

Aan:
De Commissieleden IME

Datum : 4 november 2003

Onderwerp : Embargo stukken fusie UBT, RVVV Utrecht-Amersfoort, RonDom
Behandelend ambtenaar : Willemijn Streutker
Telefoonnummer : (030) 258 27 23

Geachte commissieleden,

Bij deze ontvangt u de stukken behorend bij het agendapunt "Fusie Utrechts Bureau voor Toerisme, Regio VVV Utrecht – Amersfoort en RonDom".

Gezien de personele aangelegenheid die het dossier bevat, alsmede de directe samenhang tussen de provinciale en gemeentelijke besluitvorming over dit dossier in relatie tot de pers, vragen wij u de informatie tot **12 november 2003** onder embargo te houden.

Hartelijk dank.

Met vriendelijke groet,

Willemijn C. Streutker
Strategisch Adviseur RRE

Behandelingsvoorstel voor de commissie IME

Onderwerp: Fusie Utrechts Bureau voor Toerisme, Regio VVV Utrecht-Amersfoort en bezoekerscentrum RonDom

Cie-datum : 20 november 2003

Cie-nummer: 2003IME32

Procedure: in GS (na Cie. Vergadering) op: 4 november
eerdere behandeling in cie: nee
in PS: ja

inspraak: ja
op: -
op: 8 december 2003

ONDER EMBARGO TOT 12 NOVEMBER 2003

Behandelend ambtenaar: Willemijn Streutker
Portefeuillehouder: Ger Mik

toestel: 258 27 23

Inleiding

Het Utrechts Bureau voor Toerisme (UBT), de regio VVV Utrecht- Amersfoort e.o. (RVVV) (VVV's van stad Utrecht, Amersfoort, Nieuwegein, IJsselstein) en het cultuurhistorisch bezoekerscentrum RonDom (ligt in de binnenstad van Utrecht) zijn circa 3 jaar in overleg over het fuseren van hun organisaties. Dit fusieplan is ingegeven door enerzijds verplichting vanuit de koepelorganisatie van de VVV's om te komen tot regio VVV's en anderzijds door de algemene tendens van schaalvergroting bij de toeristische marketingorganisaties.

Eerdere pogingen zijn mislukt. Voornamelijk vanwege een gebrek aan vertrouwen in de financiële situatie bij één van de partijen en door het ontbreken van een goed, volledig businessplan. Omdat voor alle partijen de meerwaarde van de gefuseerde organisatie vaststaat, is in oktober 2002 opdracht gegeven aan een externe fusiebegeleider om het fusieproces vlot te trekken. Zijn opdracht: komen tot een businessplan waar alle partijen (organisaties en overheden) vertrouwen in hebben en dat als basisdocument voor de fusie kan fungeren.

Dit businessplan is gereed. Alle fusiepartijen hebben reeds aangegeven op basis hiervan te willen fuseren. De provincie Utrecht en de stad Utrecht dienen eerst oude verplichtingen op te lossen, alvorens de fusie tot stand kan komen. Tevens zijn zij hoofdsubsidiënt van de nieuwe organisatie, derhalve dienen zij zich uit te spreken over het al dan niet laten plaatsvinden van de fusie.

Wordt geagendeerd:

om advies over de volgende vragen :

1. In te stemmen met de fusie van het UBT, de RVVV en RonDom.
2. Ten behoeve hiervan de negatieve saldi van het UBT en RonDom op te heffen (totaal bedrag van €1.700.000,00, waarvan ± 1.300.000 ten laste komt van de provincie).
3. Hiervoor het bedrag van € 774.000,- uit de begroting 2003 beschikbaar te stellen.
4. Aanvullende dekking voor een bedrag van maximaal € 684.686 in 2003 plaats te laten vinden ten laste van de dienstreserve.
5. De dienstreserve in de jaren 2004 tot en met 2007 weer aan te vullen met € 684.686 ten laste van de begrotingspost fusie TRU in de begrotingen 2004 tot en met 2007, onder voorbehoud van goedkeuring van de provinciale begroting door PS.
6. Om de UBT subsidie nu beschikbaar te stellen voor de nieuwe organisatie.
7. In te stemmen met het ontwerp statenvoorstel voor de fusie en dit voor te leggen aan het presidium (commissie IME).

Toelichting

1. Inleiding

Utrecht neemt op dit moment in de sector toerisme niet de positie in die zij op basis van haar toeristische kwaliteiten verdient. Er is veel meer te bereiken in deze provincie met haar veelzijdige aanbod. Om dit te veranderen is een impuls nodig in het toeristisch beleid. Een randvoorwaarde om te komen tot een beter beleid is dat de structuur van de Utrechtse toeristische organisaties verandert.

Sinds 2000 praten het Utrechts Bureau voor Toerisme (UBT), de VVV Utrecht en het cultuurhistorisch bezoekerscentrum RonDom¹ over de mogelijkheden voor een fusie. Taken als promotie, marketing, informatie en bemiddeling die nu verspreid zijn over deze organisaties, kunnen namelijk veel efficiënter worden uitgevoerd door één organisatie.

Sinds mei 2001 vinden op bestuurlijk niveau gesprekken plaats over deze mogelijke fusie. Gespreksdeelnemers sinds dit moment: het UBT, de VVV Utrecht e.o. (begin 2001 is een coöperatie opgericht tussen de VVV Utrecht, VVV Nieuwegein, VVV IJsselstein), bezoekerscentrum RonDom, de provincie Utrecht en de gemeente Utrecht. Sinds begin 2002 is ook de VVV Amersfoort gesprekspartner. Zij hebben zich aangesloten bij de VVV Utrecht e.o. om zo gezamenlijk de Regio VVV Utrecht - Amersfoort e.o. op te richten. Deze regio VVV bestaat formeel sinds 1 juli 2003.

Vanaf het eerste bestuurlijk overleg hebben de overheden aangegeven vóór een fusie te zijn, als het volgende wordt bewerkstelligd:

- Een verbetering van de positie van Utrecht in de toeristische sector (bij consument, bedrijfsleven en landelijke organisaties). Utrecht moet op de toeristische kaart van Nederland!
- Een verbeterde efficiency in de bedrijfsvoering. Oftewel, minder taken dubbel uitvoeren, minder taken laten liggen, sneller resultaten boeken door kortere lijnen, betere financiële huishouding, etc. Dit betekent voor de overheden dat hun subsidiegelden beter worden besteed en dat derhalve betere resultaten worden geboekt voor de gelden die ze ter beschikking stellen.

De overheden hebben gevraagd aan de fusiepartijen om een businessplan op te stellen waarin duidelijk omschreven staat hoe (inhoudelijk, procesmatig, organisatorisch) de nieuwe organisatie tot dit resultaat zal komen. Het uitblijven van een dergelijk businessplan is één van de redenen geweest waarom de fusie niet eerder tot stand is gekomen. Tweede belangrijke reden was het beperkte inzicht in de financiële situatie van de verschillende fusiepartners. Eind 2002 is een externe adviseur ingeschakeld om een gedegen businessplan op te stellen voor de nieuwe organisatie én om de financiële kant van de fusie inzichtelijk te maken. Dit businessplan is nu gereed. Hierin staat beschreven wat de meerwaarde is van de nieuwe organisatie.

2. Meerwaarde

Eén nieuwe, sterke toeristische organisatie met één gezicht naar buiten en met een nieuw elan zal de toeristisch sector in de provincie nieuw leven in blazen. Door de schaalvergroting is de organisatie prominenter aanwezig op de markt en zal de invloed toenemen. Hier vragen de marktpartijen (hotellerie, musea, KvK, etc.) in Utrecht al jaren om. Vanuit deze clubs krijgt één sterke, nieuwe organisatie dan ook volledige steun en vertrouwen.

Voordelen van één organisatie:

- Functionele overlapping verdwijnt; diverse taken worden niet meer dubbel uitgevoerd. Primair betreft het taken op administratief, secretariaal en promotioneel gebied, maar ook op het gebied van marketing (b.v. regionale productontwikkeling) komt overlapping te vervallen.
- Toeristisch potentieel beter benut: zo zal bijvoorbeeld de businessunit Informatie, Bemiddeling & Retail (voormalige RVVV) gaan fungeren als schakel tussen het lokale bedrijfsleven en de professionele

¹ Het UBT is een organisatie voor marketing- en promotie. Zij verricht alle toeristische marketing en promotie activiteiten voor de provincie. Hiervoor ontvangt zij subsidie van de provincie. De RVVV heeft een informatie en bemiddelingsfunctie. De gemeenten verstrekken subsidie aan de RVVV, de provincie niet. Rondom is een cultuurhistorisch bezoekerscentrum. Zij ontvangt noch subsidie van de provincie, noch van de gemeente.

marketingorganisatie. Plannen uit de markt die vooralsnog onopgemerkt bleven door het provinciale bureau voor toerisme kunnen nu worden opgepakt.

- Inhoudelijke efficiency:
 - concrete marktcijfers die vanuit de informatiefunctie (welke bezoeker, komt wanneer en waarvoor etc.) worden verkregen, staan direct ter beschikking voor marketing en promotiedoeleinden.
 - uitgewerkte marketing en promotie producten kunnen direct via de informatie-outlets (VVV winkels) worden gedistribueerd.
 - besparing op promotionele activiteiten (gezamenlijk drukwerk, beurzen, PR -activiteiten, etc.) zijn mogelijk.
 - betere (financiële) organisatie: geen doorberekening van uren, gezamenlijke financiële administratie, kosten voor een controller kunnen gedragen worden door de nieuwe organisatie, geïntegreerde directievoering, centrale huisvesting, etc.

3. Businessplan

Het businessplan is het uitgangspunt voor de fusie. Belangrijke inhoudelijk aspecten:

a) Organisatiestructuur

De nieuwe organisatie wordt een stichting. De stichting gaat bestaan uit 3 businessunits; een stafunit, de unit Marketing & Promotie en de unit Informatie, Bemiddeling & Retail. Hoewel de stichting uit 3 businessunits bestaat, betreft het wel één organisatie, met één exploitatie en een gezamenlijk vermogen. Dit komt tot stand door de regio VVV volledig te laten integreren in de nieuwe organisatie. Voor het UBT en RonDom geldt dat alleen de activiteiten (met bijbehorend personeel, contracten e.d.) in de nieuwe organisatie worden ondergebracht en alle schulden uit het verleden blijven achter in de oude stichtingen. Deze stichtingen worden uiteindelijk geliquideerd².

Besluitvorming over welke activiteiten van het UBT en RonDom wel en welke niet over gaan naar de nieuwe organisatie zijn genomen in de stuurgroep. Op deze wijze hebben de overheden dit mede bepaald.

De nieuwe organisatie wordt aangestuurd door een statutair directeur (werving vindt momenteel plaats). Hij krijgt de dagelijkse leiding en wordt ondersteund door een controller (nieuwe functie). De Raad van Toezicht voert de controle uit over de organisatie. Dit orgaan bestaat uit 7 personen (3 van de huidige RVVV, 3 nieuw te werven leden van de Raad van Toezicht en een onafhankelijk voorzitter) en staat op afstand van de organisatie. De benoeming van de directeur alsmede van de leden van de Raad van Toezicht vindt plaats in de stuurgroep.

b) Beleid - en marktpositionering;

Zowel de businessunit Marketing & Promotie, als de Unit Info & Retail hebben nieuw beleid geformuleerd. Belangrijkste issues van de businessunit Marketing & Promotie (hier besteedt de provincie grotendeels haar subsidie aan) is het in stand houden van het huidige dagtoerisme en recreatie, alsmede het vergroten van het verblijfstoerisme en het zakelijk toerisme. Dit zijn provinciebrede marketingactiviteiten. Regionale marketingactiviteiten die deze unit uitvoert, worden niet door de provincie gesubsidieerd. (N.B. In concreto betekent dit dat de provincie géén regionale marketinginspanningen van de voormalige RVVV Utrecht-Amersfoort subsidieert. De provincie subsidieert evenmin regionale marketingactiviteiten van andere in de provincie gelegen VVV's. Subsidiering van dergelijke projecten gebeurt door betreffende gemeenten). Een belangrijke wijziging ten opzichte van de huidige methode van werken, is dat in de toekomst meer geld uit de markt moet worden gehaald door de nieuwe organisatie. De vanzelfsprekendheid dat de overheden grotendeels zorgdragen voor de financiële middelen voor alle projecten is voorbij. Dit betekent dat de nieuwe organisatie al ten behoeve van productontwikkeling moet gaan samenwerken met de markt. Door de uitvoerende partijen van het begin af aan te betrekken, wordt de kans op uitvoering aanzienlijk vergroot. Dit is een wens die marktpartijen duidelijk hebben uitgesproken. De voormalige situatie dat projectenplannen klaar lagen, maar voor de uitvoering geen gegadigden waren te vinden (waardoor in het verleden grote verliezen zijn ontstaan), wordt zo beperkt.

Met deze organisatiestructuur en beleidswijziging ontstaat er een krachtige organisatie, die een stevige positie heeft in de markt, die efficiënter kan werken en die vertrouwen en draagvlak heeft bij marktpartijen.

² Vanuit de moraal van het openbaar bestuur, is faillissement van het UBT geen optie.

Om tot deze nieuwe organisatie te komen zijn financiële middelen nodig. Ook hier is in het businessplan aandacht aan besteed.

c) Financiële prognoses;

Het businessplan bevat een gedegen financiële analyse. Allereerst een stand van zaken van de exploitatie en het vermogen 2002-2003 van alle fusiepartners, aangevuld met een geconsolideerde meerjaren prognose voor de nieuwe organisatie. Beide stukken zijn input geweest voor het due diligence onderzoek (uitgevoerd door KPMG) dat heeft plaatsgevonden. Belangrijkste uitkomsten van de gehele financiële analyse – het prijskaartje dat aan de fusie hangt en de toekomstprognose van de nieuwe organisatie- worden hierna behandeld.

Hierbij vooraf de opmerking dat een groot deel van de te maken kosten voor de fusie het gevolg is van slechte bedrijfsvoering in het verleden. Het kostenplaatje betekent geenszins dat de nieuwe organisatie ons in de toekomst meer geld gaat kosten. Sterker nog, door efficiencylagen die zijn te maken, kan de nieuwe organisatie met hetzelfde subsidiebedrag in de toekomst betere resultaten realiseren voor de provincie.

4. Financiën nieuwe organisatie

Aan de fusie hangt voor de overheden het volgende kostenplaatje:

Kostenposten	Algemeen	UBT	RonDom	
Balanssanering		635.200	200.000	
Wachtgeld		864.800		
Fusiekosten	185.350			
TOTAAL				1.885.350

Specificatie van de tabel: zie bijlage. Verdere toelichting zie hieronder.

Balanssanering

De fusie is alleen mogelijk als er bij alle partijen sprake is van een sluitende balanspositie. Bij het UBT en bij RonDom is dit niet het geval. De balanstekorten zoals ze hier staan genoemd, zijn het gevolg van slecht (financieel) management met name ontstaan in 2001 en 2002. Het betreft foutief aangevraagde subsidiegelden, terug te betalen bedragen aan stad en provincie, etc. In 2003 is bij het UBT en bij RonDom een interim-manager aangetrokken. Beiden hebben een sterke koerswijziging en sanering in de bedrijfsvoering in 2003 doorgevoerd. Evenwel zal er naar verwachting bij het UBT in 2003 wederom een exploitatietekort zijn (dit tekort is reeds verwerkt in de post saneringskosten).

De RVVV is niet bereid op basis van deze financiële cijfers te fuseren. Zij hebben van meet af aan te kennen gegeven niet te willen fuseren met organisaties met een negatief saldo. De overheden hebben toegezegd deze kosten voor hun rekening te nemen (onder voorbehoud van goedkeuring door PS). Ook de saneringskosten voor RonDom. Hiertoe is besloten, omdat de toegevoegde waarde van RonDom als cultuurhistorisch bezoekerscentrum zeer groot is, in een stad en provincie waar zoveel cultureel erfgoed is.

N.B. T.b.v. de fusie is een due diligence onderzoek uitgevoerd (rapportage ligt ter inzage). Hierin is de financiële situatie van de fuserende partijen transparant gemaakt. De resultaten zijn zeer volledig, bovendien is naderhand nog het nodige aanvullende onderzoek verricht. Wij achten het dan ook zo goed als uitgesloten dat zich in de loop van het verder fusietraject nog extra kosten zullen aandienen.

Conform gemaakte afspraken tussen stad en provincie worden deze saneringskosten verdeeld in de verhouding 2/3 provincie en 1/3 gemeente Utrecht.

Personele aangelegenheid

Een grote kostenpost bij het UBT betreft een personele aangelegenheid. Dit dossier is vertrouwelijk. Informatie hieromtrent is op aanvraag verkrijgbaar.

Het volledige bedrag van deze kostenpost is ± € 864.800,-. (In de boeken van het UBT is deze post groot € 794.610,-. Hier is geen rekening gehouden met werkgeverslasten. Indien de overheden deze kostenpost overnemen dan dient wel rekening te worden gehouden met werkgeverslasten. Derhalve loopt het te betalen bedrag op tot het hierboven aangegeven bedrag). Dit bedrag is mogelijk in gunstige zin te beïnvloeden, waardoor het gereduceerd kan worden

tot een bedrag van ± € 352.000,-. Aangezien dit een personeelsrechtelijke zaak betreft wordt informatie hierover alleen vertrouwelijk in uw vergadering meegedeeld. Overigens, ook als de fusie niet doorgaat moet dit bedrag worden opgebracht.

De verdeling van de deze kosten wijkt af van de afspraak 2/3-1/3; ten aanzien van deze kostenpost geldt de verdeling 9/10 voor de provincie en 1/10 voor de stad.

Fusiekosten en overige kosten

Ten behoeve van het slagen van de fusie zijn diverse kosten gemaakt, zoals begeleiding door externen, search voor de nieuwe directeur, notariskosten e.d. Totale kosten komen op € 185.350,-. In deze fusiekosten zijn ook de kosten van liquidatiebegeleiding van het UBT en RonDom opgenomen. Alle schulden en overige kosten (o.a. huidige debiteuren en crediteuren) die in de te liquideren stichtingen achterblijven, zijn gedekt door de post balanssanering. In het bestuurlijk overleg is overeengekomen dat deze fusiekosten niet mogen drukken op de exploitatie van de huidige organisaties of op die van de nieuwe organisatie.

Verdeling: 2/3 provincie, 1/3 gemeente.

Overige kosten, zoals verhuiskosten, investeringskosten, transitiekosten, e.d. zijn kosten t.b.v. de toekomstige bedrijfsvoering en worden derhalve door de nieuwe organisatie betaald.

Conclusie financiële paragraaf

Totale fusiekosten voor de overheden bedragen ± 1.885.350 miljoen euro. Deze kosten zijn éénmalig. Het zijn saneringskosten om het UBT en RonDom met sluitende balansen in de nieuwe organisatie te laten stappen. Bijdrage provincie en gemeente:

Balanssanering	: provincie € 556.800,00 en gemeente: € 278.400,00
Pers. aangelegenheid	: provincie € 778.320,00 en gemeente: € 86.480,00
Fusiekosten	: provincie € 123.566,00 en gemeente: € 61.784,00
Totaal	: provincie € 1.458.686,00 en gemeente: € 426.664,00

In de begroting 2003 is € 774.000,- geraamd voor de fusie. Het bedrag is niet toereikend. Een aanvulling van € 684.686,00 is nodig om de kosten van de fusie te kunnen betalen. Wij zijn van mening dat voor het saneren van deze toeristische organisaties geen aanspraak gemaakt hoort te worden gedaan op de algemene middelen. Derhalve het volgende voorstel: de kosten dienen in de jaarrekening 2003 te worden verwerkt. Wij stellen voor dit vorm te geven door een onttrekking aan de algemene reserve ter grootte van € 684.686. Deze onttrekking wordt in de jaren 2004 - 2007 weer aangevuld vanuit de begroting. In de begroting 2004 tot en met 2007 is namelijk voor de nieuwe organisatie jaarlijks een bedrag beschikbaar gesteld van € 400.000,- ten behoeve van productontwikkeling en een imagocampagne. Dit bedrag is extra op de reguliere subsidie die nu jaarlijks voor het UBT beschikbaar is en waarvan wordt voorgesteld die aan te wenden voor de exploitatie van de nieuwe organisatie. Naar het er nu uitziet zal dit bedrag van € 400.000,- niet volledig worden gebruikt de komende jaren. Het bedrag van € 684.686,00 dat nog nodig is voor de fusie kan, verspreid over de verschillende jaren, hiervan worden betaald.

Meerjarenprognose

De begroting 2004 is sluitend (licht positief), met dien verstande dat hierin enkele opbrengsten (netto circa € 100.000) zijn geraamd, waarvoor nog niet definitief zekerheid bestaat. Dit betreft beschikbare uren van productmanagers waarvoor nog acquisitie bij het bedrijfsleven zal moeten plaatsvinden. Gezien de resultaten op dit gebied in de afgelopen jaren en de huidige economische situatie is de realisatie van deze opbrengsten niet geheel zeker. Evenwel zijn de directeurs van de drie betrokken partijen van mening dat deze opdrachten zeker zijn te realiseren in 2004.

Daarbij is het zo dat risico's in de nieuwe organisatie de verantwoordelijkheid zijn van de nieuwe directeur-bestuurder, die bij tegenvallende acquisitie zonnig in de kostenstructuur van de organisatie zal moeten snijden. Door middel van kwartaalrapportages gaan de overheden de financiële prestaties monitoren.

Bij de doorkijk voor 2005 zijn de efficiencyvoordelen zichtbaarder, en valt dus ook het te verwachten exploitatiesaldo gunstiger uit.

Het aanwezige weerstandsvermogen bedraagt direct na de fusie naar verwachting circa € 86.000 op basis van de gedragslijn dat investeringen niet worden geactiveerd. Bij tegenvallers in de exploitatie zal dit vermogen in korte

tijd zijn verbruikt. Hierbij dient vermeld te worden dat de nieuwe organisatie kan overgaan tot activering van haar bedrijfsmiddelen waardoor het weerstandsvermogen optisch hoger wordt.

5. Subsidieverordening

Met het oprichten van de nieuwe organisatie, stopt het UBT formeel met het verrichten van zijn activiteiten. Derhalve vervalt ook hun aanvraag voor hun jaarlijkse subsidie en dus de subsidieverplichting van de provincie aan het UBT. Echter, de nieuwe organisatie neemt de activiteiten van het UBT over. De provinciale subsidieverplichting aan het UBT verschuift dan ook naar de nieuwe organisatie.

Voor de nieuwe organisatie dient wel een nieuwe subsidieverordening te worden opgesteld. Hieraan wordt momenteel door stad en provincie gewerkt. De verordening wordt Provinciale Staten in een later stadium voorgelegd.

6. Aandachtspunten bij de fusie

Efficiency

Een van de doelen die provincie en gemeente voor ogen hebben met de fusie is meer efficiency.

Daarom is op bestuurlijk niveau besloten te fuseren tot één organisatie met één exploitatie en één vermogen. Met deze organisatiestructuur zijn inderdaad zeker mogelijk. De nieuwe directeur zal in het eerste jaar 2004 deze efficiëncyslag moeten maken en deze opnemen in de meerjarenplannen voor 2005-2007. Omdat deze slag in 2004 nog niet is doorgevoerd, zullen we in het eerste jaar rekening moeten houden met eventuele aanloopverliezen.

Scherpe controle moet mismanagement in de nieuwe organisatie voorkomen

Om te voorkomen dat de nieuwe toeristische organisatie in de toekomst nogmaals in een slechte financiële situatie terechtkomt, wordt de financiële organisatie van de nieuwe organisatie verbeterd. Vanuit de overheden wordt de controle op de nieuwe organisatie aangescherpt. Dit laatste betekent per kwartaal overleg over het verloop van de werkzaamheden, per kwartaal een financiële rapportage, strikte subsidievoorwaarden en controle van de financiële stukken door de concerncontroller.

De indiensttreding van een controller en het in werking stellen van een nieuw financieel beheerssysteem (waarmee project- en verplichtingenadministratie mogelijk is) moet resulteren in een verbetering van de financiële organisatie.

Betrouwbaarheid cijfers

De begroting is in de loop van het proces door veranderende inzichten en uitgangspunten diverse malen gewijzigd. De laatste versie van de begroting is niet meer getoetst door KPMG in het kader van het due diligence onderzoek. Wel zijn de opmerkingen die gemaakt zijn door KPMG bij de controle van de voorgaande begrotingen, in deze definitieve begroting verwerkt.

Risico's t.a.v. liquidatie UBT en Rondon

De belangrijkste resterende risico's (ten laste van de overheden) in de te liquideren stichtingen UBT en Rondon betreffen:

- Het is nog niet duidelijk of er sprake zal zijn van tegenwerking van personeel ten aanzien van de fusie en welke (financiële) gevolgen dit vervolgens kan hebben. Gezien de huidige personele bezetting en de situatie op de arbeidsmarkt is de inschatting dat van tegenwerking in principe geen sprake zal zijn.
- Mogelijke resterende fiscale en personele verplichtingen, waaronder onduidelijkheid ten aanzien van de fiscale risico's van vrijwilligers.
- Eventuele oninbare vorderingen. Dit risico wordt door de oude organisaties als beperkt ingeschat; bovendien is hiervoor in de saneringskosten een bedrag gereserveerd.

De nieuwe organisatie in de toekomst

De wens van de provincie voor de toekomst is dat de nieuwe organisatie zowel voor de marketing en promotie als voor de informatie en bemiddeling, de gehele provincie zal gaan dekken. Met andere woorden: dat ook andere VVV's (de RVVV Groene Hart, de Utrechtse VVV-vestigingen van de RVVV Hollands Midden en de RVVV Heuvelrug i.o.) zich op termijn aansluiten, zodat vanuit een stevige lokale basis het bevorderen van toerisme en recreatie in de provincie verder kan worden vormgegeven. De voordelen op het gebied van distributie, promotionele samenwerking, de backoffice enzovoort zullen groter worden als de andere VVV's aansluiten. Eén grote sterke

organisatie, waarbij de lijnen kort zijn en de aansturing vanuit 1 centraal punt plaatsvindt, zal uiteindelijk het best in staat zijn de provincie Utrecht goed op de toeristische kaart te zetten.

Om dit te bereiken is tijd nodig. In de eerste plaats dient de nieuwe organisatie zelf goed op de rit te staan, daarnaast zal de provincie een overlegtraject moeten starten met betreffende VVV's en gemeenten. Eerste oriënterende gesprekken met de Regio VVV Heuvelrug i.o. hebben reeds plaatsgevonden. In deze overleggen is naar voren gekomen dat de Heuvelrug VVV graag een bestuurscommissie c.q. adviescommissie (gevormd door de vier RVVV's) zou zien, waarin besluitvorming c.q. adviesvorming kan plaatsvinden over de jaarlijkse marketingactiviteiten die de businessunit M&P zal gaan uitvoeren.

De provincie is graag bereid om in overleg met de RVVV Heuvelrug en de andere regio VVV's te zoeken naar een geschikte werkvorm in deze.

Alternatieven

Als de fusie niet doorgaat, gaat het UBT failliet. Echter, een groot deel van de kosten (crediteuren, reeds gemaakte fusiekosten, alsmede de post 'personele aangelegenheid') komen dan alsnog ten laste van de overheden.

Bij het wegvallen van het UBT moet er gezocht worden naar alternatieven voor de marketing en promotie van toerisme en recreatie in de provincie. Meest voor de hand liggende opties zijn:

De marketingtaken te verdelen onder de regio VVV's. De Regio VVV's zullen – mits ze personele versterking aannemen voor marketing- in staat zijn om volledig hun eigen regionale marketing te voeren. Grootste nadelen bij deze variant:

1. Het is onduidelijk bij welke organisatie de provinciebrede marketing wordt ondergebracht.
2. Kans op versnippering

Tweede optie is om de marketingtaken onder te brengen bij bijvoorbeeld het Zuid Hollands Bureau voor Toerisme of het Flevolands Bureau voor toerisme.

Nadeel: Als provincie hebben we geen eigen toeristisch marketingorgaan meer.

Daarnaast zal het uitwerken van deze varianten veel tijd gaan vergen. Gedurende deze tijd beschikt de provincie niet over een toeristisch marketingbureau. Hoewel een deel van de projecten bij andere organisaties kan worden weggezet, betekent dit dat een groot deel van de marketing en promotionele activiteiten stil komt te liggen.

7. Communicatie

Naar aanleiding van de behandeling in GS zal een persbericht worden uitgebracht, alsmede een persconferentie worden gehouden, waarin wordt aangegeven dat Gedeputeerde Staten van de provincie Utrecht zich uitspreken voor een fusie van het UBT, de RVVV en RonDom. Het toeristisch bedrijfsleven en de regionale VVV's in de provincie ontvangen van de overheden een brief 'op maat' over de fusie.

8. Bijlagen

Ontwerp statenvoorstel PS

9. Ter inzage

- Businessplan
- Financiële basisanalyse behorende bij businessplan
- Geconsolideerde meerjaren prognose
- Richtinggevende beginbalans
- Due diligence onderzoek



provincie :: Utrecht

STATENVOORSTEL

Datum : 8 december 2002
Dienst/sector : REG/ RRE
Registratienummer : 2003REG002211i

Nummer PS :
Commissie : **IME**
Portefeuillehouder : **dr. G. Mik**

Titel : Fusie Utrechts Bureau voor Toerisme, Regio VVV Utrecht-Amersfoort e.d. en RonDom

Inhoudsopgave

Ontwerpbesluit pag. 2
Toelichting pag. 3

Het Utrechts Bureau voor Toerisme (UBT), de regio VVV Utrecht- Amersfoort e.o. (RVVV) (VVV's van stad Utrecht, Amersfoort, Nieuwegein, IJsselstein) en het cultuurhistorisch bezoekerscentrum RonDom (ligt in de binnenstad van Utrecht) zijn circa 3 jaar in overleg over het fuseren van hun organisaties. Dit fusieplan is ingegeven door enerzijds verplichting vanuit de koepelorganisatie van de VVV's om te komen tot regio VVV's en anderzijds door de algemene tendens van schaalvergroting bij de toeristische marketingorganisaties.

Eerdere pogingen zijn mislukt. Voornamelijk vanwege een gebrek aan vertrouwen in de financiële situatie bij één van de partijen en door het ontbreken van een goed, volledig businessplan. Omdat voor alle partijen de meerwaarde van de gefuseerde organisatie vaststaat, is in oktober 2002 opdracht gegeven aan een externe fusiebegeleider om het fusieproces vlot te trekken. Zijn opdracht: komen tot een businessplan waar alle partijen (organisaties en overheden) vertrouwen in hebben en dat als basisdocument voor de fusie kan fungeren.

Dit businessplan is gereed. Alle fusiepartijen hebben reeds aangegeven op basis hiervan te willen fuseren. De provincie Utrecht en de stad Utrecht dienen alvorens de fusie kan plaatsvinden eerst oude verplichtingen op te lossen. Tevens zijn zij hoofdsubsidiënten van de nieuwe organisatie, derhalve dienen zij zich uit te spreken over het al dan niet laten plaatsvinden van de fusie.

Besluit van 04-11-2003 tot/houdende 08-12-2003

Provinciale staten van Utrecht;

Op het voorstel van gedeputeerde staten van 4 november 2003, dienst REG (sector RRE), nummer 2003REG002211i;

Besluiten:

8. In te stemmen met de fusie van het Utrechts Bureau voor Toerisme, de Regio VVV Utrecht-Amersfoort e.o. en het cultuurhistorisch bezoekerscentrum RonDom.
9. Ten behoeve hiervan de negatieve saldi van het UBT en RonDom op te heffen (totaal bedrag van €1.700.000,00, waarvan ± 1.300.000 ten laste komt van de provincie).
10. Hiervoor het bedrag van € 774.000,- uit de begroting 2003 beschikbaar te stellen.
11. Aanvullende dekking voor een bedrag van maximaal € 684.686 in 2003 plaats te laten vinden ten laste van de dienstreserve.
12. De dienstreserve in de jaren 2004 tot en met 2007 weer aan te vullen met € 684.686 ten laste van de begrotingspost fusie TRU in de begrotingen 2004 tot en met 2007, onder voorbehoud van goedkeuring van de provinciale begroting door PS.
13. Om de UBT subsidie nu beschikbaar te stellen voor de nieuwe organisatie.

voorzitter,

griffier,

Aan Provinciale Staten,

2. Inleiding

Utrecht neemt op dit moment in de sector toerisme niet de positie in die zij op basis van haar toeristische kwaliteiten verdient. Er is veel meer te bereiken in deze provincie met haar veelzijdige aanbod. Om dit te veranderen is een impuls nodig in het toeristisch beleid. Een randvoorwaarde om te komen tot een beter beleid is dat de structuur van de Utrechtse toeristische organisaties verandert.

Sinds 2000 praten het Utrechts Bureau voor Toerisme (UBT), de VVV Utrecht en het cultuurhistorisch bezoekerscentrum RonDom³ over de mogelijkheden voor een fusie. Taken als promotie, marketing, informatie en bemiddeling die nu verspreid zijn over deze organisaties, kunnen namelijk veel efficiënter worden uitgevoerd door één organisatie.

Sinds mei 2001 vinden op bestuurlijk niveau gesprekken plaats over deze mogelijke fusie.

Gespreksdeelnemers sinds dit moment: het UBT, de VVV Utrecht e.o. (begin 2001 is een coöperatie opgericht tussen de VVV Utrecht, VVV Nieuwegein, VVV IJsselstein), bezoekerscentrum RonDom, de provincie Utrecht en de gemeente Utrecht.

Sinds begin 2002 is ook de VVV Amersfoort gesprekspartner. Zij hebben zich aangesloten bij de VVV Utrecht e.o. om zo gezamenlijk de Regio VVV Utrecht - Amersfoort e.o. op te richten. Deze regio VVV bestaat formeel sinds 1 juli 2003.

Vanaf het eerste bestuurlijk overleg hebben de overheden aangegeven vóór een fusie te zijn, als het volgende wordt bewerkstelligd:

- Een verbetering van de positie van Utrecht in de toeristische sector (bij consument, bedrijfsleven en landelijke organisaties). Utrecht moet op de toeristische kaart van Nederland!
- Een verbeterde efficiency in de bedrijfsvoering. Oftewel, minder taken dubbel uitvoeren, minder taken laten liggen, sneller resultaten boeken door kortere lijnen, betere financiële huishouding, etc. Dit betekent voor de overheden dat hun subsidiegelden beter worden besteed en dat derhalve betere resultaten worden geboekt voor de gelden die ze ter beschikking stellen.

De overheden hebben gevraagd aan de fusiepartijen om een businessplan op te stellen waarin duidelijk omschreven staat hoe (inhoudelijk, procesmatig, organisatorisch) de nieuwe organisatie tot dit resultaat zal komen. Het uitblijven van een dergelijk businessplan is één van de redenen geweest waarom de fusie niet eerder tot stand is gekomen. Tweede belangrijke reden was het beperkte inzicht in de financiële situatie van de verschillende fusiepartners.

Eind 2002 is een externe adviseur ingeschakeld om een gedegen businessplan op te stellen voor de nieuwe organisatie én om de financiële kant van de fusie inzichtelijk te maken.

Dit businessplan is nu gereed. Hierin staat beschreven wat de meerwaarde is van de nieuwe organisatie.

3. Meerwaarde

Eén nieuwe, sterke toeristische organisatie met één gezicht naar buiten en met een nieuw elan zal de toeristische sector in de provincie nieuw leven in blazen. Door de schaalvergroting is de organisatie prominenter aanwezig op de markt en zal de invloed toenemen. Hier vragen de marktpartijen (hotellerie, musea, KvK, etc.) in Utrecht al jaren om. Vanuit deze clubs krijgt één sterke, nieuwe organisatie dan ook volledige steun en vertrouwen.

³ Het UBT is een organisatie voor marketing- en promotie. Zij verricht alle toeristische marketing en promotie activiteiten voor de provincie. Hiervoor ontvangt zij subsidie van de provincie. De RVVV heeft een informatie en bemiddelingsfunctie. De gemeenten verstrekken subsidie aan de RVVV, de provincie niet. Rondom is een cultuurhistorisch bezoekerscentrum. Zij ontvangt noch subsidie van de provincie, noch van de gemeente.

Voordelen van één organisatie:

- Functionele overlapping verdwijnt; diverse taken worden niet meer dubbel uitgevoerd. Primair betreft het taken op administratief, secretariael en promotioneel gebied, maar ook op het gebied van marketing (b.v. regionale productontwikkeling) komt overlapping te vervallen.
- Toeristisch potentieel beter benut: zo zal bijvoorbeeld de businessunit Informatie, Bemiddeling & Retail (voormalige RVVV) gaan fungeren als schakel tussen het lokale bedrijfsleven en de professionele marketingorganisatie. Plannen uit de markt die vooralsnog onopgemerkt bleven door het provinciale bureau voor toerisme kunnen nu worden opgepakt.
- Inhoudelijke efficiency:
 - concrete marktcijfers die vanuit de informatiefunctie (welke bezoeker, komt wanneer en waarvoor etc.) worden verkregen, staan direct ter beschikking voor marketing en promotiedoeleinden.
 - uitgewerkte marketing en promotie producten kunnen direct via de informatie-outlets (VVV winkels) worden gedistribueerd.
 - besparing op promotionele activiteiten (gezamenlijk drukwerk, beurzen, PR -activiteiten, etc.) zijn mogelijk.
 - betere (financiële) organisatie: geen doorberekening van uren, gezamenlijke financiële administratie, kosten voor een controller kunnen gedragen worden door de nieuwe organisatie, geïntegreerde directievoering, centrale huisvesting, etc.

3. Businessplan

Het businessplan is het uitgangspunt voor de fusie. Belangrijke inhoudelijk aspecten:

d) Organisatiestructuur

De nieuwe organisatie wordt een stichting. De stichting gaat bestaan uit 3 businessunits; een stafunit, de unit Marketing & Promotie en de unit Informatie, Bemiddeling & Retail. Hoewel de stichting uit 3 businessunits bestaat, betreft het wel één organisatie, met één exploitatie en een gezamenlijk vermogen. Dit komt tot stand door de regio VVV volledig te laten integreren in de nieuwe organisatie. Voor het UBT en RonDom geldt dat alleen de activiteiten (met bijbehorend personeel, contracten e.d.) in de nieuwe organisatie worden ondergebracht en alle schulden uit het verleden blijven achter in de oude stichtingen. Deze stichtingen worden uiteindelijk geliquideerd⁴.

Besluitvorming over welke activiteiten van het UBT en RonDom wel en welke niet over gaan naar de nieuwe organisatie zijn genomen in de stuurgroep. Op deze wijze hebben de overheden dit mede bepaald.

De nieuwe organisatie wordt aangestuurd door een statutair directeur (werving vindt momenteel plaats). Hij krijgt de dagelijkse leiding en wordt ondersteund door een controller (nieuwe functie). De Raad van Toezicht voert de controle uit over de organisatie. Dit orgaan bestaat uit 7 personen (3 van de huidige RVVV, 3 nieuw te werven leden van de Raad van Toezicht en een onafhankelijk voorzitter) en staat op afstand van de organisatie. De benoeming van de directeur alsmede van de leden van de Raad van Toezicht vindt plaats in de stuurgroep.

e) Beleid - en marktpositionering;

Zowel de businessunit Marketing & Promotie, als de Unit Info & Retail hebben nieuw beleid geformuleerd. Belangrijkste issues van de businessunit Marketing & Promotie (hier besteedt de provincie grotendeels haar subsidie aan) is het in stand houden van het huidige dagtoerisme en recreatie, alsmede het vergroten van het verblijfstoerisme en het zakelijk toerisme. Dit zijn provinciebrede marketingactiviteiten. Regionale marketingactiviteiten die deze unit uitvoert, worden niet door de provincie gesubsidieerd. (N.B. In concreto betekent dit dat de provincie géén regionale marketinginspanningen van de voormalige RVVV Utrecht- Amersfoort subsidieert. De provincie subsidieert evenmin regionale marketingactiviteiten van andere in de provincie gelegen VVV's.

⁴ Vanuit de moraal van het openbaar bestuur, is faillissement van het UBT geen optie.

Subsidiering van dergelijke projecten gebeurt door betreffende gemeenten). Een belangrijke wijziging ten opzichte van de huidige methode van werken, is dat in de toekomst meer geld uit de markt moet worden gehaald door de nieuwe organisatie. De vanzelfsprekendheid dat de overheden grotendeels zorgdragen voor de financiële middelen voor alle projecten is voorbij. Dit betekent dat de nieuwe organisatie al ten behoeve van productontwikkeling moet gaan samenwerken met de markt. Door de uitvoerende partijen van het begin af aan te betrekken, wordt de kans op uitvoering aanzienlijk vergroot. Dit is een wens die marktpartijen duidelijk hebben uitgesproken. De voormalige situatie dat projectenplannen klaar lagen, maar voor de uitvoering geen gegadigden waren te vinden (waardoor in het verleden grote verliezen zijn ontstaan), wordt zo beperkt.

Met deze organisatiestructuur en beleidswijziging ontstaat er een krachtige organisatie, die een stevige positie heeft in de markt, die efficiënter kan werken en die vertrouwen en draagvlak heeft bij marktpartijen. Om tot deze nieuwe organisatie te komen zijn financiële middelen nodig. Ook hier is in het businessplan aandacht aan besteed.

f) Financiële prognoses;

Het businessplan bevat een gedegen financiële analyse. Allereerst een stand van zaken van de exploitatie en het vermogen 2002-2003 van alle fusiepartners, aangevuld met een geconsolideerde meerjaren prognose voor de nieuwe organisatie. Beide stukken zijn input geweest voor het due diligence onderzoek (uitgevoerd door KPMG) dat heeft plaatsgevonden. Belangrijkste uitkomsten van de gehele financiële analyse – het prijskaartje dat aan de fusie hangt en de toekomstprognose van de nieuwe organisatie- worden hierna behandeld.

Hierbij vooraf de opmerking dat een groot deel van de te maken kosten voor de fusie het gevolg is van slechte bedrijfsvoering in het verleden. Het kostenplaatje betekent geenszins dat de nieuwe organisatie ons in de toekomst meer geld gaat kosten. Sterker nog, door efficiencylagen die zijn te maken, kan de nieuwe organisatie met hetzelfde subsidiebedrag in de toekomst betere resultaten realiseren voor de provincie.

6. Financiën nieuwe organisatie

Aan de fusie hangt voor de overheden het volgende kostenplaatje:

Kostenposten	Algemeen	UBT	RonDom	
Balanssanering		635.200	200.000	
Wachtgeld		864.800		
Fusiekosten	185.350			
TOTAAL				1.885.350

Specificatie van de tabel: zie bijlage. Verdere toelichting zie hieronder.

Balanssanering

De fusie is alleen mogelijk als er bij alle partijen sprake is van een sluitende balanspositie. Bij het UBT en bij RonDom is dit niet het geval. De balanstekorten zoals ze hier staan genoemd, zijn het gevolg van slecht (financieel) management met name ontstaan in 2001 en 2002. Het betreft foutief aangevraagde subsidiegelden, terug te betalen bedragen aan stad en provincie, etc. In 2003 is bij het UBT en bij RonDom een interim-manager aangetrokken. Beiden hebben een sterke koerswijziging en sanering in de bedrijfsvoering in 2003 doorgevoerd. Evenwel zal er naar verwachting bij het UBT in 2003 wederom een exploitatietekort zijn (dit tekort is reeds verwerkt in de post saneringskosten).

De RVVV is niet bereid op basis van deze financiële cijfers te fuseren. Zij hebben van meet af aan te kennen gegeven niet te willen fuseren met organisaties met een negatief saldo. De overheden hebben toegezegd deze kosten voor hun rekening te nemen (onder voorbehoud van goedkeuring door PS). Ook de saneringskosten voor RonDom. Hiertoe is besloten, omdat de toegevoegde waarde van RonDom als cultuurhistorisch bezoekerscentrum zeer groot is, in een stad en provincie waar zoveel cultureel erfgoed is.

N.B. T.b.v. de fusie is een due diligence onderzoek uitgevoerd (rapportage ligt ter inzage). Hierin is de financiële situatie van de fuserende partijen transparant gemaakt. De resultaten zijn zeer volledig, bovendien is naderhand nog het nodige aanvullende onderzoek verricht. Wij achten het dan ook zo goed als uitgesloten dat zich in de loop van het verder fusietraject nog extra kosten zullen aandienen.

Conform gemaakte afspraken tussen stad en provincie worden deze saneringskosten verdeeld in de verhouding 2/3 provincie en 1/3 gemeente Utrecht.

Personele aangelegenheid

Een grote kostenpost bij het UBT betreft een personele aangelegenheid. Dit dossier is vertrouwelijk. Informatie hieromtrent is op aanvraag verkrijgbaar.

Het volledige bedrag van deze kostenpost is ± € 864.800,-. (In de boeken van het UBT is deze post groot € 794.610,-. Hier is geen rekening gehouden met werkgeverslasten. Indien de overheden deze kostenpost overnemen dan dient wel rekening te worden gehouden met werkgeverslasten. Derhalve loopt het te betalen bedrag op tot het hierboven aangegeven bedrag). Dit bedrag is mogelijk in gunstige zin te beïnvloeden, waardoor het gereduceerd kan worden tot een bedrag van ± € 352.000,-. Aangezien dit een personeelsrechtelijke zaak betreft wordt informatie hierover alleen vertrouwelijk in uw vergadering meegedeeld. Overigens, ook als de fusie niet doorgaat moet dit bedrag worden opgebracht.

De verdeling van de deze kosten wijkt af van de afspraak 2/3-1/3; ten aanzien van deze kostenpost geldt de verdeling 9/10 voor de provincie en 1/10 voor de stad.

Fusiekosten en overige kosten

Ten behoeve van het slagen van de fusie zijn diverse kosten gemaakt, zoals begeleiding door externen, search voor de nieuwe directeur, notariskosten e.d. Totale kosten komen op € 185.350,-. In deze fusiekosten zijn ook de kosten van liquidatiebegeleiding van het UBT en RonDom opgenomen. Alle schulden en overige kosten (o.a. huidige debiteuren en crediteuren) die in de te liquideren stichtingen achterblijven, zijn gedekt door de post balanssanering.

In het bestuurlijk overleg is overeengekomen dat deze fusiekosten niet mogen drukken op de exploitatie van de huidige organisaties of op die van de nieuwe organisatie.

Verdeling: 2/3 provincie, 1/3 gemeente.

Overige kosten, zoals verhuiskosten, investeringskosten, transitiekosten, e.d. zijn kosten t.b.v. de toekomstige bedrijfsvoering en worden derhalve door de nieuwe organisatie betaald.

Conclusie financiële paragraaf

Totale fusiekosten voor de overheden bedragen ± 1.885.350 miljoen euro. Deze kosten zijn éénmalig. Het zijn saneringskosten om het UBT en RonDom met sluitende balansen in de nieuwe organisatie te laten stappen. Bijdrage provincie en gemeente:

Balanssanering	: provincie € 556.800,00 en gemeente: € 278.400,00
Pers. aangelegenheid	: provincie € 778.320,00 en gemeente: € 86.480,00
Fusiekosten	: provincie € 123.566,00 en gemeente: € 61.784,00
Totaal	: provincie € 1.458.686,00 en gemeente: € 426.664,00

In de begroting 2003 is € 774.000,- geraamd voor de fusie. Het bedrag is niet toereikend. Een aanvulling van € 684.686,00 is nodig om de kosten van de fusie te kunnen betalen. Wij zijn van mening dat voor het saneren van deze toeristische organisaties geen aanspraak gemaakt hoort te worden gedaan op de algemene middelen. Derhalve het volgende voorstel: de kosten dienen in de jaarrekening 2003 te worden verwerkt. Wij stellen voor dit vorm te geven door een onttrekking aan de algemene reserve ter grootte van € 684.686. Deze onttrekking wordt in de jaren 2004 - 2007 weer aangevuld vanuit de begroting. In de begroting 2004 tot en met 2007 is namelijk voor de nieuwe organisatie jaarlijks een bedrag beschikbaar gesteld van € 400.000,- ten behoeve van productontwikkeling en een imagocampagne. Dit bedrag is extra op de reguliere subsidie die nu jaarlijks voor het UBT beschikbaar is en waarvan wordt voorgesteld die aan te wenden voor de exploitatie van de nieuwe organisatie. Naar het er nu uitziet zal dit bedrag van € 400.000,- niet volledig worden gebruikt de komende jaren. Het bedrag van € 684.686,00 dat nog nodig is voor de fusie kan, verspreid over de verschillende jaren, hiervan worden betaald.

Meerjarenprognose

De begroting 2004 is sluitend (licht positief), met dien verstande dat hierin enkele opbrengsten (netto circa € 100.000) zijn geraamd, waarvoor nog niet definitief zekerheid bestaat. Dit betreft beschikbare uren van productmanagers waarvoor nog acquisitie bij het bedrijfsleven zal moeten plaatsvinden. Gezien de resultaten op dit gebied in de afgelopen jaren en de huidige economische situatie is de realisatie van deze opbrengsten niet geheel zeker. Evenwel zijn de directeuren van de drie betrokken partijen van mening dat deze opdrachten zeker zijn te realiseren in 2004.

Daarbij is het zo dat risico's in de nieuwe organisatie de verantwoordelijkheid zijn van de nieuwe directeur-bestuurder, die bij tegenvallende acquisitie zonodig in de kostenstructuur van de organisatie zal moeten snijden. Door middel van kwartaalrapportages gaan de overheden de financiële prestaties monitoren.

Bij de doorkijk voor 2005 zijn de efficiencyvoordelen zichtbaarder, en valt dus ook het te verwachten exploitatiesaldo gunstiger uit.

Het aanwezige weerstandsvermogen bedraagt direct na de fusie naar verwachting circa € 86.000 op basis van de gedragslijn dat investeringen niet worden geactiveerd. Bij tegenvallers in de exploitatie zal dit vermogen in korte tijd zijn verbruikt. Hierbij dient vermeld te worden dat de nieuwe organisatie kan overgaan tot activering van haar bedrijfsmiddelen waardoor het weerstandsvermogen optisch hoger wordt.

7. Subsidieverordening

Met het oprichten van de nieuwe organisatie, stopt het UBT formeel met het verrichten van zijn activiteiten. Derhalve vervalt ook hun aanvraag voor hun jaarlijkse subsidie en dus de subsidieverplichting van de provincie aan het UBT. Echter, de nieuwe organisatie neemt de activiteiten van het UBT over. De provinciale subsidieverplichting aan het UBT verschuift dan ook naar de nieuwe organisatie. Voor de nieuwe organisatie dient wel een nieuwe subsidieverordening te worden opgesteld. Hieraan wordt momenteel door stad en provincie gewerkt. De verordening wordt Provinciale Staten in een later stadium voorgelegd.

6. Aandachtspunten bij de fusie

Efficiency

Een van de doelen die provincie en gemeente voor ogen hebben met de fusie is meer efficiency. Daarom is op bestuurlijk niveau besloten te fuseren tot één organisatie met één exploitatie en één vermogen. Met deze organisatiestructuur zijn inderdaad effecten zeker mogelijk. De nieuwe directeur zal in het eerste jaar 2004 deze efficiencyslag moeten maken en deze opnemen in de meerjarenplannen voor 2005-2007. Omdat deze slag in 2004 nog niet is doorgevoerd, zullen we in het eerste jaar rekening moeten houden met eventuele aanloopverliezen.

Scherpe controle moet mismanagement in de nieuwe organisatie voorkomen

Om te voorkomen dat de nieuwe toeristische organisatie in de toekomst nogmaals in een slechte financiële situatie terechtkomt, wordt de financiële organisatie van de nieuwe organisatie verbeterd. Vanuit de overheden wordt de controle op de nieuwe organisatie aangescherpt. Dit laatste betekent per kwartaal overleg over het verloop van de werkzaamheden, per kwartaal een financiële rapportage, strikte subsidievoorwaarden en controle van de financiële stukken door de concerncontroller. De indiensttreding van een controller en het in werking stellen van een nieuw financieel beheerssysteem (waarmee project- en verplichtingenadministratie mogelijk is) moet resulteren in een verbetering van de financiële organisatie.

Betrouwbaarheid cijfers

De begroting is in de loop van het proces door veranderende inzichten en uitgangspunten diverse malen gewijzigd. De laatste versie van de begroting is niet meer getoetst door KPMG in het kader van het due diligence onderzoek. Wel zijn de opmerkingen die gemaakt zijn door KPMG bij de controle van de voorgaande begrotingen, in deze definitieve begroting verwerkt.

Risico's t.a.v. liquidatie UBT en Rondon

De belangrijkste resterende risico's (ten laste van de overheden) in de te liquideren stichtingen UBT en Rondon betreffen:

- Het is nog niet duidelijk of er sprake zal zijn van tegenwerking van personeel ten aanzien van de fusie en welke (financiële) gevolgen dit vervolgens kan hebben. Gezien de huidige personele bezetting en de situatie op de arbeidsmarkt is de inschatting dat van tegenwerking in principe geen sprake zal zijn.
- Mogelijke resterende fiscale en personele verplichtingen, waaronder onduidelijkheid ten aanzien van de fiscale risico's van vrijwilligers.
- Eventuele oninbare vorderingen. Dit risico wordt door de oude organisaties als beperkt ingeschat; bovendien is hiervoor in de saneringskosten een bedrag gereserveerd.

De nieuwe organisatie in de toekomst

De wens van de provincie voor de toekomst is dat de nieuwe organisatie zowel voor de marketing en promotie als voor de informatie en bemiddeling, de gehele provincie zal gaan dekken. Met andere woorden: dat ook andere VVV's (de RVVV Groene Hart, de Utrechtse VVV-vestigingen van de RVVV Hollands Midden en de RVVV Heuvelrug i.o.) zich op termijn aansluiten, zodat vanuit een stevige lokale basis het bevorderen van toerisme en recreatie in de provincie verder kan worden vormgegeven. De voordelen op het gebied van distributie, promotionele samenwerking, de backoffice enzovoort zullen groter worden als de andere VVV's aansluiten. Eén grote sterke organisatie, waarbij de lijnen kort zijn en de aansturing vanuit 1 centraal punt plaatsvindt, zal uiteindelijk het best in staat zijn de provincie Utrecht goed op de toeristische kaart te zetten.

Om dit te bereiken is tijd nodig. In de eerste plaats dient de nieuwe organisatie zelf goed op de rit te staan, daarnaast zal de provincie een overlegtraject moeten starten met betreffende VVV's en gemeenten. Eerste oriënterende gesprekken met de Regio VVV Heuvelrug i.o. hebben reeds plaatsgevonden. In deze overleggen is naar voren gekomen dat de Heuvelrug VVV graag een bestuurscommissie c.q. adviescommissie (gevormd door de vier RVVV's) zou zien, waarin besluitvorming c.q. adviesvorming kan plaatsvinden over de jaarlijkse marketingactiviteiten die de businessunit M&P zal gaan uitvoeren. De provincie is graag bereid om in overleg met de RVVV Heuvelrug en de andere regio VVV's te zoeken naar een geschikte werkvorm in deze.

Alternatieven

Als de fusie niet doorgaat, gaat het UBT failliet. Echter, een groot deel van de kosten (crediteuren, reeds gemaakte fusiekosten, alsmede de post 'personele aangelegenheid') komen dan alsnog ten laste van de overheden.

Bij het wegvallen van het UBT moet er gezocht worden naar alternatieven voor de marketing en promotie van toerisme en recreatie in de provincie. Meest voor de hand liggende opties zijn:

De marketingtaken te verdelen onder de regio VVV's. De Regio VVV's zullen – mits ze personele versterking aannemen voor marketing- in staat zijn om volledig hun eigen regionale marketing te voeren. Grootste nadelen bij deze variant:

1. Het is onduidelijk bij welke organisatie de provinciebrede marketing wordt ondergebracht.
2. Kans op versnippering

Tweede optie is om de marketingtaken onder te brengen bij bijvoorbeeld het Zuid Hollands Bureau voor Toerisme of het Flevolands Bureau voor toerisme.

Nadeel: Als provincie hebben we geen eigen toeristisch marketingorgaan meer.

Daarnaast zal het uitwerken van deze varianten veel tijd gaan vergen. Gedurende deze tijd beschikt de provincie niet over een toeristisch marketingbureau. Hoewel een deel van de projecten bij andere organisaties kan worden weggezet, betekent dit dat een groot deel van de marketing en promotionele activiteiten stil komt te liggen.

7. Communicatie

Naar aanleiding van de behandeling in GS zal een persbericht worden uitgebracht, alsmede een persconferentie worden gehouden, waarin wordt aangegeven dat Gedeputeerde Staten van de provincie Utrecht zich uitspreken voor een fusie van het UBT, de RVVV en RonDom. Het toeristisch bedrijfsleven en de regionale VVV's in de provincie ontvangen van de overheden een brief 'op maat' over de fusie.

8. Ter inzage

- Businessplan
- Financiële basisanalyse behorende bij businessplan
- Geconsolideerde meerjaren prognose
- Richtinggevende beginbalans
- Due diligence onderzoek

OVERZICHT kostenplaatje TRU

balanssaneringssaldo ubt			kosten voor overheden
totaal balans 2002		1306176,0	
toevoeging 2003 (schatting)		90000,0	
<i>Subtotaal</i>		<i>1396176,0</i>	
onvoorzien (o.a. debiteurenrisico)		103824,0	
totaal		1500000,0	

balanssaneringssaldo rondom			kosten voor overheden
saldo 2002		104114,0	
PM projectresultaten 2003 ingevuld		40000,0	
extra kosten 2003		2311,0	
Extra kostenpost brandweervoorschrift		10000,0	
<i>Subtotaal</i>		<i>156425,0</i>	
onvoorzien (o.a. debiteurenrisico)		43575,0	
Totaal		200000,0	

Specificatie fusiekosten			kosten voor overheden
Begeleiding Han van Leeuwen	€	30000,0	
Begeleiding Onno Zwart	€	18000,0	
Due Diligence (KPMG)	€	28000,0	
Opstellen meerjarenprognose (Deloitte)	€	21000,0	
Search directeur (Spencer Stuart)	€	35700,0	
1/2jaarstukken (reeds gemaakte kosten)	€	5000,0	
Overig (notulist, zaalhuur, e.d.)	€	7000,0	
Begeleidingskosten Liquidatie UBT en RonDom	€	23800,0	
<i>Subtotaal</i>	€	<i>168500,0</i>	
Onvoorzien	€	16850,0	
TOTAAL	€	185350,0	

Specificatie overige kosten			kosten voor de nieuwe organisatie
Transistiekosten	€	115000,0	
<i>zijnde verhuiskosten</i>	€		<i>50000,0</i>
<i>zijnde stationary</i>	€		<i>50000,0</i>
<i>diverse aanpassingskosten</i>	€		<i>15000,0</i>
Investeringskosten fin. Systeem	€	50000,0	
statutenwijziging		5000,0	
Kosten RonDom backservice	€	4100,0	
Totaal	€	174100,0	