

Financiële doorlichting

Zutphens Sport- en Accommodatiebedrijf



Presentatie gemeenteraad

26 oktober 2023

Inhoudsopgave

- 1. Aanleiding en opdracht**
- 2. Analyses en bevindingen**
 - Startpositie 2021, samenvatting en conclusies
 - Exploitatie ZSA 2022 en begrotingen 2023, 2024
 - Balanspositie ZSA
 - Benchmark
- 3. Conclusies en aanbevelingen**
- 4. Buitensport**
- 5. Bijlagen: beantwoording onderzoeksvragen**

1. Aanleiding en opdracht

➤ **Aanleiding:**

- ZSA is in 2022 van start gegaan door overdracht binnensportaccommodaties.
De jaarrekening 2022 en de begroting 2023-2024 van ZSA leiden tot een andere financiële werkelijkheid dan de businesscase en raadsbesluit uit 2021.

➤ **Opdracht:**

- Breng aan de hand van een financiële doorlichting in beeld waardoor de financiële situatie is veranderd.

➤ **Onderzoeksvragen:**

- a. In hoeverre sluit de praktijk binnen ZSA aan op de uitgangspunten zoals die bij besluitvorming (raadsbesluit / businesscase)?
- b. Waar zitten eventuele verschillen en hoe zijn die te verklaren? Wat betekent dit voor de exploitatiebijdrage over 2022 en verder?
- c. Welke financiële uitgangspunten wil de gemeente hanteren om de begroting van ZSA van 2023 (en verder) realistisch te maken? Welke onduidelijkheden moeten hiervoor worden verhelderd?

STARTPOSITIE

Startpositie

➤ Raadsbesluit november 2021

- Besluitpunt 7: Het college besluit bij het opstellen van de startbegroting voor ZSA BV de uitgangspunten uit de businesscase voor het Sport- en accommodatiebedrijf te hanteren.

➤ Begroting in de businesscase

- De begroting van de businesscase (4 maart 2021) is in onderstaande tabel gecompriemd weergegeven. De businesscase is op 29 maart 2021 door de raad vastgesteld.

Startpositie	Businesscase		
	Realisatie 2019	Begroting 2020	Startpositie 2022
	Tabel mjb pag 27	Tabel mjb pag 27	ZSA
Algemeen en apparaatskosten	€ 880.893	€ 922.200	€ 850.000
Zwembad IJsselslag	€ 700.188	€ 477.900	€ 550.000
Gymnastieklokalen + De Mene	€ 268.602	€ 500.800	€ 485.000
Hanzehal	€ 182.485	€ 145.500	€ 145.000
Sportvelden (nog niet naar ZSA)	€ 75.972	€ 62.700	€ 75.000
Sport en Bewegen incl subsidies	€ 233.381	€ 318.000	€ 280.000
t Warnshuus	€ 87.157	€ 69.500	€ 75.000
Implementatie (eenmalig)			€ 40.000
Totaal (exploitatiebijdrage)	€ 2.428.678	€ 2.496.600	€ 2.500.000

Conclusies startpositie businesscase

➤ **Samenvattend zijn de conclusies over de startpositie**

De begroting in de businesscase is gebaseerd op de baten en lasten in de gemeentebegroting. De overdracht van de budgetten is voor de gemeente budgetneutraal. **Er is geen bedrijfsmatige werkbegroting in de BC** opgesteld (deze is later in maart '22 wel door ZSA opgesteld). Dit leidt op een aantal onderdelen tot afwijkingen of is dit nu lastig te vergelijken en te analyseren:

- Er is in de BC geen personeelsbegroting opgenomen. Wel een formatiebegroting van 22 fte. Aannemelijk is dat de formatiebegroting feitelijk hoger dient te zijn. De oproepuren en extra uren van parttimers zijn niet opgenomen.
- Geen openingsbalans in BC
- Nog geen overdracht van de buitensportaccommodaties (begrotingsverschil € 75.000)
- De gemeentebegroting 2023 en 2024 is nog niet gebaseerd op de huur- en subsidierelatie met ZSA.

Doordat in de businesscase de begroting van ZSA is opgesteld vanuit gemeentelijke perspectief en (nog) niet vanuit ondernemingsperspectief bestaat op voorhand het risico dat de praktijk anders uitpakt. Met name voor de accommodaties (o.a. zwembad, 't Warnshuus) waarvan de exploitatie al op afstand stond.

ANALYSE EXPLOITATIE 2022 EN BEGROTING 2023 - 2024

Conclusies exploitatie 2022 en begroting 2023-2024

- Begin 2022 is het sportbedrijf van start gegaan. **Het was feitelijk een ‘vliegende’ start waarbij zowel de voorbereidende aspecten als de opstart ervan parallel liepen of soms noodzakelijkerwijs net in omgekeerde volgorde.** Bijvoorbeeld de overgang van medewerkers met een verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen (‘nader uit te werken in fase van oprichting’). Ook de exploitatiebegroting is ‘going concern’ opgesteld in maart 2022.
- Het bedrijfsresultaat in 2022 was € 100.000,- positief (1^e kwartaal nog corona).
- **De begrotingen 2023 en 2024** leiden tot exploitatietekorten. Een tekort van € 1,1 miljoen in 2023 en een tekort van € 0,64 miljoen in 2024. De belangrijkste oorzaken zijn:
 - er is in de begroting van de businesscase een verkeerde inschatting gemaakt van huuropbrengsten scholen van € 200.000,-
 - toename van de huisvestingskosten met € 737.000,- waaronder € 510.000,- energiekosten.
 - sterk stijgende inflatiecijfers. Door ZSA is een algehele index toegepast van 10% (cpi 2022)
 - toename van de personeelskosten van € 340.000,-.

Risico's

- de buitensportaccommodaties zijn nog niet in exploitatie door ZSA. De overdracht vindt plaats per 1 januari 2024.
- nog geen dotatie onderhoud begroot (dit is wel in de BC opgenomen)

Begrotingen 2023 en 2024

➤ Detailbegroting

	Sportbedrijf Zutphen Integraal			
	Startpositie BC	realisatie	begroot	begroot
	Begroot 2022 (mrt '22)	2022	2023	2024
Baten				
Opbrengsten zwemactiviteiten	€ 575.000	€ 553.593	€ 587.000	€ 616.000
Sportvelden en buitensport	€ 124.900	€ -	€ -	€ 146.000
Activiteiten en cursussen	€ 69.000	€ 29.859	€ 35.000	€ 37.000
Huuropbrengsten	€ 780.800	€ 567.861	€ 606.000	€ 637.000
Horeca	€ 134.000	€ 242.847	€ 254.000	€ 267.000
Overige opbrengsten	€ -	€ 15.695	€ -	€ -
Totaal baten	€ 1.683.700	€ 1.409.855	€ 1.482.000	€ 1.703.000
Inkoopkosten	€ 51.000	€ 110.802	€ 122.000	€ 129.000
Brutoresultaat	€ 1.632.700	€ 1.299.053	€ 1.360.000	€ 1.574.000
Lasten				
Personeelskosten en inhuur	€ 1.407.000	€ 1.306.942	€ 1.710.000	€ 1.716.800
Huisvestingskosten*	€ 723.200	€ 538.290	€ 1.275.000	€ 1.259.000
Dotatie OH-voorziening	€ 110.000	€ -	€ -	€ -
Bedrijfvoeringskosten*	€ 450.200	€ 309.770	€ 358.000	€ 379.000
Huur	€ 1.703.400	€ 1.385.687	€ 1.455.000	€ 1.749.000
Kapitaallasten	€ 3.000	€ 12.367	€ 35.000	€ 36.000
Eenmalige baten/lasten / btw / spuk	€ 153.000	€ -107.754	€ -	€ -
Totaal lasten	€ 4.549.800	€ 3.445.301	€ 4.833.000	€ 5.139.800
Resultaat	€ -2.917.100	€ -2.146.248	€ -3.473.000	€ -3.565.800
Exploitatiebijdrage	€ 2.768.626	€ 2.247.525	€ 2.384.000	€ 2.926.000
Resultaat	€ -148.474	€ 101.277	€ -1.089.000	€ -639.800
Dekkingsgraad excl. kapitaallasten/huur	57%	63%	41%	47%

BALANSPOSITIE

Balanspositie ZKA per 31-12-22

Balanspositie	31-12-2022	
ZSA BV		
Vermogen		
Kapitaal	€	-
Weerstandsvermogen	€	-
Resultaat lopend en vorig jaar	€	51.260
Totaal eigen vermogen	€	51.260
Voorzieningen onderhoud	€	-
Totaal vermogen	€	51.260
Vaste activa		
materiele activa (gebouwen)	€	6.140
materiele activa (inventaris)	€	79.972
Totaal vaste activa	€	86.112
Vlottende activa		
Voorraden	€	13.189
Debiteuren	€	142.231
Vordering subsidies Rijksoverheid	€	-74.873
Vordering subsidie gemeente Zutphen	€	1.205.879
Nog te factureren	€	280.528
Vorderingen overlopende activa	€	34.033
Liquide middelen	€	644.979
Totaal	€	2.245.966
Kortlopende schulden		
Balansaansluiting/ tussenrekeningen	€	138.000
crediteuren	€	1.744.712
overige schulden en overlopende passiva	€	398.106
totaal	€	2.280.818
Werkkapitaal	€	-34.852
Totaal vermogen	€	2.332.078

- Geen startkapitaal of weerstandsvermogen
- Negatief werkkapitaal
- Hoge saldi vorderingen en schulden met gemeente (huur en subsidie)
- Zwakke solvabiliteitspositie:

Kengetallen	
Solvabiliteit (ratio EV / TV)	0,02
Liquiditeit (ratio VA / KS) (Quick ratio)	0,98
Norm solvabiliteit tussen 0,25 en 0,50	
Norm liquiditeit > 1	

- Voor solvabiliteit van >0,25 is **na vereffening van de vorderingen en schulden** een weerstandsvermogen nodig van € 350.000,-
- Bij de rekenformule '3 maanden exploitatielasten ex huur' een weerstandsvermogen van min. € 500.000,-.

BENCHMARK

Benchmark Sportbedrijven

➤ **Benchmark aan de hand van financiële dekkingsgraad:**

De financiële dekkingsgraad geeft aan in welke mate de kosten worden gedekt door de baten. Het daaruit af te leiden kengetal is een handzaam instrument voor de benchmark. De dekkingsgraad is berekend exclusief huur/kapitaallasten en subsidie. Daardoor ontstaat een 'genormaliseerd' (beïnvloedbaar) resultaat.

➤ **Financiële dekkingsgraad Sportbedrijven**

- Sportbedrijf ZSA 2022: 63%
- Benchmark sportbedrijven: 78%

➤ **Conclusie benchmark:**

- De financiële prestaties van ZSA liggen onder het benchmark gemiddelde. Dit geldt zowel voor de exploitatie van het zwembad als de integrale exploitatie van het sportbedrijf.
- In 2022 was nog sprake van Coronalockdown
- Relatief lage opbrengsten en lage tarieven
- In 2024 daalt de dekkingsgraad naar 44% door de hoge(re) energiekosten en personeelskosten.

Benchmark Zwembad IJsselslag

- **Prestatie-indicatoren zwembad zijn mager (I)**

De financiële dekkingsgraad = 65%. Op basis van de benchmark zwembaden is dit 71%.
- **Oorzaak 1:** Relatief laag bezoek: animocijfer van 2,1 in 2022
 - Benchmark zwembaden: animo tussen 3,0 en 4,0
 - Recreatief bezoek is sterk van invloed op animocijfers
 - In grootstedelijke gebieden met meerdere zwembaden is het animo 2,5
- **Oorzaak 2:** relatief lage opbrengsten per bezoeker
 - Gemiddelde opbrengsten instructiezwemmen is € 6,70. Benchmark gemiddelde is : € 9,5 - € 12,- per bezoeker
 - Gemiddelde opbrengsten doelgroepen is € 5,40. Benchmark gemiddelde is : € 7,50 – € 8,50 per bezoeker
- **Oorzaak 3:** Hoge personele formatie per bezoeker: 9.000 bezoekers per fte.
 - Benchmark: 11.000 – 12.500 bezoekers per fte
 - In de personele formatie van het zwembad is ook de fte buurtsportcoach opgenomen. In de benchmark wordt dit niet toegerekend tot de reguliere formatie van een zwembad. De buurtsportcoaches buiten beschouwing gelaten is het bezoek per fte: 10.070

Overige accommodaties

- De prestatie-indicatoren van de overige accommodaties in 2022 zijn goed. De financiële dekkingsgraden excl. overhead (voorbehoud finale afrekeningen) zijn als volgt:
 - Gymzalen: 149%
 - Hanzehal: 104%
 - Warnshuus: 81%
 - Benchmark dekkingsgraad: tussen 70% en 90%

- **De prestatie-indicatoren in begroting 2023 vallen t.o.v. 2022 lager uit door:**
 - hogere energiekosten
 - hogere personeelskosten waaronder overhead en zwembad (totaal + 340K)

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

3. Overall conclusies (1)

- **Overdracht heeft onder stoom en hoge druk plaats gevonden ('...als de salarissen maar betaald worden..').**
- Geen heldere startpositie in businesscase, dat leidt nu tot de onduidelijkheden.
- Overgang personeel niet voorbereid, verschillende cao's, geen sociaal plan ('...nader uit te werken in de fase van oprichting...')
- **Uitgangspunt BC is 'ingroei model'.** Dat is feitelijk zo maar daarop is de begroting niet gebaseerd.
- Geen weerstandsvermogen.
- Bij start geen transparante afspraken tussen gemeente als opdrachtgever en ZSA als opdrachtnemer. DVO moest nog worden opgesteld.
- Lage overall prestatie-indicatoren (lage opbrengsten en lage tarieven)

3. Overall conclusies (2)

- **De meerjarenbegroting ZSA leidt tot een (voorlopig) exploitatietekort en daarmee een aanvullende exploitatiebijdrage van:**
 - € 1.100.000,- in 2023
 - € 640.000,- in 2024
 - Oorzaken (2023):
 - Energiekosten (+ € 500.000,-)
 - Personeelskosten (+ 340.000,-)
 - Algehele kosten index van 10% (cpi 2022)

- Mutaties dienen in de gemeentebegroting nog te worden verwerkt (huurinkomsten en vrijval baten en lasten door de overheveling). Dan is het effect beter zichtbaar.

- Kapitaalstorting heeft niet plaats gevonden. O.b.v. de werkbegroting en de balanspositie heeft ZSA een weerstandsvermogen nodig van minimaal € 350.000,-

3. Aanbevelingen (1)

- Herijken begrotingen (zowel ZSA als gemeente)
 - Detailbegroting ZSA opstellen ('van onderaf opgebouwd', met o.a. bezoek en verhuurprognose, formatiebegrotingen etc.)
 - Buitensport opnemen (begroting in traject overdracht)
 - Gemeentebegroting: actualiseren o.b.v. de huur- en subsidierelatie met ZSA

- Afronden en implementeren DVO en huurovereenkomsten
- Weerstandsvermogen ter beschikking stellen
- Opstellen/ afronden MJOP's met demarcatie én bijbehorende budgetten
- Bovenal: geef het sportbedrijf de gelegenheid te groeien in haar rol. ZSA heeft onder tijdsdruk haar exploitatieverantwoordelijkheden opgepakt en gelijktijdig haar organisatie daarop ingericht. Dit moet zich verder ontwikkelen.

3. Aanbevelingen (2)

- Baten en lasten meer in balans brengen:
 - Tarieven herijken
 - exploitatie zwembad rendabeler (prestatie indicatoren meer niveau benchmark)
 - projectinkomsten Sport en Bewegen (nu € 0,-)

- Gemeentelijke indexering in evenwicht brengen.
 - In de begroting wordt de huur aan ZSA geïndexeerd met 5% en de subsidie met 2,5%. Dit leidt tot een lagere compensatie van de huurkosten evenals lagere compensatie van stijgingen van de overige kosten. Daardoor ontstaat een toename van het jaarlijkse exploitatietekort (circa 73.000,- o.b.v. subsidie in 2024). Dit is nog onderwerp van gesprek tussen ZSA en de gemeente.

BUITENSPORT

Overheveling buitensport

- Begroting buitensport nog te integreren in begroting ZSA

Begroting ZSA buitensport en effect op gemeentebegroting		
Exploitatie buitensport geactualiseerd aug '23 ramingen! o.b.v. btw belaste exploitatie, afgerond op 100	2024 begroot ZSA	2024 gemeentebegroting
<i>Baten</i>		
Huuropbrengsten verenigingen	€ 146.500	
Huur ZSA		€ 222.000
Dienstverleningsovereenkomst MJOP		€ 354.900
Pachtopbrengsten - recht van opstal		pm
Totaal Baten	€ 146.500	€ 576.900
<i>Lasten</i>		
Personeelskosten (reeds in begroting ZSA)	€ -	
Dienstverleningsovereenkomst MJOP	€ 354.900	€ 354.900
Huur aan gemeente	€ 222.000	€ -
Belastingen en verzekeringen	pm	€ 28.800
Pachten		€ 15.800
Algemene kosten ZSA	€ 25.000	
Kapitaallasten MIP		€ 278.200
Exploitatiebijdrage		€ 455.400
Totaal Lasten	€ 601.900	€ 1.133.100
Exploitatiesaldo	€ -455.400	€ -556.200
Exploitatiebijdrage	€ 455.400	

- DVO MJOP is winkelnering gemeente (inhuur beheer en onderhoud)
- Bijdrage gemeente aan ZSA = € 455.000,- (ex personeel ZSA)

Overheveling buitensport

➤ Kapitaallasten komende 10 jaar o.b.v. MIP

Investeringskosten MIP excl. Btw		
2023	€	795.829
2024	€	1.811.000
2025	€	1.318.000
2026	€	90.000
2027	€	75.000
2028	€	101.200
2029	€	533.000
2030	€	480.000
2031	€	550.000
2032	€	35.000
2033	€	1.243.000
2034	€	1.211.000
2035	€	845.000
2036	€	40.000
2037	€	160.000
totaal	€	9.288.029

Kapitaallasten /jaar	uitgangspunten		
investeringen 2023-2024 doorgerekend	€	278.195,80	- annuïtaire afschrijving
investeringen 2023-2028 doorgerekend	€	447.258,55	- rekenrente
investeringen 2023-2033 doorgerekend	€	665.515,19	1,2%

**BIJLAGE:
BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN**

Beantwoording onderzoeksvragen (1a)

- *In hoeverre sluit de praktijk binnen ZSA aan op de uitgangspunten zoals die bij besluitvorming (raadsbesluit / businesscase)?*
 - **Businesscase is opgesteld vanuit de gemeentebegroting. Uitgangspunt was een voor de gemeente budgetneutrale overdracht. Daar is de businesscase op gestoeld en de onderliggende berekeningen sluiten hierop aan.**
 - **De praktijk blijkt anders uit te pakken. De feitelijke exploitatie door ZSA is wezenlijk anders dan in de businesscase veronderstelt. Dit uit zich met name in de exploitatie van de Ijsselslag, binnensport (onderwijs) en 't Warnshuus. Er is geen of onvoldoende rekening gehouden met de exploitatieverliezen in de voorgaande jaren. Daarnaast is voor de dagelijkse bedrijfsvoering (overhead en op accommodatieniveau) een grotere personele formatie dan in de BC voorzien.**
 - **De begroting in de BC is voor een goede verschillenanalyse van de bedrijfsvoering onvoldoende gedetailleerd, alleen op kostenplaatsniveau. Er was geen werkbegroting van het sportbedrijf in de BC opgenomen. Deze is later in maart '22 wel door ZSA opgesteld.**

Beantwoording onderzoeksvragen (1b)

In hoeverre sluit de praktijk binnen ZSA aan op de uitgangspunten zoals die bij besluitvorming (raadsbesluit / businesscase)?

- Geen openingsbalans in BC
- Bij start was sprake van verschillende cao's en geen uitgewerkt sociaal plan met 'pakketvergelijkingen'
- Nog uit te werken onderdelen (ook vermeld in de businesscase):
 - In de businesscase is vermeld dat de onderhoudsbedragen inclusief de eigenaarslasten op basis van een MJOP en MJIP nog moeten worden herzien.
 - Een meerjarige overeenkomst voor een werkpakket met bijbehorende maatschappelijke en financiële prestaties dient nog te worden opgesteld;
 - Er wordt nog een financiële reserve opgebouwd/ beschikbaar gesteldDit is 'work in progress'
- Gemeente begrotingen 2023-2024 zijn nog niet gebaseerd op de huur- en subsidierelatie met ZSA.

Beantwoording onderzoeksvragen (2a)

Waar zitten eventuele verschillen en hoe zijn die te verklaren? Wat betekent dit voor de exploitatiebijdrage over 2022 en verder?

- Verschillen doen zich bij vrijwel elke kostenplaats voor. In 2022 is de exploitatie administratief deels door ZSA gedaan en deels nog in de gemeentelijke administratie. Verrekening heeft achteraf plaats gevonden in januari 2023.
- Geen huurbedragen gespecificeerd in BC (wel in de onderliggende berekening). De subsidie ad € 2,5 mlj is inclusief huur aan de gemeente. De exploitatiesubsidie is derhalve € 1,05 mlj
- Tekort werkbegroting ZSA (maart '22) is € 417.000 hoger dan in BC.
 - Hogere werkelijke kosten zwembad, Warnshuus, Hanzehal, binnensport (lagere opbrengsten onderwijs) en hogere kosten buitensport (nog niet overgedragen)
 - Lagere apparaatskosten

Beantwoording onderzoeksvragen (2b)

Waar zitten eventuele verschillen en hoe zijn die te verklaren? Wat betekent dit voor de exploitatiebijdrage over 2022 en verder?

- Voor de exploitatiebijdrage 2022 zijn er geen consequenties. De exploitatie sluit met een positief saldo van afgerond € 100.000,-
- Voor de begroting 2023 en 2024 zijn er wel consequenties:
 - 2023: aanvullende subsidie ad € 1,1 mlj ter dekking van de energiekosten en de toename van de personeelskosten. Voorbehoud energiesubsidies (MEOZ);
 - 2024: aanvullende subsidie ad € 640.000,- ter dekking van de energiekosten en de toename van de personeelskosten
 - Eenmalige kosten voor het ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen (advies is € 500.000,-)
- Voor de begrotingen 2025 en verdere jaren is de bijdrage afhankelijk van het ontwikkelingsperspectief (de in de DVO vast te leggen afspraken, zie volgende pagina) en de mate waarin het sportbedrijf in haar kracht komt. Daar is tijd voor nodig.

Beantwoording onderzoeksvragen (3)

Welke financiële uitgangspunten wil de gemeente hanteren om de begroting van ZSA van 2023 (en verder) realistisch te maken? Welke onduidelijkheden moeten hiervoor worden verhelderd?

- Advies vervolgtraject: eerst basis op orde. Zie opsomming bij aanbevelingen.
- Implementeer jaarlijkse cyclus indienen begroting en subsidietoekenning
- Formuleer in de DVO helderde uitgangspunten en ondernemingsdoelstellingen
 - Missie en visie
 - Te bereiken bezoek en verhuur
 - Maatschappelijke doelstellingen (BSC / Sport en Bewegen)
 - Uitvoeringsniveau en tarieven
 - Financiële doelstellingen (rendement vs exploitatiebijdrage)
 - Wijze van jaarlijks rapporteren en evaluatie