclusies, risico's en nabeschuwing	27
	Bijlage I Rapport BDO	30

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In het eerste helft van 2016 voerden we een vergelijkend onderzoek uit naar commercieel geëxploiteerde theaters in Nederland. De belangrijkste conclusies van dit onderzoek zijn samengevat in paragraaf 2.3 van deze rapportage. Eén van de theaters die hierin meegenomen waren, was het Spant! in Bussum. Coulissen, de exploitant van Spant! in Bussum en De Boerderij in Huizen, heeft het aanbod gedaan om de exploitatie van het Schaffelaartheater over te nemen tegen gunstiger voorwaarden. Dit aanbod was aanleiding voor een aanvullend onderzoek naar de volgende scenario's:

- Uitvoering door Coulissen;
- Uitvoering door het Schaffelaartheater op basis van het in gang gezette ontwikkel- en verbeterplan maar met een extra inspanning om de benodigde subsidie te reduceren.

1.2 Opzet

Het gemeentebestuur is opdrachtgever voor dit onderzoek. Zij heeft met het bestuur van het Schaffelaartheater voor dit onderzoek een plan van aanpak en een toetsingskader vastgesteld. Op basis van het toetsingskader is een vragenlijst opgesteld die ter beantwoording is verstuurd naar Coulissen BV en naar het bestuur van het Schaffelaartheater. Na de aanvankelijke beantwoording door beide partijen is een tweede vragenronde geweest ter verheldering van de eerste antwoorden. Vervolgens is gekozen voor een verdere verdieping en uitbreiding van vragen op basis van bezoeken van de zogenaamde klankbordgroep (een delegatie van de gemeenteraad van Barneveld) die afgelegd werden bij:

- Het impresario Impact;
- De vrijwilligers van het Schaffelaartheater;
- Het bestuur van het Schaffelaartheater;
- De directie van Coulissen.

Daarnaast is er gesproken met gemeenten, impresariaten en de branche-organisatie van schouwburgdirecteuren. De inzichten uit eerdere onderzoeken zijn meegenomen.

1.3 Vraagstelling onderzoek

De opdrachtgever heeft verzocht om een verdere verdieping van eerder onderzoek waarbij in ieder geval antwoord wordt gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

- de verdiepende vragen die zijn gesteld over mogelijke tussenvarianten voor besturing en exploitatie van het Schaffelaartheater;
- continuïteit van de afspraken met het college en derden (Muziekschool en De Harmonie) voortvloeiend uit het Meerjarenconvenant 2015-2016 subsidiëring Schaffelaartheater;
- de positie van de vrijwilligers bij Schaffelaartheater BV en Coulissen podiumexploitatie BV en de impact als de vrijwilligers van het Schaffelaartheater bij een overname hun werkzaamheden neerleggen;
- formatie en organogram van Schaffelaartheater BV en Coulissen podiumexploitatie BV voor en na overname;
- plan van aanpak en tijdlijn bij een eventuele overname;
- de gevolgen voor de theaterproductie van het Schaffelaartheater als impresariaten wegvallen;
- analyse en vergelijking van de meerjarenramingen en robuustheid van Schaffelaartheater BV en Coulissen podiumexploitatie BV (en eventuele andere relevante rechtspersonen);
- de realiteit van de verwachte sponsorbijdragen bij Schaffelaartheater BV en Coulissen podiumexploitatie BV;
- 'de wijze van waarden bij een eventuele overname';
- de achtergestelde lening die door de gemeente is verstrekt;
- voorzieningen onderhoud;
- wenselijkheid van een due diligence onderzoek bij eventuele overname;
- doorbelastingen door Coulissen podiumexploitatie BV aan het Schaffelaartheater.

1.4 Toetsing

Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het “scoren” op de variabelen van het toetsingskader tot discussie leidde. De vraag werd gesteld of het reeds hebben van lokale ervaring dezelfde waardering zou kunnen en mogen krijgen als de belofte doen de lokale ervaring op dezelfde wijze op te bouwen c.q. voort te zetten. Methodologisch is een differentiatie in waardering (in bijvoorbeeld een rapportcijfer) echter niet te verantwoorden. Daarom is er voor gekozen om het toetsingskader niet meer “af te vinken” maar te volstaan met de beschrijving. Daaraan gerelateerd: de onderzoeker kreeg de vraag om de waarheidsgetrouwheid van een belofte nader te onderbouwen. Een belofte is echter niet zo makkelijk te toetsen als een reeds opgedane ervaring. Om een voornemen toch te toetsen op waarheidsgetrouwheid, resteert het vragen van referenties. Daarom zijn in het onderzoek de ervaringen van de gemeenten Gooise Meren en Huizen meegenomen. Ook is (dit was een expliciet verzoek van de klankbordgroep) de visie van de directrice van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties gevraagd, met name op het punt van een mogelijke verschraving van het aanbod bij commerciële exploitatie.

1.5 Derden

Aparte hoofdstukken zijn gewijd aan de positie van de vrijwilligers, de impresariaten en aan eerder uitgevoerd onderzoek. Aangezien de opdrachtgever een verdieping wilde op de verschillen in exploitatie en financiële robuustheid, heeft de steller van het rapport BDO Advisory gevraagd om dit uit te voeren. Dit onderzoek is de verantwoordelijkheid BDO Advisory en is als input gebruikt voor de onderzoeker (zie bijlage I).

1.6 Stellingname Coulissen

Bij de eerste vragenronde stelde de directie van Coulissen dat zij de verwachting had dat na het indienen van de businesscase de volgende fase het ondertekenen zou zijn van een “letter of intent”. Veel van de vragen, vond zij, hadden betrekking op de bedrijfsvoering, waarin zij als commerciële partij geen inzage wilde geven in een vrijblijvende onderzoeksfase, zeker niet met de wetenschap dat dit onderdeel zou uitmaken van een rapport dat openbaar zou worden. Nochtans heeft zij meegewerkt aan de eerste twee vragenronden. In de fase van nadere verdieping, na het bezoek van de klankbordgroep, herhaalde zij haar initiële reactie. Een nadere beantwoording wilde zij pas na ondertekening van een “letter of intent”, en bedrijfsvoeringsaspecten als onderdeel van hun verdienmodel wilde zij niet prijs geven, zeker niet in de openbaarheid. Desondanks heeft zij een deel van de verdiepende vragen beantwoord; een belangrijk ander deel niet. Dit heeft ertoe geleid dat niet alle onderzoeksvragen (volledig) beantwoord konden worden.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een samenvatting gegeven van eerdere onderzoeken. Hoofdstuk 3 gaat in op de rol van impresariaten, diversiteit van het aanbod en zondagsrust. In Hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de inhoud van het covenant en samenwerking met het lokale middenveld. Hoofdstuk 6 schetst eventuele andere modellen. Hoofdstuk 7 gaat in op de mogelijke overname, inclusief het proces daar naartoe. Hoofdstuk 8 behandelt exploitatie en gemeentelijke bijdragen voor Coulissen en de huidige exploitatie. Hoofdstuk 9 gaat in op de robuustheid van Coulissen en het Schaffelaartheater. In hoofdstuk 10 komt het personeel aan de orde. Hoofdstuk 11 geeft conclusies, risico's en een nabeschouwing. In Bijlage 1 is het rapport van BDO integraal opgenomen.

2 Eerder onderzoek

2.1 LAgrouP

Medio 2015 voerde LAgrouP het onderzoek *“Naar een financieel toekomstbestendig Schaffelaartheater in Barneveld”* uit. De vraagstelling was: *“Onderzoek wat de oorzaken zijn van de huidige financiële exploitatieproblematiek, en geef daarbij ook een second opinion op de voor het vraagstuk relevante onderdelen van het bedrijfsplan 2013-2018 van het theater. Stel vervolgens een advies op over wat nodig is voor een toekomstbestendige financiering van het theater, mede op basis van de onderzochte oorzaken van de huidige financiële problematiek, de genoemde second opinion, en rekening houdend met relevante ontwikkelingen in de theatersector.”*

Als belangrijk hulpmiddel bij het onderzoek hanteerde LAgrouP een benchmark. Zij maakte gebruik van het Theater Analyse Systeem (TAS) van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) om de prestaties van het Schaffelaartheater op relevante onderdelen te vergelijken met de gemiddelde prestaties van zes andere met het Schaffelaartheater vergelijkbare theaters (in Beverwijk, Dronten, Meppel, Noordoostpolder, Tiel en Wageningen) en met het gemiddelde van alle theaters in het land. Daarbij werd het voorbehoud gemaakt dat de invoer van gegevens door individuele theaters niet altijd eenduidig zou zijn en dat in een vergelijking ook andere analyses, aspecten en specifieke omstandigheden meegenomen zouden moeten worden.

Belangrijkste bevinden van LAgrouP zijn:

- Het Schaffelaartheater scoort op alle onderdelen van aantallen activiteiten en bezoeken, benutting van de faciliteit en bezetting van de capaciteit lager dan de benchmarktheaters. Alleen het gemiddelde aantal bezoekers per amateurvoorstelling is flink hoger. LAgrouP zegt daarover: *“Deze zowel absoluut als relatief lagere scores hebben voor een beperkt deel waarschijnlijk te maken met de bevolkingssamenstelling van Barneveld: relatief meer jongeren, (jonge) gezinnen en inwoners met het gereformeerde religie, die over het algemeen minder theaterminded zijn, en relatief minder 45/50+ inwoners, de relatief meest bezoekende leeftijdsgroep.”*
- De professionele programmering van het Schaffelaartheater heeft daarmee een overwegend breed en populair profiel. Er is een relatief grotere belangstelling van het publiek voor de amateurvoorstellingen.
- Het Schaffelaartheater boekte in 2013-2014 een relatief veel beter financieel resultaat op de professionele theatervoorstellingen dan de benchmarktheaters en het gemiddelde van alle theaters. LAgrouP stelt: *“Over het algemeen kan worden gezegd dat hoe ‘groter’ het theater, hoe hoger het (relatieve) financiële resultaat van de programmering. Maar het Schaffelaartheater, qua omvang van de programmering behorende tot de onderste regio van de middelgrote theaters in Nederland, presteert hier als een groter theater.”*
- Het Schaffelaartheater ontvangt relatief gezien aanzienlijk minder exploitatiesubsidie dan de benchmarktheaters: per bezoeker € 2,98 versus € 10,38 netto-subsidie (exclusief huisvestingskosten), en per inwoner € 1,61 versus € 8,90.
- De betaalde personeelsformatie van het Schaffelaartheater van 9,0 fte is lager dan het gemiddelde van de benchmarktheaters.
- Het Schaffelaartheater presteert op dit moment, ondanks de negatieve ontwikkelingen van de financiële resultaten de afgelopen jaren, grosso modo op nagenoeg alle exploitatie-onderdelen nog steeds best voldoende, ook in relatie tot vergelijkbare theaters in het land. Hier en daar is wellicht wat verbetering mogelijk.
- De lagere verliezen in de voorgaande boekjaren met relatief uitzonderlijke financiële resultaten op de professionele theaterprogrammering en een kleine betaalde personeelsformatie, waren echter op termijn niet houdbaar, ook in vergelijking met de prestaties en de beschikbare subsidiemiddelen van met het Schaffelaartheater vergelijkbare theaters in het land.

- Belangrijke oorzaken van de in de recentste boekjaren sterk opgelopen verliezen zijn de toename van het aantal activiteiten en – mede in relatie daarmee – het op peil brengen van de te beperkte personeelsformatie.
- Ondanks een aanzienlijke (maar begrijpelijke) daling is het financiële dekkingsresultaat op de professionele theaterprogrammering nog steeds goed, net als de hoge horecabesteding per bezoeker. Maar ondanks deze goede prestaties zou door de relatief zeer lage netto exploitatiesubsidie - om geen rode cijfers te schrijven - het Schaffelaartheater een uitzonderlijk hoog rendement moeten behalen op de verhuur (waarvan de huurpenningen nu al hoger zijn dan vergelijkbare theaters), en bovendien met een lagere personeels- en kostenstructuur dan vergelijkbare theaters moeten werken. Dit was en is niet realistisch. Want kort en simpelweg gezegd: het Schaffelaartheater was en is niet evenwichtig gefinancierd omdat de gemeentelijke subsidiebijdrage te laag is om de gebruikelijke functies van een theater van deze aard en omvang zonder (grote) verliezen te kunnen uitvoeren.
- De met positieve bedrijfsresultaten sluitende begroting 2013-2014 uit het 'Bedrijfs- en beleidsplan 2013-2018' van het theater en de in 2014 opgestelde begroting 2014-2015 zijn veel te optimistisch geweest op de meeste belangrijke onderdelen. Terwijl uit de (tussentijdse)cijfers 2012-2013 en 2013-2014 al signalen voorhanden waren dat dergelijke (begrote) positieve bedrijfsresultaten niet gerealiseerd zouden worden.
- In het bedrijfs-en beleidsplan van het theater is ook als taakstelling opgenomen om 'in ieder geval de afhankelijkheid van de subsidie van de gemeente te verminderen'. Ook dit was en is niet realistisch.

Op basis van bovenstaande adviseerde LAgroun onder meer het volgende:

- De jaarlijkse financiële exploitatiebijdrage van de gemeente aanzienlijk en structureel te verhogen. Dit is onvermijdelijk om het theater met de huidige functies en in de aard en omvang die het nu heeft te kunnen voortzetten. Het bedrag van de verhoging hangt mede af van de resultaten van de door ons bij bepaalde onderdelen gesuggereerde nadere onderzoeken, maar het lijkt erop dat de verhoging minimaal € 150.000 structureel per jaar zou moeten zijn.
- Deze professionele theaterprogrammering in aantallen voorstellingen niet verder te laten groeien dan de circa 100 per seizoen die het in het lopende boekjaar heeft bereikt. En daarbij het overwegend brede en populaire profiel van de programmering te handhaven. De programmering van meer artistieke en complexere genres die extra budget nodig hebben blijft weliswaar mogelijk, maar beperkt. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren, met groei van het aantal voorstellingen en de (beperkte) verschuiving naar de complexere voorstellingen (vooral in de kleine zaal), hebben immers geleid tot een lagere bezettingsgraad en (mede daardoor) lagere financiële resultaten.
- Het negatieve eigen vermogen van naar verwacht circa € 550.000 aan het einde van het lopende boekjaar 2014-2015 (deels) aan te zuiveren. Dit is onvermijdelijk voor de voortgang van de bedrijfsvoering, om de continuïteit noodzakelijk meer dan nu te zekeren, en om de veel te hoog opgelopen en onhoudbare korte termijnschulden waarmee het negatieve eigen vermogen tot nu toe werd gefinancierd, te kunnen terugbrengen tot een aanvaardbaar niveau. Het theater zal het negatieve eigen vermogen nooit op eigen kracht kunnen terugbrengen. Een aanzienlijke eenmalige, voor het theater kapitaallasten loze storting door de gemeente zal onvermijdelijk zijn.
- Alsnog afspraken te maken over de financiering van de noodzakelijke vervangingsinvesteringen in roerende zaken. Op de korte termijn zullen de eerste vervangingsinvesteringen naar verwacht aan de orde zijn. Uit een nog op te stellen meerjaren-investeringsraming moet duidelijk worden wat het jaarlijkse (reserverings)budget zou moeten zijn.

2.2 Baker Tilly Berk

Ook in medio 2015 vond onderzoek plaats van Baker Tilly Berk. De aard van dit onderzoek was vooral financieel. De bevindingen waren als volgt:

- Het bestuur heeft d.d. 21 november 2014 een begroting goedgekeurd waarin de verwachte opbrengsten en kosten zijn opgenomen. In de verwachte opbrengsten over 2014/2015 van € 970.500 was een taakstelling hogere opbrengsten van € 91.500 (circa 8%) opgenomen. Deze taakstelling is nagenoeg niet gerealiseerd.
- De verwachte personeelskosten zijn te laag begroot, de CAO-verhoging en eindejaarsuitkering was hierin niet opgenomen (totale kosten € 17.500). Tevens is geen rekening gehouden met uitbetaling van overuren en inzet van extra personeel als gevolg van extra verhuringen (totale kosten circa € 50.000). Het bestuur is in de vergadering van februari 2015 met deze extra personele kosten geconfronteerd.
- De opzet van de interne beheersorganisatie is op het vereiste niveau met inachtneming van de omvang van de organisatie.
- Het theater beschikt over een liquiditeitsbegroting waarin de verwachte ontwikkeling per maand is opgenomen. De liquiditeitsbegroting is gebaseerd op reële uitgangspunten. De werkelijke uitgaven worden niet afgezet tegenover de verwachte uitgaven. De sturing op de liquiditeit wordt bemoeilijkt door de zeer beperkte financiële middelen.
- De muziekschool en de harmonie kunnen gezamenlijk gratis gebruik maken van 182 dagdelen op basis van de huidige gemaakte afspraken. Een berekening van de mogelijke huurderiving is binnen het theater niet beschikbaar.
- In de bestuursvergaderingen wordt de financiële stand van zaken van het theater altijd besproken. Ter verbetering van de bewaking van de resultaten wenst het bestuur vanaf februari 2015 maandelijks inzicht te krijgen in de realisatie hiervan.

2.3 Langedijk SWO

In het eerste half jaar van 2016 is door Langedijk SWO een vergelijkend onderzoek gedaan naar geprivatiseerde theaters. Het beoogde een overzicht te geven van de consequenties van alternatieven exploitatie- en besturingsvormen zoals die van de theaters in Gorinchem en Middelburg. Dit werd uitgebreid met onderzoek naar Spant! in Bussum.

Centraal stond de vraag of een verdere “verzelfstandiging” in een vergelijkbare vorm als Middelburg, Gorinchem en Bussum ook in Barneveld toepasbaar zou zijn en zo ja, wat daarvan de voor- en nadelen waren en welke financiële betrokkenheid van de gemeente daarbij nodig zou zijn?

De belangrijkste bevindingen waren:

- Voor de gemeente Gorinchem heeft commerciële exploitatie blijkbaar niet gebracht wat men er van verwachtte. Het is de vraag of dat te maken heeft met deze besturingsvorm. Het lijkt eerder ingegeven door de grote investering waarvoor men staat en het gebrek aan bereidheid een hogere bijdrage te geven.
- Voor Middelburg bracht commerciële exploitatie wel het gewenste resultaat. Daarbij moet worden opgemerkt dat dat succes voor een aanzienlijk deel veroorzaakt wordt door reductie van personeel. De bijdrage van de gemeente Middelburg is vergelijkbaar met die van de gemeente Barneveld. Daarnaast wordt de huur gesubsidieerd.
- Ook voor Bussum bracht commerciële exploitatie een positief resultaat. Daarbij moet worden opgemerkt dat dat succes voor een aanzienlijk deel veroorzaakt wordt door congressen. De exploitatiebijdrage van de gemeente Bussum is vergelijkbaar met die van de gemeente Barneveld, maar door de inkomsten uit congressen kan het Spant! een (veel) hogere huur betalen. Per saldo is de gemeente Bussum daar mee veel voordeliger uit. Feitelijk is de gemeente Bussum na de verzelfstandiging van het theater netto ontvanger geworden in plaats van netto betaler zoals in de jaren daarvoor. Tevens zijn de gelden voor

onderhoud en renovatie voor het vastgoed zeker gesteld in de vastgoed BV en kunnen niet worden aangewend voor een eventuele verliesgevende theater exploitatie. Hiermee is zowel de continuïteit van de theaterexploitatie als het onderhoud van het pand voor de komende jaren gewaarborgd. De exploitant van Spant! in Bussum heeft aangegeven dat zij geïnteresseerd is om ook het Schaffelaar te exploiteren. Zij denkt dat na een aanloopfase te kunnen doen tegen een lagere gemeentelijke bijdrage dan nu het geval is.

- Verbreding van het aanbod in relatie tot het trekken van een breder publiek wordt elders vooral gezien in het vergroten van het aantal amateurvoorstellingen. Daarvan constateren we dat daar door het Schaffelaartheater reeds ruimschoots in wordt voorzien (twee keer zo veel dan Middelburg bijvoorbeeld).

Aanvulling november 2016: Begin 2015 heeft stichting De Nieuwe Doelen aangekondigd te stoppen met de exploitatie van de schouwburg De Nieuwe Doelen aan het einde van theaterseizoen 2014-2015. De gemeente Gorinchem moest daarom op zoek naar een andere exploitant en had daarvoor weinig tijd. Uit de aanbesteding die daarna volgde kwamen Coulissen met vlak daarachter Drijver en Partners als beste twee naar voren. Beiden gaven de indruk verstand van zaken te hebben. Het ambtelijk advies was om de exploitatie aan Coulissen te gunnen. Het aanbod van Coulissen paste echter niet binnen de financiële kaders van de gemeente. Ook wilde Coulissen graag langer blijven dan de twee jaar waarvoor was ingeschreven. Daarom heeft het college gekozen voor Drijver en Partners. Deze partij wilde niet langer blijven dan twee jaar en daarmee kocht het college tijd om de mogelijkheden voor de lange termijn te onderzoeken.

Samenvattend:

- *LAgrouP stelde dat de toenmalige gemeentelijke bijdrage in vergelijking met de benchmark-theaters te laag zou zijn. Tevens constateerde zij een hogere hoeveelheid amateurvoorstellingen ten opzichte van de benchmark en lagere overige activiteiten.*
- *Langedijk SWO constateerde wisselend succes bij commerciële exploitatie.*

3 Impresariaten en diversiteit van het aanbod

3.1 Diversiteit, couleur locale en zondagsrust

Zowel het Schaffelaartheater als Coulissen garanderen diversiteit van het aanbod en geven aan dat het aanbod wordt afgestemd op de Barneveldse behoefte. Zij zien in de uitbreiding met filmvoorstellingen in een filmhuis synergievoordelen. Daarbij is onder meer de vraag gesteld in hoeverre met de couleur locale van Barneveld rekening gehouden kan worden wanneer de programmering eventueel vanuit Bussum zou gebeuren. Coulissen gaf aan de programmering van de Boerderij uit Huizen vanuit het Spant! te doen. Hoewel de afstand tussen Bussum en Huizen gering is, zijn de culturele verschillen groot. Bussum is een typische “Gooise gemeente” terwijl Huizen een grote protestantse gemeenschap kent. Zondagsrust bij een deel van de bevolking in Huizen is een groot goed. De couleur locale van Huizen wordt door de programmeur geborgd door die in goed overleg te doen met de locatiemanager van de Boerderij. Bij een exploitatie voor het Schaffelaartheater zou zij dat op dezelfde wijze willen doen. In De Boerderij wordt bij de programmering op zondag rekening gehouden met mogelijke gevoeligheden. De programmering bestaat vooral uit jeugdvoorstellingen omdat de zondagochtend vaak het enige tijdstip is waarop kinderen naar het theater kunnen. De foyer van het Schaffelaartheater is op zes zondagmiddagen geopend voor ontmoetingen met een soos karakter. Daarnaast organiseert zij incidenteel klassieke muziek uitvoeringen. Coulissen zou blijven programmeren op zondag. Wanneer de gemeente Barneveld het aantal activiteiten op zondag wil maximaliseren op het huidige niveau, heeft dat voor de exploitatie van Coulissen geen gevolgen, stelt Coulissen.

Uit het coalitieakkoord Barneveld 2014-2018:

“Wij zijn ons ervan bewust dat veel inwoners hechten aan de zondag als rustdag. Wij realiseren ons ook dat er inwoners zijn die behoefte hebben aan meer faciliteiten, ook of juist op zondag, voor recreatie en ontspanning. Het college ontplooit zelf geen initiatieven gericht op een uitbreiding van dergelijke activiteiten op zondag. Het zal evenmin economisch realistische initiatieven van anderen, die betrekking hebben op activiteiten van plaatselijke verenigingen en andere initiatieven, op enige wijze tegenwerken. Het staat de partijen in de gemeenteraad vrij voorstellen voor activiteiten en/of faciliteiten op zondag te ontwikkelen en deze ter bespreking voor te leggen. Daarbij wordt aan de raad de ruimte gelaten om overeenkomstig eigen uitgangspunten te handelen.”

In de tabel hieronder is de programmering van Schaffelaar en Spant! vergeleken voor de periode december 2016 – mei 2017. Er zijn wat accentverschillen in de programmering met de nadruk bij beide theaters op muziek en cabaret.

Dec 2016 – mei 2017	Spant!	Schaffelaartheater
Muziek	26	20
Cabaret	18	21
Muziektheater		5
Shows		6
Toneel	9	3
Jeugdtheater		6
Familie (waarvan jeugd)	9 (4)	

3.2 Kwaliteit

Beide partijen meten gastentevredenheid, zij het op verschillende manieren. Coulissen kiest voor een professionele, digitale benadering van de gasten, die vrijwel realtime de tevredenheid meet, hetgeen de organisatie in staat stelt om ook meteen zaken bij te stellen om de tevredenheid te vergroten. Het Schaffelaartheater laat periodiek een onderzoek uitvoeren door een stagiaire en gebruikt social media. Bijkomstigheid is dat verbeterlagen langer op zich zullen laten wachten. Voor het meten van de tevredenheid zoekt het Schaffelaartheater echter ook de dialoog met gasten op, een persoonlijke methode die mogelijk sympathieker is dan de digitale weg.

Bij de vraag over professionalisering valt op dat beide partijen het nodige te bieden hebben. Coulissen heeft soortgelijke ervaringen op andere plekken en het Schaffelaartheater heeft de kennis en ervaring in Barneveld zelf. Coulissen geeft een visie op de duurzaamheid en het voortbestaan van kleine theaters in Nederland in veranderende omstandigheden. Het Schaffelaartheater benoemt verbeterpunten op het gebied van HRM, namelijk een ontwikkelcyclus voor het personeel.

In augustus 2016 ontving het Schaffelaartheater een Success-award. De nominatiecommissie oordeelde "dat het Schaffelaartheater zich presenteert als een van de meest vooruitstrevende theaters van Nederland. Zij onderscheidt zich met name door haar vermogen om te verbinden en alle doelgroepen, van jong tot oud, te kunnen bedienen."

3.3 Impresariaten

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek schreef het impresariaat Impact een brief aan het college van B&W van Barneveld waarin zij de gemeente waarschuwde voor betrokkenheid van Coulissen bij het Schaffelaartheater. De brief was geschreven mede namens Impresariaat Jacques Senf en Impresariaat George Visser Productions. De impresariaten gaven in de brief aan nauw betrokken te zijn geweest bij de programmering van het Schaffelaartheater en bespelingsvoorwaarden aanzienlijk te hebben aangepast zodat het voor Barneveld mogelijk was grote namen en producties te programmeren.

Uit publicatie in de media hadden de impresariaten vernomen dat Coulissen stelde de exploitatie van het Schaffelaartheater te kunnen garanderen met een subsidie van € 250.000. In de brief gaven de impresariaten aan dat dat in hun ogen financieel niet haalbaar is en verwezen zij ter onderbouwing van die stelling naar het subsidiebedrag dat gemeenten per hoofd van de bevolking aan podiumkunsten verstrekken. Dat zou in Barneveld lager zijn dan het landelijk gemiddelde. De impresariaten meenden de exploitatie van Coulissen Podiumexploitatie te kennen en geen vertrouwen te hebben in de wijze waarop zij op basis hiervan denken de exploitatie in Barneveld ter hand te kunnen nemen en daarbij het huidige brede (professionele) culturele aanbod in Barneveld te kunnen bieden c.q. te garanderen. Op basis daarvan zouden de impresariaten bij betrokkenheid van Coulissen in Barneveld, geen zaken meer in Barneveld kunnen doen en verzochten zij daarom de gemeente dringend niet te besluiten tot een samenwerking met Coulissen.

Naar aanleiding van de brief sprak een delegatie van de gemeenteraad van Barneveld (de zogenaamde Klankbordgroep) met de heer De Graaf van Impact. In dat gesprek benadrukte hij dat de exploitatie van Coulissen onverantwoord is ("cowboy-politiek"). Kern van zijn verhaal is dat het percentage van de partage dat Coulissen zou willen hebben 25% zou zijn tegenover de 10% die het Schaffelaartheater nu zou bedingen. Essentie is volgens De Graaf, dat bij exploitatie door Coulissen een deel van het risico verlegd wordt van het theater naar het impresariaat. Uitgaande van de aanname van de bezetting die Impact daarbij doet (60%) zou het verschil tussen het verdienmodel Spant! en het verdienmodel van het huidige Schaffelaartheater het volgende zijn.

	Spant!	Schaffelaartheater
	800 stoelen	540 stoelen
Bezetting 60% (aanname Impact)	480 stoelen	324 stoelen
Opbrengst Impact	360 stoelen (75%)	292 stoelen (90%)
Opbrengst theater	120 stoelen (25%)	32 stoelen (10%)

Coulissen geeft aan dat zij het juist geen bezwaar vindt om 90% van de verkochte stoelen aan het impresariaat te betalen maar dan zonder garantie dat de stoelen ook echt verkocht worden. In Huizen wordt bijvoorbeeld meestal meer betaald aan het impresariaat dan dat er aan opbrengst uit verkochte stoelen binnen komt.

De heer De Graaf gaf aan dat Nederland ongeveer twaalf impresariaten kent. Impact, Senf en George Visser Productions vormen volgens hem 60% van de markt; de overige 40% bestaat uit negen kleinere impresariaten. Overigens bestaat de programmering van het Schaffelaartheater voor 50-55% uit producties van deze drie impresariaten. Impact gaf aan gebaat te zijn bij handhaving van het Schaffelaartheater als klant, want daarmee worden kosten gespreid over meerdere theaters. Ieder theater als klant minder, verhoogt het risico, volgens De Graaf. Als Impact “nee” zegt tegen Coulissen in het Schaffelaartheater, verhoogt dit dus het risico voor Impact.

	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Senf	10	18	19
George Visser Productions	13	17	7
Impact	13	15	22
Totaal	36	50	48

Tabel 1 overzicht van de hoeveelheid producties van de drie grote impresariaten in het Schaffelaartheater

In het kader van dit onderzoek is contact opgenomen met Marc Lodik, van George Visser Producties. Hij gaf aan dat de ondertekening van de brief tot stand gekomen is uit loyaliteit tegenover zijn collega's en uit onwetendheid over de eventuele afspraken tussen Schaffelaartheater en Coulissen. Hij gaf aan dat George Visser Producties prettig samenwerkt met zowel Schaffelaartheater als Spant! en dat het zijn intentie is om zo gauw er duidelijkheid is over de relatie Coulissen en Schaffelaartheater met alle betrokkenen om de tafel te gaan met de intentie om er met elkaar uit te komen. Van volgens Impact 60% marktaandeel van de grote drie, schat hij in dat George Visser Producties een derde deel voor haar rekening neemt.

Ook met Impresariaat Jacques Senf is in het kader van dit onderzoek contact geweest. De reactie van de impresario: wanneer een nieuwe partij de exploitatie van het Schaffelaartheater overneemt, veranderen voor mij de parameters. Met een nieuwe partij weet ik nog niet of ik dezelfde afspraken kan maken. Ik werk tien jaar (sic!) met het huidige Schaffelaartheater en weet wat ik daar aan heb. Met een nieuwe partij (Coulissen of wie dan ook) weet ik dat niet. Een nieuwe partij moet zich de (plaatselijke) situatie weer eigen maken. Ik denk dat we er uiteindelijk met een nieuwe partij wel uit komen maar voor mij is de huidige situatie het veiligst en prettigst.

Aan de directrice van de VSCD, de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties is gevraagd wat het wegvallen van Impact als leverancier voor het Schaffelaartheater betekent. De VSCD telt 123 leden die samen 150 podia exploiteren met minimaal 70 professionele producties per jaar. Zij geeft het volgende aan: “in 2015 speelden er circa 30.000 voorstellingen op de bij de VSCD aangesloten podia. Van die 30.000 voorstellingen werd 14% (rijks)gesubsidieerd. De overige 86% is verdeeld onder commerciële theaterproducenten & -artiesten waarvan de negentien leden van de Vereniging van Vrije Theaterproducenten circa 60% voor hun rekening nemen. Impact, George Visser producties en Theaterimpresariaat Senf zijn daarbinnen bekende spelers. Een fors aantal artiesten is niet aangesloten bij de VVTP maar opereert ongebonden collegiaal. Impresariaat Hekwerk

(vertegenwoordiger van o.a. Jochem Meijer en Youp van het Hek) is daar een voorbeeld van.” Het dreigement van Impact om geen voorstellingen te leveren aan het Schaffelaartheater heeft voor de diversiteit van een theater met deze omvang (circa 100 professionele voorstellingen per jaar) geen onoverkomelijke consequenties, stelt zij. Er is in Nederland nog altijd een overaanbod van theater- en concertaanbod. Theaters kiezen op basis van inhoudelijke, regio-specifieke en financiële gronden. De zorgen van impresariaten bij een overname door Coulissen zijn begrijpelijk, volgens mevrouw Verhoeven: scherpere onderhandelingen kunnen ten koste gaan van de omzet van het impresariaat. De VSCD en mevrouw Verhoeven kennen de directieleden die onder de naam Coulissen succesvol de directie voeren van Spant! in Bussum en De Boerderij in Huizen goed en zien niet in waarom zij niet ook voor het Schaffelaartheater met liefde voor het vak en een gezond commercieel verstand tot een juiste exploitatie aanpak zullen komen.

De reacties van George Visser Producties en Impresariaat Jacques Senf werpen een ander licht op de brief die Impact aan de gemeente Barneveld stuurde. Niet alle drie de impresariaten zeggen bij voorbaat de samenwerking op bij een exploitatie door Coulissen. Eén geeft aan er uit te willen komen, de ander denkt dat dat ook het geval zal zijn maar liever de huidige situatie te handhaven. De impact van het wegvallen van het derde impresariaat wordt daarmee een stuk kleiner.

Conclusies:

- *Het dreigement van impresariaten om Barneveld te mijden bij exploitatie door Coulissen bleek minder hard dan op papier stond. De impact zal kleiner zijn dan geschetst in een brief aan de gemeente.*
- *Coulissen kan diversiteit van het aanbod garanderen, ook wanneer een impresario wegvalt.*
- *Coulissen kan de exploitatie garanderen bij een beperkte opening op zondag.*

Risico: als bij overname door Coulissen Impact niet meer aan Barneveld willen leveren, valt een deel van het aanbod weg. Dit deel is echter kleiner dan in het op basis van de brief van Impact in eerste instantie leek.

4 Vrijwilligers

Zoals reeds in eerdere onderzoeken werd geconstateerd, werken er bij het Schaffelaartheater veel vrijwilligers. Het zou om circa 110 mannen en vrouwen gaan. Volgens LAgrouP zouden deze vrijwilligers circa 10 fte aan arbeid leveren. Een voorzichtige schatting van de coördinatrice van de vrijwilligers komt op een inzet van ongeveer 12.000 uur. 12.000 uur is omgerekend naar formatie 8 fte, uitgaande van 1.500 uur per jaar.

De functie van en voor de vrijwilligers laat zich onderverdelen in de volgende zaken:

1. De vrijwilligers leveren arbeid aan het theater. Het gaat dan om werkzaamheden als gastheer/gastvrouw, horeca, diensten etc.
2. Voor velen is vrijwilligerswerk een prettige en zinvolle besteding van een deel van hun leven.
3. Het verband van vrijwilligers in samenspel met beroepskrachten en de bezoekers van de voorstellingen draagt bij aan de sociale cohesie van een gemeenschap. Daaraan gerelateerd: de vrijwilligers zorgen ook voor een bepaalde sfeer in het theater.

Wat vrijwilligers betreft, geeft het Schaffelaartheater aan verdere samenwerking met vrijwilligers te willen uitbreiden, waar Coulissen volstaat met het benoemen van de grote waarde van de inzet van vrijwilligers en het te zullen betreuren als vrijwilligers afhaken. Er wordt echter niet aangegeven dat Coulissen in een dergelijk geval sterk zal inzetten op het herstellen van de groep vrijwilligers, niet alleen vanuit het zakelijke belang van het theater beschouwd, maar ook vanuit het maatschappelijke belang van de gemeente. In een nadere mondelinge toelichting werd door Coulissen benadrukt dat zij de inzet van de vrijwilligers wil handhaven en hen bij een overname direct zal uitnodigen in Spant! waarbij de intentie is om niet alleen uit te leggen wat Coulissen en Spant! doet maar ook om te leren van de ervaringen van de vrijwilligers van Schaffelaartheater. Zij zien de inzet van vrijwilligers als een verrijking. Het is altijd mogelijk dat er voor de positie van vrijwilligers iets verandert, maar men wil eerst weten wat de vrijwilligers zelf vinden. Hun ervaringen met vrijwilligers in Spant! en Boerderij is met name de inzet bij PR en klein onderhoud in De Boerderij. Tegelijkertijd is de businesscase van Coulissen niet gebaseerd op de inzet van vrijwilligers, eventuele reductie van het aantal vrijwilligers hoeft dan ook niet gecompenseerd te worden met regulier personeel. De waarde zit voor Coulissen dan ook niet zo zeer in de bedrijfsvoering als wel in de maatschappelijke meerwaarde. Het bepalen van de openingstijden van de kassa zal Coulissen in een later stadium doen. Nu is die geopend op woensdag en vrijdag van 14.30 uur tot 17.30 uur en rondom de voorstellingen.

De eerder genoemde klankbordgroep van raadsleden heeft een gesprek gevoerd met een groot deel van de vrijwilligers (circa 65 van de ongeveer 110). In dit gesprek uitten de vrijwilligers grote zorgen over de overname door een commerciële partij. Zij gaven aan te verwachten dat de overname gevolgen zou kunnen hebben voor de volgende zaken.

- Een hogere ticketprijs;
- Vertrek van vrijwilligers en daarmee onder meer een lagere kwaliteit van horecadiensten;
- Vershraling van het aanbod;
- Hogere prijzen voor harmonie en muziekschool;
- Geen couleur locale meer omdat programmering in Bussum zou plaats vinden;
- Dat er minder rekening gehouden wordt met de cultureel/religieuze achtergrond van een deel van de Barnevelders;
- Minder sponsorbijdragen.

Overigens gaven zij ook aan de inhoud van de plannen van Coulissen niet te kennen waarmee bovengenoemde zorgen vooral verwachtingen zijn.

In het overleg met de klankbordgroep werd gevraagd of de vrijwilligers bij overname door een commerciële partij de werkzaamheden zouden willen prolongeren. Een grote meerderheid gaf (bij

handopsteken) aan dan haar werk te willen beëindigen. Met betrekking tot de bovengenoemde functies van vrijwilligerswerk betekent dat het volgende:

Ad 1. Capaciteit aan arbeid voor het theater. De business case van Coulissen is niet gebaseerd op de inzet van vrijwilligers.

Ad 2. Zinnvolle tijdsbesteding. Het is een eigen keuze van vrijwilligers om de afweging te maken om vrijwilligerswerk te verrichten voor een commerciële partij. Het is niet het beleid van de commerciële partij dat vrijwilligers afscheid *moeten* nemen.

Ad 3. Sociale cohesie en sfeer. Een significante afname van het aantal vrijwilligers zal de ontmoetingsfunctie van het theater verkleinen. Dat leidt tot verschraling van de sociale cohesie en een andere sfeer in het theater.

Als belangrijke reden om bij een overname door Coulissen te stoppen met vrijwilligerswerk was dat men niet voor een commerciële partij wil werken. De analogie met Albert Heijn werd daarbij genoemd.

Uit eerder vergelijkend onderzoek bleken er grote verschillen te zijn met betrekking tot het aantal vrijwilligers bij commerciële exploitatie. Zo gaf Spant aan met vijf vrijwilligers te werken, maar de Stadsschouwburg in Middelburg met circa 40.

De werkzaamheden van de vrijwilligers van het theater bestaan nu met name uit kaartcontrole, muntverkoop, horeca (naast betaalde krachten), placering, opruimen en coördinatie van eigen werkzaamheden. De vrijwilligers ontvangen voor hun activiteiten geen vergoeding. Wel mogen ze naar de voorstelling van de avond waarop zij vrijwilligerswerk doen, maar uitsluitend wanneer hun taken dit toelaten en er voldoende onbezette stoelen zijn.

Het bestuur van het Schaffelaartheater verwacht dat wanneer alle vrijwilligers vertrekken (als gevolg van een exploitatie van een commerciële partij) er circa vijf fte betaalde krachten voor terug zou moeten komen. Het gaat dan om horecatalaken en gastvrouwen/heren.

Conclusie: Bij het Schaffelaartheater draait een grote groep vrijwilligers. Overname door een commerciële partij kan tot een aanzienlijke daling van vrijwilligers leiden.

Risico: bij overname door Coulissen of een andere commerciële partij zegt een groot deel van de vrijwilligers te stoppen met haar inzet voor het theater. Dit kan gevolgen hebben voor de functie die het theater heeft in de sociale cohesie van de Barneveldse gemeenschap en voor de sfeer in het theater.

5 Convenant en samenwerking lokale middenveld

De gemeente Barneveld heeft begin 2016 met het Schaffelaartheater een meerjarenconvenant afgesloten waarin ze een aantal afspraken gemaakt heeft over de inzet van het theater voor onder meer het onderwijs, maatschappelijke en culturele activiteiten en organisaties.

De visies van Coulissen en het bestuur van het Schaffelaartheater op amateurvoorstellingen en samenwerking met maatschappelijk middenveld, MKB en anderen ontlopen elkaar niet. Beide partijen waarborgen de samenwerking met het maatschappelijk middenveld, MKB en onderwijs. Coulissen heeft daarin reeds ervaring opgedaan in onder andere Bussum en het Schaffelaartheater heeft lokale historie. Daarin zit ook meteen het verschil, namelijk dat het netwerk van het Schaffelaartheater historisch is gegroeid en dat van Coulissen (in de persoon van de theatermanager) nog moet ontwikkelen en groeien.

Beide partijen garanderen daarnaast het voortzetten van de huidige voorwaarden, ook na 2021. Coulissen geeft aan dat hiervoor een nadere verdiepingsslag noodzakelijk is om zich te kunnen verdiepen in het Barneveldse netwerk en de lokale partners.

Het Schaffelaartheater geeft aan de samenwerking met de Harmonie en de Muziekschool te willen intensiveren, ook gericht op het optimaliseren van het gebruik van het theater. Verder geeft het Schaffelaartheater aan de inhoudelijke samenwerking met de Muziekschool te willen uitbreiden. Coulissen geeft aan de huidige samenwerkingsafspraken nog niet volledig te kennen, maar wel de inhoud van het meerjarenconvenant en op basis daarvan te kunnen garanderen dat de afspraken nagekomen worden. Coulissen garandeert dat de voucherregeling in stand blijft. Zij onderkent het belang van de samenwerking en garandeert voortzetting van de huidige afspraken mits de subsidie gegarandeerd blijft, in principe voor onbepaalde tijd. Dit is onderdeel van het in stand willen houden van het theater.

Het aanbod van beide partijen op dit punt is daarmee nagenoeg gelijk. Enig verschil zit in de historie die het Schaffelaartheater reeds heeft en haar opgebouwde netwerk en het netwerk dat Coulissen nog zou moeten opbouwen. Aan beide varianten zitten voor- en nadelen. Daarentegen kost het opbouwen van een nieuw netwerk veel tijd en energie. Coulissen beschouwt de theatermanager als de 'netwerker' van de organisatie. Veel zal dus afhangen van de personele invulling van deze functie.

Gedurende het onderzoek is de vraag gesteld in hoeverre onderbouwd kan worden dat wat een partij beloofd, ook daadwerkelijk nagekomen kan worden. In feite is dat een vraag naar de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. Voor Schaffelaartheater is dat de ervaring die de Barneveldse gemeenschap en politiek heeft met het theater. Voor Coulissen ontbreekt die ervaring in Barneveld. Om toch gevoel te krijgen bij de betrouwbaarheid met betrekking tot het nakomen van afspraken is de gemeente Gooise Meren (waar Spant gevestigd is en afspraken mee heeft) gevraagd naar hun ervaring met Spant! en Coulissen. De gemeente Gooise Meren heeft net als de gemeente Barneveld afspraken met haar theater over een bredere inzet van het theater voor maatschappelijke activiteiten, samenwerking onderwijs etc. De gemeente Gooise Meren geeft aan zeer tevreden te zijn over de manier waarop Coulissen de gemaakte afspraken nakomt op het gebied van benutting van Spant door amateurgezelschappen, onderwijs etc. Coulissen maakt alle afspraken waar, zegt zij. Eerst golden deze afspraken alleen voor Bussum maar nu gelden ze ook voor het gebied van de fusiepartners van Bussum die met elkaar de Gooise Meren vormen (Muiderberg en Naarden). De afspraken zijn geëxtrapoleerd naar die gebieden en zonder enige aanvullende voorwaarde door Coulissen geaccepteerd en nagekomen. Voor de gemeente betekende de overname door Coulissen een forse daling van de gemeentelijke bijdrage. Die is nu stabiel. Het is niet voorgekomen dat Coulissen om een extra bijdrage vroeg. De gemeente beoordeelt Coulissen als een zakelijk en deskundig ingestelde directie met enorm netwerk.

Medio 2016 bracht een afvaardiging van de gemeente Barneveld een bezoek aan de wethouder van de gemeente Huizen om te horen wat de ervaringen van de gemeente Huizen zijn met Coulissen en het Huizense theater Boerderij, dat ook door Coulissen geëxploiteerd wordt. Deze ervaringen bleken vergelijkbaar met die van de gemeente Gooise Meren.

Conclusies:

- *De afspraken tussen het Schaffelaartheater en de gemeente Barneveld over de brede benutting van het theater en de realisatie daarvan zijn een belangrijk onderdeel van de sociale cohesie binnen de Barneveldse gemeenschap.*
- *Coulissen komt in haar huidige werkgebied de afspraken over brede benutting van het theater en samenwerking met derden na.*
- *De gemeenten Huizen en Gooise Meren zijn (zeer) positief over de exploitatie door Coulissen. Daarbij gaat het onder meer om diversiteit van het aanbod.*

6 Alternatief model

Tijdens het onderzoek werd de vraag gesteld of er alternatieve modellen denkbaar zijn dan de exploitatie door Coulissen. Een aantal is de revue gepasseerd en tegen het licht gehouden.

1. *Exploitatie door Coulissen tegen de huidige subsidie maar met aflossing van de achtergestelde lening.*

In dit model neemt Coulissen de exploitatie over maar blijft de subsidie op het huidige niveau gehandhaafd. Door het verschil tussen de subsidie en de kosten van de exploitatie die Coulissen in rekening brengt, kan de achtergestelde lening (op termijn) terugbetaald worden. In feite is dit echter broekzak/vestzak-constructie. Door de bijdrage van de gemeente gelijk te houden, betaalt zij in feite zelf de achtergestelde lening terug. Daarnaast is het een variant op overname door Coulissen, en niet echt een alternatief model. Dit model is dan ook geen realistisch alternatief model.

2. *Exploitatie door Coulissen met het instellen van een programmaraad of Raad van Toezicht*

In dit model nemen vertegenwoordigers van de gemeente of anderen zitting in een programmaraad of Raad van Toezicht. Mogelijke taken zijn het inhoudelijk reflecteren en toe zien op de programmering in relatie tot de specifieke Barneveldse situatie, als liaison optreden tussen vrijwilligers en directie, op de verbreding en borging van de relatie met het maatschappelijk middenveld, op de juiste besteding van middelen etc. Dit kan op diverse manieren worden ingevuld. Daarnaast is ook dit een variant op overname door Coulissen en geen alternatief model. Desondanks kan er in elke situatie gekozen worden voor het instellen van een dergelijk orgaan.

3. *Inkoop of delen van back office.*

Dan is er een model waarbij een ander theater en het Schaffelaartheater een backoffice delen of waarbij het Schaffelaartheater backoffice diensten inkoop bij een ander theater. Hiertoe heeft het bestuur reeds oriënterende gesprekken gevoerd met onder andere theaters in Amersfoort, Veenendaal, Lelystad en Winterswijk over vooral verbeter- en samenwerkingsmogelijkheden. Ook spraken zij hierover met de andere culturele instellingen in Barneveld. Zij ontmoeten veel bereidheid bij collega theaters (Zwolle, Deventer, Apeldoorn, Harderwijk, Tiel, Doetinchem, Naaldwijk, Maastricht) om hen te helpen met vraagstukken rond de verbetering van onder meer haar bedrijfsvoering. Het bestuur geeft er de voorkeur aan om samen te werken met een theater dat qua karakter en omvang vergelijkbaar is met dat van haarzelf. Het zou dan gaan om taken als ticketing, technische pool en administratie. Op dit moment werkt het Schaffelaartheater al samen met Muziekschool, Bibliotheek, Harmonie, Stichting Welzijn en onderwijsinstellingen. Daarbij ziet zij mogelijkheden om deze samenwerkingen verder te versterken en uit te breiden met Museum Nairac. Hierbij gaat het om zaken die beleidsmatig en/of maatschappelijk-thematisch relevant zijn voor (inwoners) van de gemeente Barneveld. Voor zover er van andere theaters te leren valt en dus een kwaliteitsslag te maken, zit dat reeds in de huidige meerjarenbegroting verdisconteerd.

Conclusie: Een alternatief model zou te bespreken zijn maar er wordt niet pro-actief op ondernomen.

7 Overname en proces

In 2015 deed Coulissen het bestuur van het Schaffelaartheater een aanbod om de exploitatie over te nemen. Op basis hiervan is een aantal gesprekken gevoerd maar een officiële reactie heeft niet plaatsgevonden. Het bestuur geeft daarvoor als verklaring dat zij bezig zijn met overleven, haar verbeterplan en in afwachting van besluitvorming in de gemeenteraad de vrijblijvend van Coulissen ontvangen businesscase voor kennisgeving heeft aangenomen. Wel heeft zij in het voorjaar 2016 de door Coulissen gevraagde gegevens in vertrouwelijkheid gedeeld in het kader van onderzoek naar mogelijke vormen van samenwerking. Dit onderzoek was onderdeel van de afspraken met college als onderdeel van het ontwikkel- en verbeterplan uit 2015.

Coulissen gaf in eerdere beantwoording aan het theater bij voorkeur per 1 juli 2017 te willen overnemen; andere data zijn nog steeds bespreekbaar. Dit aanbod geldt nog steeds. Zij neemt daarbij de bestaande afspraken (met bijvoorbeeld de impresariaten) over.

Coulissen zal voorafgaand aan de overname een due diligence willen uitvoeren bij het Schaffelaartheater maar stelt dat de aanbieding “hard” is tenzij het afgelopen jaar onverwachte buitenproportionele verplichtingen zijn aangegaan of ontstaan. Zij stelt voor dat dan in opdracht van de gemeente Barneveld eveneens een due diligence onderzoek bij Coulissen zal plaatsvinden om meer zekerheid omtrent de financiële situatie van Coulissen te krijgen.

Er wordt verder geen uitspraak gedaan over een verdergaande samenwerking met het Schaffelaartheater als alternatief voor overname, maar de mogelijkheid wordt ook niet bij voorbaat uitgesloten. Vanaf het moment van overname is Coulissen verantwoordelijk voor het onderhoud en vervanging van de overgenomen inventaris.

Zij heeft daarbij de volgende structuur voor ogen:

- Het vastgoed van het Schaffelaartheater blijft ondergebracht in een aparte (vastgoed) BV, Muziek Theater Barneveld BV. De aandelen van deze BV zijn in handen van de gemeente Barneveld, Woningstichting Barneveld en Stichting Fonds 1845.
- Door middel van een activa en passiva transactie wordt de exploitatie door Schaffelaar Theater BV overgedragen aan een nieuw op te richten vennootschap, waar Coulissen BV de eigenaar van is. Uitgezonderd van de passiva – activa transactie is de achtergestelde lening, de onderhoudsvoorziening ad € 96.141 en de hiermee samenhangende liquide middelen. De overige activa en passiva overgenomen worden door Coulissen BV, wat resulteert in een nadeel van € 5.099 voor Coulissen BV.
- Schaffelaar Theater BV blijft bestaan en fungeert als verhuurder van het vastgoed van het theater. De nieuw op te richten entiteit betaalt huur aan Schaffelaar Theater BV voor het gebruik van het vastgoed, ten behoeve van de exploitatie van het Schaffelaartheater (conform de huidige huur van € 53.000, jaarlijks geïndexeerd).
- De Gemeente Barneveld verstrekt de jaarlijkse subsidie aan Schaffelaar Theater BV. Schaffelaar Theater BV betaalt de subsidie in de vorm van een exploitatiebijdrage aan de nieuw op te richten entiteit.
- Schaffelaar Theater BV verwordt hiermee tot een infrastructuur, waarlangs de geldstromen vloeien. Er vinden geen activiteiten in Schaffelaar Theater BV plaats.¹

¹ De structuur van voorgestelde exploitatie en de concernrelaties is in het BDO rapport weergegeven (figuur 1).

² De RvC bestaat uit Tanja Dik (tevens lid RvC Hema en lid directie Schiphol group), Frank Elion (divisievoorzitter bij VGZ) en Etienne Verkerk (oud-algemeen directeur van het hotelbedrijf Hampshire

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

Een overname van de exploitatie van het Schaffelaartheater is primair een zaak van het stichtingsbestuur en niet van de gemeente. De gemeente kan wel haar wensen uitspreken of aanvullende voorwaarden stellen. Het belangrijkste middel dat zij in handen heeft is de subsidie. Wanneer bij de gemeente de overtuiging leeft dat de exploitatie te realiseren is met een lagere bijdrage van de gemeente, kan zij er voor kiezen de subsidie te verlagen. Het is dan aan het bestuur van het Schaffelaartheater of zij vindt dat zij onder die, gewijzigde, conditie de exploitatie kan voort zetten. Ruwweg zijn er de volgende mogelijkheden.

1. Het bestuur stapt op. Belanghebbende, zoals de gemeente, vrijwilligers of contractpartners, kunnen de president van de rechtbank verzoeken een waarnemer te benoemen die een nieuw bestuur zal samenstellen. Ontslag en benoeming van bestuursleden behoeft goedkeuring van het College van B&W van de gemeente Barneveld. Het is de vraag of er nieuwe bestuurders te vinden zijn die wél bereid zijn om tegen een lagere subsidiebijdrage het theater te exploiteren. Dat is een risico. Sowieso zal hier enige tijd overheen gaan. Dat vormt (ook) een risico voor een organisatie met een beperkte betaalde bezetting.
2. Het bestuur accepteert de subsidieverlaging en ziet toch mogelijkheden om te komen tot een sluitende exploitatie zonder samenwerking met andere exploitanten.
3. Het bestuur accepteert de subsidieverlaging en gaat samenwerking aan met externe, al dan niet commercieel geëxploiteerde theaters in de omgeving zoals in Ede, Amersfoort en/of Wageningen om gezamenlijk een aantal kosten te reduceren.
4. Het bestuur accepteert de subsidieverlaging, treedt in overleg met commerciële partijen met als inzet de exploitatie door één van deze partijen uit te laten voeren.

De mogelijkheden 2 t/m 4 gelden ook wanneer er een nieuw bestuur gevormd is.

Risico: Uit bovenstaande blijkt dat de mogelijkheden van de gemeente Barneveld om te sturen op haar eventuele wens om de exploitatie door Coulissen uit te laten voeren beperkt zijn en er grote risico's aan verbonden zijn.

8 Exploitatie en gemeentelijke bijdrage

Het Schaffelaartheater en Coulissen richten zich beiden op een daling van het gemeentelijke subsidiebedrag in het jaar 2020/2021. Coulissen komt daarbij op een bedrag van € 250.000 en het Schaffelaartheater op een bedrag van € 375.000. Coulissen geeft nadrukkelijk aan dat in geval van een tekort, zij niet bij de gemeente aan klopt voor extra middelen.

Kritische kanttekening hierbij is dat Coulissen aangeeft dat het gaat om een “realistisch scenario”, dat “in een volgende fase dient te worden onderbouwd om meer zekerheid hierover te krijgen”. Hieruit vloeit voort dat de onderbouwing op dit moment nog niet hard is. Coulissen geeft aan dat wanneer uit een due diligence blijkt dat er geen zaken zijn die afwijken van een gewone exploitatie van een theater, de aanbidding hard is.

Coulissen ziet de synergie vooral in de veranderingen door de overname rondom backoffice en samenwerking, zonder overigens de bestaande netwerken met vrijwilligers en lokale partners in gevaar te willen brengen. Het Schaffelaartheater benoemt bij synergie voornamelijk de doorontwikkeling met de reeds bestaande partners en uitbreiding naar nieuwe.

BDO constateert ten aanzien van de exploitatie van het Schaffelaartheater, het volgende:

- De meerjarenraming is tot een redelijke mate van detail uitgesplitst, dit getuigt van inzicht in de cijfermatige kant van de exploitatie.
- Het bestuur begroot voorzichtig. Zij geeft aan niet opnieuw een verhoogde subsidieaanvraag in te willen dienen.
- Het bestuur geeft aan dat uitblijvende besluitvorming en onzekerheid omtrent het voortbestaan van het theater een negatieve invloed heeft op het realiseren van de doelstellingen.
- De stijging in sponsorinkomsten voor de jaren 2016/17 en verder is ambitieus.

BDO stelt tevens: Het Schaffelaar Theater BV steunt financieel volledig op de gemeente Barneveld. Continuïteit van de exploitatie van het Schaffelaartheater door Schaffelaar Theater BV 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.

BDO constateert ten aanzien van de exploitatie van het Coulissen BV, het volgende:

- Coulissen BV 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 BV en voor De Boerderij in Huizen is de subsidie afgenomen van € 75.000 naar € 50.000.
- Met de oprichting van de RvC voor Coulissen BV hebben de bestuurders expertise en kennis om zich heen verzameld.² Daarnaast is het de rol van een RvC om in het belang van de vennootschap te handelen. Als een eventuele overname van het Schaffelaartheater de continuïteit van Coulissen BV in gevaar zou brengen, zal de RvC geen akkoord geven.
- Coulissen BV geeft aan de achtergestelde lening niet over te nemen, evenals de voorziening groot onderhoud en de bijbehorende liquide middelen. De overige activa en passiva worden overgenomen door Coulissen BV, wat resulteert in een nadeel van € 5.099 voor Coulissen BV.
- De omvang van de geraamde onderhoudskosten is nagenoeg even hoog als die van Schaffelaar Theater BV, welke inclusief een dotatie aan de voorziening van € 45.000 is.

² De RvC bestaat uit Tanja Dik (tevens lid RvC Hema en lid directie Schiphol group), Frank Elion (divisievoorzitter bij VGZ) en Etienne Verkerk (oud-algemeen directeur van het hotelbedrijf Hampshire Hospitalit)

- Coulissen geeft aan dat de omzet, als weergegeven in de meerjarenraming, exclusief sponsorinkomsten is. Waar de omzet wél uit bestaat en hoe deze is opgebouwd, daarin is geen inzicht verschaft.
- De gerealiseerde personeelskosten over 2015/16 zijn reeds € 80.000 lager dan verwacht door Coulissen in jaar 1 van haar exploitatie.
- Doordat er geen diepgaander inzicht in de opbouw van de meerjarenraming gegeven is, kan er echter geen concrete analyse op de haalbaarheid gedaan worden. Opgemerkt dient te worden dat de meerjarenraming van Coulissen B.V. vorig jaar is opgesteld. De inzichten van het afgesloten boekjaar 2015/16 zijn hierin niet verwerkt.

Vergelijking:

- Hoe de exploitatie van het Schaffelaartheater eruit komt te zien onder de paraplu van Coulissen BV, is op basis van de summierse cijfers niet te zeggen.
- Bij de huidige exploitant is door de mate van specificatie van de meerjarenraming te analyseren dat zij verwachten dat het gros van de omzet (+-75%) wordt gerealiseerd door theatervoorstellingen en de bijbehorende horeca. Bij Coulissen is hier, door ontbreken van een dergelijke omzetspecificatie, geen inzicht in verkregen.
- Het verschil in (begrote) gevraagde subsidie, is hieronder weergegeven. Hierin is 'exploitatie jaar 1' uit de meerjarenraming van Coulissen BV gelijkgesteld aan de begroting 2016/17 van Schaffelaar Theater BV. 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
Vershil	€ 35.000	€ 75.000	€ 100.000	€ 125.000

Tabel 2 Subsidiebehoefte

- Op basis van de geschetste subsidiebehoefte dient een nuance gemaakt te worden. Schaffelaar Theater BV heeft in haar meerjarenraming een jaarlijkse rentebetaling van € 10.000 over de achtergestelde lening opgenomen en een dotatie van € 45.000 aan de voorziening groot onderhoud. Coulissen BV wenst de achtergestelde lening niet over te nemen en heeft geen rentebetaling opgenomen ten behoeve van deze lening. Coulissen BV heeft de onderhoudskosten als 'out of pocket' kosten opgenomen.
- De vergelijking van de subsidiebehoefte met bovenstaande nuance, is hieronder weergegeven.

Subsidiebehoefte	2016/17	2017/18	2018/19	2019/2020
Schaffelaar Theater BV	€ 435.000	€ 425.000	€ 400.000	€ 375.000
Coulissen BV	€ 400.000	€ 350.000	€ 300.000	€ 250.000
Vershil	€ 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
Vershil (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 (tabel 2). Om een zuiver vergelijk te maken, is het van belang om de omvang van de out of pocket kosten ten bate van het 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 BV, de achtergestelde lening ad € 500.000 als verlies moet worden verantwoord door de gemeente Barneveld;
- Bepaald moet worden wie verantwoordelijk is voor de groot onderhoudslasten van het pand;
- In de huidige situatie bepaalt de gemeente Barneveld 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 BV de exploitatie overneemt, bepaalt Coulissen BV 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 BV, 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 een nadere uitwerking.

Conclusies:

- *De verschillen tussen de subsidiebehoeften van Schaffelaar en Coulissen zijn respectievelijk in jaar 1 +€ 20.000, in jaar 2 -€ 20.000, in jaar 3 -€ 45.000 en in jaar 4 -€ 70.000.*
- *Coulissen neemt bij overname de achtergestelde lening en de voorziening groot onderhoud niet over. Binnen de huidige exploitatie van het Schaffelaartheater is terugbetaling van de achtergestelde lening niet te verwachten.*

9 Robuustheid

Het Schaffelaartheater onderzoekt of een lokaal gevormd garantiefonds tot de mogelijkheden behoort. Dit komt door de onduidelijkheid over de wijze waarop de exploitatie de komende jaren wordt uitgevoerd, nog niet goed van de grond. Potentiële partijen wachten de politieke besluitvorming af maar zouden positief staan tegenover het idee.

Coulissen BV

Coulissen BV is de moedermaatschappij van Exploitatie Maatschappij Spant BV, 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 BV. Coulissen BV is in 2015 opgericht met als doelstelling "het voeren van management over diverse theaterexploitaties". Coulissen BV 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 BV is zij 100% aandeelhouder van Exploitatie Maatschappij Spant BV geworden. 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 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 betaalde goodwill is terug te vinden op de balans van Coulissen BV. De jaarlijkse afbetaling op de goodwill leidt ertoe dat de solvabiliteit van Coulissen BV, de komende jaren verbetert (volgens begroting van Coulissen BV exclusief de exploitatie van het Schaffelaartheater). De verwachte solvabiliteit en stand van de goodwill voor de komende jaren is hieronder weergegeven (tabel 3 en tabel 4).

Goodwill Coulissen BV (*€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 BV	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
ntb 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%

De toenemende solvabiliteit duidt erop dat Coulissen BV in toenemende mate in staat is om aan haar verplichtingen (aflossingen en rentebetalingen) te voldoen. Volgens haar eigen prognose is 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.

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) De vastgestelde cijfers over 2015/16 zijn nog niet gedeponneerd en hiertoe niet openbaar. Opgemerkt wordt dat de solvabiliteit van Coulissen BV de komende jaren nog niet boven het niveau van 25% komt, wat BDO als minimale norm hanteert.

De (geprognoseerde) stijging in het eigen vermogen van Coulissen BV, komt voort uit (geprognoseerde) winsten uit de exploitatie van Exploitatie Maatschappij Spant BV, na aftrek van de management fee ten behoeve van beide bestuurders.

Exploitatie Maatschappij Spant, de eerste dochter van Coulissen BV is dus een winstgevende organisatie. Op basis van de eigen prognoses van Coulissen BV, wordt er geenszins verwacht, dat deze dochter gedisciplineerd zal worden en daarmee de continuïteit van het gehele concern (inclusief Theaterexploitatie Coulissen BV) in gevaar zal brengen.

Coulissen BV geeft aan over een goede liquiditeit te beschikken. De liquiditeit zegt iets over in hoeverre de organisatie in staat is om aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen.

- 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.
- Coulissen geeft aan dat deze in boekjaar 2015/16 verbeterd is.

De verbetering in liquiditeit duidt er op, dat zij in toenemende mate in staat zijn om aan hun korte termijn verplichtingen te voldoen.

Waarborgen continuïteit Coulissen BV

Coulissen BV is een private partij. Dit betekent dat zij een onderneming, in dit geval het Schaffelaartheater (wil) 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 BV geven aan vooralsnog geen verdere garanties te verstrekken vanuit de persoonlijke holdings.

Governance Coulissen BV

Coulissen BV 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 BV 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 BV niets anders doet dan het 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 boven een bepaald bedrag).

Conclusies:

- *De solvabiliteit en liquiditeit van Coulissen zijn matig maar verbeteren jaarlijks. De cashflow is positief.*
- *Het Schaffelaar Theater BV steunt financieel volledig op de gemeente Barneveld. Continuïteit van de exploitatie van het Schaffelaartheater door Schaffelaar Theater BV 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.*

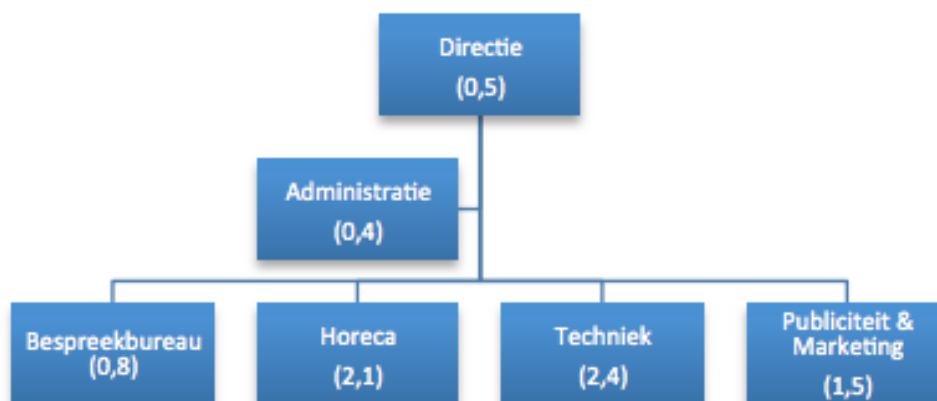
10 Personeel

Het Schaffelaartheater heeft momenteel 7,7 fte in dienst. In eerdere rapportages is het aantal van 9,7 fte genoemd. Het aantal van 9,7 fte is afkomstig uit het Theater Analyse Systeem en gebruikt in het onderzoek door LAgrou. In dit aantal zit naast de vaste 7,7 fte ook 2,0 fte voor oproepkrachten. Alle kernwerkzaamheden zijn belegd bij medewerkers in vaste dienst en oproepkrachten. Het Schaffelaartheater werkt intern met het aantal van 7,7 fte vaste krachten, waarbij dit met 1,0 fte in 2017/18 wordt teruggebracht.

De formatie van 7,7 fte bestaat uit:

- 2,4 fte techniek;
- 2,1 fte horeca;
- 1,5 fte marketing;
- 0,8 fte bespreekbureau;
- 0,5 fte directie;
- 0,4 fte administratie.

In de meerjarenbegroting van 2017/18 is een afname voorzien van het aantal fte met 1,0 tot 6,7 fte. De teruggang denkt men te kunnen realiseren in een combinatie van overhead- en operationele functies. Mogelijke frictiekosten die daarmee gepaard gaan, zijn opgenomen in de meerjarenbegroting onder “overig”.



Het Schaffelaartheater geeft aan dat bij continuering van de huidige constructie, de functies die nodig zijn om het Schaffelaartheater goed te laten draaien, in Barneveld blijven, waarmee de werkgelegenheid en de bestaande werkplekken in Barneveld gehandhaafd blijven

Coulissen stelde in de eerste fase van het onderzoek alle medewerkers over te nemen met behoud van dienstjaren en arbeidsvoorwaarden, maar voorzag een reorganisatie die zou resulteren in een afname tot 6,7 fte. Voor de operationele werkzaamheden zou Coulissen zoveel mogelijk lokale medewerkers behouden en eventueel nog aannemen. De werkplek blijft dan in Barneveld. De exploitatie wordt overgenomen in een nieuw op te richten vennootschap. Bij deze vennootschap komen medewerkers in dienst. Coulissen is aandeelhouder van deze vennootschap. In de tweede fase gaf Coulissen aan op dit punt geen aanvulling te hebben.

Dat betekent dat er op dit punt geen andere conclusie getrokken kan worden dan dat de beoogde bezetting van beide exploitanten (op termijn) gelijk zal zijn maar dat een exacte vergelijking niet te maken is.

11 Conclusies, risico's en nabeschuwing

Conclusies

De eerdere onderzoeken en het onderhavige onderzoek leveren de volgende inzichten op:

- De ervaringen met commerciële exploitatie zijn wisselend: Gorinchem negatief, Zeeland en het Gooi positief.
- Het dreigement van impresariaten om Barneveld te mijden bij exploitatie door Coulissen bleek minder hard dan op papier stond. De impact zal kleiner zijn dan geschetst in een brief aan de gemeente. Coulissen kan diversiteit van het aanbod garanderen, ook wanneer een impresario wegvalt.
- Bij het Schaffelaartheater draait een grote groep vrijwilligers. Overname door een commerciële partij kan tot een aanzienlijke daling van vrijwilligers leiden.
- Coulissen komt in haar huidige werkgebied de afspraken over brede benutting van het theater en samenwerking met derden na.
- De gemeenten Huizen en Gooise Meren zijn (zeer) positief over de exploitatie door Coulissen. Daarbij gaat het om diversiteit van het aanbod en het nakomen van financiële afspraken.
- Het Schaffelaartheater is de afgelopen jaren niet in staat gebleken de exploitatie met de initiële gemeentelijke bijdrage te realiseren en had een achtergestelde lening nodig gehad en een hogere gemeentelijke subsidie. De gemeentelijke bijdrage was voor de verhoging van de subsidie significant lager dan van vergelijkbare theaters in de benchmark.
- Het Schaffelaar Theater BV steunt financieel volledig op de gemeente Barneveld. Continuïteit van de exploitatie van het Schaffelaartheater door Schaffelaar Theater BV 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.
- De solvabiliteit en liquiditeit van Coulissen zijn matig maar verbeteren jaarlijks. De cashflow is positief.
- Een alternatief model zou te bespreken zijn maar er wordt niet pro-actief op ondernomen.
- Overname kan wat Coulissen betreft op korte termijn, maar het is mogelijk dat impresariaten opnieuw in gesprek willen over lopende contracten.
- De mogelijkheden van de gemeente Barneveld om te sturen op haar eventuele wens om de exploitatie door Coulissen uit te laten voeren zijn beperkt en er zijn grote risico's aan verbonden.
- De verschillen tussen de subsidiebehoeften van Schaffelaar en Coulissen zijn respectievelijk in jaar 1 +€ 20.000, in jaar 2 -€ 20.000, in jaar 3 -€ 45.000 en in jaar 4 -€ 70.000.
- Coulissen neemt bij overname de achtergestelde lening niet over. Binnen de huidige exploitatie van het Schaffelaartheater is terugbetaling van de achtergestelde lening niet te verwachten.

Risico's

Exploitatie door Coulissen of andere commerciële exploitant tegen zelfde condities		
	Risico	Gevolg
Diversiteit aanbod	Eén of meer impresariaten wil geen zaken meer doen in Barneveld	Wanneer het beperkt blijft tot één exploitant is het gevolg gering
Exploitatie	Risico van faillissement	Op basis van ervaringen elders en vanwege het geringe verschil met het Schaffelaartheater beperkt
Vertrek vrijwilligers	Groot deel vrijwilligers vertrekt	Exploitatie van Coulissen is niet gebaseerd op de inzet van vrijwilligers, maar het heeft grote impact op de sociale cohesie
Proces	Schaffelaar handelt niet conform wens gemeente om exploitatie door Coulissen uit te laten voeren	Onbeheersbaar proces met grote risico's en onzekere uitkomst
Discontinuering	Commerciële exploitant kiest ervoor om exploitatie te discontinueren	In onderhandeling afspraken over te maken.
Grip gemeente Barneveld	Schaffelaartheater op volledige afstand gezet, geen zeggenschap meer vanuit gemeente.	Reeds weinig zeggenschap, uitsluitend subsidiesturing. Mogelijkheid tot aanstelling programmaraad en/of gemeentelijke commissaris

Een belangrijk risico bij de huidige exploitatie van het Schaffelaartheater is het niet halen van de begrote sponsorbijdragen en dat vervolgens niet volledig kunnen compenseren met andere inkomstenbronnen.

Nabeschuwing

Wat levert de vergelijking van de exploitatie door Clouissen met de huidige exploitatie op?

Het grote verschil is dat tussen een organisatie met de lokale kennis/ervaring, het Schaffelaartheater, en een nieuwkomer in Barneveld met kennis en ervaring in een andere regio, Coulissen. Waar het Schaffelaartheater kan vertrouwen op een bestaand netwerk, zal Coulissen dat netwerk moeten gaan opbouwen. Beide partijen onderschrijven immers het belang van netwerk en samenwerking met partners. Coulissen daarentegen beschikt weer over kennis van ontwikkelingen op het gebied van theaters elders, waar het huidige bestuur van het Schaffelaartheater weer verder vandaan staat.

In kwalitatieve zin ontlopen de uitkomsten van het Schaffelaartheater en Coulissen elkaar op de meeste punten nauwelijks, wanneer de referenties die Coulissen in Gooise Meren en Huizen meegenomen worden in de beoordeling. Beide partijen komen met betrekking tot formatie op termijn op dezelfde omvang: 6,7 fte.

Het verschil zit dus vooral in de subsidiebehoefte. Het Schaffelaartheater geeft aan de gemeentelijke bijdrage voorlopig nog niet verder te kunnen verlagen dan tot € 375.000. Coulissen denkt over vier jaar slechts € 250.000 nodig te hebben en geeft aan tekorten binnen de eigen organisatie te gaan opvangen, maar geeft ook aan de achtergestelde lening niet over te nemen en niet te doteren aan de onderhoudsvoorziening. Daarmee loopt de gemeente rente mis en het "spaarpotje" voor onderhoud wordt niet meer gevuld. In totaal gaat het dan nog om een verschil van € 70.000 in jaar 4. De lening van € 500.000 dient als verlies verantwoord te worden bij de gemeente.

De keuze ligt bij de gemeente. Welk risico loopt de gemeente als de ramingen niet uitkomen? Er is wellicht geen financieel gevolg, maar op den duur wel voor programmering of personeel? Wil de gemeente de huidige, vertrouwde situatie in stand laten in de wetenschap dat dat duurder gaat uitvallen als het bestuur van het Schaffelaartheater de kosten niet verder terug kan dringen of de sponsorbijdragen tegenvallen? Of zet de gemeente in op de bezuiniging en de plannen van Coulissen in de wetenschap dat daarmee het bekende en vertrouwde deels moet worden los gelaten en er een proces op gang komt waarvan de uitkomst ongewis is?

Bijlage I Rapport BDO