

Financiële analyse

SCEZ

18 oktober 2018



An independent member of Baker Tilly International

1. Inleiding

Provincie Zeeland
T.a.v. de heer P. Goossen en R. Westerhout
Abdij 6
4331 BK Middelburg

Geachte heer Goossen en Westerhout,

In opdracht van de Provincie Zeeland (hierna: "Provincie Zeeland" of "Opdrachtgever") vertegenwoordigd door de heer Goossen is door Baker Tilly Berk Corporate Finance (hierna: "BTB CF") een onderzoek uitgevoerd naar de financiële situatie bij Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland (verder ook genoemd: 'SCEZ' of 'Stichting').

Achtergrond

De Provincie Zeeland verleent, ter ondersteuning van ideeën en activiteiten met een provinciaal belang, subsidie aan uiteenlopende partijen, waaronder verenigingen, stichtingen, instellingen, organisaties en bedrijven. Een van deze partijen is SCEZ, welke wordt gesubsidieerd op basis van het provinciaal cultuurbeleid, zoals is vastgelegd in de Nota provinciaal cultuurbeleid 2017-2020. SCEZ werkt samen met Provincie Zeeland bij het realiseren van de provinciale ambities op het gebied van cultureel erfgoed. Hierbij richt de stichting zich op het duurzaam behoud en de duurzame ontwikkeling van het erfgoed en fungeert zij als aanspreekpunt en kenniscentrum op dit gebied.

Aanleiding onderzoek

De Provincie Zeeland heeft van SCEZ vernomen dat de instelling onvoldoende in staat zou zijn om de toekomstige kostenontwikkelingen bij een ongewijzigd subsidiebeleid te bekostigen. Om de Provincie Zeeland in staat te stellen de situatie te kunnen beoordelen en de te ondernemen vervolgstappen in kaart te brengen, heeft de Provincie Zeeland een onderzoek laten uitvoeren naar de financiële situatie van SCEZ op korte en de lange(re) termijn en – indien het hieraan ontbreekt – eventuele benodigdheden voor de garantie hiervan.

Het uit te voeren onderzoek dient de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

- Is SCEZ in staat om structureel en zelfstandig autonome kostenontwikkelingen op te vangen, waarbij als basis geldt de huidige beleidsambitie van de Provincie en taakstelling richting de organisatie?

Uit de onderzoeksvraag komen vervolgens onderstaande twee sub vragen naar voren, welke tevens vanuit het onderzoek beantwoord dienen te worden.

- Hoe ziet de financiële situatie van de instelling eruit op zowel de korte als de lange termijn?
- Zijn er voldoende mogelijkheden voor het genereren van (extra) middelen naast de provinciale subsidie?

Doelstelling / reikwijdte werkzaamheden BTB CF

Onze werkzaamheden hebben tot doel een onderzoek te doen naar de financiële situatie op korte en de lange(re) termijn van SCEZ, naar aanleiding van de in de vorige paragraaf omschreven situatie. Daarnaast zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord.

Onze opdracht is uitgevoerd overeenkomstig met de door het Nederlands Instituut van Registeraccountants (momenteel Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants; NBA) opgestelde voorschriften inzake transactie gerelateerde adviesdiensten c.q. NV COS 5500N.

Onze werkzaamheden hebben niet het karakter van een controle- of een beoordelingsopdracht conform de algemeen aanvaarde controlegrondslagen wat inhoudt dat onze werkzaamheden bestonden uit het verkrijgen, analyseren en becommentariëren van de aan BTB CF beschikbaar gestelde informatie door betrokken partijen en dat wij derhalve geen uitgebreide detailverificaties hebben uitgevoerd. Gezien de aard van ons onderzoek wordt geen zekerheid verstrekt ten aanzien van de in deze rapportage opgenomen (financiële) informatie.

Ondanks het feit dat deze rapportage zo zorgvuldig mogelijk is samengesteld, kunnen wij derhalve geen aansprakelijkheid aanvaarden voor mogelijke onvolkomenheden in deze rapportage. Op alle werkzaamheden van Baker Tilly Berk Corporate Finance zijn de algemene voorwaarden van toepassing zoals gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel onder nr. 24384456. In deze voorwaarden is een beperking van aansprakelijkheid opgenomen.

BTB CF treedt uitsluitend op als adviseur, de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming voortvloeiende uit de werkzaamheden van BTB CF berust te allen tijde bij de opdrachtgever.

Voor vragen en/of opmerkingen inzake de inhoud van onderhavige (concept) rapportage kunt u contact opnemen met ondergetekende.

De Meern, 18 oktober 2018

De heer drs. L. van Leersum
(Partner)

De heer drs. M.L.J. Goderie
(Director)

2. Inhoudsopgave

3

Secties

1	Inleiding	2
2	Inhoudsopgave	3
3	Samenvatting	4
4	Financiële analyse	7

3. Samenvatting

1. Inleiding
2. Inhoudsopgave
3. **Samenvatting**
4. Financiële analyse



An independent member of Baker Tilly International

3. Samenvatting

5

Algemeen

Op basis van de bevindingen zoals opgenomen in dit rapport is onderstaand een samenvatting opgenomen van de belangrijkste aspecten uit ons onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvraag en sub vragen. Ter volledigheid vermelden wij dat onderstaande samenvatting alleen de belangrijkste analyses en gesignaleerde attentiepunten bevat. Voor een volledig beeld van de gesignaleerde attentiepunten, onze bevindingen en de onderlinge samenhang in deze dient kennis genomen te worden van de gehele rapportage.

Achtergrond

De Provincie Zeeland verleent, ter ondersteuning van ideeën en activiteiten met een provinciaal belang, subsidie aan uiteenlopende partijen, waaronder verenigingen, stichtingen, instellingen, organisaties en bedrijven. Een van deze partijen is SCEZ, welke wordt gesubsidieerd op basis van het provinciaal cultuurbeleid, zoals is vastgelegd in de Nota provinciaal cultuurbeleid 2017-2020.

De Provincie heeft van SCEZ, die de Provincie Cao volgt, vernomen dat de instelling onvoldoende in staat zou zijn om, naast de algemene prijsstijgingen, extra kosten als gevolg van de Cao-afspraken 2017-2018 te dekken. De Cao kent een stijging van 2,1% per 1 juli 2017 en 1,3% per 1 januari 2018. Daarnaast wordt het individueel keuzebudget (IKB) in 2018 met 0,75% verhoogd en ontvangen personeelsleden een persoonlijk ontwikkelbudget (POB) ad EUR € 5k per 5 jaar.

Onderzoeksvragen

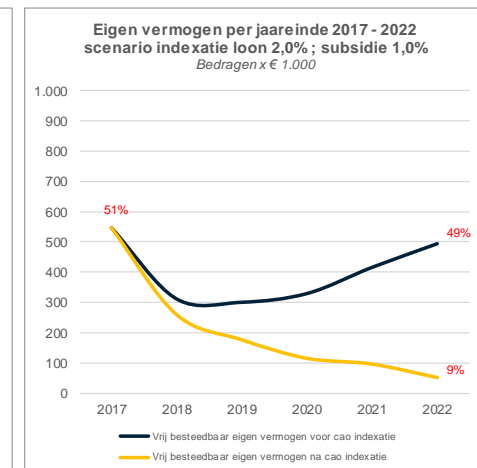
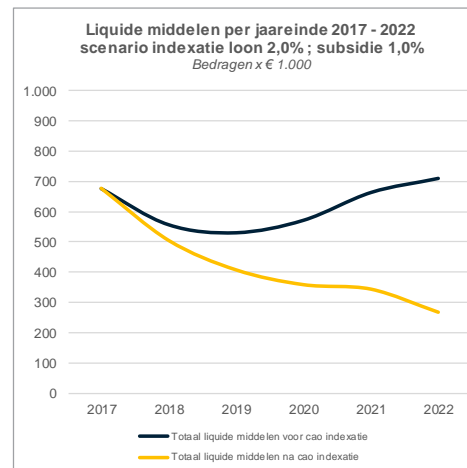
Naar aanleiding van de bovengenoemde problematiek heeft BTB CF een financiële analyse uitgevoerd bij SCEZ teneinde een antwoord op de onderstaande onderzoeksvragen te formuleren.

1. Hoe ziet de financiële situatie van de instelling eruit op zowel de korte als de lange termijn?
2. Zijn er voldoende mogelijkheden voor het genereren van (extra) middelen naast de provinciale subsidie?
3. Is SCEZ in staat om structureel en zelfstandig autonome kostenontwikkelingen op te vangen, waarbij als basis geldt de huidige beleidsambitie van de Provincie en taakstelling richting de organisatie?

De onderzoeksvragen zullen in bovenstaande volgorde navolgend worden beantwoord.

Hoe ziet de financiële situatie van SCEZ eruit op zowel de korte als de lange termijn ?

Op basis van de uitgevoerde analyses concluderen wij uitgaande van de ontwikkeling van het weerstandvermogen en de liquiditeit van SCEZ dat de financiële positie op korte en mid- lange termijn als adequaat kan worden verondersteld. Een structurele terugloop is echter wel zichtbaar en zal bij ongewijzigd beleid ervoor zorgen dat de eigen vermogenspositie en liquiditeitspositie op langere termijn (2023) is uitgehold bij een ongewijzigd beleid. Dit is zichtbaar in onderstaande grafieken.



De in de tabellen weergegeven afname zal versneld worden indien de financiële risico's gepaard met langdurig ziekten, waarmee de SCEZ volgens haar bestuur geconfronteerd wordt, zich zullen uiten. Dit risico niet is gekwantificeerd dit moment en derhalve niet verwerkt in de in deze rapportage getoonde financiële analyses.

Een situatie op termijn waarbij minimaal een sluitend begrotingsresultaat wordt bereikt, is wenselijk. Een sluitend begrotingsresultaat (= rond nihil) geeft echter geen ruimte voor een verdere aanwas voor het vrij besteedbaar eigen vermogen van de stichting. Ook een overschot op de IKS zal als gevolg van de ASV niet kunnen leiden tot materiele vermogensontwikkeling. Een positief resultaat op niet IKS-gesubsidieerde activiteiten van de stichting zou wel kunnen bijdragen aan een toename van het vermogen en de liquiditeitspositie van SCEZ.

Het is derhalve van belang om op korte termijn een situatie te creëren waarin sprake is van een goed evenwicht tussen het bedrijfsrisico van de stichting, weerstandvermogen van de stichting en de financiering van de jaarlijkse activiteiten van de stichting. Dit vergt in onze optiek een herijking van de afspraken tussen de Provincie Zeeland en SCEZ.

3. Samenvatting

Zijn er voldoende mogelijkheden voor het genereren van (extra) middelen naast de provinciale subsidie?

Ten aanzien van het genereren van additionele middelen dan wel inkomsten merken wij op dat de uurtarieven van SCEZ mogelijk niet kostendekkend zijn indien rekening wordt gehouden met indirecte kosten. Het gemiddeld uurtarief voor de Monumentenwacht bedroeg € 46 over 2017. Een verhoging van de uurtarieven van 1,0% leidt tot een verhoging van de omzet van ca. € 3k per jaar, veronderstellend dat het aantal declarabele uren niet afneemt daar de capaciteit vanuit de vraagkant reeds gemaximeerd is.

Onderzocht zou moeten worden door de betrokken instellingen of de positie van de SCEZ in de regio de stichting in staat stelt om zelfstandig (een gedeelte van) de geprognosticeerde negatieve resultaten te mitigeren met additionele inkomsten uit huidige dienstverlening. Wij onderschrijven hierbij wel dat een zorgvuldig onderzoek naar een mogelijk optimum tussen declarabele uren en het uurtarief dient plaats te vinden op korte termijn. Ook het uitbreiden van het dienstenpakket zonder direct in concurrentie te treden met Regionale marktpartijen zou onderdeel van dit 'marktonderzoek' moeten uitmaken. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek (inclusief financiële doorrekeningen) kunnen vervolgens strategische keuze worden gemaakt in deze welke in overleg met de Provincie Zeeland kunnen worden besproken en toegelicht voordat deze in het strategische beleid van de stichting worden opgenomen.

Is SCEZ in staat om structureel en zelfstandig autonome kostenontwikkelingen op te vangen, waarbij als basis geldt de huidige beleidsambitie van de Provincie en taakstelling richting de organisatie?

Uitgaande van de huidige beleidsambitie blijkt uit onze analyse dat er beperkte mogelijkheden zijn voor de stichting om haar kostenniveau verder terug te brengen op een dermate wijze om de Cao-effecten enigszins te mitigeren.

Personeel vormt de grootste kostenpost en hierbij wordt door SCEZ aangegeven dat de stichting reeds werkt met vrijwilligers waar dit mogelijk en wenselijk is en dat het toebedelen van extra taken aan medewerkers niet meer mogelijk is gezien de vele en uiteenlopende taken die de medewerkers op dit moment al hebben (deels als gevolg van bezuinigingstaakstellingen). De werkdruk zou volgens SCEZ al behoorlijk hoog zijn.

De operatie wordt aldus SCEZ al op een dermate efficiënte manier uitgevoerd dat er geen ruimte is, bij een gelijkblijvend ambitieniveau een verder efficiency slag te realiseren en op deze wijze de personele kosten te verlagen. Wij hebben geen verder onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van verdere efficiency slagen op het gebied van inzet van betaalde medewerkers bij SCEZ.

Bij een ongewijzigd beleid lijkt SCEZ niet in staat om op langere termijn kosten ontwikkelingen uit hoofde van Cao- of andere prijsontwikkelingen op te vangen. Onderstaande aspecten dienen overwogen te worden om wel tot deze situatie te komen:

Verhoging inkomsten uit dienstverlening

Deze mogelijkheid is reeds beschreven bij de beantwoording van de vraag *'Zijn er voldoende mogelijkheden voor het genereren van (extra) middelen naast de provinciale subsidie?'*.

Wij verwijzen derhalve naar deze beschrijving links op deze pagina.

Wijze van indexatie van de provinciale subsidie

SCEZ heeft gevraagd om de indexatie van de provinciale subsidie gelijk te stellen aan de indexatie van de Cao teneinde haar negatieve exploitatieresultaat (voor een groot gedeelte) te mitigeren. De keerzijde hiervan is dat door de indexatie gelijk te stellen aan de Cao, de Provincie het risico loopt dat tekorten uit activiteiten welke niet samenhangen met de gesubsidieerde taken worden gedekt met de indexatie van de provinciale subsidie (dit is ook niet in lijn met de ASV).

Een oplossing in deze zou kunnen zijn om in gezamenlijkheid met de stichting te bepalen welk gedeelte van de personele bezetting ziet op uitvoering van de gesubsidieerde taken (IKS) en welk gedeelte op overige activiteiten. De indexatie van de provinciale subsidie (IKS) kan dan gebaseerd worden op de Cao-ontwikkeling voor de aan de prestatieafspraken gekoppelde fte. Op deze wijze wordt het bedrijfsrisico van de stichting gereduceerd wat past bij de werking van de ASV.

Investerings in het perspectief van weerstandsvermogen

Een keerzijde van het aanhouden van een laag weerstandsvermogen is dat (toekomstige) investeringen niet of beperkt financieerbaar zijn vanuit eigen vermogen (en samenhangende beschikbare liquide middelen). Echter voor de dekking van noodzakelijke (substantiële) investeringen zijn alternatieve oplossingen te overwegen zoals het verstrekken van eenmalige provinciale subsidies of door het verstrekken en structureel afschrijven van een lening. Een adequate meerjarenbegroting van 5 tot 10 jaar (balans, baten en lasten en investeringen) is dan wel een vereiste.

Bovengenoemde oplossingsrichtingen dienen in onderlinge samenhang te worden beoordeeld door de Provincie Zeeland en SCEZ om te komen tot mogelijk aanvullende afspraken over de financiering en bijbehorende verantwoordelijkheden van partijen teneinde tot een gewenst evenwicht voor partijen te komen tussen het bedrijfsrisico van de stichting, weerstandsvermogen van de stichting en de financiering van de jaarlijkse activiteiten van de stichting.

4. Financiële analyse

1. Inleiding
2. Inhoudsopgave
3. Samenvatting
4. **Financiële analyse**



An independent member of Baker Tilly International

4. Financiële analyse

8

4.1 Analyse balanspositie

Algemeen

Het verloop van de balansposities van SCEZ over de periode 2015 tot en met 2022 is op deze pagina weergegeven. Deze is opgesteld op basis van de jaarrekeningen en begrotingen zoals aangeleverd door SCEZ*.

Verloop liquiditeit

Zichtbaar is de substantiële afname van de liquiditeit in 2017 gevolgd door een gematigde afname vanaf 2018. De voornaamste reden voor de afname van de liquide middelen in 2017 betreft een nabetaling in 2017 van achterstallige huur over 2016 in verband met het uitblijven van een (correcte) factuur voor de huur van locatie 'Het Schuitvlot'.

Verloop eigen vermogen

Met betrekking tot zowel de liquide middelen als het eigen vermogen is een stabiele neerwaartse lijn zichtbaar over de periode 2018 tot en met 2022. De primaire reden hiervoor betreft de lage overschotten of tekorten op de geprognosticeerde exploitatierekening over de periode 2018 tot en met 2022.

Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland - Balans

Alle bedragen in € x 1.000	2015 31 dec jaarrekening	2016 31 dec jaarrekening	2017 31 dec jaarrekening	2018 31 dec begroting	2019 31 dec begroting	2020 31 dec begroting	2021 31 dec begroting	2022 31 dec begroting
Immateriële vaste activa	22	20	14	28	22	16	10	4
Materiële vaste activa	326	279	269	268	256	218	187	192
Voorraden	11	10	10	10	10	10	10	10
Vorderingen	174	119	100	100	100	100	100	100
Liquide middelen	407	1.025	675	503	406	357	342	266
BALANS DEBET	940	1.454	1.069	910	795	701	650	573
Eigen vermogen	502	494	548	260	177	116	96	51
Voorzieningen	30	27	39	167	135	103	71	39
Onderhanden projecten	0	22	6	6	6	6	6	6
Kortlopende schulden	408	911	476	476	476	475	476	476
BALANS CREDIT	940	1.454	1.069	910	795	701	650	573

* Toelichting met betrekking tot bovenstaande balans

- Van SCEZ zijn geen begrotingen ontvangen met betrekking tot de financiële positie (balans). De begrote financiële posities betreft afgeleiden van enerzijds de ontvangen begrotingen voor de resultaten en anderzijds de ontvangen investeringsbegrotingen.
- Het uitgangspunt in de balans over de periode 2018-2022 is dat het werkkapitaal ongewijzigd blijft vanaf 31 december 2017. Wijzigingen in het werkkapitaal beïnvloeden de stand van de liquide middelen.

4. Financiële analyse

9

4.2 Analyse staat van baten en lasten

Algemeen

Het verloop van de staat van baten en lasten van SCEZ over de periode 2015 tot en met 2022 is op deze pagina weergegeven. Deze is opgesteld op basis van de jaarrekeningen en begrotingen zoals aangeleverd door SCEZ*. Een uitzondering is hierop gemaakt door BTB CF, de loonindexatie is vanaf 2018 op 2% per jaar verondersteld in plaats van 1% zoals door de stichting was gehanteerd.

Exploitatieresultaat

Zoals blijkt uit het overzicht, is er vanaf boekjaar 2018 tot en met 2022 een negatief exploitatiesaldo begroot. Met betrekking tot de oorzaak van de begrote negatieve resultaten geeft SCEZ het volgende aan:

'De reden van de begrote negatieve resultaten liggen in het feit dat wij gedurende de periode 2012-2016 een majeure bezuinigingsoperatie hebben doorgevoerd, vanwege structurele kortingen op de subsidie van de Provincie Zeeland (500.000 p/jr.) De verwerking van deze bezuinigingen gebeurt deels via natuurlijk verloop van personeel.'

De negatieve begrote exploitatieresultaten vanaf 2018 en later worden veroorzaakt door het achterblijven de indexering van de subsidie inkomsten in vergelijking met de (verwachte) Cao ontwikkeling.

Netto kasstromen

De begrote kasstromen over de periode 2018 tot en met 2022 wijken relatief weinig af ten opzichte van de begrote exploitatiesaldi, omdat de investeringen in vaste activa relatief beperkt zijn.

Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland - Staat van baten en lasten

Alle bedragen in € x 1.000	2015 jaarrekening	2016 jaarrekening	2017 jaarrekening	2018 begroting	2019 begroting	2020 begroting	2021 begroting	2022 begroting
Subsidies en bijdragen	2.122	2.130	2.152	2.171	2.193	2.215	2.237	2.259
Overige baten	531	581	612	462	463	461	468	469
TOTALE BATEN	2.652	2.711	2.764	2.633	2.656	2.676	2.705	2.728
		2,2%	1,9%	-4,7%	0,9%	0,8%	1,1%	0,8%
Personeelskosten	1.844	1.886	1.933	2.181	1.989	1.996	1.984	2.024
Overige bedrijfskosten	757	769	729	686	689	694	701	707
Afschrijvingskosten	57	66	48	53	62	48	40	42
TOTALE LASTEN	2.658	2.721	2.710	2.921	2.740	2.738	2.725	2.773
		2,3%	-0,4%	7,8%	-6,2%	-0,1%	-0,5%	1,8%
SALDO	-6	-9	54	-288	-84	-62	-20	-45
Financiële baten en lasten	3	1	0	0	0	0	0	0
EXPLOITATIESALDO	-3	-8	54	-287	-83	-61	-20	-45
Bij: afschrijvingen	58	55	60	53	62	48	40	42
Verhoging voorziening	0	0	0	160	0	0	0	0
Benutting voorziening	0	0	0	-32	-32	-32	-32	-32
Mutatie werkkapitaal	-104	580	-432	0	0	0	0	0
Investerings vaste activa	-32	-9	-32	-66	-44	-3	-3	-41
NETTO KASSTROOM	-81	618	-350	-172	-98	-48	-15	-76

* Toelichting met betrekking tot bovenstaande resultatenrekening

- De begrotingen zijn verkregen van SCEZ over de periode 2018 tot en met 2022. Om de impact van de cao-verhoging inzichtelijk te maken is het uitgangspunt van loonindexatie verhoogd van 1,0% naar 2,0%. De hier gepresenteerde exploitatieresultaten zijn hierdoor lager dan de begrotingen opgesteld door SCEZ.
- Om de netto kasstroom c.q. de mutatie van de liquide middelen te bepalen, is het exploitatiesaldo gecorrigeerd voor de afschrijvingen van het betreffende boekjaar, de mutatie van het werkkapitaal en de investeringen overeenkomstig de verkregen investeringsbegroting over periode 2018 – 2022.

4. Financiële analyse

4.3 Exploitatierisico – indexatie

10

Algemeen

Gezien de aard van de kostenstructuur van de Stichting en de mogelijke impact hiervan op het exploitatierisico is aan de hand van de beschreven financiële situatie en staat van baten en lasten bepaald wat de impact is geweest en zal zijn van wijzigingen in de toepasselijke cao bij gelijkblijvende overige uitgangspunten.

Om dit inzichtelijk te maken, is rechts een gevoeligheidsanalyse weergegeven waaruit blijkt wat de impact is van wijziging in de indexatie van de provinciale subsidie en de Cao lonen enerzijds versus de financiële situatie (exploitatieresultaat, liquiditeit en eigen vermogen) van SCEZ anderzijds. De gevoeligheidsanalyse is gebaseerd op de parameters subsidie (inkomsten) en lonen (belangrijkste kostencategorie – naast huur) omdat deze als meest significant (potentieel grootste impact) worden verondersteld uit hoofde van het exploitatierisico versus indexatie.

Voor de impact op het resultaat is het boekjaar 2022 als uitgangspunt gekozen, omdat dit het laatste jaar betreft wat is begroot door SCEZ en omdat dit als structureel resultaat kan worden beschouwd doordat incidentele posten ontbreken en er tijd is voor de stichting om haar strategische beleid verder door te ontwikkelen. Voor de momentopname van de liquiditeit en eigen vermogen is peildatum 31 december 2022 gekozen omdat SCEZ een investeringsbegroting tot en met die datum heeft aangereikt. Bij de interpretatie van de tabellen dient in ogenschouw genomen te worden dat hantering van een ander peiljaar of –datum mogelijk kan leiden tot andere inzichten.

Op basis van de door SCEZ aangereikte begrotingen op basis van een indexatie van de subsidie van 1,0% en de lonen met 2,0% (aanpassing BTB CF van 1% naar 2%), bedraagt het saldo van baten en lasten structureel € 45k negatief. Indien de indexatie van de subsidie gelijk zou worden gesteld aan de verwachte indexatie van de lonen ad 2,0% dan zou het resultaat structureel € 45k positief bedragen.

Op de volgende pagina is voor voornoemd scenario het verloop van de liquide middelen inzichtelijk gemaakt, waaruit blijkt dat de totale liquide middelen per 31 december 2022 een bedrag ad € 444k hoger zou zijn indien de indexatie van de provinciale subsidie gelijk zou zijn gesteld aan die van de toepasselijke Cao. Voor een nadere afweging van de verwachte situatie per 31 december 2022 bij ongewijzigde omstandigheden versus het gewenste weerstandsvermogen per die datum, verwijzen wij naar de volgende pagina.

Gevoeligheidsanalyse exploitatieresultaat 2022: Indexatie lonen vs. subsidie

		Indexatie van lonen				
		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Indexatie subsidies	1,0%	-25	-35	-45	-55	-65
	1,5%	21	11	1	-9	-19
	2,0%	65	55	45	35	25
	2,5%	112	102	92	82	72
	3,0%	159	149	139	129	119
	3,5%	207	197	187	177	167

Gevoeligheidsanalyse liquiditeit 31-12-2022: Indexatie lonen vs. subsidie

		Indexatie van lonen				
		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Indexatie subsidies	1,0%	344	305	266	227	188
	1,5%	457	418	379	340	301
	2,0%	564	525	486	447	408
	2,5%	680	641	602	563	524
	3,0%	794	755	716	677	638
	3,5%	911	872	833	794	755

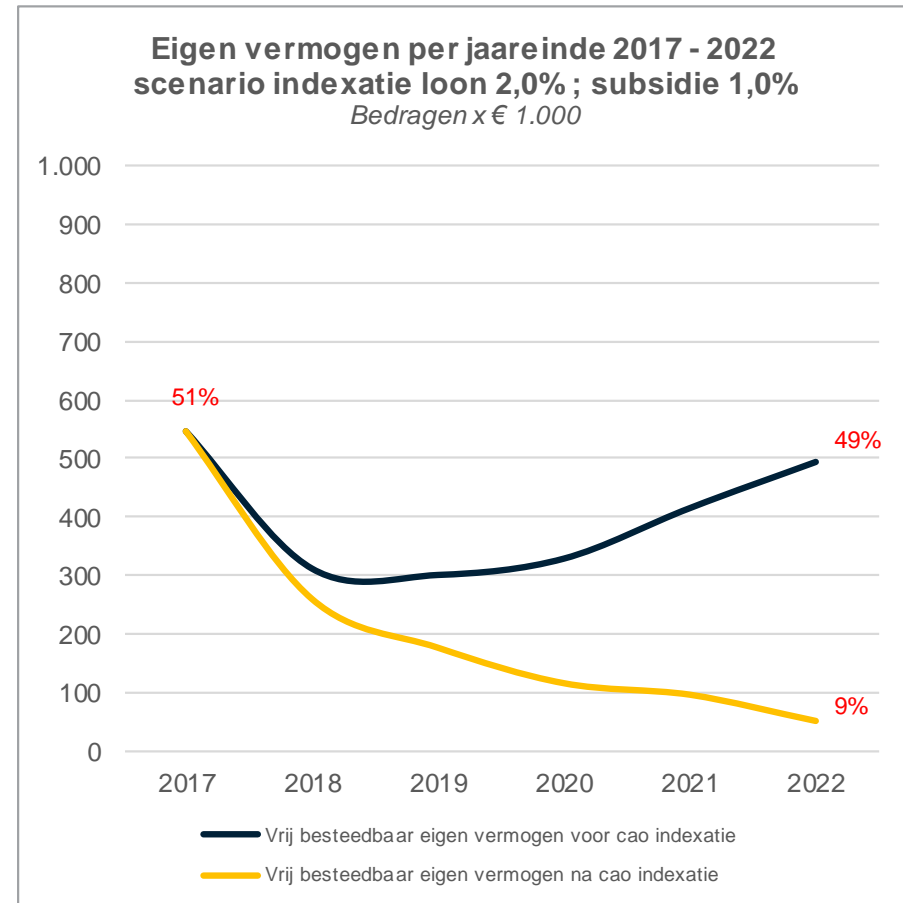
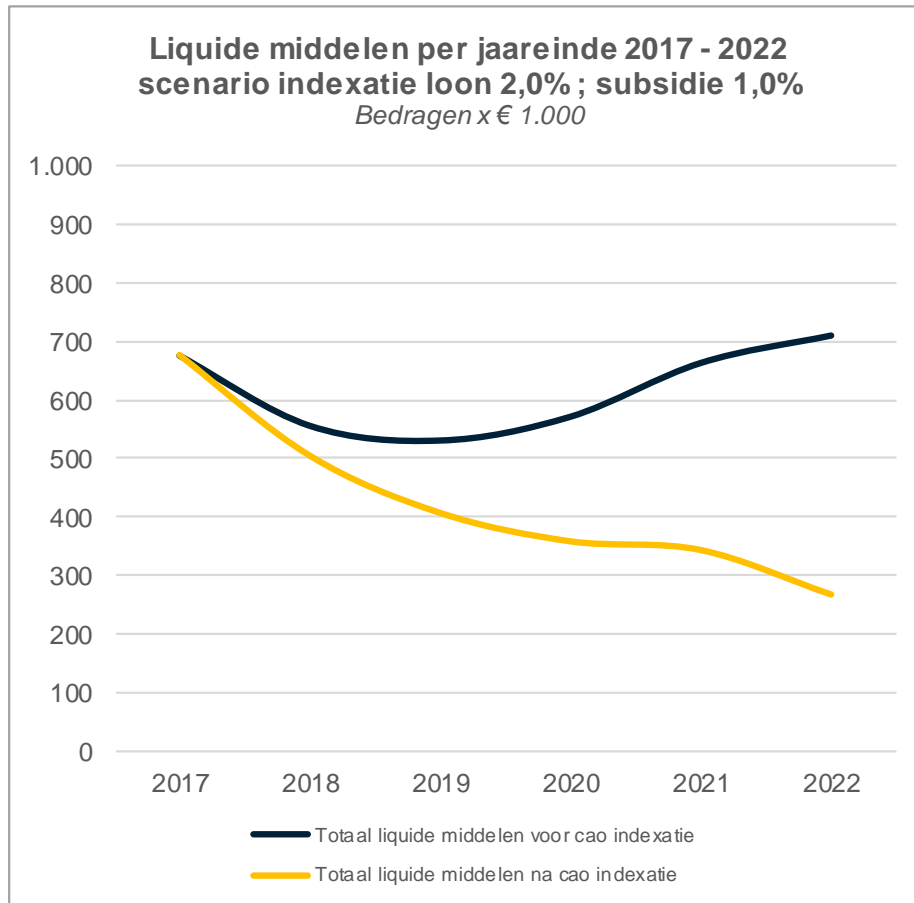
Gevoeligheidsanalyse vermogen 31-12-2022: Indexatie lonen vs. subsidie

		Indexatie van lonen				
		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Indexatie subsidies	1,0%	130	91	51	12	-27
	1,5%	243	204	164	125	86
	2,0%	350	311	271	232	193
	2,5%	466	427	387	348	309
	3,0%	580	541	501	462	423
	3,5%	697	658	618	579	540

4. Financiële situatie SCEZ

11

4.3 Exploitatierisico – indexatie



Op deze pagina is het verloop van de liquide middelen en het eigen vermogen (beide zowel totaal als vrij besteedbaar) weergegeven. Over de periode 2017 – 2022 neemt het vrij besteedbare eigen vermogen af van 51% tot 9% indien:

- de personeelslasten jaarlijks toenemen met 2,0%; en
- de subsidie jaarlijks zal worden geïndexeerd met 1,0%; en
- geen compensatie plaatsvindt voor de lasten van de cao aanpassing 2017/2018.

4. Financiële analyse

4.4 Initiële oplossingsrichtingen

12

Algemeen

SCEZ heeft aangegeven dat, als gevolg van de reeds doorgevoerde subsidieverlagingen in de periode 2011-2016, zij geen financiële noch werkinhoudelijke buffers meer heeft. Bezuinigingen zouden zijn opgevangen door een combinatie van grofweg herhuisvesting, herijking van het takenpakket, outsourcing van ICT, verhoging van eigen inkomsten en aanpassing van de formatie door natuurlijk verloop. De stichting geeft aan dat zij de bezuinigingen tot op heden heeft kunnen opvangen, mede met behulp van incidentele baten. SCEZ geeft echter ook aan dat zij verdere bezuinigingen door onvoldoende indexatie van de provinciale subsidie op termijn niet meer zal kunnen opvangen.

De impact van de wijzigingen in de Cao over 2018/2019 bedragen circa € 53k per jaar (structureel; hogere loonkosten). De stichting geeft aan dat zij hierdoor onvoldoende middelen heeft om concrete risico's, waaronder langdurige ziekte van personeel of overige kostenverhogingen, verantwoord af te dekken.

Onderstaand is kort beschreven welke mogelijkheden initieel geïdentificeerd zijn voor compensatie van een structureel exploitatietekort.

Verhoging overige baten

SCEZ heeft aangegeven dat het exploiteren van (meer) commerciële taken een mogelijke ondermijning betekent voor hun huidige onafhankelijke positie en rol in de regio. De stichting benadrukt dat zij geen commerciële, op winst gerichte onderneming is en een evenwicht moet behouden tussen de provinciale subsidie en inkomsten uit betaalde dienstverlening. Hierbij geeft zij aan dat zij momenteel circa 17% aan eigen inkomsten genereert en dit als evenwichtig beschouwt.

De totale baten inzake uitgevoerde inspecties bedroegen over 2017 € 290k (bron: jaarrekening 2017), betreffende 6.279 declarabele uren. Om het Cao effect volledig te mitigeren, dienen ofwel het aantal declareerbare uren uitgebreid te worden van 6.279 uren tot 7.400 uren (+18%) of het tarief verhoogd te worden van ca € 46,- per uur tot € 55 per uur (+18%). Een combinatie hiervan is natuurlijk ook te overwegen. In reactie hierop geeft de stichting aan dat de tarieven in 2017 reeds met 36% zijn verhoogd en verdere verhoging mogelijk zal leiden tot opzegging van abonnees. Daarnaast geeft zij aan dat de maximale capaciteit van declarabele uren reeds zou zijn bereikt, mede gezien de omvang van de markt.

Verlaging personeelsbezetting

Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om de personeelsbezetting te optimaliseren door meer werk uit handen te geven aan vrijwilligers, door meer taken per persoon toe te bedelen of door bepaalde taken te laten vervallen. Rekening houdend met gemiddelde personeelskosten van ca. € 65k per fte, zou ca. 0,80 fte bespaard dienen te worden. Op een totaal personeelsbestand van 26,5 fte bedraagt dit 3,0%.

De Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland geeft in de begroting over 2018-2022 reeds aan dat er uitstroom van fte plaatsvindt:

- *'Een depotbeheerder/documentalist maakt per januari 2019 gebruik van vroegpensioen. Deze functionaris wordt niet (geheel) vervangen. Vanaf 1 oktober 2017 is de arbeidsomvang van de depotbeheerder die in 2017 in dienst is gekomen, uitgebreid naar 1,0 fte'* en
- *'Per juli resp. augustus 2020 pensioneren een documentair informatieverzorger (0,55 fte) resp. 2e monumentenwachter (1 fte). Voor beiden is geen vervanging voorzien.'*

In reactie hierop geeft de stichting aan dat zij reeds werkt met vrijwilligers waar dit mogelijk en wenselijk is. Daarnaast merkt zij op dat het toebedelen van extra taken aan medewerkers niet aan de orde gezien de vele en uiteenlopende taken die de medewerkers op dit moment al hebben (deels als gevolg van bezuinigingstaakstellingen). De werkdruk zou volgens SCEZ al behoorlijk hoog zijn. Tot slot geeft zij aan dat zij te maken heeft met een een vergrijzend personeelsbestand.

Samenvattend acht SCEZ een besparing bovenop de reeds geprognosticeerde uitstroom van 0,8 fte niet realistisch.

Wijziging van de Algemene Subsidie Verordening (ASV)

SCEZ heeft aangegeven dat, als gevolg van de terugvorderingsregeling in de algemene subsidieverordening van de Provincie, het niet mogelijk is om tegenvallende resultaten in het ene jaar te compenseren met positieve resultaten uit meevallers uit andere jaren. Hierdoor kan volgens de stichting haar eigen vermogen alleen maar afnemen en heeft zij niet of nauwelijks mogelijkheden om vermogen op te bouwen als buffer voor de toekomst. Een aanpassing in de ASV op dit punt zou volgens de stichting bij kunnen dragen aan de financiële robuustheid van de organisatie op langere termijn.

Vanuit de Provincie Zeeland hebben wij vernomen dat in het verleden een terugvordering van (een gedeelte) van de subsidie slechts in beperkte mate is voorgekomen. Het is een strategisch besluit geweest om in de ASV het (structureel) opbouwen van financiële buffers vanuit overschotten op Provincie/subsidiegelden in te perken.

4. Financiële analyse

13

4.5 Belangrijkste bevindingen analyse BTB CF

Geprognosticeerde financiële situatie

Wij hebben de begroting over de periode 2018-2022 en de investeringsbegroting over 2018-2022 zoals aangeleverd door de stichting geanalyseerd. Op basis hiervan komt naar voren dat SCEZ de komende jaren, bij ongewijzigd beleid, structureel negatieve exploitatieresultaten zal realiseren mede dankzij de verwachte Cao ontwikkelingen (indexering 2% per jaar). Dit zal leiden tot een afname van het in het verleden opgebouwde weerstandsvermogen bij verder ongewijzigde uitgangspunten.

Weerstandsvermogen en liquiditeit

In vervolg op voornoemde dient te worden geanalyseerd welke omvang van weerstandsvermogen gewenst is voor SCEZ. Hierop is geen eenduidig antwoord te geven en hangt direct samen met de mate waarin de stichting (financiële) bedrijfsrisico's loopt en zelfstandig bij machte is om hierop te anticiperen dan wel te mitigeren.

De geprognosticeerde liquiditeitspositie (liquide middelen in de balans ultimo jaar) lopen af van € 675k ultimo 2017 tot € 266k ultimo 2022. Het eigen vermogen laat een ontwikkeling zien van € 548k in 2017 tot € 51k in 2022.

Wij concluderen op basis van de ontwikkeling van het weerstandvermogen en de liquiditeit van SCEZ dat de financiële positie op korte en mid- lange termijn als adequaat kan worden verondersteld. Echter een sterke structurele terugloop is wel zichtbaar en zal bij ongewijzigd beleid ervoor zorgen dat de eigen vermogenspositie en liquiditeitspositie op langere termijn (vanaf 2023) is uitgehold. Deze termijn zal verkort worden indien de financiële risico's gepaard met langdurig ziekten, waarmee de SCEZ volgens haar bestuur geconfronteerd wordt, zich zullen uiten. Omdat dit risico niet is gekwantificeerd op moment van schrijven, is deze niet verwerkt in de in deze rapportage getoonde financiële analyses.

Een situatie op termijn waarbij minimaal een sluitend begrotingsresultaat bereikt wordt is wenselijk. Echter een sluitend begrotingsresultaat (= rond nihil) geeft geen ruimte voor een verdere aanwas voor het vrij besteedbaar eigen vermogen van de stichting. Ook een overschot op de IKS zal als gevolg van de ASV niet kunnen leiden tot materiele vermogensontwikkeling. Een positief resultaat op niet IKS gesubsidieerde activiteiten van de stichting zou wel kunnen bijdragen aan een toename van het vermogen en de liquiditeitspositie van SCEZ.

Terugvorderingsregeling ASV

In de Algemene Subsidie Verordening van de Provincie Zeeland (ASV) is bepaald dat een overschot op de ontvangen subsidie (IKS) teruggevorderd kan worden door de subsidieverstrekker. Wij delen het standpunt van de Provincie Zeeland dat het niet wenselijk is om structurele overschotten op de ontvangen subsidies door de subsidieontvangers te laten behouden als eigen vermogen. Voordat deze verordening van kracht was, heeft SCEZ de mogelijkheid gehad om de per heden aanwezige saldi van liquide middelen en eigen vermogen te accumuleren.

Wij onderschrijven daarentegen ook dat deze verordening bij het ontbreken van een mogelijkheid tot het realiseren van additionele winstgevende activiteiten (inkomsten) het risico kent dat een structurele afname van het weerstandsvermogen en liquiditeiten plaatsvindt. Dit geeft derhalve het belang aan van een goed evenwicht tussen het bedrijfsrisico van de stichting, weerstandvermogen van de stichting en de financiering van de jaarlijkse activiteiten van de stichting.

Investerings in het perspectief van weerstandsvermogen

Een keerzijde van het aanhouden van een laag weerstandsvermogen is dat (toekomstige) investeringen niet of beperkt financieerbaar zijn vanuit eigen vermogen (en samenhangende beschikbare liquide middelen). Echter voor de dekking van noodzakelijke (substantiële) investeringen zijn alternatieve oplossingen te overwegen zoals het verstrekken van eenmalige provinciale subsidies of door het verstrekken en structureel afschrijven van een lening. Een adequate meerjarenbegroting van 5 tot 10 jaar (balans, baten en lasten en investeringen) is dan wel een vereiste.

Verhoging van inkomstenniveau

Hierbij merken wij op dat de uurtarieven van SCEZ mogelijk niet kostendekkend zijn indien rekening wordt gehouden met indirecte kosten. Het gemiddeld uurtarief voor de Monumentenwacht bedroeg € 46 over 2017. Een verhoging van de uurtarieven van 1,0% leidt tot een verhoging van de omzet van ca. € 3k, veronderstellend dat het aantal declarabele uren niet afneemt daar de capaciteit vanuit de vraagkant reeds gemaximeerd is.

In verhouding tot de geprognosticeerde bedrijfsresultaten en de ingeschatte positie van SCEZ in de regio dient onderzocht te worden of de stichting in staat is om zelfstandig (een gedeelte van) de geprognosticeerde negatieve resultaten te mitigeren. Wij onderschrijven hierbij wel dat een zorgvuldig onderzoek naar een mogelijk optimum tussen declarabele uren en het uurtarief dient plaats te vinden op korte termijn. Op basis van deze uitkomsten kunnen dan strategische keuze worden gemaakt in deze welke in overleg met de Provincie Zeeland kunnen worden besproken en toegelicht.

4. Financiële analyse

14

4.5 Belangrijkste bevindingen analyse BTB CF

Verlaging kostenniveau

Gezien de aard en omvang van de exploitatiekosten van de stichting zal het lastig zijn om besparingen te creëren van voldoende omvang om de Cao effecten enigszins te mitigeren.

De personele kosten vormen de grootste kostenpost en hierbij wordt aangegeven dat de stichting reeds werkt met vrijwilligers waar dit mogelijk en wenselijk is en dat het toebedelen van extra taken aan medewerkers niet meer mogelijk is gezien de vele en uiteenlopende taken die de medewerkers op dit moment al hebben (deels als gevolg van bezuinigingstaakstellingen). De werkdruk zou volgens SCEZ al behoorlijk hoog zijn.

De operatie wordt aldus SCEZ al op een dermate efficiënte manier uitgevoerd dat er geen ruimte is, bij een gelijkblijvend ambitieniveau een verder efficiency slag te realiseren en op deze wijze de personele kosten te verlagen. Wij hebben geen verder onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van verdere efficiency slagen op het gebied van inzet van betaalde medewerkers bij SCEZ.

Wijze van indexatie van de provinciale subsidie

SCEZ heeft gevraagd om de indexatie van de provinciale subsidie gelijk te stellen aan de indexatie van de Cao teneinde haar negatieve exploitatieresultaat (voor een groot gedeelte) te mitigeren. De keerzijde hiervan is dat door de indexatie gelijk te stellen aan de Cao, de Provincie het risico loopt dat tekorten uit activiteiten welke niet samenhangen met de gesubsidieerde taken worden gedekt met de indexatie van de provinciale subsidie (dit is ook niet in lijn met de ASV).

Een oplossing in deze zou kunnen zijn om in gezamenlijkheid met de stichting te bepalen welk gedeelte van de personele bezetting ziet op uitvoering van de gesubsidieerde taken (IKS) en welk gedeelte op overige activiteiten. De indexatie van de provinciale subsidie (IKS) kan dan gebaseerd worden op de Cao ontwikkeling voor de aan de prestatieafspraken gekoppelde fte.

Op deze wijze wordt het bedrijfsrisico van de stichting gereduceerd wat past bij de werking van de ASV.

Contact

Mark Goderie
Director Corporate Finance

M: +31 (0)6 [REDACTED]

E: [REDACTED]

Lorijn van Leersum
Partner Corporate Finance

M: +31 (0) [REDACTED]

E: [REDACTED]

Baker Tilly Berk Corporate Finance

Rijnzathe 7

3454 PV De Meern

T: +31 (0)30 204 01 00

E:

KvK: 24384456

www.bakertillyberk-cf.nl



An independent member of Baker Tilly International