

**Rapport voor Provincie Flevoland**  
**Rapport Stichting VVV-Flevoland**

28 oktober 2005

---

<b>Sectie</b>	<b>Pagina</b>
Aanbiedingsbrief	1
1 Samenvatting van bevindingen	4
2 Algemeen	15
3 Resultaten	20
4 Vermogenspositie en Cash Flow	27

---

<b>Bijlagen</b>	<b>Pagina</b>
1 Opdrachtformulering	37
2 Marketing en communicatie 2005	38

## Aanbiedingsbrief

### STRIKT VERTROUWELIJK

Provincie Flevoland  
Afdeling Economische Zaken  
Ter attentie van de heer R.M. Schuitemaker  
Postbus 65  
8200 AB LELYSTAD

Amsterdam, 28 oktober 2005

GJW/SL

Betreft: **Onderzoek VVV Flevoland**

Geachte heer Schuitemaker,

Overeenkomstig onze opdrachtbrief d.d. 27 september 2005 hebben wij een quick scan uitgevoerd naar Stichting VVV-Flevoland (hierna VVV) te Lelystad. Wij hebben het genoegen u ons rapport van dit onderzoek aan te bieden, waarbij wij u vooraf aandacht vragen voor de volgende zaken.

### Doel van ons rapport en beperkingen in het gebruik

Dit rapport is opgesteld op voorschrift en uitsluitend ter ondersteuning van Provincie Flevoland bij de besluitvorming inzake de toekomst van VVV.

Ons rapport, of delen daarvan, mag niet aan derden, anders dan aan uw adviseurs in deze, ter beschikking worden gesteld of getoond noch mag naar onze rapportage worden gerefereerd zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming en eventuele aanvullende voorwaarden die wij van toepassing kunnen verklaren, tenzij u genoodzaakt wordt de informatie uit het rapport te verstrekken uit hoofde van een wettelijke plicht, een rechtelijke -, arbitrale - of administratieve uitspraak. Ernst & Young Transaction Advisory Services B.V.<sup>1</sup> draagt geen verantwoordelijkheid voor de inhoud van het rapport ten opzichte van derden. Indien derden besluiten enige waarde toe te kennen aan ons rapport dan geschiedt dit op eigen risico en aanvaarden wij generlei aansprakelijkheid voor de mogelijke gevolgen hiervan.

---

<sup>1</sup> Ernst & Young Transaction Advisory Services BV is statutair gevestigd te Rotterdam. KvK Rotterdam nr. 24251685. Op onze werkzaamheden zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin een beperking van aansprakelijkheid is opgenomen.

## Reikwijdte van ons onderzoek

De reikwijdte van het onderzoek is uiteengezet en overeengekomen in de hiervoor genoemde opdrachtbrief en opgenomen in bijlage 1 van dit rapport.

Ons rapport is gebaseerd op inlichtingen van en discussies met de directie en het management, een analyse van de jaarrekening en andere ter beschikking gestelde documenten. Daarnaast hebben wij cijferbeoordelingen uitgevoerd op de ter beschikking gestelde gegevens.

Wij hebben de juistheid en/of volledigheid van de door het management opgestelde informatie en verklaringen niet geverifieerd, zoals gebruikelijk is bij een controle- en/of een beoordelingsopdracht. Dit betekent dat de reikwijdte van ons onderzoek belangrijke tekortkomingen heeft in vergelijking tot een controle- en/of een beoordelingsopdracht, en wij derhalve geen accountantsverklaring en/of beoordelingsverklaring hebben afgegeven bij de in dit rapport opgenomen financiële gegevens.

Wij hebben het (hoofd)kantoor van V.V. in Lelystad bezocht.

## Basis van onze werkzaamheden

De uitkomsten van ons onderzoek zijn gebaseerd op van de directie en het management van V.V. verkregen gecontroleerde jaarrekening(en) over de jaren 2001 tot en met 2004 eindigend op 31 december, alsmede de halfjaarcijfers 2005 waarbij door de accountant van de stichting een samenstellingsverklaring is afgegeven. Voorts was informatie uit de administratie 2005 tot en met eind september 2005 voor ons beschikbaar. Deze ongecontroleerde management informatie achten wij echter onvoldoende betrouwbaar. Overigens is in enkele gevallen deze informatie wel in onze rapportage opgenomen. Hierbij dient echter steeds

de onzekerheid ten aanzien van de betrouwbaarheid van deze cijfers in acht te worden genomen. Wij hebben de informatie van FBT inzake de periode ná 30 juni 2005 niet onderzocht.

Ons onderzoek is eveneens gebaseerd op overige door ons ontvangen informatie en verklaringen van het management van V.V. met betrekking tot de bovenstaande periode. Hierbij bleek echter dat door personele wisselingen in vele gevallen geen afdoende verklaringen voor ons onderzoek konden worden verkregen.

Tijdens ons onderzoek is voor V.V. surseance van betaling aangevraagd en verkregen. Hierdoor is de continuïteit uiterst onzeker. Wij merken op dat bij het opstellen van de gepresenteerde resultaten en vermogensposities in het verleden steeds is uitgegaan van voortzetting van de activiteiten. Wij hebben, mede in verband met de door u gestelde uiterste datum voor rapportage van 10 oktober 2005, ons onderzoek bij V.V. afgerond op 7 oktober 2005.

Wij hebben onze concept rapportage voor zover het betreft de feitelijke informatie (secties 2 tot en met 4) ter verificatie voorgelegd aan de directie en de accountant van V.V. Het ontvangen commentaar hebben wij in onze rapportage verwerkt.

## Structuur van het rapport

De structuur van ons rapport is als volgt:

- Samenvatting van bevindingen (sectie 1);
- Feitelijke informatie (secties 2 t/m 4).

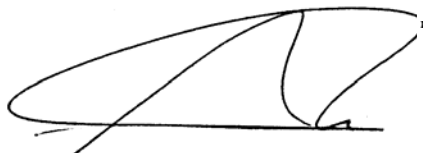
Wij wijzen erop dat de voor u belangrijkste bevindingen door ons in het deel Samenvatting van bevindingen zijn vermeld. Desondanks kunnen eveneens andere belangrijke bevindingen in de overige onderdelen van het rapport staan vermeld zodat het onderzoeksrapport als één geheel moet worden gelezen.

In vertrouwen u naar genoeg te hebben geïnformeerd en tot nadere toelichting gaarne bereid.

Hoogachtend,  
Ernst & Young Transaction Advisory Services B.V.  
namens deze



Gert Jan Wilbrink  
Executive manager



Stephan Lauers  
Partner

## Kwaliteit administratie ontoereikend, veel kennis verdwenen

### Algemeen

#### Kwaliteit administratie ontoereikend

- 1.1 Tijdens ons onderzoek is gebleken dat de kwaliteit van de administratie te wensen overlaat. In het verleden was de toenmalige directeur tevens actief als hoofd administratie. De na zijn vertrek ontstane leemte is niet opgevuld. De kwantitatieve bezetting van de administratie is toereikend, echter de kwalitatieve bezetting niet. Dit blijkt onder meer uit het zeer aanzienlijke aantal correctieboekingen dat is gemaakt naar aanleiding van de accountantscontrole. Intern opgestelde resultaatoverzichten en vermogensposities achten wij op basis hiervan onvoldoende betrouwbaar.

#### Projectadministratie onduidelijk/ontoereikend

- 1.2 Door FBT worden verschillende gesubsidieerde projecten uitgevoerd. Veelal zijn voor projecten al kosten gemaakt voordat duidelijk was of en in welke mate een project subsidiabel was. Dit heeft in de jaarrekening 2004 (definitief opgesteld in september 2005) geleid tot het treffen van een voorziening voor aanloopkosten op projecten van EUR 109.000. Gedurende de looptijd van een project zijn de verantwoorde kosten niet voldoende onderbouwd en gedocumenteerd. Hiermede wordt mogelijk niet voldaan aan de administratieve vereisten zoals gesteld voor subsidieverlening. Bij de eindafrekening van een project dient veel "herstelwerk" te geschieden om de verantwoorde kosten alsnog te onderbouwen en te documenteren. Door het vertrek van de vorige directeur bestaat het risico dat kosten voor projecten, waarvoor nog geen eindafrekening heeft plaatsgevonden, onvoldoende kunnen worden onderbouwd en gedocumenteerd. Voorts is ons meegedeeld dat de laatst ingediende eindafrekening heeft geleid tot vragen van de controlerende instantie. Hierdoor bestaat het risico dat reeds ontvangen subsidies dienen te worden terugbetaald en nog te ontvangen subsidies niet worden geïncasseerd. Wij adviseren u dit nader te onderzoeken.

#### Kennis verdwenen door vertrek sleutelfunctionarissen

- 1.3 De voormalige directeur is vertrokken in het eerste halfjaar 2005. Hij vervulde een sleutelpositie binnen de relatief kleine organisatie. Voorts hebben tevens het hoofd van de afdeling marketing en communicatie (per 1 september 2005) en de projectcoördinator (per 1 mei 2004) de organisatie verlaten. Hiermede is veel kennis uit het verleden verloren gegaan.

#### Gevolgen voor ons onderzoek

- 1.4 Als gevolg van het vorenstaande was het tijdens ons onderzoek niet mogelijk de resultaten uit het verleden met een hoge mate van efficiency te onderzoeken en zijn niet al onze vragen, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van de projectadministratie en allocatie van overheadkosten, beantwoord.

## Doorstart in 2001/2002 met te weinig buffer, vermogenstekort per 30 juni 2005 circa EUR 670.000

### Vermogenspositie

#### Doorstart in 2001/2002 met te weinig buffer

- 1.5 Na de continuïteitsproblemen in 2000/2001 is het eigen vermogen van FBT aangevuld tot circa nihil. Hierbij was de kredietfaciliteit bij de bank al geheel benut.
- 1.6 Voorts had FBT nog een oude schuld inzake geschenkbonden van circa EUR 160.000, af te lossen met EUR 40.000 per jaar. De financiële positie was (uitgaande van break-even exploitatie) niet toereikend. In het onderzoeksrapport van Deloitte & Touche, gedateerd augustus 2000 is geconcludeerd dat een eigen vermogen van 20% van het balanstotaal normatief is. Om dit te bereiken was een additionele kapitaalinjectie van EUR 185.000 noodzakelijk geweest. Een buffervermogen is zeker gewenst, mede gezien het risico dat FBT loopt ten aanzien van projecten en de voorfinanciering van deze projecten.

#### Financiële positie zeer slecht

- 1.7 In de jaarrekening 2004, definitief opgesteld in september 2005, is een paragraaf opgenomen inzake dreigende discontinuïteit van VVV, waarnaar in de accountantsverklaring bij de jaarrekening 2004 wordt verwezen.
- 1.8 Per 30 juni 2005 bedraagt het negatieve eigen vermogen EUR 408.000. De schuld aan de bank is weliswaar teruggebracht ten opzichte van de stand ultimo 2004 en bevindt zich thans binnen de kredietlimiet. Dit is echter uitsluitend gerealiseerd doordat per 30 juni 2005 al EUR 212.000 aan subsidie is vooruitontvangen en de schulden aan leveranciers verder zijn opgelopen. Ook zal het verlies na 30 juni 2005 (uit de administratie blijkt een additioneel verlies van EUR 61.000, echter de werkelijke hoogte is niet bekend) de financiële positie verder verslechterd hebben.

- 1.9 Voor een gezonde financiële positie zou een kapitaalinjectie van circa EUR 670.000 noodzakelijk zijn. Hierin zijn nog niet de risico's van mogelijke terugbetaling van subsidies, alsmede een claim ingesteld door een leverancier van EUR 460.000 betrokken. Door het management wordt de kans dat deze claim wordt toegekend zeer gering geacht. Wij hebben geen juridische opinie over de hardheid van deze claim ontvangen.
- 1.10 Vanuit bedrijfseconomisch oogpunt lijkt een reddingsoperatie niet rendabel.
- 1.11 Bijzonderheden in de financiële positie per 30 juni 2005 zijn:
- De computer server van FBT, alsmede een deel van de software is aan vervanging toe. De hoogte van de hiermede gemoeide investering wordt door het management geschat op EUR 100.000.
  - Op de voorraden van ANWB is een eigendomsvoorbehoud van toepassing.
  - Onder de debiteuren vorderingen is een vordering op Stichting Gouden Cirkel begrepen van EUR 44.000, waarvan op 30 juni 2005 de inbaarheid onzeker was. Per 26 september bedraagt deze vordering volgens de administratie EUR 8.500, de oudste vordering is inmiddels ontvangen.
  - Onder de overige vorderingen is een bedrag voor vooruitbetaalde marketing en communicatie opgenomen van EUR 100.000, hetgeen 50% bedraagt van de reeds gemaakte kosten in 2005.
  - De schuld inzake oude geschenkbonden (uit 2001) bedraagt EUR 135.000. Hiervan is afgesproken dat EUR 40.000 per jaar wordt afgelost.
  - Op de bankschulden is EUR 66.000 in mindering gebracht zijnde het tegoed op de ING-rekening van Stichting Trekkershutten Randmeren, die onderdeel uitmaakt van de kredietfaciliteit van

## Doorstart in 2001/2002 met te weinig buffer, vermogenstekort per 30 juni 2005 circa EUR 670.000

VVV. Dit zelfde bedrag is onder de overige schulden begrepen als een schuld aan deze Stichting.

- De vooruitontvangen subsidie betreft voor EUR 187.000 de Provincie Flevoland en voor EUR 25.000 gemeenten.

1.12 Het beeldmerk (de kiekendief) is eigendom van de stichting. Dit immaterieel vaste actief staat niet in de balans gewaardeerd.

### **Debiteurenvorderingen per 26 september 2005**

1.13 Volgens de saldijst debiteuren per 26 september 2005 bedraagt het totaal van de vorderingen EUR 155.000, waarin begrepen:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Debiteuren per 26 september 2005</b>	
Demedis Dental	75
Stichting Trekkershutten	33
Gouden Cirkel	9
Subtotaal	117

1.14 De debiteur Demedis Dental betreft facturering van nog te leveren geschenkbonnen. Aangezien deze bonnen niet geleverd zijn is de vordering niet volwaardig.

### **Crediteuren per 26 september 2005**

1.15 Volgens de saldijst crediteuren per 26 september 2005 bedraagt het totaal van de schulden EUR 665.000, waarin begrepen:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Crediteuren per 26 september 2005</b>	
ANWB	154
Telstar	103
Ned bureau v Tourisme & Congr	54
St.Landelijke Geschenkbbon	53
Leisure Result	49
Meeuwsen ten Hoopen	45
NLTO	20
Grontmij	20
Mediaexecuton	20
Meeus Assurantiën	12
Rodamco Nederland/Zadelhof	11
Saeken Point Vastgoed	11
Subtotaal	551

### **Samenvatting**

Uit het voorgaande blijkt een zeer slechte financiële positie. Hierin is met een eventueel terugbetalingsrisico van subsidies nog geen rekening gehouden. Bij de doorstart in 2001/2002 was geen buffervermogen aanwezig en was feitelijk sprake van een ontoereikende financiële positie.

De stichting is technisch failliet. Bij omzetting van de surseance van betaling in faillissement zal de boedel voornamelijk bestaan uit de materiële vaste activa en vordering die qua omvang gering en niet toereikend zijn om de lopende verplichtingen te voldoen.

Voorts is het beeldmerk (de kiekendief) eigendom van de stichting. In een faillissement zal de curator mogelijk trachten dit te gelde proberen te maken.



Doorstart in 2001/2002 met te weinig buffer, vermogenstekort per 30 juni 2005 circa EUR 670.000

Er bestaan nauwe financiële banden met de stichtingen Gouden Cirkel en Trekkershutten Randmeren. Van de laatste stichting staat de bankrekening op naam van VVV. In hoeverre een faillissement van VVV ook deze stichtingen zal raken is ons niet bekend, maar hierin is wel een risico aanwezig.

**Resultaten: Verliezen gepresenteerd in de jaarrekening 2004 hebben betrekking op meerjarige projecten, omvang verlies 2005 uit "normale exploitatie" onduidelijk.**

**Verliezen gepresenteerd in de jaarrekening 2004 hebben betrekking op meerjarige projecten.**

- 1.16 De ontstane verliezen kunnen deels verklaard worden uit achteraf niet subsidiabel gebleken kosten.
- 1.17 In de jaarrekening 2004 is een verlies gepresenteerd van EUR 222.000, hetgeen nagenoeg geheel is veroorzaakt door de volgende posten:
  - Voorziening aanloopkosten projecten EUR 109.000;
  - Voorziening vordering inzake project Plattelandstoerisme EUR 62.000;
  - Bijdrage afwikkeling Vakantieboekingscentrale EUR 45.000.
- 1.18 De aanloopkosten projecten bestaan uit verliezen op de volgende projecten:

<i>(in EUR'000)</i>	
Carrousel	8
Plattelandstoerisme	7
Culinair	18
Projectcoördinator	76
Totaal	109

- 1.19 Naar aanleiding van de in 2004 ontvangen subsidiebeschikkingen zijn de eerst genoemde drie bedragen voorzien ten laste van het resultaat 2004. De hiermee samenhangende uitgaven zijn in de jaren 2001 tot en met 2003 gedaan. Het verlies op "Projectcoördinator" betreft uitgaven uit 2003 en 2004 die uit voorzichtigheid eveneens zijn voorzien ten laste van het resultaat 2004.

- 1.20 In zake de vordering plattelandstoerisme ad EUR 62.000 hebben wij van de accountant de volgende toelichting ontvangen: "Het project Plattelandstoerisme dat liep van 1 januari 1998 tot en met 30 juni 2001 was een gezamenlijk project van Stichting De Gouden Cirkel en Stichting VVV-Flevoland. Met betrekking tot dit project waren onduidelijke afspraken gemaakt in diverse herziene projectovereenkomsten met Provincie Flevoland. Dit heeft geleid tot een tekort op het project van € 62.117. Dit probleem is destijds besproken met de Provincie. Naar wij begrepen heeft de Provincie aangegeven dat dit bedrag zou kunnen worden goedge maakt, door deze uitgaven in te brengen in een nieuw op te starten gezamenlijk project van Stichting VVV-Flevoland en Stichting De Gouden Cirkel. Dit heeft de Provincie volgens de stichtingen gedaan omdat zij zich medeverantwoordelijk voelt voor de onduidelijke afspraken in de diverse herziene projectovereenkomsten. Dit tekort is daarom als "Subsidievordering Provincie Flevoland inzake het project Plattelandstoerisme" verantwoord. In 2001 en 2002 is deze vordering bij Stichting De Gouden Cirkel verantwoord. Na overleg tussen Stichting De Gouden Cirkel en Stichting VVV-Flevoland is deze vordering in 2003 overgedragen van Stichting De Gouden Cirkel naar Stichting VVV-Flevoland. Omdat er nog geen project was opgestart waarin deze uitgaven konden worden ingebracht is deze vordering in de jaarrekening 2003 van Stichting VVV-Flevoland expliciet als volgt toegelicht: "Door Provincie Flevoland is aangegeven dat de vordering inzake het project Plattelandstoerisme als aanloopkosten kunnen worden ingebracht in een nieuw project. Omdat er in 2004 nog steeds geen project was opgestart, was de realiseerbaarheid van deze post zodanig onzeker, dat deze uit voorzichtigheid is voorzien." De kosten voor dit project stammen al uit de jaren tot en met 2001.
- 1.21 De last inzake Vakantieboekingscentrale totaal EUR 55.000 (waarvan EUR 10.000 verantwoord in 2003) heeft betrekking op de jaren 2002 tot en met 2004. In 2003 was het management van mening dat VVV

**Resultaten: Verliezen gepresenteerd in de jaarrekening 2004 hebben betrekking op meerjarige projecten, omvang verlies 2005 uit "normale exploitatie" onduidelijk.**

maximaal EUR 10.000 van de kosten zou dragen. Na overleg in 2004 is besloten dat VVV EUR 55.000 van deze kosten zou dragen.

**Omvang verlies 2005 uit normale exploitatie onduidelijk**

1.22 Door de kwaliteit van de administratie en het grote aantal overboekingen dat is gemaakt naar aanleiding van de accountants-werkzaamheden over het eerste halfjaar 2005, is het zeer arbeidsintensief om het resultaat voldoende diepgaand te analyseren. Hiervoor was onvoldoende tijd beschikbaar in verband met de gewenste datum van onze rapportage.

*Verlies over het eerste halfjaar 2005 uit "normale exploitatie"?*

1.23 Uit de "Tussentijdse cijfers over de periode 1 januari tot en met 30 juni 2005" blijkt een verlies van EUR 163.000, waarvan EUR 158.000 uit de normale exploitatie en EUR 5.000 uit projecten. In voorgaande jaren was het resultaat uit de normale exploitatie circa nihil.

1.24 Het negatieve resultaat over het eerste halfjaar wordt voornamelijk veroorzaakt door drie factoren:

- 1 Negatief resultaat marketing en communicatie;
- 2 Toename personeelskosten;
- 3 Lagere marge winkels.

*Ad 1: Negatief resultaat marketing en communicatie*

1.25 In voorgaande jaren werden de kosten voor marketing en communicatie voor een belangrijk deel gedekt uit bijdragen van gemeenten en bedrijven en advertentieopbrengsten, zoals blijkt uit onderstaand overzicht.

<i>(in EUR'000)</i>	2001	2002	2003	2004	1/1- 30/6
Bijdrage marketing en communicatie	56	113	177	233	46
Kosten marketing en communicatie	-92	-146	-163	-253	-120
	-36	-33	14	-20	-74

1.26 Mede door het vertrek van het hoofd van deze afdeling in 2005 kon de oorzaak van het relatief grote verlies over het eerste halfjaar 2005 niet worden aangegeven. De administratie geeft hiervoor evenmin goed inzicht.

1.27 Voorts merken wij op dat de totale uitgaven en opbrengsten voor marketing en communicatie in het eerste halfjaar EUR 240.000 respectievelijk EUR 90.000 bedragen. 50% is opgenomen in de balans als zijnde vooruitbetaald respectievelijk vooruitontvangen.

*Ad 2: Toename personeelskosten*

1.28 De toename in de personeelskosten wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat, in tegenstelling tot voorgaande jaren, relatief weinig kosten zijn doorberekend aan derden.

**Resultaten: Verliezen gepresenteerd in de jaarrekening 2004 hebben betrekking op meerjarige projecten, omvang verlies 2005 uit "normale exploitatie" onduidelijk.**

1.29 De doorbelaste personeelskosten in de verschillende jaren blijken uit onderstaand overzicht:

(in EUR'000)

Doorbelaste personeelskosten	2001	2002	2003	2004	1/1- 30/6 2005
Projecten	71	42	54	71	7
Gouden Circel	0	1	0	0	0
VVV Vakantie boekingcentrale	32	9	0	0	0
Doorbelasting huismeester aan KvK	11	18	25	26	14
Inhuur personeel	-10	0	-3	0	-16
Overig	3	2	2	0	0
	<u>106</u>	<u>71</u>	<u>78</u>	<u>97</u>	<u>5</u>

1.30 Een belangrijk deel van deze doorbelaste kosten betreft toerekening van kosten aan projecten. Eén van de redenen voor FBT om projecten uit te voeren is dat hierdoor een deel van de exploitatiekosten worden gedekt door de projecten. In de tweede helft van 2004 is gestart met een urenregistratie.

*Ad 3: Lagere marge winkels*

1.31 Over heel 2004 werd een marge op de winkels behaald van EUR 336.000 bij een omzet van EUR 2.541.000 (13,2% marge). Over het eerste halfjaar 2005 bedraagt de marge EUR 141.000 bij een omzet van EUR 1.376.000 (10,2% marge). Het margeverlies van 3% komt neer op een verslechtering van het resultaat van EUR 41.000. De reden voor de lage marge over het eerste halfjaar 2005 is onbekend. Uit de intern opgestelde exploitatieoverzichten blijkt overigens een hogere marge.

**Samenvatting**

Doordat aan projecten gealloceerde kosten achteraf niet subsidiabel bleken, zijn verliezen op een later moment tot uitdrukking gekomen. De resultaten op projecten, verantwoord in het resultaat 2004 hebben hun oorsprong in voorgaande jaren, zelfs van vóór de doorstart in 2001/2002. De geleden verliezen komen geheel voort uit projecten. Hierbij dient echter wel te worden bedacht dat in alle jaren delen van de exploitatiekosten zijn toegerekend aan projecten. De validiteit van deze toerekeningen hebben wij in het tijdsbestek van onze opdracht niet kunnen toetsen en/of analyseren.

Uit het onderzoek door Deloitte & Touche in 2000 is eveneens gebleken dat een betere planning en control noodzakelijk was. Hiertoe werd onder meer geadviseerd zorg te dragen voor een betrouwbare en tijdige informatievoorziening. Gegeven het vorenstaande is dit niet gerealiseerd.

Het verlies over het eerste halfjaar 2005 komt voort uit de normale exploitatie. Door de beperkt toegankelijke administratie, alsmede het feit dat een aantal sleutelfunctionarissen inmiddels de organisatie heeft verlaten konden wij wel achterhalen in welke kosten en opbrengsten verslechtering heeft plaatsgevonden, maar bleek het niet mogelijk deze resultaatverslechtering te verklaren of deze te bevestigen.

## Winkels dragen bij aan overhead, echter marge is dalende en schaalgrootte is een vereiste

### Winkels leveren bijdrage aan overhead

- 1.32 De omzet winkels is in 2004 aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2003, hetgeen veroorzaakt is door een lagere omzet geschenkbonnen (die niet meer konden worden geleverd). Aangezien de marge op deze geschenkbonnen circa 5% bedraagt, is het effect op de totale marge relatief gering.
- 1.33 In de administratie wordt per winkel een kostenplaats bijgehouden, waardoor het mogelijk is een exploitatieoverzicht per winkel te vervaardigen. Hierbij hebben wij echter vastgesteld dat met name in de kostprijs van de omzet volgens deze exploitatieoverzichten een aanzienlijke afwijking bestaat met de jaarrekening en de tussentijdse cijfers 2005. Van de direct op deze kostenplaatsen verantwoorde bedrijfskosten hebben wij niet de indruk dat deze kosten onjuist zijn.

- 1.34 Op basis van de marge overeenkomstig de jaarrekening en de kosten overeenkomstig het gegeneerde rapport op kostenplaats blijkt de volgende exploitatie:

<i>(in EUR'000)</i>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>1 hj 2005</b>
Omzet winkels	3.357	2.541	1.376
Kostprijs van de winkelomzet	-2.990	-2.205	-1.235
Bijdrage winkels	367	336	141
Bijdrage bedrijven	21	21	10
Bijdrage gemeente	406	445	222
	427	466	232
<b>Beschikbaar voor kosten</b>	<b>794</b>	<b>802</b>	<b>373</b>
Personeelkosten	373	434	205
Kantoorkosten	44	33	13
Verkoopkosten	14	5	11
Huisvestingskosten	156	142	62
Afschrijvingen	16	17	9
Algemene kosten	22	23	14
<b>Totaal kosten</b>	<b>624</b>	<b>654</b>	<b>314</b>
<b>Beschikbaar voor dekking overhead</b>	<b>171</b>	<b>149</b>	<b>60</b>
Overhead	201	208	73

- 1.35 Hieruit blijkt dat de winkels een bijdrage leveren aan de overhead van VVV. Echter de intern berekende overhead is hoger dan het bedrag beschikbaar voor overhead. Ons is niet bekend hoe de hiervoor gepresenteerde overhead is berekend.

## Winkels dragen bij aan overhead, echter marge is dalende en schaalgrootte is een vereiste

- 1.36 De onderbouwing van de hiervoor weergegeven overheadkosten kon ons niet worden gegeven. Uit een wel beschikbare andere berekening van de overheadkosten blijkt dat de overhead voor het eerste halfjaar 2005 is berekend op EUR 120.000. Naar onze inschatting zijn in deze berekening veel overheadkosten toegerekend aan de winkels.
- 1.37 Overigens merken wij op dat uit de administratie per kostenplaats blijkt dat sommige winkels een negatief resultaat realiseren, hetgeen wordt gecompenseerd door winkels met een positief exploitatieresultaat.
- 1.38 Van de gemeenten in Flevoland wordt door Stichting VVV ook subsidie ontvangen, die geheel wordt toegerekend aan de exploitatie van de winkels. In hoeverre een deel van het subsidie betrekking heeft op de FBT taak is thans onduidelijk.

### **Samenvatting**

Exploitatie van winkels levert een bijdrage aan de overhead, die volgens ontvangen opstellingen niet toereikend is om de kosten te dekken. Hierbij merken wij op dat allocatie van overheadkosten aan winkels naar onze mening ruim is.

De marge neemt af, hetgeen deels is veroorzaakt door de liquiditeitskrapte en deels structureel van aard zal zijn.

Schaalgrootte is noodzakelijk om voldoende dekking te krijgen voor overheadkosten (die voor een deel vast zijn), waarbij de resultaten van verlieslatende winkels (deels) worden gecompenseerd door winstgevendende winkels.

## Toekomstscenario's

### Scenario's

- 1.39 Wij hebben de volgende toekomstscenario's onderkend:
- 1 Kapitaalsinjectie in huidige entiteit
  - 2 Nieuwe entiteit waarin alle huidige activiteiten worden ondergebracht
  - 3 Overige scenario's

### Kapitaalsinjectie in huidige entiteit

- 1.40 VVV is thans technisch failliet. Per 30 juni 2005 bedraagt het negatieve eigen vermogen EUR 408.000, hetgeen inmiddels verder zal zijn verslechterd. Uit de (minder betrouwbare) administratie blijkt per 29 september 2005 een verlies groot EUR 225.000, derhalve EUR 61.000 meer verlies dan per 30 juni 2005. Hiermede zou het eigen vermogen uitkomen op EUR 469.000 negatief. Dit bedrag dient te worden aangezuiverd, waarbij voor een gezonde financiële positie een buffervermogen van circa EUR 200.000 noodzakelijk is. Dit leidt tot een gewenste kapitaalinjectie van circa EUR 670.000.
- 1.41 Bij berekening van dit bedrag is geen rekening gehouden met de risico's die de huidige stichting loopt uit hoofde van een claim van EUR 460.000 (waarvan het risico van toekenning door het management laag wordt ingeschat) en het risico van verliezen op en terugbetaling van subsidies op projecten. Hiervoor is diepgaander onderzoek noodzakelijk.
- 1.42 Dit scenario is bedrijfseconomisch gezien niet verantwoord en zou uitsluitend kunnen worden uitgevoerd om reputatieschade te beperken.

### Nieuwe entiteit waarin alle huidige activiteiten worden ingebracht

- 1.43 De huidige activiteiten bestaan uit:
- 1 Flevolands Bureau voor Toerisme;
  - 2 Exploitatie van winkels;
  - 3 Uitvoeren van gesubsidieerde projecten.

#### *Flevolands Bureau voor Toerisme*

- 1.44 Dit betreft de kerntaak die VVV uitvoert ten behoeve van de provincie Flevoland. Wij hebben begrepen dat het in alle mogelijke scenario's gewenst is dat deze taak wordt gecontinueerd.
- 1.45 Deze activiteit wordt gesubsidieerd door de Provincie Flevoland en wordt thans uitgevoerd door circa 6 FTE. Van de gemeenten in Flevoland wordt door VVV ook subsidie ontvangen, die geheel wordt toegerekend aan de exploitatie van de winkels. In hoeverre een deel van het subsidie van de gemeenten betrekking heeft op de FBT taak is thans onduidelijk.
- 1.46 Van het management hebben wij begrepen dat de jaarlijkse subsidie op grond van de te leveren prestaties als (te) laag wordt ervaren.

#### *Exploitatie van winkels*

- 1.47 De marge voor kostendekking van winkels is dalende, hetgeen deels wordt veroorzaakt door de slechte financiële positie, waardoor het niet mogelijk is voldoende geschenkbonnen in te kopen en deels structureel, namelijk de dalende verkoop van arrangementen. Consumenten gebruiken meer en meer alternatieve boekingsmethoden, zoals internet.
- 1.48 Uit een door VVV vervaardigde opstelling blijkt dat de thans gerealiseerde marge niet toereikend is ter dekking van de overheadkosten. Bij ons bestaat de indruk dat in deze berekening wel een erg groot deel van de overheadkosten wordt toegerekend aan de winkels. In beginsel zou het mogelijk moeten zijn de winkels bij de huidige schaalgrootte

## Toekomstscenario's

kostendekkend te exploiteren. Wel merken wij hierbij op dat enkele winkels structureel verlieslatend zijn en enkele winstgevend. Bij verdere daling van de marge is kostendekkende exploitatie niet mogelijk.

- 1.49 Wij hebben begrepen dat in een doorstartscenario het risico bestaat dat enkele winkels door derden worden overgenomen. Hierdoor komen de voordelen van schaalgrootte in gevaar. Een belangrijk deel van de overheadkosten is vast en onafhankelijk van het aantal geëxploiteerde winkels. Bij een kleiner aantal winkels zou dekking van de overhead worden gemist, wat zou leiden tot een verliesgevende exploitatie van de resterende winkels.

### *Gesubsidieerde projecten*

- 1.50 De organisatie van FBT is relatief klein, waardoor het uitvoeren van projecten een zware wissel trekt op de organisatie. Dit heeft in het verleden geleid tot onvoldoende bewaking van de projecten en heeft geresulteerd in verliezen. De werkzaamheden voor projecten zijn te veel ad hoc om hiervoor een afzonderlijke functionaris aan te stellen. Voorts is het, naar wij hebben begrepen, uitsluitend toegestaan de werkelijke gemaakte kosten op te voeren in een project. Hierdoor zal derhalve nooit winst op een project kunnen worden behaald, anders dan dekking van kosten van overtollige capaciteit. Anderzijds loopt het VVV wel aanzienlijke risico's doordat kosten worden gemaakt die niet subsidiabel zijn.
- 1.51 Onze conclusie luidt dat VVV te klein is om projecten te managen en de financiële risico's te groot zijn voor een organisatie van deze omvang.
- 1.52 Een mogelijk alternatief is de gesubsidieerde projecten onder te brengen in een afzonderlijke rechtspersoon, die uitsluitend goedgekeurde projecten uitvoert. Hierbij zou dan ook, indien de overige werkzaamheden dit toelaten, personeel van FBT tegen marktconforme tarieven kunnen worden ingehuurd. Tevens is het dan noodzakelijk dat extern een controller wordt ingehuurd ter bewaking van de projecten. De Provincie heeft aangegeven hiervoor mogelijkheden te zien.

### **Overige scenario's**

- 1.53 Vanzelfsprekend zijn tal van alternatieve scenario's denkbaar die op korte termijn nader uitgewerkt zullen moeten worden. Thans worden de volgende toekomstscenario's overwogen:
1. aanbesteding bij één of meerdere bestaande VVV-organisaties;
  2. oprichten van een nieuwe zelfstandige organisatie;
  3. onderbrenging van de FBT-functie bij een bestaande organisatie (in Flevoland gevestigd);
  4. aanbesteding van FBT-taken bij meerdere uiteenlopende organisaties, via offerte- en aanbestedingstrajecten, waarbij wordt afgezien van structurele onderbrenging.

Zoals met u besproken, zullen wij hierover graag met u van gedachten wisselen.



**Drie activiteiten in één huis. Interne organisatie hierop onvoldoende afgestemd/ Door vertrek van sleutelfunctionarissen niet een volledig beeld.**

## Activiteiten

- 2.1 VVV houdt zich bezig met de volgende activiteiten:
- Marketing en communicatie (hierna M&C) door het Flevolands Bureau voor Toerisme (hierna FBT);
  - Exploitatie van 7 VVV winkels;
  - Gesubsidieerde projecten.

## Personeel

- 2.2 Thans zijn 35 mensen werkzaam voor VVV, dit betreft 22,85 FTE, als volgt verdeeld over de activiteiten:

• FBT (M&C en projecten)	5,80
• Overhead winkels	2,65
• Personeel winkels	13,40
• Huismeester	<u>1,00</u>
• Totaal	22,85

- 2.3 Op dit moment is sprake van één vacature. In de zomermaanden is de bezetting van de winkels één FTE hoger.
- 2.4 De voormalige directeur is medio 2005 vertrokken. Hij speelde een sleutelrol binnen de organisatie en was ook verantwoordelijke voor de administratie en de hieraan gekoppelde projectadministratie. Met zijn vertrek is tevens een belangrijk deel van de kennis over het verleden verdwenen.
- 2.5 Vanaf 1 mei 2002 tot en met 30 april 2004 is een projectcoördinator in dienst geweest, die zich volledig bezig hield met de bijzondere gesubsidieerde projecten. Zijn kosten zijn in eerste instantie volledig in de projectadministratie opgenomen en derhalve niet in het resultaat verantwoord.

- 2.6 Per 1 september 2005 heeft het hoofd van de afdeling Marketing en Communicatie de Stichting verlaten. Deze vacature is thans nog niet ingevuld.

- 2.7 De kosten voor de huismeester worden doorbelast aan de Kamer van Koophandel. Inmiddels zijn mondeling afspraken gemaakt over overgang van deze huismeester naar de Kamer van Koophandel.

- 2.8 Het aantal FTE's heeft zich in de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:

• 2001	23
• 2002	24,5
• 2003	23,75
• 2004	25,85

## Verhoudingen met andere rechtspersonen

- 2.9 Uit de activiteiten van VVV zijn de Stichtingen Trekkershutten en Gouden Cirkel voortgekomen. Met deze stichtingen bestaan financiële relaties.

Drie activiteiten in één huis. Interne organisatie hierop onvoldoende afgestemd/ Door vertrek van sleutelfunctionarissen niet een volledig beeld.

### Reddingsoperatie in 2001

2.10 In 2000 verkeerde het VVV eveneens in financiële problemen. In dit jaar is door Deloitte & Touche een onderzoek uitgevoerd met als doel voor de toekomst een gezonde situatie te creëren.

### Financiële positie ultimo 2002

2.11 In de jaren 2001 en 2002 zijn door de Provincie en de Gemeenten additionele kapitaalstortingen gedaan tot een bedrag van EUR 341.000. Dit leidde ultimo 2002 tot de volgende vermogenspositie:

<b>BALANS per 31 december 2002 (in EUR'000)</b>			
Materiële vaste activa	175	<i>Kapitaal</i>	-9
<i>Vlottende activa</i>		<i>Kortlopende schulden</i>	
Onderhanden projecten	34	Schulden aan kredietinstelling	177
Voorraden	192	Geschenkbonnen in consignatie	158
Debiteuren	83	Schulden aan leveranciers	428
Belastingen en premies	26	Belastingen en premies	56
Te ontvangen subsidies	107	Vooruitontvangen subsidies	0
Overige vorderingen	207	Overige schulden	65
Liquide middelen	51		884
	<u>700</u>		
<b>Totaal activa</b>	<b><u>875</u></b>	<b>Totaal passiva</b>	<b><u>875</u></b>

Bron: Jaarrekeningen 2002 tot en met 2004 en tussentijdse cijfers tot en met 30 juni 2005

2.12 Na deze operatie bedraagt het eigen vermogen van VVV ultimo 2002 EUR 9.000 negatief.

2.13 Voorts had VVV ultimo 2002 aanzienlijke schulden, te weten:

- Rekening courant bank (minus liquide middelen) EUR 126.000
- Geschenkbonnen in consignatie EUR 158.000
- Schulden aan leveranciers EUR 428.000

2.14 De kredietruimte in rekening courant bedroeg ultimo 2002 EUR 113.000 en was derhalve ultimo 2002 geheel benut.

2.15 De “geschenkbonnen in consignatie” betreft een oude schuld aan VVV Geschenkenbon B.V. inzake in het verleden verkochte geschenkbonnen. Over deze oude schuld bestaan inmiddels de volgende afspraken voor aflossing:

- 4<sup>e</sup> kwartaal 2003 EUR 50.000;
- vervolgens met EUR 10.000 per kwartaal.

2.16 De schulden aan leveranciers waren ultimo 2002 hoog.

2.17 Het advies van Deloitte & Touche, om voor een eigen vermogen van 20% van het balanstotaal zorg te dragen is niet opgevolgd. Hiervoor zou een additionele kapitaalstorting van circa EUR 185.000 noodzakelijk zijn geweest.

### Administratieve organisatie en interne controle

2.18 Met de uitvoering van de administratie (inclusief crediteurenadministratie en winkeladministratie) zijn 3 parttimers belast. De functie hoofd administratie/controller werd tot en met het eerste kwartaal 2005 vervuld door de voormalig directeur. Na zijn vertrek is deze functie intern niet ingevuld en is beperkte ondersteuning van het accountantskantoor ontvangen.

2.19 Bij de opstelling van de halfjaarcijfers 2005 is gebleken dat de kwaliteit van de administratie thans te wensen overlaat. Dit heeft ondermeer geleid tot veel correcties door de accountant. Hierdoor is het zeer tijdrovend om de ontwikkelingen in 2005 nader te analyseren.

Drie activiteiten in één huis. Interne organisatie hierop onvoldoende afgestemd/ Door vertrek van sleutelfunctionarissen niet een volledig beeld.

- 2.20 De voormalige directeur vervulde een spilfunctie binnen de organisatie. Met zijn vertrek is tevens veel kennis van de administratie en het verleden verdwenen.
- 2.21 De administratie wordt gevoerd in Exact, met hieraan (onder meer) gekoppeld een projectenadministratie. In deze projectenadministratie worden zowel gesubsidieerde projecten als de projecten marketing en communicatie geadmistreerd. Deze projectadministratie is door middel van een groot aantal tussenrekeningen gekoppeld aan de financiële administratie. Mede door het grote aantal noodzakelijke correctieboekingen geeft de projectadministratie onvoldoende inzicht in de opbrengsten en kosten van projecten en zijn brondocumenten moeizaam te achterhalen.

### **Belangrijke opmerkingen uit management letters accountant**

#### *Management letter bij jaarrekening 2001 d.d. 8 april 2002*

- 2.22 Projectadministratie
- “Bij de twee voornoemde projecten zijn per 30 juni 2001 afrekeningen opgesteld. Beide projecten zijn voortgezet vanaf 1 juli 2001. De projecten worden in de huidige projectadministraties verantwoord (geen nieuw project). De projectadministraties hebben een rekening-courantverhouding met de financiële administratie van de stichting. In deze rekening courant worden de mutaties tussen de stichting en het project opgenomen. Door de huidige methode van registreren geeft de administratie geen aansluiting met de opgestelde afrekening. Daarnaast is geen duidelijk inzicht aanwezig in welke opbrengsten en/of kosten bij welke projectperiode horen.”
- “Naar onze mening dient het vervolg van de projecten gezien te worden als nieuwe projecten. Dit betekent dat voor deze projecten nieuwe projectadministraties aangemaakt dienen te worden. Gezien het tot op heden kleine aantal mutaties geven wij u in overweging om alsnog een nieuwe project administratie te voeren. Daarnaast raden wij u aan om

maandelijks de afstemming tussen de rekening-courantverhouding te maken zodat geen verschillen tussen de projectadministraties en de administratie van de stichting ontstaan.”

Mede doordat wij veel herstelwerkzaamheden hebben verricht, hebben wij de eindafrekening van de projecten een goedkeurende accountantsverklaring kunnen afgeven.”

#### *Management letter bij jaarrekening 2003 d.d 4 maart 2004*

- 2.23 VBC

“De Vakantieboekingscentrale (VBC) is vanaf 1 januari 2002 overgedragen aan Vakantie Boekingscentrale West- en Midden-Nederland B.V. Voor de eerste drie exploitatiejaren (2002 t/m 2004) is een garantie voor eventuele verliezen afgegeven door VVV. Naar wij begrepen is de activiteit met ingang van 2003 beëindigd en zal er geen gebruik meer worden gemaakt van de garantie. Om mogelijke misverstanden in de toekomst te voorkomen adviseren wij u dit schriftelijk vast te leggen.”

“Het resultaat van de VBC over de periode 2000-2002 bedraagt EUR 124.810 negatief. In het verleden zijn geen duidelijke afspraken gemaakt tussen VVV en Stichting Gouden Cirkel over de verdeling van het resultaat van de VBC. Uit het “Voorstel productontwikkeling en verkoop incentive programma groepen FBT/GC” blijkt een verdeling van 20% (FBT) en 80% (GC). Wat de status van dit voorstel is, is overigens niet duidelijk.”

“In de jaarrekening van VVV is vooralsnog 20% van het resultaat over 2002, te weten EUR 27.756 negatief opgenomen, ofwel EUR 5.551. Daarnaast heeft de heer Kalkdijk opdracht gegeven de administratie van VBC opnieuw te voeren. De hiermee gemoeide kosten van EUR 9.700 zijn eveneens bij VVV verantwoord. Hiermee komt het totale resultaat inzake VBC uit op EUR 15.251.”

Drie activiteiten in één huis. Interne organisatie hierop onvoldoende afgestemd/ Door vertrek van sleutelfunctionarissen niet een volledig beeld.

“U heeft aangegeven geen aanleiding te zien, meer bij te dragen aan VBC. Stichting De Gouden Cirkel is daarentegen van mening dat VVV meer behoort bij te dragen. Van u begrepen wij dat op korte termijn overleg tussen de beide stichtingen plaatsvindt omtrent de financiële afwikkeling van de VBC. *Er bestaat derhalve enige onzekerheid omtrent de VBC. In de jaarrekening is de volgende toelichting opgenomen: “Er is met Stichting De Gouden Cirkel discussie over de financiële afwikkeling van het project Vakantieboekingscentrale. De uitkomsten van deze discussie kunnen mogelijk van invloed zijn op de rekening-courantverhouding met Stichting De Gouden Cirkel.”*

Wij verzoeken u ons op de hoogte te houden van de afspraken omtrent de VBC.

2.24 Te ontvangen subsidie Provincie Flevoland, project Plattelandstoerisme

“VVV heeft het project Plattelandstoerisme 1998-2001 uitgevoerd en hiervoor subsidie ontvangen. Dit project is afgerekend met Provincie Flevoland. De gerealiseerde kosten waren EUR 62.117 hoger dan de gerealiseerde opbrengsten. Daarom heeft VVV aan Provincie Flevoland gevraagd dit aanvullend te subsidiëren. De Provincie heeft hier echter negatief op gereageerd.”

“Naar wij begrepen hebben, heeft Provincie Flevoland aangegeven dat het tekort op het project Plattelandstoerisme kan worden “ingebracht” in een nieuw project. Dit bedrag is vooralsnog als vordering op de balans opgenomen. Graag ontvangen wij van u nadere informatie om de “hardheid” van deze vordering te toetsen.”

2.25 Onderhanden werk

“Het onderhanden werk bedraagt per 31 december 2003 EUR 170.671. Het is de bedoeling dat in de jaren 2004-2006 de volgende projecten worden uitgevoerd:

- Trekkershutten;
- Culinair;
- Gebiedsgerichtbeleid;
- Projectcoördinatie;
- Cultuur en internet.

“Vooralsnog is alleen van het project Culinair een beschikking ontvangen. Het is de verwachting van de directie dat de overige projecten op korte termijn worden beschikt.”

“Om deze projecten de komende jaren te kunnen uitvoeren is een projectcoördinator of projectmedewerker nodig. Deze kosten de komende drie jaren naar verwachting EUR 157.000 respectievelijk EUR 95.000.”

“Indien gekozen wordt voor een projectcoördinator kunnen deze kosten voor EUR 73.000 niet worden goedge maakt door de huidige projecten. Dit tekort zal moeten worden goedge maakt door nieuwe projecten. Indien wordt gekozen voor de projectcoördinator ontvangen wij graag een toelichting op hoe de VVV verwacht de EUR 73.000 goed te maken. Wellicht is het noodzakelijk een voorziening op het huidige onderhanden werk te vormen.”

“Bijzondere aandacht vragen wij u voor de bewaking en administratie van de projecten (zie ook de vorige management letter). Met name de volgende punten zijn hierbij van belang:

- Subsidieovereenkomst vooraf laten toetsen;
- Begroting laten beoordelen;
- Aparte projectadministratie voeren;

Drie activiteiten in één huis. Interne organisatie hierop onvoldoende afgestemd/ Door vertrek van sleutelfunctionarissen niet een volledig beeld.

- Periodiek (per kwartaal) rapporteren over de voortgang van projecten, zowel financieel als niet financieel.

Het spreekt voor zich dat wij graag behulpzaam zijn.”

**Opmerking**

Zoals onder meer uit voorgaande management letters blijkt, is de administratieve organisatie en interne controle op onderdelen ontoereikend om continu volledig inzicht te verschaffen in de activiteiten en financiële positie van de stichting.

**Ten aanzien van de exploitatie is ons nog veel onduidelijk. De verliezen 2004 hebben betrekking op meerjarige projecten. Lagere bijdragen en toerekening aan projecten verklaren het gepresenteerde verlies in 2005.**

### Resultaatontwikkeling

3.1 Onderstaand zijn de resultatenrekeningen van VVV weergegeven. Bij de jaarrekeningen zijn door de accountant goedkeurende accountantsverklaringen verstrekt. Bij de cijfers per 30 juni 2005 is door de accountant een samenstellingsverklaring afgegeven. Aan deze laatste cijfers kan derhalve geen zekerheid worden ontleend.

<i>(in EUR'000)</i>					
<b>WINST- EN VERLIESREKENING</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>1/1- 30/6 2005</b>
Winkelomzet	3.052	3.416	3.357	2.541	1.376
Kostprijs van de winkelomzet	-2.665	-3.067	-2.990	-2.205	-1.235
<b>Bijdrage winkels</b>	<b>387</b>	<b>349</b>	<b>367</b>	<b>336</b>	<b>141</b>
Bijdrage overheden	857	882	895	904	459
Bijdrage bedrijfsleven en particulieren	28	27	21	31	14
Bijdrage marketing en communicatie	56	113	177	233	46
<b>Bruto omzetresultaat</b>	<b>1.328</b>	<b>1.371</b>	<b>1.460</b>	<b>1.504</b>	<b>660</b>
Kosten marketing en communicatie	-92	-146	-163	-253	-120
Personeelskosten	-667	-724	-802	-764	-429
Overhead					
Afschrijvingen	-69	-52	-21	-55	-28
Huisvestingskosten	-196	-184	-183	-174	-93
Kantoorkosten	-136	-121	-117	-119	-55
Verkoopkosten	-69	-70	-100	-66	-36
Algemene kosten	-60	-32	-55	-50	-36
Financieel resultaat	-41	-40	-23	-29	-22
<b>Som der kosten</b>	<b>-1.330</b>	<b>-1.369</b>	<b>-1.464</b>	<b>-1.510</b>	<b>-819</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>	<b>-6</b>	<b>-159</b>
Resultaat op projecten	0	0	-10	-216	-5
<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>-14</b>	<b>-222</b>	<b>-164</b>

*Bron: Jaarrekeningen 2002 tot en met 2004 en tussentijdse cijfers tot en met 30 juni 2005*

- 3.2 In de jaren 2001 tot en met 2004 blijkt een bedrijfsresultaat van circa nihil. In het eerste halfjaar 2005 is het bedrijfsresultaat echter EUR 159.000 negatief. Een nader analyse van de jaren 2004 en 2005 is hierna opgenomen.
- 3.3 Overigens zijn in de resultaten over de verschillende jaren de volgende bijzondere posten begrepen (niet limitatief):

<i>(in EUR'000)</i>	<b>baten</b>	<b>lasten</b>
<b>2001</b>		
Doorbelaste personeelskosten EUR	106	
Afboeking debiteurenvordering		5
Reorganisatiekosten		31
<b>2002</b>		
Doorbelaste personeelskosten	71	
<b>2003</b>		
Doorbelaste personeelskosten	78	
Teruggave WAO premie voorgaande jaren	16	
Herziening levensduur materiële vaste activa op verzoek Provincie	44	
Afboeking debiteurenvordering		45
Vrijval voorziening voorraad	7	
Kosten vakantieboekingscentrale		10
<b>2004</b>		
Doorbelaste personeelskosten	118	
Doorbelaste huisvestingskosten	17	
Voorziening aanloopkosten projecten		109
Voorziening Vordering provincie Flevoland project		62
Aandeel resultaat Gouden Cirkel		50
<b>2005 1<sup>e</sup> halfjaar</b>		
Doorbelaste personeelskosten	5	
Dubbele personele lasten		PM
Extra kosten M&C in verband met geschil leverancier		PM
Extra advieskosten		PM
Incassokosten en boetes		8
Voorziening aanloopkosten projecten		5

Ten aanzien van de exploitatie is ons nog veel onduidelijk. De verliezen 2004 hebben betrekking op meer-jarige projecten. Lagere bijdragen en toerekening aan projecten verklaren het gepresenteerde verlies in 2005.

**2004**

3.4 Het negatieve resultaat 2004 wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door het negatieve resultaat op projecten en is als volgt samengesteld:

<i>(in EUR'000)</i>	
Aanloopkosten projecten	109
Vordering provincie Flevoland	62
Gouden Cirkel	45
Totaal	216

**Aanloopkosten projecten**

3.5 De aanloopkosten projecten bestaan uit verliezen op de volgende projecten:

<i>(in EUR'000)</i>	
Carrousel	8
Plattelandstoerisme	7
Culinair	18
Projectcoördinator	76
Totaal	109

3.6 Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de sectie “Vermogenspositie en Cash flow”.

**Vordering provincie Flevoland**

3.7 Het project Plattelandstoerisme heeft een tekort opgeleverd van EUR 62.000. Dit tekort is sinds 2003 bekend, maar de toenmalige directie verwachtte dat deze kosten mochten worden ingebracht in een nieuw project. In de jaarrekening 2003 staat ten aanzien van deze vordering

vermeld dat “Door de Provincie Flevoland is aangegeven dat de vordering inzake Plattelandstoerisme als aanloopkosten kunnen worden ingebracht in een nieuw project.

**Gouden Cirkel**

3.8 Inzake deze afboeking is ons de volgende toelichting verstrekt: “Met Gouden Cirkel is in 2004 afgesproken dat VVV 40% van het tekort in de Vakantieboekingscentrale dekt. Dit betekent dat EUR 50.000 ten laste van VVV wordt gebracht. Hiervan is in 2004 slechts EUR 5.000 opgelost en resteert EUR 45.000. Voor dit bedrag zal VVV ondermeer een reserveringssysteem van Gouden cirkel kopen.”

**1<sup>e</sup> halfjaar 2005**

3.9 Het negatieve resultaat over het eerste halfjaar 2005 wordt voornamelijk veroorzaakt door drie factoren:

- 1 Negatief resultaat marketing en communicatie;
- 2 Toename personeelskosten;
- 3 Lagere marge winkels.

**Ad 1: Negatief resultaat marketing en communicatie**

3.10 In voorgaande jaren zijn de kosten voor marketing en communicatie voor een belangrijk deel gedekt uit bijdragen van bedrijven en overheden en advertentieopbrengsten, zoals blijkt uit onderstaand overzicht.

<i>(in EUR'000)</i>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>1/1- 30/6</b>
Bijdrage marketing en communicatie	56	113	177	233	46
Kosten marketing en communicatie	-92	-146	-163	-253	-120
	-36	-33	14	-20	-74

Ten aanzien van de exploitatie is ons nog veel onduidelijk. De verliezen 2004 hebben betrekking op meer-jarige projecten. Lagere bijdragen en toerekening aan projecten verklaren het gepresenteerde verlies in 2005.

- 3.11 Mede door het vertrek van het hoofd van deze afdeling in 2005 kon de oorzaak van het relatief grote verlies thans niet worden aangegeven. De administratie geeft hiervoor evenmin goed inzicht.
- 3.12 In de jaarrekening 2003 is in de bijdrage een bedrag van EUR 52.000 begrepen inzake activering kosten voorgaande jaren inzake project culinair.
- 3.13 Mogelijke verklaringen voor de hoge kosten voor marketing en communicatie ons meegedeeld zijn:
- Project “Kids voor nix”, een nieuwe actie, die circa EUR 30.000 heeft gekost en geen opbrengsten kent;
  - Een samenwerking met een leverancier, die een uitgave geheel zou verzorgen. Gedurende het traject is onenigheid met deze leverancier ontstaan en heeft FBT alsnog zelf deze uitgave verzorgd, hetgeen gepaard ging met veel extra kosten.
- 3.14 Overigens bedragen totale uitgaven voor marketing en communicatie in het eerste halfjaar EUR 240.000 en is EUR 80.000 aan bijdragen en advertentieopbrengsten ontvangen. Hiervan is 50% is opgenomen in de balans als zijnde vooruitbetaald respectievelijk vooruitontvangen.

(10,2% marge). Het margeverlies van 3% komt neer op een verslechtering van het resultaat van EUR 41.000. De reden voor de lage marge over het eerste halfjaar 2005 is onbekend. Uit de intern opgestelde exploitatieoverzichten blijkt een hogere marge.

#### ***Ad 2: Toename personeelskosten***

- 3.15 De toename in de personeelskosten wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat in tegenstelling tot voorgaande jaren relatief weinig kosten zijn doorberekend aan projecten.
- 3.16 Een andere reden voor de hogere personeelskosten in het 1<sup>e</sup> halfjaar 2005 is dat voor circa 1½-2 maand sprake is geweest van dubbele bezetting directie en een relatief dure interim als hoofd marketing en communicatie.

#### ***Ad 3: Lagere marge winkels***

- 3.17 Over heel 2004 werd een marge op de winkels behaald van EUR 336.000 bij een omzet van EUR 2.541.000 (13,2% marge). Over het eerste halfjaar 2005 bedraagt de marge EUR 141.000 bij een omzet van EUR 1.376.000



Ten aanzien van de exploitatie is ons nog veel onduidelijk. De verliezen 2004 hebben betrekking op meer-jarige projecten. Lagere bijdragen en toerekening aan projecten verklaren het gepresenteerde verlies in 2005.

## Winkels

### Omzet

- 3.18 De omzet winkels is in 2004 sterk gedaald. Oorzaken hiervoor zijn minder omzet VVV bonnen en teruglopende omzet arrangementen.
- 3.19 De reden voor de afnemende omzet VVV bonnen is dat door liquiditeitsproblemen van VVV de geschenkbonnen niet of mondjesmaat door de leverancier worden geleverd. Hierdoor zijn in de winkels vaak geen bonnen beschikbaar voor verkoop. Overigens is de marge op deze bonnen relatief laag (circa 5%).
- 3.20 Voorts loopt de omzet arrangementen terug. Deze afname van de omzet heeft een meer structureel karakter. Door alternatieve boekingsmethoden, zoals internet, worden door de winkels minder arrangementen verkocht aan consumenten.
- 3.21 Onderstaand een overzicht van het verloop van de omzet in de laatste jaren.

<i>(in EUR'000)</i>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>1 hj 2005</b>
Bonverkoop	1.878	1.190	691
VVV-artikelen	127	95	53
ANWB-waardedocumenten	451	423	220
ANWB-artikelen	464	528	284
Arrangementen	239	182	71
Reserveringsbewijs/kaartverkoop	192	115	68
Overige activiteiten	6	8	-11
	<u>3.357</u>	<u>2.541</u>	<u>1.376</u>

### Resultaat per winkel en overhead

- 3.22 In de administratie worden afzonderlijke kostenplaatsen per winkel bijgehouden, waardoor per winkel een exploitatieoverzicht kan worden gegenereerd. Hierbij worden naast de omzet tevens de volgende kosten direct op de kostenplaats per winkel verantwoord:
  - Inkopen (kostprijs van de omzet);
  - Personeelskosten;
  - Kantoorkosten;
  - Verkoopkosten;
  - Huisvestingskosten.
- 3.23 Per maand wordt uit het boekhoudprogramma met een rapport generator een exploitatieoverzicht per winkel gegenereerd. Hierbij worden bijdragen gemeenten en huisvestingskosten tijdsevenredig meegenomen. Voorts worden calculatorische kosten voor overhead, algemene kosten en afschrijvingen meegenomen.

### Opmerking

Wij hebben vastgesteld dat het exploitatieoverzicht per 30 juni 2005 niet aansluit met de opgestelde halfjaarcijfers. Hierbij treden met name verschillen op in de kostprijs van de omzet, hetgeen wordt veroorzaakt door het feit dat een deel van de kostprijs niet wordt uitgesplitst per winkel. Derhalve dienen de cijfers volgens de exploitatieoverzichten met enige voorzichtigheid te worden gezien.

Ten aanzien van de exploitatie is ons nog veel onduidelijk. De verliezen 2004 hebben betrekking op meer-jarige projecten. Lagere bijdragen en toerekening aan projecten verklaren het gepresenteerde verlies in 2005.

3.24 Onderstaand het exploitatieoverzicht winkels 2003 tot en met het eerste halfjaar 2005:<sup>2</sup>

<i>(in EUR'000)</i>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>1 hj 2005</b>
Omzet winkels	3.357	2.541	1.376
Kostprijs van de winkelomzet	-2.990	-2.205	-1.235
Bijdrage winkels	367	336	141
Bijdrage bedrijven	21	21	10
Bijdrage gemeente	406	445	222
	427	466	232
<b>Beschikbaar voor kosten</b>	<b>794</b>	<b>802</b>	<b>373</b>
Personeelkosten	373	434	205
Kantoorkosten	44	33	13
Verkoopkosten	14	5	11
Huisvestingskosten	156	142	62
Afschrijvingen	16	17	9
Algemene kosten	22	23	14
<b>Totaal kosten</b>	<b>624</b>	<b>654</b>	<b>314</b>
<b>Beschikbaar voor dekking overhead</b>	<b>171</b>	<b>149</b>	<b>60</b>
Overhead	201	208	73

3.25 Zoals uit voorgaand overzicht blijkt is de intern bepaalde toerekening van overheadkosten hoger dan het bedrag beschikbaar voor dekking overhead. De calculatie van de genoemde overhead 1<sup>e</sup> halfjaar 2005 van EUR 73.000 viel voor ons niet te achterhalen.

<sup>2</sup> De omzet en kostprijs zijn ontleend aan de jaarrekeningen en halfjaarcijfers 2005, de kosten aan intern opgestelde exploitatieoverzichten, die derhalve een lagere mate van betrouwbaarheid hebben.

3.26 Een andere intern opgestelde calculatie van de overheadkosten van de winkels leidt tot EUR 120.000 overhead voor een halfjaar, als volgt samengesteld:

<i>(in EUR'000)</i>	
Personeel	70
Overige personeelkosten	9
Aandeel huisvesting FBT	3
Kantoorbenodigdheden	8
Accountantskosten	20
Verkoopkosten	10
	<b>120</b>

3.27 Bij de toerekening van overhead personeel is rekening gehouden met 1,9 FTE winkelmanagement, 0,5 FTE secretariaat en receptie en 1,25 FTE administratie. In totaal derhalve 3,65 FTE. Inmiddels is de bezetting afgenomen met 1 FTE.

**Opmerking**  
Deze toerekening van overheadkosten komt ons hoog voor.

### Bijdragen Gemeenten

3.28 De bijdragen van de Gemeenten worden volledig toegerekend aan de winkels. In de subsidiebeschikking 2005 van Almere staat vermeld dat EUR 10.000 bestemd is voor overige activiteiten.

**Opmerking**  
Een deel van de bijdragen door Gemeenten heeft wellicht betrekking op promotionele taken door het FBT en niet op de winkels.

Ten aanzien van de exploitatie is ons nog veel onduidelijk. De verliezen 2004 hebben betrekking op meer-jarige projecten. Lagere bijdragen en toerekening aan projecten verklaren het gepresenteerde verlies in 2005.

### Marketing en Communicatie

- 3.29 De kosten voor marketing en communicatie worden geregisterd in de projectenadministratie, een subadministratie van het grootboek. Door de correcties gemaakt naar aanleiding van de accountantswerkzaamheden is het zeer bewerkelijk de samenstelling van de kosten en opbrengsten te analyseren. In bijlage 2 is de globale samenstelling van de verantwoorde kosten en opbrengsten over het eerste halfjaar 2005 opgenomen. Vooralsnog is het zonder een diepgaander onderzoek niet mogelijk deze kosten verder te analyseren.
- 3.30 In de cijfers per 30 juni is 50% van de gemaakte kosten en 50% van de ontvangen bijdragen verantwoord in het resultaat. Hierbij is verondersteld dat deze kosten en opbrengsten betrekking hebben op het gehele jaar 2005. Overigens zijn de vooruitontvangen bedragen niet separaat terug te vinden in de balans per 30 juni 2005 aangezien deze post is gesaldeerd met vooruitbetalingen.

### Personeelskosten

- 3.31 De personeelskosten in de verschillende jaren blijken uit onderstaand overzicht:

*(in EUR'000)*

<b>Personeelskosten</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>1/1- 30/6 2005</b>
Lonen en salarissen	575	598	681	663	328
Sociale lasten	97	101	99	96	50
Pensioenlasten	28	45	52	61	30
Overige personeelskosten	73	51	48	62	26
Doorbelast	-106	-71	-78	-118	-5
	<u>667</u>	<u>724</u>	<u>802</u>	<u>764</u>	<u>429</u>
Aantal FTE	23,00	24,50	23,75	25,85	NB

- 3.32 Hierbij zijn de doorbelaste personeelskosten als volgt samengesteld:

*(in EUR'000)*

<b>Doorbelaste personeelskosten</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>1/1- 30/6 2005</b>
Projecten	71	42	54	71	7
Gouden Circel	0	1	0	0	0
VVV Vakantie boekingcentrale	32	9	0	0	0
Doorbelasting huismeester aan KvK	11	18	25	26	14
Inhuur personeel	-10	0	-3	0	-16
Overig	3	2	2	0	0
	<u>106</u>	<u>71</u>	<u>78</u>	<u>97</u>	<u>5</u>

Ten aanzien van de exploitatie is ons nog veel onduidelijk. De verliezen 2004 hebben betrekking op meer-jarige projecten. Lagere bijdragen en toerekening aan projecten verklaren het gepresenteerde verlies in 2005.

- 3.33 Een belangrijk deel van deze doorbelaste kosten betreft toerekening van kosten aan projecten. Een van de redenen voor FBT om projecten uit te voeren is dat hierdoor een deel van de exploitatiekosten worden gedekt door de projecten.

## De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

### Balans

- 4.1 Onderstaand zijn de balansen van VVV weergegeven. Bij de jaarrekeningen zijn door de accountant goedkeurende accountantsverklaringen verstrekt. Bij de cijfers per 30 juni 2005 is door de accountant een samenstellingsverklaring afgegeven. Aan deze laatste cijfers kan derhalve geen zekerheid worden ontleend.

BALANS (in EUR'000)	31-12 2001	31-12 2002	31-12 2003	31-12 2004	30-6 2005
<i>Vaste activa</i>					
Materiële vaste activa	102	175	190	186	163
Financiële vaste activa	0	0	10	10	10
	<u>102</u>	<u>175</u>	<u>200</u>	<u>196</u>	<u>173</u>
<i>Vlottende activa</i>					
Onderhanden projecten	72	34	171	83	16
Voorraden	275	192	152	206	280
Debiteuren	72	83	66	100	125
Belastingen en premies sociale verzekeringen	116	26	6	35	31
Te ontvangen subsidies	500	107	148	11	24
Overige vorderingen en overlopende activa	208	207	150	200	206
Liquide middelen	204	51	42	23	46
	<u>1.447</u>	<u>700</u>	<u>735</u>	<u>658</u>	<u>728</u>
<b>Totaal activa</b>	<u><b>1.549</b></u>	<u><b>875</b></u>	<u><b>935</b></u>	<u><b>854</b></u>	<u><b>901</b></u>
<i>Kapitaal</i>					
Achtergestelde leningen	-60	-9	-23	-245	-408
Langlopende schulden	227	0	0	0	0
	<u>159</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Kortlopende schulden</i>					
Schulden aan kredietinstellingen	408	177	364	274	236
Geschenkbonden in consignatie	7	158	125	155	136
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	426	428	406	521	542
Belastingen en premies sociale verzekeringen	22	56	10	56	61
Vooruitontvangen subsidies	0	0	0	0	213
Overige schulden en overlopende passiva	360	65	53	93	121
	<u>1.223</u>	<u>884</u>	<u>958</u>	<u>1.099</u>	<u>1.309</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u><b>1.549</b></u>	<u><b>875</b></u>	<u><b>935</b></u>	<u><b>854</b></u>	<u><b>901</b></u>

Bron: Jaarrekeningen 2002 tot en met 2004 en tussentijdse cijfers tot en met 30 juni 2005

### Bijzonderheden en opmerkingen ten aanzien van de balans per 30 juni 2005.

#### *Materiële vaste activa:*

- 4.2 De materiële vaste activa bestaan uit computer hard- en software, kantoorinventaris en winkelinventaris. De boekwaarde per 30 juni 2005 kan worden gesplitst in EUR 90.000 voor FBT en EUR 72.000 voor de winkels.
- 4.3 De computer server van FBT, alsmede een deel van de software is aan vervanging toe. De hoogte van de hiermede gemoeide investering is thans niet bekend. Het management schat de kosten voor vervanging in op circa EUR 100.000.

#### *Onderhanden projecten*

- 4.4 Hiervoor verwijzen wij naar de uitgebreide toelichting op de projecten.

#### *Voorraden*

- 4.5 Op de voorraden van ANWB, per 30 juni 2005 groot EUR 146.000, is een eigendomsvoorbehoud van toepassing, hetgeen niet ongebruikelijk is.

#### *Debiteuren*

- 4.6 Onder de debiteuren vorderingen per 30 juni 2005 is een vordering op Stichting Gouden Cirkel begrepen van EUR 44.000, waarvan op 30 juni de inbaarheid onzeker was. Per 26 september bedraagt deze vordering volgens de administratie EUR 8.500, de oudste vordering is inmiddels ontvangen.

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

4.7 Per 26 september 2005 bedraagt volgens de administratie het saldo vorderingen op debiteuren EUR 155.000, waarin begrepen:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Debiteuren per 26 september 2005</b>	
Demedis Dental	75
Stichting Trekkershutten	33
Gouden Cirkel	9
Subtotaal	117

4.8 De debiteur Demedis Dental betreft facturering van nog te leveren geschenkbonnen. Aangezien deze bonnen niet geleverd zullen worden is deze vordering niet inbaar. Deze vordering is overigens ontstaan na 30 juni 2005 en is derhalve niet van invloed op het gepresenteerde resultaat over het eerste halfjaar 2005.

**Overige vorderingen**

4.9 Onder de overige vorderingen is een bedrag voor vooruitbetaalde marketing en communicatie kosten opgenomen van EUR 100.000, hetgeen 50% bedraagt van de reeds gemaakte kosten in 2005. Hierop in mindering gebracht is 50% van de ontvangen bijdragen en advertentieopbrengsten ad EUR 40.000.

**Rekening courant bank**

4.10 De rekening courant faciliteit bij de bank bedraagt thans (volgens de halfjaarcijfers 2005) EUR 250.000.

4.11 Op de bankschulden is EUR 66.000 in mindering gebracht zijnde het tegoed op de ING-rekening van Stichting Trekkershutten Randmeren. Dit zelfde bedrag is onder de overige schulden begrepen als een schuld aan deze Stichting. De bankrekening valt onder de totale kredietfaciliteit van VVV.

**Geschenkbonnen in consignatie**

4.12 De schuld inzake oude geschenkbonnen (uit 2001) bedraagt per 30 juni 2005 EUR 135.000. Hiervan is afgesproken dat EUR 40.000 per jaar wordt afgelost.

**Vooruitontvangen subsidies**

4.13 Het vooruitontvangen subsidie bedraagt voor EUR 187.000 de Provincie Flevoland en voor EUR 25.000 gemeenten.

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

### Crediteuren

- 4.14 Voor een aanzienlijk deel van de schulden aan crediteuren is de betalingstermijn ruimschoots verstreken.
- 4.15 De belangrijkste schuldeisers blijken uit onderstaand overzicht. De schuld aan crediteuren ontleend aan de crediteurenlijst per 26 september 2005 bedraagt EUR 665.000, waaronder:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Crediteuren per 26 september 2005</b>	
ANWB	154
Telstar	103
Ned bureau v Tourisme & Congr	54
St.Landelijke Geschenbon	53
Leisure Result	49
Meeuwsen ten Hoopen	45
NLTO	20
Grontmij	20
Mediaexecuton	20
Meeus Assurantien	12
Rodamco Nederland/Zadelhof	11
Saeken Point Vastgoed	11
<b>Subtotaal</b>	<b>551</b>

### Cash Flow ontwikkeling na 31 december 2002

- 4.16 De ontwikkelingen na 31 december 2002 blijken uit onderstaand cash flow overzicht.

CASH FLOW OVERZICHT <i>(in EUR'000)</i>	2003	2004	1/1- 30/6/05
<b>Operationele cash flow</b>			
Bedrijfsresultaat	-4	-6	-159
Resultaat projecten	-10	-216	-5
Afschrijvingen	21	55	28
Investerings in vaste activa	-36	-51	-4
Mutatie financiële vaste activa	<u>-10</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	-39	-218	-140
<i>Mutatie werkkapitaal</i>			
Mutatie onderhanden projecten	-137	88	67
Mutatie voorraden	40	-54	-74
Mutatie vorderingen	53	24	-40
Mutatie kortlopende schulden (excl. kredietinst.)	<u>-113</u>	<u>231</u>	<u>248</u>
	<u>-157</u>	<u>289</u>	<u>201</u>
<i>Mutatie liquide middelen + sch. Kredietinstellingen</i>	<u>-196</u>	<u>71</u>	<u>61</u>
<i>Bron: Jaarrekeningen 2002 tot en met 2004 en tussentijdse cijfers tot en met 30 juni 2005</i>			

- 4.17 Uit het voorgaande blijkt dat weliswaar de bankschuld in 2004 en het eerste halfjaar 2005 is afgenomen, waarbij echter de kortlopende schulden aanzienlijk zijn toegenomen. De operationele cash flow is in alle jaren negatief.

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

## Projecten

4.18 Het verloop van de projecten in de jaarrekeningen is onderstaand weergegeven:

<i>(in EUR'000)</i>		31-12	31-12	31-12	31-12	30-12
		2001	2002	2003	2004	2005
<b>Onderhanden projecten</b>						
Cultuur toerisme vanaf 1-7-2001	Uitgaven	34	70	90		
	Subsidies		-60	-82		
Plattelandstoerisme vanaf 1-7-2001	Uitgaven	38	38	38		
Projectcoördinator	Uitgaven		53	118		
	Subsidies		-67	-67		
	Voorziening					
Culinair	Uitgaven			74	133	146
	Subsidies				-108	-157
Digitaal Kennisnetwerk	Uitgaven				23	29
	Subsidies					-63
Bijzondere accommodatie	Uitgaven				35	73
	Subsidies					-28
Routestructuren	Uitgaven					16
<b>Totaal</b>		<u>72</u>	<u>34</u>	<u>171</u>	<u>83</u>	<u>16</u>

4.19 Door VVV zijn gedurende de periode 1 juli 2001-30 juni 2005 een 7-tal subsidieprojecten gevoerd. Hieronder worden de projecten achtereenvolgens besproken.

## Project Cultuurtoerisme

4.20 Door VVV is op 11 mei 1999 een aanvraag ingediend bij de Provincie Flevoland voor het project “Cultuurtoerisme Flevoland”. Doel van het project was zorg te dragen voor de versterking en ontwikkeling van cultuurtoerisme in Flevoland: verbreding en verlenging van het toeristisch seizoen en de verblijfsduur van de toeristen.

4.21 Op 2 september 1999 is door de Provinciale Staten van Flevoland goedkeuring gegeven aan het project. Eind 1999 is de overeenkomst tussen VVV en de Provinciale Staten ondertekend.

4.22 Onderstaand is een verloopoverzicht van het project Cultuurtoerisme opgenomen voor de periode 1 januari 2001 tot en met 30 juni 2005:

<i>(in EUR'000)</i>		
<b>Openingsbalans 1/1/2001</b>		<b>106</b>
<b>Uitgaven</b>		
Diverse Inkoopfacturen	53	
Geactiveerde personeelskosten	26	
Overige kostenactivering vanuit W&V	56	
Memoriaal boekingen	<u>-56</u>	
		79
<b>Ontvangsten</b>		
Subsidies		-153
Verkoopfacturen		-25
Nadelig saldo tlv W&V 2004		-8
<b>Eindsaldo 30/6/2005</b>		<u><u>0</u></u>
<i>Bron: Financiële (project) administratie</i>		

4.23 Diverse inkoopfacturen en verkoopfacturen hebben betrekking op de distributie en vervaardiging respectievelijk de verkoop en advertentieopbrengsten van de cultuurkrant “Fluit”. Deze krant werd tot 2003 door VVV uitgegeven.



De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

- 4.24 In de administratie is onduidelijk welke kosten zijn geactiveerd en is niet altijd inzichtelijk welk deel daarvan betrekking heeft op activering van personeelskosten. Het is onduidelijk in welke mate kosten ook direct project gerelateerd zijn, mede vanwege het ontbreken van een sluitende urenregistratie ten behoeve van projecten. De geactiveerde personeelskosten, zoals weergegeven in het bovenstaande verloopoverzicht, zijn afgeleid vanuit de uitsplitsing van de doorbelaste personeelskosten. Op een tweetal aan ons beschikbaar gestelde facturen is te herleiden dat de overige kostenactiveringen betrekking hebben op doorbelastingen voor huur en overige huisvestingskosten alsmede een component aan overhead.
- 4.25 De memoriaal boekingen stammen uit boekjaar 2001. De voormalige directeur heeft ons medegedeeld dat deze boekingen hoofdzakelijk bestaan uit interne overboekingen in de projectadministratie van Cultuurtoerisme naar project Plattelandstoerisme. De voormalige directeur veronderstelt dat het daarbij gaat om een subsidie van het project cultuurtoerisme die in eerste instantie abusievelijk ten gunste van het project Plattelandstoerisme is verantwoord.
- 4.26 Na aftrek van alle geboekte subsidies is het nadelige eindsaldo uit 2003 van het OHW ad EUR 7.640 is in het boekjaar 2004 als verlies genomen.

### Project Plattelandstoerisme

- 4.27 Project Plattelandstoerisme 1999-2001 is een voortzetting van het per 31 december 1998 administratief beëindigde project Plattelandstoerisme. Door VVV is op 20 oktober 1999 een voorstel ingediend bij de provincie Flevoland voor een nieuw geïntegreerd project waarin beide voormalige projecten Gouden Cirkel en Plattelandstoerisme zijn samengevoegd. De werktitel van het nieuwe project is “Integratie Gouden Cirkel (vervolg) en Plattelandstoerisme 1999-2001”.
- 4.28 Het doel van het project is in algemene zin toeristen van buiten Flevoland te trekken. Onder het takenpakket dat bij overeenkomst is vastgelegd behoort onder meer het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe toeristische producten in het voormalig Zuiderzeegebied op het gebied van hotel-, fiets-, wandel-, en vaararrangementen, alsmede dagtochten. Tevens diende VVV zorg te dragen voor de realisatie en coördinatie van de interprovinciale informatievoorziening en promotie. VVV diende minimaal 6 en maximaal 12 informatiezuilen in de buitenlucht verspreid over heel Flevoland te realiseren, hiervoor de benodigde software (laten) ontwikkelen, alsmede een ondersteunende, interactieve Internetsite te ontwikkelen en beheren. Tot slot diende VVV zorg te dragen voor het project management en het organiseren van informatiebijeenkomsten voor recreatieondernemers.
- 4.29 VVV diende het project en de daarmee beoogde doelstelling(en) uiterlijk per 30 juni 2001 te realiseren.
- 4.30 De overeenkomst die ten behoeve van het project tussen VVV en de Provincie Flevoland is opgesteld is door beide partijen in december 1999 ondertekend.

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

4.31 Onderstaand is een verloopoverzicht van het project Plattelandstoerisme opgenomen voor de periode 1 januari 2001 tot en met 30 juni 2005:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Openingsbalans 1/1/2001</b>	<b>219</b>
<b>Uitgaven</b>	
Inkoopfacturen	55
Doorbelaste personeelskosten	51
Interne Overboeking Project Cultuurtoerisme	<u>44</u>
	150
<b>Ontvangsten</b>	
Subsidies	-319
Verkoop facturen	-1
Memo creditcard verrekeningen	-1
Memo Correctie voorraden	-7
Overig	<u>-3</u>
	-331
Kosten overgeboekt naar project Bijzondere accommodaties	-30
Nadelig saldo tlv W&V 2004	-8
<b>Eindsaldo 30/6/2005</b>	<u><u>0</u></u>
<i>Bron: Financiële (project) administratie</i>	

4.32 Nagenoeg alle mutaties betreffen het boekjaar 2001. Van het eindsaldo van de projectadministratie (EUR 37.565 kosten) is in 2004 een bedrag van EUR 30.000 overgeheveld naar het project "Bijzondere Accommodaties" en is een bedrag van EUR 7.565 ten laste van het resultaat verantwoord.

4.33 Het bedrag aan inkoopfacturen bestaat voor een groot deel uit kosten gemaakt ten behoeve van de realisatie van de informatiezuilen.

4.34 Volgens de administratie is voor een totaalbedrag van EUR 51.101 aan personeelskosten geactiveerd.

4.35 De interne overboeking ad EUR 44.000 betreft hoofdzakelijk een interne doorbelasting van het project Cultuurtoerisme. Zie tevens onze opmerkingen geplaatst bij project Cultuurtoerisme.

4.36 De voormalige directeur kan ons niet aangeven waar de creditering correctie voorraden van EUR 7.000 betrekking op heeft.

4.37 Een bedrag van EUR 30.000 is in 2004 doorgeschoven naar het project Bijzondere Accommodaties. Wij hebben van dit bedrag geen berekening of een andere onderbouwing ontvangen. De voormalige directeur heeft ons medegedeeld dat deze (aanloop)kosten als subsidiabel kunnen worden beschouwd.

4.38 De per 31 december 2004 resterende niet subsidiabele kosten ad EUR 7.525 van project Plattelandstoerisme zijn in de jaarrekening 2004 ten laste van het resultaat gebracht.

4.39 Eind 2001 is door VVV een eindafrekening opgesteld. Daarbij is vastgesteld dat voor het project een financieringstekort is ontstaan van EUR 62.000. Initieel bestond de verwachting dat deze kosten zouden worden ingebracht in nieuwe projecten. Deze is in 2001 als nog te ontvangen subsidie opgevoerd. In de jaarrekening 2004 is deze vordering uit voorzichtigheid eveneens ten laste van het resultaat verantwoord.

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

**Project Projectcoördinator**

- 4.40 VVV heeft op 13 februari 2002 een aanvraag ingediend bij de provincie Flevoland voor het project Projectcoördinator. Bij overeenkomst met de provincie Flevoland was onder meer geregeld dat VVV, middels aanstelling van de Projectcoördinator, binnen de projectperiode (1/5/2002 – 1/5/2003) een 3-tal kanrijke EPD-projecten moest initiëren. Deze projecten hebben direct of indirect tot doel het toerisme en recreatie in Flevoland te bevorderen.
- 4.41 Ten behoeve van het project diende 1 arbeidsplaats (FTE) te worden gecreëerd.
- 4.42 Onderstaand is een verloopoverzicht van het project Projectcoördinator opgenomen voor de periode 1 januari 2002 tot en met 30 juni 2005:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Openingsbalans 1/1/2003</b>	<b>0</b>
<b>Uitgaven</b>	
Geactiveerde personeelskosten	108
Doorbelaste personeelskosten	35
	143
<b>Ontvangsten</b>	
Subsidies	-67
Nadelig saldo tlv W&V 2004	-76
<b>Eindsaldo 30/6/2005</b>	<b>0</b>
<i>Bron: Financiële (project) administratie</i>	

- 4.43 Ondanks dat de volgens de overeenkomst met de provincie de arbeidsplaats initieel slechts voor 1 jaar werd gesubsidieerd, heeft VVV de werknemer twee jaren in dienst gehouden. Het was de bedoeling dat de projectcoördinator nieuwe projecten zou initiëren. Volgens mededeling zouden zijn kosten kunnen worden opgevoerd als subsidiabele aanloopkosten van nieuwe projecten, hetgeen is afgestemd met de

Provincie. Aangezien eind 2003 een aantal nieuwe projecten op stapel stond zijn de kosten uit het oogpunt van matching niet ten laste van het resultaat 2003 verantwoord.

- 4.44 Door VVV is bij het opstellen van de jaarrekening 2004 besloten de geactiveerde kosten voorzichtigheidshalve ten laste te voorzien ten laste van het resultaat .

**Project Culinaire**

- 4.45 Begin 2000 heeft VVV een verzoek ingediend bij de provincie voor een bijdrage aan de organisatie van de Regional Flavours of Europe Cup. Dit is een evenement, waarbij Europese regio's hun culinaire kunde internationaal kunnen presenteren. In 1999 is VVV gevraagd de trekkersrol voor dit evenement over te nemen van de provincie. Het project betreft een meerjarenproject onder de naam Culinaire Erfgoed Flevoland.
- 4.46 Het project wordt geconcentreerd rondom de wedstrijd voor de professionals van culinair Flevoland. De activiteiten behelzen onder meer het organiseren van een culinaire wedstrijd, het ontwikkelen van een culinaire voordeelpas, het samenstellen en vervaardigen van de restaurantgids Flevoland, het opzetten van een culinaire website Flevoland en het opstarten van diverse consumentenacties.

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

4.47 Onderstaand is een verloopoverzicht van het project Culinaire opgenomen voor de periode 1 januari 2003 tot en met 30 juni 2005:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Openingsbalans 1/1/2003</b>	<b>0</b>
<b>Uitgaven</b>	
Inbreng 2003 vanuit NTO subsidies	23
Inbreng 2003 vanuit W&V (bijdrage marketing & communicatie)	52
Inkoopfacturen	41
Geactiveerde personeelskosten	39
Geactiveerde overige kosten (w.o huisvesting etc.)	14
	168
<b>Ontvangsten</b>	
Subsidies	-158
Overige mutaties	-5
Niet subsidiabele kosten tlv W&V 2004	-18
<b>Eindsaldo 30/6/2005</b>	<b>-12</b>
<i>Bron: Financiële (project) administratie</i>	

4.48 Vanaf 2001 stond een bedrag van EUR 23.000 als nog te ontvangen subsidie op de balans onder de naam project Horeca. Deze vordering is in 2001 ontstaan uit het saldo van project Plattelandstoerisme. Deze vordering is in 2003 afgeboekt en als bestede kosten opgevoerd in het project Culinaire. In de jaarrekening 2004 is dit bedrag, onder aftrek van een bedrag van EUR 5.000, ten laste van de W&V gebracht als zijnde niet subsidiabele kosten.

4.49 In de jaarrekening 2003 is door VVV EUR 52.000 kosten opgevoerd, waarbij dit bedrag als bate onder de bijdragen voor Marketing & Communicatie in de winst en verliesrekening is verantwoord. Dit bedrag is naar ons is meegedeeld gebaseerd op de maximaal subsidiabele kosten volgens de subsidiebeschikking. Naar wij hebben begrepen zijn aan dit project uren besteed, de voormalige directeur kon echter geen onderbouwing van de subsidiabele kosten overleggen.

4.50 In de jaarrekening 2004 zijn voor een bedrag van EUR 41.000 aan inkoopfacturen direct in het OHW verantwoord en is voor een bedrag van EUR 53.000 aan bedrijfskosten geactiveerd.

4.51 De ontvangen subsidie betreffen een 2-tal voorschotten welke door de provincie Flevoland in de beschikking van 28 april 2004 aan VVV zijn toegekend. De maximale bijdrage is door de provincie vastgesteld op EUR 162.000.

**Project Bijzonder Accommodaties**

4.52 Het project bijzonder accommodaties behelst het realiseren van bijzondere accommodaties in Flevoland. Ten behoeve van dit project is een projectplan opgesteld waarin inzicht wordt gegeven in de mogelijkheden voor het realiseren, vermarkten en exploiteren van bijzondere accommodaties in Flevoland.

4.53 Op 16 november 2004 is door de Provincie een besluit genomen voor de toekenning van een EPD bijdrage voor het project Bijzondere Accommodaties. Bij realisering van het project zal een bijdrage van maximaal EUR 317.500 worden toegekend. Echter, mocht na fase 1 worden besloten dat het project niet verder wordt uigevoerd dan wordt slechts een bijdrage van maximaal EUR 30.750 ter beschikking gesteld. Dit impliceert dat VVV een potentieel risico loopt per balansdatum 30 juni 2005 van EUR 42.000 (72.780 -/- 30.750).

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

4.54 Onderstaand is een verloopoverzicht van het project Bijzondere Accommodaties opgenomen voor de periode 1 januari 2004 tot en met 30 juni 2005:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Openingsbalans 1/1/2004</b>	<b>0</b>
<b>Uitgaven</b>	
Inbreng 2003 vanuit Plattelandstoerisme	30
Inkoopfacturen	42
Geactiveerde personeelskosten	<u>1</u>
	73
<b>Ontvangsten</b>	
Subsidies	-28
<b>Eindsaldo 30/6/2005</b>	<u><u>45</u></u>
<i>Bron: Financiële (project) administratie</i>	

4.55 Van de inbreng vanuit project Plattelandstoerisme ad EUR 30.000 is geen onderbouwing beschikbaar.

4.56 De inkoopfacturen hebben hoofdzakelijk betrekking op advieswerkzaamheden uitgevoerd door Leisure result BV ten behoeve van onder meer het schrijven van het projectplan.

4.57 De geboekte subsidie van EUR 28.000 is per balansdatum 30 juni 2005 geheel ontvangen.

**Project Digitaal Kennisnetwerk**

4.58 Het project Digitaal Kennisnetwerk heeft tot doel het ontwikkelen en realiseren van een informatieve en interactieve website voor de sector toerisme, recreatie en horeca in Flevoland, dat dient als platform en portal voor de uitwisseling van kennis en ervaring. In het projectplan wordt rekening gehouden met een aanlooperperiode tot 1 mei 2005 en een instandhoudingperiode van vervolgens een jaar. Na deze periode hoopt VVV dat de website een begrip is geworden.

4.59 De provincie heeft bij besluit van 16 november 2004 een bijdrage voor het project Digitaal Kennisnetwerk voor Recreatie en Toerisme vastgesteld van EUR 160.000.

4.60 Onderstaand is een verloopoverzicht van het project Digitaal Kennisnetwerk opgenomen over de periode 1 januari 2004 tot en met 30 juni 2005:

<i>(in EUR'000)</i>	
<b>Openingsbalans 1/1/2004</b>	<b>0</b>
<b>Uitgaven</b>	
Inkoopfacturen	6
Geactiveerde personeelskosten	<u>22</u>
	29
<b>Ontvangsten</b>	
Subsidies	-63
<b>Eindsaldo 30/6/2005</b>	<u><u>-34</u></u>
<i>Bron: Financiële (project) administratie</i>	

**Project Routestructuren/Fiets- en wandelpadenplan**

4.61 Op dit project zijn een tweetal externe facturen opgevoerd voor een bedrag van EUR 16.750.

**Trekkershutten**

4.62 Het project inzake trekkershutten is ondergebracht in een aparte Stichting. Thans is door de Provincie EUR 67.553 aan voorschotten verstrekt op de bankrekening ten name van Stichting Trekkershutten, die echter onderdeel uitmaakt van de kredietfaciliteit van VVV.

De financiële positie per eind september 2005 lijkt slechter dan getoond in de tussentijdse cijfers per 30 juni 2005

### **Niet uit de balans blijkende verplichtingen**

#### ***Huurovereenkomsten en leaseverplichtingen***

- 4.63 VVV heeft voor het hoofdkantoor en de winkels langlopende huurverplichtingen.
- 4.64 Voor auto's zijn leaseovereenkomsten aangegaan. Aangezien deze auto's niet zijn opgenomen in de balans zou sprake dienen te zijn van operationele lease. Dit is door ons niet onderzocht.

#### ***Claim Net Central C.V.***

- 4.65 Net Central is een uitgever, die een claim heeft ingediend tegen VVV van EUR 460.000. Op basis van besprekingen is een eerste (concept-) overeenkomst opgesteld door Net Central, waarmee VVV niet akkoord is gegaan. In November 2004 is een aangepaste overeenkomst door beide partijen getekend. Net Central factureert echter zaken die niet in de aangepaste overeenkomst staan en beroept zich op mondelinge afspraken. Door het management wordt de kans dat deze claim wordt toegekend zeer gering geacht.

#### ***Ingediende claim tegen Cybertron***

- 4.66 Cybertron was de leverancier van de eerste informatiezoulen. De zuilen vertoonden gebreken. Cybertron is failliet is gegaan.

## Opdrachtformulering, ontleend aan opdrachtbrief d.d. 27 september 2005

Gezien de door u gewenste korte doorlooptijd voor ons onderzoek zullen wij een quick-scan onderzoek uitvoeren naar bovengenoemde aspecten. Een quick-scan is een onderzoek dat zich richt op hoofdlijnen en kent beperkingen ten opzichte van een volledig onderzoek, waardoor een quick-scan mogelijkterwijs geen – volledig - inzicht geeft in alle aspecten van de stichting.

### Reikwijdte van onze werkzaamheden

- In bijlage 1 bij deze offerte is gedetailleerde informatie omtrent onze werkzaamheden opgenomen.
- Tenzij wij schriftelijk een wijziging en/of uitbreiding van onze werkzaamheden overeenkomen zijn onze werkzaamheden beperkt tot genoemde aandachtsgebieden.
- Wij zullen geen commercieel, operationeel, technisch, EDP, milieu of juridisch onderzoek uitvoeren. U zult ons informeren omtrent belangrijke bevindingen welke voortvloeien uit andere door u en/of in uw opdracht uit te voeren onderzoeken, die consequenties kunnen hebben voor ons onderzoek.

### Bijlage 1 bij offerte

Teneinde de door u geformuleerde onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zullen wij de volgende werkzaamheden uitvoeren:

- Kennisname van het onderzoeksrapport van Deloitte & Touche uit 2001/2002 en de naar aanleiding hiervan gemaakte afspraken. Hierbij zullen wij tevens aangeven in welke mate deze afspraken zijn nageleefd.
- Analyse van de laatst beschikbare jaarrekening en tussentijdse financiële overzichten nadien (in vergelijking tot het budget), teneinde de oorzaken van de slechte huidige financiële positie te achterhalen. Hierbij zullen wij tevens de allocatie van kosten naar winkels en FBT analyseren.
- Analyse van de vermogenspositie met speciale aandacht voor (debiteuren-) vorderingen, claims en overige niet uit de balans blijvende vorderingen en verplichtingen.
- Analyse van cash flow beheer en financiële monitoring.
- Teneinde voorgaande analyses uit te voeren zullen wij besprekingen arrangeren met management en de accountant van de stichting.
- Het opstellen van een concept feitenrapportage en het bespreken van deze rapportage met het management van de stichting.
- Aan u rapporteren van onze bevindingen en van mogelijke toekomstscenario's.
- Het met u bespreken van onze concept rapportage.

<i>(in EUR'000)</i>		
<b>Marketing en communicatie 2005</b>	kosten	opbrengsten
Gidsen	44	37
Vakantiebeurs	29	13
Projecten	19	
Kids voor Nix	18	0
Gouden Cirkel	13	
Campagnebeelden	9	
Architectuur	9	
Effectmeting	6	
Buitenreclame	5	
Boot Dusseldorf	4	0
Nieuwsbrief	4	
Jaarverslag	3	
Foto's	3	
AMP	1	
Knipseldiensten	1	
Persreizen	0	
Rapporten	0	4
Folderdistributie	0	2
VVV Flevoland	0	2
TV bestemming Nederland	0	23
Brochure	0	1
Oude jaren	-1	
Totaal volgens projectadministratie	168	81
VJP's accountant	34	1
	<u>202</u>	<u>82</u>
50% hiervan	101	41
kosten/opbrengsten projecten	3	6
Advertentis	4	0
SLG bonnen	12	0
	<u>120</u>	<u>46</u>