

Agendapunt 9.3 Scenario's meerjarenprognose 2020-2025

1. Inleiding

Tijdens de jaarvergadering 2015 is gevraagd om inzicht met betrekking tot de financiële meerjarenprognose. Middels deze notitie wordt hier invulling aangegeven door verschillende scenario's uit te werken. Op deze manier ontstaat meer inzicht in de effecten van veranderingen in de variabelen die het resultaat bepalen. Aanvullend is tijdens de jaarvergadering van 2018 gevraagd om nader inzicht te verschaffen in de verschillen in de uitgangspunten ten opzichte van de huidige meerjarenprognose ten opzichte van die van het voorgaand jaar. Hiermee zal in paragraaf 2 begonnen worden.

Het tonen van een meerjarenprognose heeft het risico in zich dat deze als waarheid wordt aangenomen terwijl het niet meer is dan verwachtingen van uitkomsten van (lange termijn) beleid en scenario's die zich hierin kunnen voordoen. Indien op een bepaald moment de daadwerkelijke ontwikkelingen niet passen binnen de financiële uitgangspunten die we hebben afgesproken, vormt dat logischerwijs een signaal om tijdig maatregelen te nemen. In dat laatste ligt de toegevoegde waarde van een meerjarenraming:

- tijdig maatregelen treffen op basis van huidige trends en ontwikkelingen om de continuïteit van Badminton Nederland te blijven garanderen;
- inzichtelijk maken wat de effecten zijn van deze maatregelen.

De twee belangrijkste financiële uitgangspunten die het bestuur hanteert:

- een sluitende exploitatiebegroting
- eigen vermogen minimaal € 200.000

2. Ontwikkeling van de variabelen in de scenario's in de periode 2016 t/m 2019

Het vertrekpunt van de scenario's voor de meerjarenprognose vormt de conceptbegroting voor het komende jaar (i.c. 2020). In de afgelopen jaren is tijdens het opstellen van de meerjarenprognose dezelfde werkwijze gehanteerd. De reden hiervoor is omdat in de begroting de meest recente informatie omtrent de recente ontwikkelingen en maatregelen verwerkt is. Op het moment dat er (grotere) wijzigingen optreden in de opbouw van de begroting ten opzichte van de begroting van het voorgaande jaar kunnen de meerjarenprognoses van de verschillende jaren mogelijk minder makkelijk vergelijkbaar zijn. Meest in het oogspringend vormt de stijging van de opbrengsten en de kosten vanaf 2017 als gevolg van het feit dat we vanaf 2017 voor Topbadminton via NOC*NSF subsidie ontvangen. De achtergrond van deze toename heeft echter nauwelijks gevolgen op de financiële risico's die Badminton Nederland loopt als gevolg van mutaties in de variabelen: het ledenverloop (contributie-ontwikkeling) en de subsidie NOC*NSF (t.b.v. Algemeen Functioneren¹).

¹ De subsidie voor Sportparticipatie van NOC*NSF is samengevoegd met de subsidie Algemeen Functioneren. Sinds 2017 wordt dit als 1 bedrag uitgekeerd onder de noemer Algemeen Functioneren.

De ontwikkeling ten opzichte van het voorgaand jaar van deze twee variabelen is in de periode 2016 t/m 2019 als volgt:

Ontwikkeling in de periode 2016 t/m 2019				
	2016	2017	2018	2019
ledenverloop/contributie (excl. index)	-4,5%	-2,4%	-5,3%	-4,8%
subsidie NOC*NSF - Alg. funct.	-6,9%	0,0%	-6,1%	-2,0%

Kijkende naar de meerjarenprognoses van de afgelopen jaren ontwikkelen de variabelen contributie-inkomsten/ledenverloop en de subsidie NOC*NSF (Algemeen functioneren) zich grotendeels volgens het scenario 'huidige/ongewijzigde trendontwikkeling' (i.c. een jaarlijkse daling van 5%). Deze omzetzdalingen zijn in de jaren 2016 t/m 2019 opgevangen door het kostenpatroon hierop aan te passen waarbij zo goed als mogelijk het gewenste producten en dienstenniveau in stand gehouden werd. Dat is de reden dat in werkelijkheid de resultaten in de periode 2016 t/m 2019 positiever uitkwamen (zullen uitkomen) dan de uitkomsten van het scenario 'huidige/ongewijzigde trendontwikkeling' uit de meerjarenprognoses van de afgelopen jaren.

Uitgangspunten meerjarenprognose 2020-2025

Bij het opstellen van een meerjarenprognose wordt gewerkt met scenario's. Hierbij worden inschattingen gemaakt van de ontwikkeling van (enkele) variabelen en de impact die deze hebben op het resultaat (what-if analyse). De variabelen waarvan in de scenario's de effecten getoond worden betreffen:

- Leden-/contributieverloop;
- Subsidie NOC*NSF (t.b.v. Algemeen Functioneren) en
- Nieuwe inkomstenbronnen (nieuw)

De redenen om ons met name op deze drie variabelen te richten zijn:

- Zoals bekend is er al meerdere jaren sprake van een ledendaling/contributiedaling. Ongeveer de helft van onze totale opbrengsten zijn afkomstig van leden. Elke verandering in ledenaantal is hierdoor direct merkbaar in het financieel resultaat. Dit maakt het de belangrijkste variabele in de scenario's;
- In 2020 zal NOC*NSF hoogstwaarschijnlijk een bedrag van ca. € 236.000 toekennen in de rubriek Algemeen Functioneren. Dit is 5% lager dan in 2019 vanwege onze eigen ledendaling. Daarnaast staat de continuïteit van deze rubriek nog steeds ter discussie. Ook voor 2020 wordt er door NOC*NSF weer meer geld overgeheveld vanuit de rubriek Algemeen Functioneren naar de rubriek Innovatie & Ontwikkeling. Het budget voor de rubriek Innovatie & Ontwikkeling is bedoeld om bonden op projectbasis (en bijbehorende projectfinanciering) te helpen een doorbraak te realiseren in het ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten en diensten passend bij de veranderende vraag van de sporter.

Het indienen van een investeringsaanvraag binnen deze laatste rubriek behoort uiteraard tot de mogelijkheden en dat zullen we ook zeker gaan doen. Echter, in de praktijk blijkt het nog steeds erg lastig om ook daadwerkelijk een toekenning te krijgen, mede omdat de aanvragen in deze rubriek het beschikbare bedrag ruim (tot wel 5x) overschrijden.

- Om het huidige product- en dienstenniveau van Badminton Nederland in stand te houden als ook om een invulling te geven aan ‘ondernemerschap’ (hier stuurt ook NOC*NSF op aan) is het noodzakelijk dat de financiering van Badminton Nederland minder afhankelijk wordt van contributies en subsidies. Gezien het belang van groei van inkomsten middels nieuwe inkomstenbronnen is de variabele ‘nieuwe inkomstenbronnen’ ook toegevoegd in de scenario’s.

Naast bovenstaande variabelen zijn er ook enkele uitgangspunten geformuleerd:

- De begroting 2020 vormt de basis voor de meerjarenprognose*;
- Eventuele ledendaling en ledenstijging worden daarnaast ook niet vertaald in hogere of lagere contributie-tarieven;
- De kostenindexatie wordt wel vertaald in tarieven. Hierdoor zijn in de scenario’s de kosten en de overige opbrengsten gelijk aan elkaar gehouden.

* In de begrotingen tot en met 2019 werden de dalingen van de omzet als gevolg van contributie-/ledendaling en daling van de subsidies vooral opgevangen door te besparen op de uitgaven. In de begroting 2020 wordt de daling van contributie-/ledendaling en daling van de subsidies echter opgevangen door een doelstelling in de inkomsten te verwerken (en niet door het uitgavniveau te verlagen; zie agendapunt 9.2 Begroting 2020):

- Aanmelden alle leden door verenigingen (€ 50.000)
- Nieuwe inkomstenbronnen (€ 25.000)

Belang van nieuwe financieringsbronnen

In de begroting 2020 zijn de volgende bedragen opgenomen voor:

contributie-inkomsten-‘reguliere ontwikkeling’	€ 1.050.000
contributie-inkomsten- ‘aanmelden alle leden’	€ 50.000
nieuwe inkomstenbronnen	€ 25.000
subsidie NOC*NSF – algemeen functioneren	€ 236.000
totaal	€ 1.361.000

Tijdens het opstellen van de begroting 2019 werd duidelijk dat het bedrag ad € 1.360.000 het minimumbedrag is dat aan financiering ontvangen moet worden om de huidige ‘basis’ dienstverlening en producten te kunnen blijven leveren. Tijdens het opstellen van de begroting 2020 werd dit grotendeels bevestigd. Een verdere daling van de omzet kan niet meer opgevangen worden zonder keuzen te maken in de huidige dienstverlening en productenaanbod, uitgaande van een sluitende begroting.

Er is op dit moment nog geen goed onderbouwde inschatting te maken van de ontwikkeling van nieuwe inkomstenbronnen. Hierdoor worden in de meeste scenario's geen hele grote bedragen hiervoor opgenomen. Zichtbaar is dat ook 'kleinere' bedragen al noodzakelijk zijn om het huidige product- en dienstenaanbod in stand te kunnen houden.

Scenario's

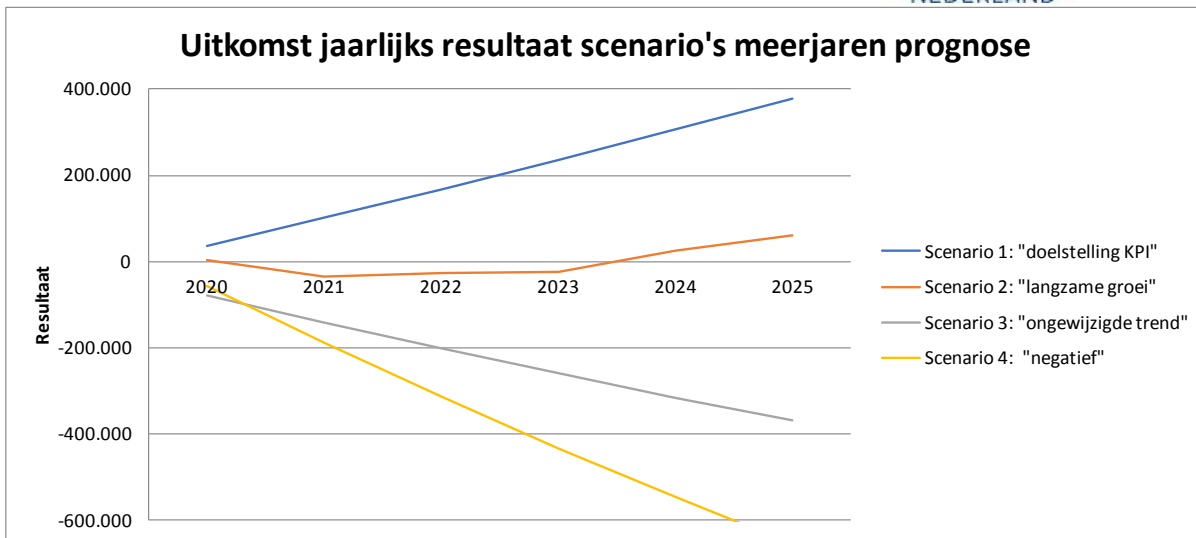
Er zijn 4 scenario's doorgerekend:

- Scenario 1: "positieve groei"
In dit scenario groeit het ledental ten opzichte van de begroting 2020 met 3% en wordt de begrote post 'aanmelden leden door verenigingen' gerealiseerd. Daarnaast stijgen de 'nieuwe inkomstenbronnen' jaarlijks met € 25.000. De NOC-NSF subsidie stijgt vanaf 2021 mee met de ledengroei.
- Scenario 2: "langzame groei"
Dit is het scenario dat ervan uitgaat dat de huidige ledendaling 'afvlakt', dan stabiliseert en daarna langzaam groeit. De huidige NOC*NSF-subsidie blijft in de basis gelijk en muteert alleen met de ontwikkeling van ons ledental al dan niet via toekenning uit het budget voor de rubriek Innovatie & Ontwikkeling. De nieuwe inkomsten bronnen stijgen elke 2 jaar met € 25.000. Bij dit scenario komt het vermogen op een kritisch niveau maar blijft positief.
- Scenario 3: "huidige/ongewijzigde trendontwikkeling"
Dit is het scenario waarbij de trend van de afgelopen jaren zich ongewijzigd doorzet. Dit scenario leidt tot een heroverweging van het producten- en dienstenaanbod vanaf 2021 in combinatie met de ontwikkeling van de contributietarieven om binnen de begroting te kunnen blijven.
- Scenario 4: "negatief"
In dit scenario neemt de ledendaling verder toe en wordt de NOC*NSF-subsidie in 5 jaar afgebouwd zonder dat er nieuwe subsidies voor in de plaats komen. Bij dit scenario zullen ingrijpendere acties ondernomen moeten worden dan bij scenario 3.

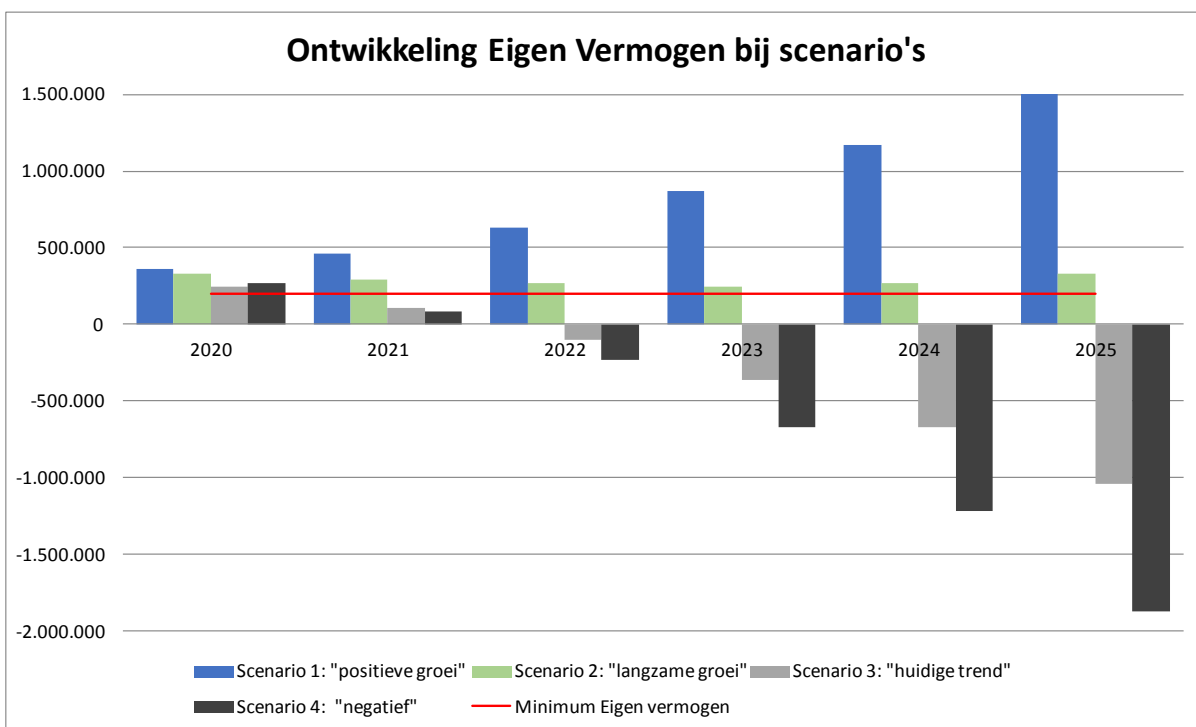
Samengevat zijn de scenario's als volgt:

	scenario 1	scenario 2	scenario 3	scenario 4
Variabelen	positieve groei	langzame groei	huidige trend	negatief
<i>Leden-/ contributieverloop</i>				
2020	3,00%	0,00%	-5,00%	-3,00%
2021	3,00%	-2,50%	-5,00%	-8,00%
2022	3,00%	-1,00%	-5,00%	-8,00%
2023	3,00%	0,50%	-5,00%	-8,00%
2024	3,00%	2,00%	-5,00%	-8,00%
2025	3,00%	3,00%	-5,00%	-8,00%
<i>Nieuwe inkomstenbronnen (mutatie t.o.v. voorgaand jaar)</i>				
2020	€ 0	€ 0	€ -25.000	€ -25.000
2021	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0
2022	€ 25.000	€ 25.000	€ 0	€ 0
2023	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0
2024	€ 25.000	€ 25.000	€ 0	€ 0
2025	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0
<i>Subsidie NOC-NSF Alg. Functioneren</i>				
2020	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2021	3,00%	-4,00%	-5,00%	-20,00%
2022	3,00%	-2,50%	-5,00%	-20,00%
2023	3,00%	-1,00%	-5,00%	-20,00%
2024	3,00%	0,50%	-5,00%	-20,00%
2025	3,00%	2,00%	-5,00%	-20,00%
* Leden-/ contributieverloop 2020 t.o.v. 2019 is per saldo 0% (a.g.v. 'aanmelden leden'). Dit vormt het vertrekpunt voor de begroting 2020.				

In onderstaande grafiek worden de jaarlijkse prognoseresultaten getoond van de verschillende scenario's. Duidelijk zichtbaar is dat ook de huidige trendontwikkeling (scenario 3) vanaf 2021 ertoe zal leiden dat het huidige producten- en dienstenpakket herijkt zal moeten zijn in combinatie met de hoogte van de contributietarieven om binnen de begroting te blijven.



In het volgende overzicht worden de effecten van de scenario's voor de jaarlijkse stand van het eigen vermogen getoond. Hieruit blijkt dat alleen de scenario's 1 en 2 in 2025 tot een eigen vermogen boven de € 200.000 leiden. Bij scenario 3 (huidige/ongewijzigde trend) zal het eigen vermogen vanaf 2022 negatief zijn.



Bijgevoegd zijn tot slot nog de uitkomsten per jaar en scenario weergegeven.

Bijlage: Uitkomsten meerjarenprognose 2020 – 2025 per scenario en jaar

Scenario 1: Positieve groei										
	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024	forecast 2025	Basisbehoefte			
	(basis Begr.2020)							contributie en subsidie (cf Begroting 2020)		
Personele kosten	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210			
Overige (netto)-kosten	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697			
Totaal (netto)-kosten	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907			
Contributie-inkomsten	1.133.164	1.167.159	1.202.173	1.238.239	1.275.386	1.313.647				
Nieuwe inkomstenbronnen	25.000	50.000	75.000	100.000	125.000	150.000				
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/ breedtesport	236.108	243.191	250.487	258.001	265.741	273.713				
Subtotaal Contributie, Nieuwe Inkomstenbronnen en Subsidie NOC*NSF	1.394.271	1.460.349	1.527.660	1.596.240	1.666.127	1.737.361		1.361.000		
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in geld	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000			
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in natura	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000			
Sponsoring	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916			
Overige inkomsten en bijdragen	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650			
Totaal (netto)-opbrengsten	2.418.837	2.484.915	2.552.226	2.620.806	2.690.693	2.761.927				
Jaarijks resultaat	34.931	101.009	168.319	236.899	306.786	378.020				
Scenario 2: Langzame groei										
	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024	forecast 2025	Basisbehoefte			
	(basis Begr.2020)							contributie en subsidie (cf Begroting 2020)		
Personele kosten	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210			
Overige (netto)-kosten	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697			
Totaal (netto)-kosten	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907			
Contributie-inkomsten	1.100.159	1.072.655	1.061.928	1.067.238	1.088.583	1.121.240				
Nieuwe inkomstenbronnen	25.000	25.000	50.000	50.000	75.000	75.000				
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/ breedtesport	236.108	226.663	220.997	218.787	219.881	224.278				
Subtotaal Contributie, Nieuwe Inkomstenbronnen en Subsidie NOC*NSF	1.361.267	1.324.318	1.332.925	1.336.025	1.383.464	1.420.519		1.361.000		
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in geld	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000			
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in natura	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000			
Sponsoring	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916			
Overige inkomsten en bijdragen	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650			
Totaal (netto)-opbrengster	2.385.833	2.348.884	2.357.491	2.360.591	2.408.030	2.445.085				
Jaarijks resultaat	1.926	-35.022	-26.416	-23.316	24.123	61.178				

Scenario 3: huidige/ongewijzigde trendontwikkeling									
	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024	forecast 2025	Basisbehoefte		
	(basis Begr.2020)							contributie en subsidie (cf Begroting 2020)	
Personele kosten	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210			
Overige (netto)-kosten	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697			
Totaal (netto)-kosten	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907			
Contributie-inkomsten	1.045.151	992.893	943.249	896.086	851.282	808.718			
Nieuwe inkomstenbronnen	0	0	0	0	0	0			
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/breedtesport	236.108	224.302	213.087	202.433	192.311	182.696			
Subtotaal Contributie, Nieuwe Inkomstenbronnen en Subsidie NOC*NSF	1.281.259	1.217.196	1.156.336	1.098.519	1.043.593	991.414		1.361.000	
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in geld	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000			
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in natura	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000			
Sponsoring	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916			
Overige inkomsten en bijdragen	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650			
Totaal (netto)-opbrengster	2.305.825	2.241.762	2.180.902	2.123.085	2.068.159	2.015.980			
Jaarijks resultaat	-78.082	-142.145	-203.005	-260.822	-315.748	-367.927			
Scenario 4: negatief									
	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024	forecast 2025	Basisbehoefte		
	(basis Begr.2020)							contributie en subsidie (cf Begroting 2020)	
Personele kosten	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210	874.210			
Overige (netto)-kosten	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697	1.509.697			
Totaal (netto)-kosten	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907	2.383.907			
Contributie-inkomsten	1.067.154	981.782	903.239	830.980	764.502	703.342			
Nieuwe inkomstenbronnen	0	0	0	0	0	0			
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/breedtesport	236.108	188.886	141.665	94.443	47.222	0			
Subtotaal Contributie, Nieuwe Inkomstenbronnen en Subsidie NOC*NSF	1.303.262	1.170.668	1.044.904	925.423	811.723	703.342		1.361.000	
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in geld	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000	318.000			
Subsidie NOC*NSF Topbadminton - in natura	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000			
Sponsoring	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916	106.916			
Overige inkomsten en bijdragen	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650	349.650			
Totaal (netto)-opbrengster	2.327.828	2.195.234	2.069.470	1.949.989	1.836.289	1.727.908			
Jaarijks resultaat	-56.079	-188.673	-314.437	-433.918	-547.617	-655.999			