

Agendapunt 9.3 Scenario's meerjarenprognose 2019-2024

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.

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

Uitgangspunten meerjarenprognose 2019-2024

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:

- ledenverloop en
- subsidie NOC*NSF (t.b.v. Algemeen Functioneren¹)

De reden om ons met name op deze twee variabelen te richten is tweeledig.

- Zoals bekend is er al meerdere jaren sprake van een ledendaling. 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;
- Met betrekking tot 2019 zal NOC*NSF een bedrag van ca € 228.000 toekennen in de rubriek Algemeen Functioneren. Dit is 10% lager dan in 2018 vanwege onze eigen ledendaling en het toetreden van de visserijbond. Daarnaast staat de continuïteit van deze rubriek nog steeds ter discussie. De verwachting is dat door NOC*NSF er steeds

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.



meer geld overgeheveld wordt vanuit de rubriek Algemeen Functioneren aan 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 lastig om ook daadwerkelijk een toekenning te krijgen, mede omdat de aanvragen in deze rubriek het beschikbare bedrag ruim (tot wel 5x) overschrijden.

Door al deze ontwikkelingen wordt de rubriek Algemeen Functioneren in de scenario's als variabele meegenomen.

Naast bovenstaande variabelen zijn er ook enkele uitgangspunten geformuleerd:

- de begroting 2019 vormt de basis voor de meerjarenprognose, oftewel: bij daling in contributie-inkomsten en subsidies wordt er zo goed mogelijk naar gestreefd om bezuinigen te voorkomen; voorkomen moet worden dat het dienstenniveau daalt;
- eventuele ledendaling en ledenstijging worden daarnaast ook niet vertaald in hogere of lagere contributie-tarieven;
- de kosteninflatie (CPI-index) wordt wel vertaald in tarieven. Hierdoor zijn in de scenario's de kosten en de overige opbrengsten gelijk aan elkaar gehouden.

Belang van nieuwe financieringsbronnen ('nieuwe verdienmodellen')

In de begroting 2019 zijn de volgende bedragen opgenomen voor:

contributie-inkomsten	€ 1.131.000
subsidie NOC*NSF – algemeen functioneren	€ 259.000
totaal	€ 1.360.000

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. Een verdere daling kan niet meer opgevangen zonder keuzen te maken in de huidige dienstverlening en productenaanbod, uitgaande van een sluitende begroting.

In het project 'nieuw contributiesystematiek / verdienmodel' is om die reden ook bewust het onderzoeken naar en vinden van nieuwe financieringsbronnen toegevoegd. In principe is het doel van nieuwe financieringsbronnen om voor de uitvoering van het 'basisniveau' aan dienstverlening minder afhankelijk te worden van contributie-inkomsten en subsidies. Met de extra financiering kan dan in eerste instantie gewerkt worden aan een gerichte uitbreiding van de dienstverlening t.b.v. verenigingen alsook daarna mogelijk verlagen van contributie-tarieven. Echter in een situatie van een dalende ledental zal eventuele extra 'nieuwe financiering' volledig gebruikt moeten worden om het op dat moment ontstane financieel tekort te dichten om de 'basis' dienstverlening in stand te blijven houden. Uiteraard is dit alles ook afhankelijk van de hoogte van de bedragen die we via nieuwe financieringsbronnen gaan binnen halen. Het is verstandig om in dit beginstadium geen



‘gouden bergen’ te verwachten. Vandaar dat in de scenario’s wel de rubriek ‘inkomsten uit nieuwe verdienmodellen’ is opgenomen maar nog niet bedragen zijn ingevuld (PM). Op basis van de voortgang en uitkomsten uit het project zal komend jaar meer inzicht in de potentie van ‘nieuwe financieringsbronnen’ moeten komen.

Scenario’s

Er zijn 4 scenario’s doorgerekend:

- Scenario 1: “doelstelling KPI’s”

In dit scenario groeit het ledental conform de doelstellingen in het meerjarenplan en blijft de NOC*NSF subsidie vanaf 2019 op een constant niveau.

- 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. Bij dit scenario komt het vermogen op een kritisch niveau maar blijft positief.

- Scenario 3: “ongewijzigde trendontwikkeling”

Dit is het scenario waarbij de trend van de afgelopen jaren zich ongewijzigd doorzet. Dit scenario betekent dat er binnen afzienbare termijn nieuwe financieringsbronnen aanwezig moeten zijn om verdere inkrimping van de dienstverlening en/of productaanbod te voorkomen.

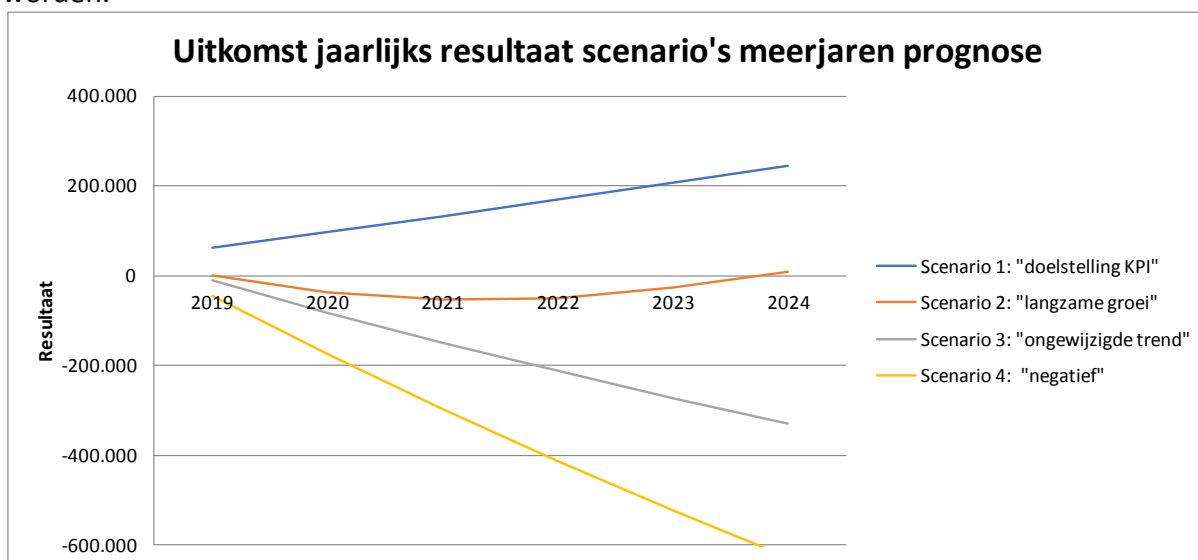
- Scenario 4: “negatief”

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:

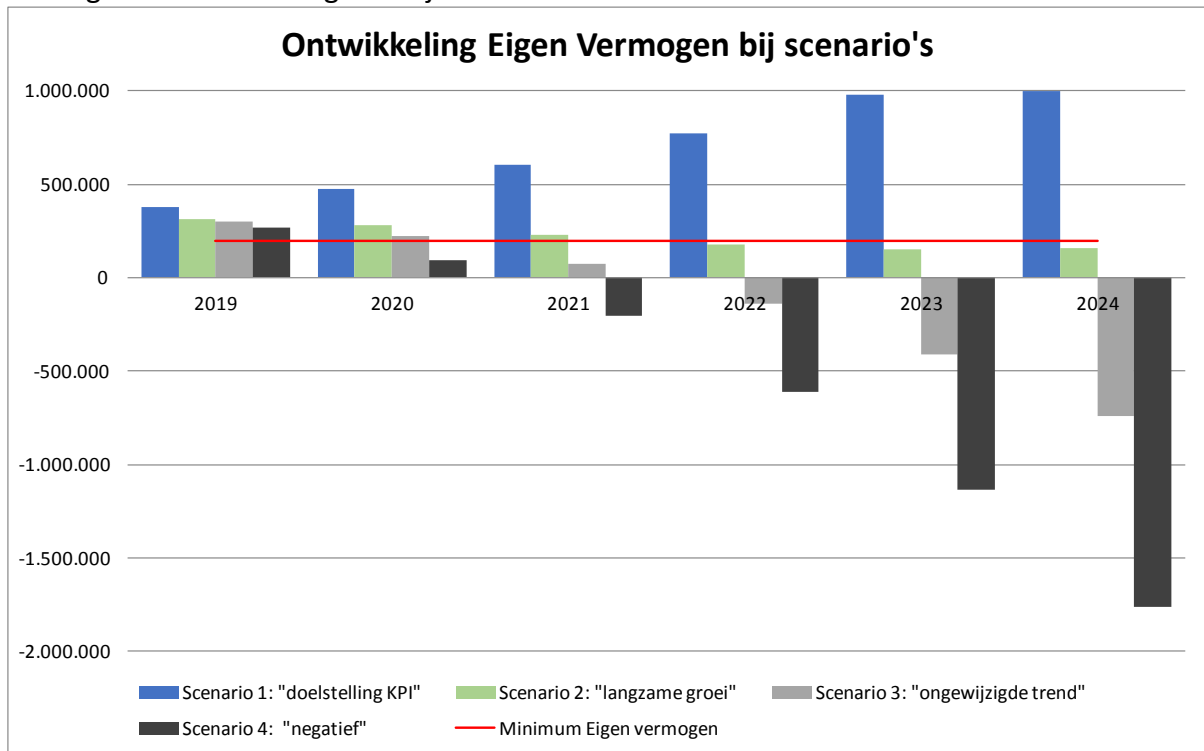
	scenario 1	scenario 2	scenario 3	scenario 4
	doelstelling	langzame	ongewijzigde	
Variabelen	KPI	groei	trend	negatief
<i>Ledenverloop:</i>				
2019	1,50%	-4,00%	-5,00%	-8,00%
2020	3,00%	-2,50%	-5,00%	-8,00%
2021	3,00%	-1,00%	-5,00%	-8,00%
2022	3,00%	0,50%	-5,00%	-8,00%
2023	3,00%	2,00%	-5,00%	-8,00%
2024	3,00%	3,00%	-5,00%	-8,00%
<i>Subsidie NOC-NSF Alg. Functioneren:</i>				
2019	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2020	0,00%	-4,00%	-5,00%	-20,00%
2021	0,00%	-2,50%	-5,00%	-20,00%
2022	0,00%	-1,00%	-5,00%	-20,00%
2023	0,00%	0,50%	-5,00%	-20,00%
2024	0,00%	2,00%	-5,00%	-20,00%
* Ledenverloop 2019 van 0% tov 2018 is het vertrekpunt voor de begroting '19				

In onderstaande grafiek worden de jaarlijkse prognoseresultaten getoond van de verschillende scenario's. Duidelijk zichtbaar is dat ook de huidige trendontwikkeling (scenario 3) ertoe zal moeten leiden dat er nieuwe financieringsbronnen gevonden moeten worden.



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 2022 tot een eigen vermogen boven de € 200.000 leiden. Bij scenario 3 (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 per scenario en jaar

Scenario 1: Doelstelling KPI's								
	forecast 2019	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024		Basisbehoefte
	(basis Begr.2019)							contributie en subsidie (cf Begroting 2019)
Personele kosten	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	
Overige (netto)-kosten	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	
Totaal (netto)-kosten	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	
Contributie-inkomsten	1.148.327	1.182.777	1.218.261	1.254.808	1.292.453	1.331.226		
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/breedtesport	228.534	228.534	228.534	228.534	228.534	228.534		
Subtotaal Contributie en Subsidie NOC*NSF	1.376.862	1.411.312	1.446.795	1.483.343	1.520.987	1.559.760		1.360.000
Sponsoring	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176	
Overige inkomsten en bijdragen	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	
Inkomsten uit 'nieuwe verdienmodellen'	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	
Totaal (netto)-opbrengsten	2.504.366	2.538.816	2.574.299	2.610.847	2.648.491	2.687.264		
Jaarijks resultaat	62.341	96.791	132.274	168.822	206.466	245.240		
Scenario 2: Langzame groei								
	forecast 2019	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024		Basisbehoefte
	(basis Begr.2019)							contributie en subsidie (cf Begroting 2019)
Personele kosten	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	
Overige (netto)-kosten	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	
Totaal (netto)-kosten	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	
Contributie-inkomsten	1.086.103	1.058.950	1.048.361	1.053.603	1.074.675	1.106.915		
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/breedtesport	228.534	219.393	213.908	211.769	212.828	217.084		
Subtotaal Contributie en Subsidie NOC*NSF	1.314.637	1.278.343	1.262.269	1.265.372	1.287.502	1.323.999		1.360.000
Sponsoring	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176	
Overige inkomsten en bijdragen	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	
Inkomsten uit 'nieuwe verdienmodellen'	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	
Totaal (netto)-opbrengster	2.442.141	2.405.847	2.389.773	2.392.876	2.415.006	2.451.503		
Jaarijks resultaat	117	-36.177	-52.252	-49.149	-27.018	9.479		

Scenario 3: ongewijzigde trendontwikkeling								
	forecast 2019	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024		Basisbehoefte contributie en subsidie (cf Begroting 2019)
	(basis Begr.2019)							
Personele kosten	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952		
Overige (netto)-kosten	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073		
Totaal (netto)-kosten	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025		
Contributie-inkomsten	1.074.789	1.021.050	969.997	921.497	875.423	831.651		
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/ breedtesport	228.534	217.108	206.252	195.940	186.143	176.835		
Subtotaal Contributie en Subsidie NOC*NSF	1.303.324	1.238.157	1.176.249	1.117.437	1.061.565	1.008.487		1.360.000
Sponsoring	102.176	97.067	92.214	87.603	83.223	79.062		
Overige inkomsten en bijdragen	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328		
Inkomsten uit 'nieuwe verdienmodellen'	PM	PM	PM	PM	PM	PM		
Totaal (netto)-opbrengster	2.430.828	2.360.553	2.293.791	2.230.368	2.170.116	2.112.877		
Jaarijks resultaat	-11.197	-81.472	-148.233	-211.656	-271.908	-329.148		
Scenario 4: negatief								
	forecast 2019	forecast 2020	forecast 2021	forecast 2022	forecast 2023	forecast 2024		Basisbehoefte contributie en subsidie (cf Begroting 2019)
	(basis Begr.2019)							
Personele kosten	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952	895.952		
Overige (netto)-kosten	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073	1.546.073		
Totaal (netto)-kosten	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025	2.442.025		
Contributie-inkomsten	1.040.848	957.581	880.974	810.496	745.657	686.004		
Subsidie: NOC-NSF Algemeen functioneren/ breedtesport	228.534	182.827	137.121	91.414	45.707	0		
Subtotaal Contributie en Subsidie NOC*NSF	1.269.383	1.140.408	1.018.095	901.910	791.363	686.004		1.360.000
Sponsoring	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176	102.176		
Overige inkomsten en bijdragen	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328	1.025.328		
Inkomsten uit 'nieuwe verdienmodellen'	PM	PM	PM	PM	PM	PM		
Totaal (netto)-opbrengster	2.396.887	2.267.912	2.145.599	2.029.414	1.918.867	1.813.508		
Jaarijks resultaat	-45.138	-174.112	-296.426	-412.611	-523.157	-628.516		