



# HERSTELPLAN THIALF

April 2020



## **SAMENVATTING**

---

Voor u ligt het herstelplan waarmee Thialf invulling geeft aan de door de aandeelhouders gevraagde route naar 'gouden medailles & zwarte cijfers'. Deze route is beïnvloed door de nieuwe realiteit van Corona waardoor is gekozen om Thialf eerst in de waakstand te zetten. Achter de schermen wordt echter hard gewerkt om na deze waakstand weer op te starten met als doel een 'slank & slim' Thialf. Daarbij moeten vooral nieuwe afspraken met stakeholders zoals o.a. KNSB, NOC NSF, CTO Noord en de aanpak van het energievraagstuk ervoor zorgen dat de behoefte aan een structurele bijdrage van de aandeelhouders afneemt. Tot die tijd wordt aan de aandeelhouders een reddings-/ herstructureringssteun gevraagd van bijna 3 miljoen euro voor de periode t/m september 2022.

Urgentie en daarmee de snelheid van besluitvorming over de toekenning van deze reddings-/herstructureringssteun is van groot belang in deze. Thialf is nog t/m juni in staat om zelfstandig aan haar betalingsverplichtingen te kunnen voldoen.

De door de directie reeds aangekondigde zorgwekkende ontwikkeling van de exploitatie en de conclusie van een structureel tekort, werden eind november jl. bevestigd met de rapportage van het bureau LAgrou. Dit externe bureau maakte een uitgebreide analyse van de verschillen tussen de businesscases die voor en tijdens de vernieuwbouw zijn gemaakt en onderzocht tevens de mogelijkheden om de exploitatie te verbeteren. De conclusies waren duidelijk waarvan de belangrijkste was dat een positieve exploitatie nagenoeg onmogelijk is. LAgrou prognosticeerde een negatief bedrijfsresultaat voor 2019/2020 van 947k dat o.b.v. een aantal aanbevelingen wel zou kunnen verbeteren, in de jaren daarna, maar niet positief zou worden.

Daarop gaven de aandeelhouders de opdracht aan de directie van Thialf om met een herstelplan te komen met als doel de 'gouden medailles & zwarte cijfers'. Begin 2020 is er hard gewerkt aan de input van dit plan waarbij twee activiteiten parallel liepen. Als eerste het toerekenen van het negatieve resultaat aan de verschillende activiteiten van Thialf. Op deze manier ontstond inzicht in de verdeling van het resultaat en had Thialf een tool in handen om scenario's door te rekenen.

Het bedenken, doorrekenen en afwegen van scenario's was de tweede activiteit die de basis vormt voor dit herstelplan. Thialf onderscheidde uiteindelijk drie scenario's: 1. een toernooi scenario (alleen grote toernooien), 2. Een topsport scenario (alleen grote toernooien en topsport trainingen) en 3. Een 'slank en slim' scenario. Dat scenario is gebaseerd op het beëindigen of uitbesteden van activiteiten op zo'n wijze dat 'gouden medailles & zwarte cijfers' het dichtst benaderd worden.

De conclusie van LAgrou wordt echter bevestigd in dit herstelplan. Geen enkel scenario haalt zwarte cijfers. De bedrijfsresultaten van de onderscheiden scenario's zijn alle negatief. Scenario 'Slank & Slim' geeft daarbij het beste beeld en behoudt tevens de kernfuncties van Thialf waardoor het ook mogelijk blijft de breedtesport te faciliteren. Dit scenario vraagt een forse reorganisatie.

Inmiddels beginnen in de contacten met de fiscus ook de negatieve btw effecten van het sportbesluit duidelijk te worden. Die worden voor Thialf ingeschat op 145k waardoor het door LAgrou voorspelde negatieve bedrijfsresultaat van 947k vergroot wordt tot 1.092k. Thialf is met scenario 3 in staat om 50% van dit tekort in te lopen (538k). Dat doet Thialf met de volgende ingrijpende maatregelen:

- Het stoppen met dan wel uitbesteden van de zakelijke verhuur, de eigen schaatschool en de zogeheten specials (overige publieksevents);
- Het efficiënter organiseren dan wel combineren van een aantal functies;
- Het nauwer samenwerken met het CTO als het gaat om het organiseren van ijsplanning;
- op basis van bovenstaande, het terugbrengen van de bezetting van 24,5 fte's nu tot 15,5 fte's in scenario 3;
- Het maken van nieuwe afspraken met meerdere gebruikersgroepen t.a.v. kostprijs dekkende tarieven;
- Het maken van nieuwe afspraken met meerdere gebruikersgroepen t.a.v. het doorbelasten van facilitaire kosten zoals schoonmaak;
- Het maken van nieuwe afspraken met leveranciers teneinde het rendement van contracten te verhogen;
- Het maken van nieuwe afspraken met de Gemeente Heerenveen t.a.v. het exploitatieverlies van de ijs hockeyhal.

Hiermee herpositioneert Thialf zich als een facilitair bedrijf met een kleine kern die op efficiënte en effectieve wijze georganiseerd is. Thialf is er ook na deze transitie primair voor de topsport en secundair voor de overige ijsporten. Dit is het maximale dat Thialf zelf kan realiseren. Zonder bijdragen van stakeholders en/of aandeelhouders is het voortbestaan van Thialf niet gewaarborgd.

Slechts vier dagen na de uitverkochte Wold Cup Finals, sloot Thialf haar deuren i.v.m. de Coronacrisis. De koeling werd uitgeschakeld en de programmering van de laatste drie à vier weken gecancelld. De directe economische schade wordt door Thialf geschat op 63.500 euro maar de indirecte effecten zijn veel groter. Uiteraard zal Thialf de ondersteuningsmogelijkheden, die er door de landelijke overheid geboden worden in dit verband, waar mogelijk, benutten.

Ondanks de Coronacrisis staat de keuze voor een 'Slank & Slim' Thialf evenwel nog steeds overeind. Alleen het pad om er te komen wordt anders. Thialf is na de sluiting in de waakstand gezet en gebruikt deze periode als voorbereiding op scenario 3 en zal na een opstartjaar groeien naar dat gewenste scenario. Die groei is weergegeven in de prognoses in dit herstelplan waarvan de tekorten over het lopend boekjaar plus de twee volgende boekjaren gezamenlijk de aangegeven liquiditeitsbehoefte geven van 3 miljoen euro.

De directie van Thialf acht het echter van groot belang aan te geven dat met deze reddings-/herstructureringssteun de exploitatie nog niet structureel gered is. In het seizoen 2022/2023 zal er opnieuw sprake zijn van een tekort. Die situatie is alleen mede op te lossen als er investeringsbereidheid is t.a.v. het energievraagstuk. Het investeren in het opwekken van meer eigen en duurzame energie geeft de mogelijkheid om de huidige financiële problematiek niet periodiek terug te laten komen.

Samen met een grotere bijdrage van onze belangrijkste partners, als belanghebbende en huurder van het topsportijs, zal het inzetten op verruiming van de eigen opwek van energie mede de structurele oplossing zijn voor een stabiele exploitatie voor de komende decennia.

Marc Winters, Directeur Thialf

2 april 2020

## INHOUDSOPGAVE

<b>SAMENVATTING EN CONCLUSIES</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

---

<b>DEEL 1: TWEE GEZICHTEN</b>	<b>6</b>
-------------------------------	----------

---

<b>1.1 Sportief Succes</b>	<b>7</b>
Langebaan	
Multidisciplinair	
Internationaal	
Centre of Excellence	
<b>1.2 Vooruitblik</b>	<b>8</b>
Visie	
Remmende factor	
<b>1.3 Terugblik</b>	<b>8</b>
Beleid en exploitatie na oplevering	
Onderzoek naar LAgrouP	
<b>1.4 Recent</b>	<b>10</b>
Maatregelen aandeelhouders	
Aanpak	
Corona	
<b>1.5 Informatievoorziening en verantwoording</b>	<b>11</b>

<b>DEEL 2: SCENARIOKEUZE</b>	<b>12</b>
------------------------------	-----------

---

<b>2.1 Toerekening bedrijfsresultaat</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Onderscheiden scenario's</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Slanker &amp; Slimmer</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Gezamenlijke financiële opgave</b>	<b>18</b>
Opgave Thialf	
Opgave stakeholders	
Opgave aandeelhouders	
<b>2.5 Resumé</b>	<b>19</b>

<b>DEEL 3: OVERBRUGGINGSPERIODE</b>	<b>21</b>
-------------------------------------	-----------

---

<b>3.1 Corona</b>	<b>22</b>
Effecten	
Omschakeling	
Gevolgen herstelplan	
<b>3.2 Nieuwe prognoses</b>	<b>23</b>

Stilstand periode	
Opstartjaar (eerste jaar na stilstand)	
Slim & Slank (tweede jaar na stilstand)	
<b>3.3 Onzekerheden</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Investerings en Onderhoud</b>	<b>25</b>
<b>3.5 Aangepaste begroting 2019/2020</b>	<b>26</b>
Toelichting prognose tabel 4	
<b>3.6 Overbruggingsperiode (stilstand)</b>	<b>28</b>
Bescherming kapitaal	
Herinrichten interne organisatie	
Herziening afspraken leveranciers	
Herziening afspraken gebruikers	
Herinrichten horeca	
Inkoop energie	
Ontwerpen oplossing energievraagstuk	
Besluitvorming ijshockeyhal	
Toekomstige financiering topsportijs	
<b>3.7 Resumé</b>	<b>29</b>

---

## **DEEL 4: NAAR STRUCTUREEL ZWARTE CIJFERS** **31**

<b>4.1 Structureel stabiel</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Het energievraagstuk</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Situatie ijshockeyhal</b>	<b>33</b>
<b>4.4 Overige investeringen</b>	<b>33</b>
Noordbocht	
Infrastructuur	

---

## **DEEL 5: AANVRAAG REDDINGS-/HERSTRUCTURERINGSSTEUN** **35**

<b>5.1 Urgentie</b>	<b>36</b>
<b>5.2 Aanvraag reddings-/herstructureringssteun</b>	<b>37</b>

---

## **BIJLAGEN** **39**

- Bijlage 1: Toerekening resultaat exploitatie o.b.v. oorspronkelijke begroting 2019/2020
- Bijlage 2: Toelichting tabel 2
- Bijlage 3: Toelichting tabel 3
- Bijlage 4: Rapportage LAGroup 28 november 2019

# DEEL 1

## Twée gezichten



## **DEEL 1**

# **TWEE GEZICHTEN**

### *1.1 Sportief succes*

Het oude Thialf stond stil. Op vele terreinen was er geen vooruitgang. De faciliteiten waren verouderd, duurzaamheid was ver te zoeken, sporters en coaches klaagden en het predicaat topsportlocatie kon niet langer worden waargemaakt. Het einde was fysiek en financieel nabij. In 2013 maakten de nieuwe aandeelhouders, in concurrentie met andere steden, tijdig de stap naar voren om Thialf weer het schaatshart van de wereld te maken.

#### *Langebaan*

Het nieuwe Thialf bruist op alle sportieve fronten. De beroemde Thialf sfeer tijdens de toernooien is behouden gebleven en Thialf is qua topsport faciliteiten weer het schaatshart van de wereld. Het regent de laatste seizoenen baanrecords met als unicum de laatste World Cup Finals. Op zondag 8 maart 2020 noteerde Thialf maar liefst vier baanrecords op één dag. Thialf blijft daardoor de snelste laaglandband ter wereld. Die dag werd zelfs hooglandbaan Inzell gepasseerd op de ranking van snelste ijsbanen ter wereld.

#### *Multidisciplinair*

Thialf is er niet alleen voor de langebaan maar is multidisciplinair als het gaat om de ijssporten. Naast de goedbezochte grote toernooien voor de lange baan groeien ook andere disciplines sinds de opening. Shorttrack staat sterk in de belangstelling, het Curling gebruik nam toe, de jeugdijshockey groeit de laatste jaren snel, de bezoekersaantallen bij landskampioen UNIS Flyers liggen weer op niveau en ook de kunstrijdvereniging is groeiende in aantal leden.

#### *Internationaal*

Ook internationaal is Thialf succesvol. De uitstraling en groei van de grote toernooien is van substantiële betekenis voor Heerenveen, Fryslân en Nederland. Bij de toernooien ligt het gemiddeld aantal TV kijkers tussen de 900.000 en 1,4 mln. kijkers per uitzending. En bij een internationaal ISU toernooi wordt er wereldwijd meer dan 100 uur Thialf uitgezonden in vele landen. Het is een niet meer weg te denken instrument in de propositie en promotie van Fryslân.

#### *Centre of Excellence*

Niet alleen als topsportstadion voor grote toernooien maar ook als hoogwaardige trainingslocatie wordt Thialf nationaal én internationaal geroemd. Deze internationale positie wordt nog eens onderstreept door de recente kwalificatie als ISU Centre of Excellence voor de disciplines langebaan en shorttrack. De daarvoor benodigde programma's voor buitenlandse talenten worden aangeboden binnen onze eigen Thialf Academy. Het succes van deze Academy is hét fundament onder deze waardering en erkenning van de ISU als Centre of Excellence.

Tel bij het succes van onze nationale en internationale topsport functie nog eens de 130.000 recreanten, verenigingsleden en schoolkinderen op die van Thialf gebruik maken, en dan kan met recht gesteld kan worden dat Thialf sportief gezien een groot succes is.

De conclusie van dit sportieve succes is dat hét 'schatshart van de wereld' doet waarvoor het in 2015/2016 gebouwd is.

## 1.2. Vooruitblik

### Visie

Het feit dat het nieuwe stadion sportief gezien voldoet aan de hoge verwachtingen is van belang om de visie te onderstrepen die al langer wordt gehanteerd. De meest recente omschrijving daarvan luidt als volgt:

*“Thialf is er primair voor de topsport. Het is een high performance centre voor trainingen en wedstrijden voor langebaan, shorttrack en overige ijssporten. Thialf wil uitgroeien tot een wintersportcampus met een schil van nevenactiviteiten die een relatie hebben met de kernfunctie van Thialf. Thema’s die deze relatie i.i.g. hebben zijn duurzaamheid, vitaliteit, watertechnologie en talentontwikkeling.”*

De kern van deze visie is niet nieuw. Al in 2010 maakte consultant EY in de aanloop naar de vernieuwbouw melding van deze ambitie. De visie om Thialf steeds meer te ontwikkelen als het Olympisch trainingscentrum voor de winterspelen wordt mede gedragen en gevoed door de wensen van de gebruikers. Met name het CTO (Centrum voor Topsport en Onderwijs) pleit al jaren voor deze lijn en geeft aan behoefte te hebben aan meer vierkante meters ijs. Ook de Curling Bond, de KNSB, de IJshockeybond behoren tot de stakeholders in deze.

### Remmende factor

Thialf onderkent de beperkingen als het gaat om vierkante meters ijs. Deze vormen als het ware een remmende factor in de uitrol van de gezamenlijk gedragen visie. Die rem verdwijnt pas wanneer een positief antwoord wordt gegeven op de volgende vragen:

1. Is er bereidheid bij de aandeelhouders van Thialf om door te investeren?
2. Is er zicht op een duurzame, positieve exploitatie van Thialf?

De beantwoording van beide vragen kan niet los van elkaar worden gezien. Thialf is bereid om een verdere ontwikkeling van deze visie te ondersteunen bij haar aandeelhouders mits de uitwerking ervan ook bijdraagt aan een duurzaam positieve exploitatie van Thialf.

De opgave om de exploitatie van Thialf weer positief te krijgen, wordt in DEEL 2 behandeld. De overbruggingsperiode die ontstaat door de onverwacht snelle en extreme invloed van de Coronacrisis is het onderwerp in DEEL 3. De noodzaak om de komende tijd ook te werken aan stabiliteit op lange termijn wordt behandeld in DEEL 4. En tot slot bestaat DEEL 5 uit de aanvraag en onderbouwing van een aanvraag voor reddings-/herstructureringssteun

Maar eerst wordt teruggeblikt op het beleid en de exploitatie na de oplevering, het onderzoek van LAGroup en de informatievoorziening en verantwoording van directie en Raad van Commissarissen (RvC) rondom de teruglopende resultaten.

## 1.3 Terugblik

### Beleid en exploitatie na oplevering

Al tijdens de vernieuwbouw was duidelijk dat na de oplevering zou worden ingezet op omzetverhoging door middel van meer commerciële activiteiten zoals meer clinics, zakelijke verhuur en (eigen) evenementen. Tevens lag de focus op het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen zoals het nieuwe Icederby of het creëren van een eigen Thialf Experience. Deze



inzet resulteerde o.a. in een omzetstijging van genoemde commerciële activiteiten van ruim een half miljoen euro na de vernieuwbouw ten opzichte van voor die tijd. De WK IJsspeedway, het NK Indoor Arrensee, de internationale Thialf Icehockey Cup en Thialf Live zijn voorbeelden van nieuwe relevante events. Ook de aantallen zakelijke events op basis van verhuur van de hospitality ruimtes verdrievoudigde in de jaren na oplevering.

Deze groei is gepaard gegaan met hogere inkoopkosten en kosten voor personeel, o.a. andere voor eventmanagement en marketing. Hierdoor, en mede door de groeiende druk op ijsbehandeling en de openingstijden van de frontdesk, resulteerde dat in een netto stijging van 4 fte's en stijgende personeelskosten tot aan seizoen 2018/2019 ten opzicht van vóór de vernieuwbouw.

Naast een stijging van deze personeelskosten geven meer commerciële activiteiten ook een stijging van de overige directe kosten zoals inkoop en schoonmaak. De grootste stijging van kosten werd echter vooral gevormd door energie en onderhoud. Met name de bijna verdubbeling van elektriciteitsprijzen in die jaren en de sterke stijging van andere energiekosten, zoals de wettelijke Opslag Duurzame Energie, gaven na de vernieuwbouw toenemende zorgen.

Het geconsolideerde *exploitatie*resultaat gaf op basis van bovenstaande ontwikkelingen in het eerste jaar na de vernieuwbouw (2016/2017) een negatief beeld van 354k. Door de inzet van meer commercie en kostenreductie volgde in het seizoen erna (2017/2018) een substantiële stijging tot bijna 'break even' met 9k exploitatieverlies. Met name door de aangegeven kostenstijgingen gaf het resultaat in het derde seizoen na vernieuwbouw (2018/2019) een daling tot aan een negatief resultaat van 290k.

Omdat de liquiditeitspositie niet alleen bepaald wordt door de exploitatie maar ook door bijkomende investeringen en aflossingen, werd het beeld van de kaspositie steeds zorgwekkender. Zo was de liquiditeitsmutatie over 2018/2019 bijna 700k. negatief. Door stijgende energieprijzen, opslagen voor duurzame energie (ODE) en extra BTW effecten (verruiming vrijstelling sportbedrijven) is het tekort voor Thialf inmiddels gestegen naar bijna 1,1 miljoen euro (zie paragraaf 2.4) en zullen de liquiditeitsgrenzen in juli 2020 zijn bereikt.

#### *Onderzoek LAgrouP*

Na diverse rapportages van de directie (zie paragraaf 1.4) gaven de aandeelhouders het advies om door externe experts een gedetailleerdere analyse te laten maken. Dat resulteerde in een opdracht aan het bureau LAgrouP met in de kern de volgende twee vraagstukken:

1. De vraag naar een analyse van de discrepantie tussen de huidige situatie en eerdere businesscases (AT Osborne uit mei 2013 en het eigen meerjarenperspectief uit 2016).
2. De vraag naar een meerjarige exploitatie- en liquiditeitsprognose voor de komende jaren met daarbij antwoord op de vraag of een positieve exploitatie mogelijk is en met welke mogelijke bezuinigingen en andere aanbevelingen de exploitatie te verbeteren is.

LAgrouP kwam in haar eindrapportage tot de volgende hoofdconclusies en aanbevelingen:

#### HOOFDCONCLUSIES:

1. De topsport legt een zeer hoge druk op de exploitatie;
2. Een positieve exploitatie is vrijwel onmogelijk;
3. Niet reguliere omstandigheden maken de exploitatie nog onrendabeler.

#### AANBEVELINGEN:

- Inzetten op omzet verhogende en bezuinigingsmaatregelen, zoals voorgesteld in de rapportage;
- Het gesprek aangaan met KNSB/NOCNSF over huurtarieven;
- Nader onderzoek naar de samenstelling en bezetting i.v.m. de overhead van het personeel;
- Overleg met de horecapartners over mogelijkheden verbeteren assortiment en aanpassen inrichting Brasserie;
- Voortzetting onderzoek mogelijkheden energiebesparing door opwekking eigen energie;
- En tot slot: onderken de noodzaak tot structurele exploitatie-ondersteuning.

Voor dit herstelplan voert het te ver om uitgebreid in te gaan op de bevinden van LAgroun en verwijzen wij naar bijlage 4 met de geleverde eindrapportage dd. 28 november 2019. Thialf heeft de aanbevelingen reeds opgevolgd dan wel meegenomen in dit herstelplan.

#### 1.4 Recent

##### *Maatregelen aandeelhouders*

Op 20 december 2019 werden de Provinciale Staten van Fryslân en de Gemeenteraad van Heerenveen geïnformeerd over de zorgwekkende ontwikkelingen. Direct daarna gaven de aandeelhouders opdracht tot:

- Het versneld completeren van de Raad van Commissarissen ter aanvulling van de capaciteit en ter vergroting van de ervaring met publiek bestuur;
- Het uitbreiden van de directie met een (tijdelijke) directeur ter ondersteuning van de opzet en uitvoering van het herstelplan;
- Directe inzet op kostenbesparing waar dat eventueel nog niet werd gedaan;
- Frequenter structureel overleg tussen aandeelhouders RvC en directie;
- En het opleveren van een herstelplan, uiterlijk begin april 2020.

##### *Aanpak*

Half januari startten zowel een nieuwe voorzitter van de RvC als een extra (project-) directeur. Met LAgroun werden vervolgsessies georganiseerd ten einde scenario's vast te stellen, te berekenen en af te wegen. Met de belangrijkste stakeholders werden gesprekken gevoerd om mede-eigenaarschap en meer funding te creëren. Uitgaven werden nog verder teruggeschroefd en alleen nog gedaan voor zover operationeel noodzakelijk. Investeringsen werden 'on hold' gezet en leveranciers uitgenodigd voor hernieuwde contractbesprekingen. Vanuit diverse geledingen rondom Thialf kwamen initiatieven om mee te denken.

Eind februari werd duidelijk welke scenario gekozen zou worden, wat dat zou vragen van Thialf zelf en welke (financiële) vraag er aan stakeholders en aandeelhouders gesteld zou worden.

##### *Corona*

Het contrast kon voor Thialf bijna niet groter. In het weekeinde van 7/8 maart werden De World Cup Finals nog in een bruisend en uitverkocht Thialf verreden op basis van een mild Corona protocol. Vier dagen later werden events boven de 100 personen niet meer toegestaan en het landelijke beleid van 'sociale onthouding' ingevoerd. Thialf sloot dezelfde dag om 18.00 uur de deuren, annuleerde de nog uitstaande events en schakelde de koeling uit. Zeven dagen na de World Cup Finals kwam daar het besluit bij om alle horecabedrijven te sluiten. De directe gevolgen op

korte termijn waren voor Thialf goed in te schatten maar de indirecte effecten door economische schade dan wel verwachte faillissementen bij horecapartners, businessclubleden, leveranciers en andere stakeholders zijn op dit moment allerminst duidelijk.

De Coronacrisis gaf, bovenop de reeds aanwezige problematiek, voor Thialf een extra opgave in het licht van dit herstelplan. Die extra stap wordt in dit plan vertaald in een overbruggingsperiode en behandeld in DEEL 3.

### **1.5 Informatievoorziening en verantwoording**

De directie en RvC zijn zich dagelijks van bewust dat zij een bedrijf besturen dat gefinancierd is met publieke middelen en eigendom is van twee regionale overheden. Daarbij is juiste, tijdige en volledige informatievoorziening en verantwoording, alsmede 'good governance' ten aanzien van besluitvorming en toezicht van groot belang. Een en ander is vastgelegd in de statuten en het Governance Regelement van Thialf dat op zichzelf ook periodiek onderwerp van gesprek en eventuele herziening is.

Directie en RvC vergaderen maandelijks formeel, wekelijks informeel en daarnaast zijn er vele informele contactmomenten. De formele rapportage en verantwoording aan de aandeelhouders, aangaande de exploitatie en andere relevante zaken, geschiedt via de Algemene Aandeelhoudersvergaderingen (AvA) en tussentijdse rapportages. Vanzelfsprekend zijn er verschillende informele contactmomenten en is er overleg tussen bestuurders en RvC dan wel tussen directie en betrokken ambtenaren van de aandeelhouders.

Met betrekking tot de zorgen rondom de ontwikkeling van de exploitatie heeft de directie in de AvA's van eind 2017 en 2018 aangegeven dat er verschil zat in de realisatie en de aannames in de diverse businesscases vóór en tijdens de vernieuwbouw. Tevens is eind 2018 aangegeven dat de omzet door de bezettingsgraad aan een zeker optimum was gekomen. Toen de problematiek begin 2019 verergerde, is op initiatief van de directie en met commitment van de RvC de rapportage 'Thialf Beweegt' (19 april 2019) geschreven en gerapporteerd aan de aandeelhouders. Na de zomer van 2019 is dat nogmaals gedaan met de rapportage 'Financiële Situatie Thialf' (27 september 2019). Tevens is op verzoek van de aandeelhouders in december 2019 een analyse van de eigen vermogenspositie van Thialf over de periode 2013-2019 geleverd. Deze analyse is gedaan door accountants- en advieskantoor MTH.

Na de rapportage van 27 september 2019 is op verzoek van de aandeelhouders door Thialf opdracht gegeven om een aanvullende, onafhankelijke analyse te laten maken. Thialf heeft daarvoor een opdracht gegeven aan adviesbureau LAgrou. De definitieve versie van deze rapportage is op 28 november 2019 aan Thialf geleverd en direct daarna aan de aandeelhouders. In paragraaf 1.3 zijn de kernpunten van de opdracht aan LAgrou alsmede hun hoofdconclusies en aanbevelingen opgenomen.

# DEEL 2

## Scenariokeuze



## DEEL 2

# SCENARIOKEUZE

### 2.1 Toerekening bedrijfsresultaat

Na de eindrapportage van LAgroun en de maatregelen van de aandeelhouders, eind 2019, is door de directie een traject ingezet om de input voor dit herstelplan te organiseren. Daarbij lag de focus op het vaststellen en doorrekenen van scenario's. Voor het doorrekenen daarvan was het zaak om eerst dieper inzicht te krijgen in de toerekening van het negatieve resultaat over de verschillende activiteiten op basis van de huidige, ongewijzigde situatie.

Om een startpunt te hebben is voor de toerekening in eerste instantie de begroting 2019/2020 genomen, welke door de aandeelhouders is goedgekeurd tot 1/4/2020. Het resultaat van die exercitie is in bijlage 1 weergegeven. De volgende werkwijze is gehanteerd:

Stap 1: het vaststellen van een aantal categorieën waarover omzet en kosten zouden kunnen worden verdeeld. Deze zijn:

KNSB Events	: De grote nationale en internationale toernooien
Langebaanschaatsen	: Topsporttrainingen en trainingen van het Gewest en de verenigingen
Recreatief	: De recreatieve schaatsmarkt o.b.v. ticketverkoop
IJshockey	: De UNIS Flyers en de jeugd-/recreatieve ijshockey
Shortrack	: De topsporttrainingen op de 30x60 baan
Kunstrijden & Curling	: Kunstrijden van gewest en de vereniging plus curling vereniging
B2B	: Zakelijke verhuur van hospitality ruimtes
BC & sponsoring	: Business club plus extra sponsoring
Schaatsschool	: De activiteiten van de schaatsschool
Kantoren	: De verhuur van kantoren, CTO ruimte en de sportwinkel
Specials	: Overige events zoals ijsspeedway, NK Arrensee, Hollandse 100 en Thialf Live!

Stap 2: Het zo direct mogelijk toedelen van omzetten en kosten over deze categorieën.

Stap 3: Het verdelen van de resterende overhead (ongeveer 10% van de totale kosten) o.b.v. een ingeschat percentage.

Er zijn meerdere methoden om tot een dergelijke analyse te komen. Van belang is dat de gehanteerde werkwijze onderbouwd kan worden en dat met deze analyse het volgende ontstaat:

- Er ontstaat inzicht in hoe de resultaten zijn verdeeld over de diverse activiteiten;
- Er ontstaat op deze wijze een 'tool' die inzicht verschaft wat de effecten zijn wanneer er met bepaalde activiteiten wordt gestopt.

Op basis daarvan kunnen andere scenario's worden vastgesteld en kan er besluitvorming plaatsvinden.

## 2.2 Onderscheiden scenario's

Parallel aan het traject van de kostentoerekening is direct gestart met het bepalen van mogelijke scenario's binnen de 'bandbreedte' van enerzijds de huidige situatie tot anderzijds het meest ongewenste scenario van sluiting. Doel daarbij was om zonder remmingen ten aanzien van negatieve maatschappelijke of andere effecten te onderzoeken of er scenario's te bedenken waren, die zouden voldoen aan de opdracht die de aandeelhouders meegaven, namelijk: 'gouden medailles & zwarte cijfers'.

Dat gaf uiteindelijk de volgende drie scenario's:

- **Het Toernooi Scenario (1)**  
In dit scenario gaat Thialf dicht met uitzondering van de grote nationale en internationale schaatstoernooien. De baan wordt slechts een paar keer per jaar gereed gemaakt of voor een paar maanden, afhankelijk van de kalender. Er is zeer beperkt personeel nodig voor beheer en ijsbereiding. Het stadion wordt verhuurd aan de KNSB incl. de horecaconcessie. De ijshockeyhal is dicht en ook voor het CTO is Thialf niet meer relevant omdat er geen topsporttrainingen zijn. Er wordt geen ijs verhuurd aan verenigingen en andere partijen. Hetzelfde geldt voor de recreatieve schaatsers. Horeca wordt overdag niet aangeboden. Voor de kantoorverhuur is geen markt. Kostenminimalisatie is het uitgangspunt.
- **Het Topsport Scenario (2)**  
Bij dit scenario is weer sprake van een volledig seizoen maar alleen voor topsport trainingen (langebaan en shorttrack) en voor de grote schaatstoernooien. Daarmee is ook de verhuur aan CTO weer relevant net als aan derden m.b.t. de kantoorverhuur. Qua personeel is iets meer vast personeel nodig dan in scenario 1 vanwege meer weken ijs. Verder is in dit scenario nog steeds de ijshockeyhal dicht. Er worden geen verenigingen en recreanten toegelaten. Overdag is er geen horeca. Kostenminimalisatie is ook hier het uitgangspunt.
- **Scenario Slank & Slim (3)**  
Bij dit derde scenario is het uitgangspunt dat de kern van Thialf, het faciliteren van de topsport en overige schaats gerelateerde activiteiten, overeind blijft. De uitdaging is om met dat uitgangspunt die combinatie aan activiteiten te vinden en die dusdanig 'slank en slim' te organiseren dat de situatie 'gouden medailles en zwarte cijfers' het dichtst wordt benaderd. In paragraaf 2.3 zal dit scenario verder worden toegelicht. Overigens worden in dit herstelplan de termen scenario Slank & Slim en scenario 3 door elkaar gebruikt.

In tabel 1 is te zien welke activiteiten er wel en niet overblijven en wat daarmee de verschillen zijn met de andere scenario's. In tabel 2 zijn vervolgens de scenario's cijfermatig naast elkaar gezet. Daar is duidelijk te zien dat naast de negatieve maatschappelijke effecten die scenario's 1 en 2 zouden meebrengen voor veel gebruikers van Thialf, de financiële resultaten zelfs verslechteren ten opzichte van de huidige situatie. Er worden enorme kosten bespaard maar er blijven ook vaste kostenposten over. Samen met de aanzienlijke omzetzaling in deze scenario's was de conclusie snel duidelijk dat de oplossing in een derde scenario moest zitten.

Tabel 1: Activiteiten scenario's

SCENARIO'S	NU	1	2	3
Grote toernooien	V	V	V	V
Topsporttrainingen (LB en ST)	V		V	V
CTO	V		V	V
Verenigingen	V			V
Recreatief	V			V
Kunstrijden	V			V
Curling	V			V
<i>Schaatsschool</i>	V			
Thialf Academy	V		V	V
<i>Specials (publiekevents)</i>	V			
IJshockey	V			V
Publiekshoreca	V			V
Hospitality	V	V	V	V
<i>Zakelijke events</i>	V			
Winkel	V			V
Kantoorverhuur	V		V	V

In onderstaande tabel 2 worden de prognoses weergegeven van zowel het bedrijfsresultaat als de uiteindelijke liquiditeitsmutaties. Daarbij wordt de begroting 2019/2020 afgezet tegen de drie scenario's. Het is van belang is om vooraf de volgende opmerkingen te maken:

- In de tot 1 april 2020 vastgestelde begroting 2019/2020 is nog geen rekening gehouden met het BTW effect van de wettelijke verruiming van de BTW vrijstelling voor sportbedrijven. In de drie scenario's wel. De effecten verschillen vanwege diversiteit in activiteiten;
- In beide scenario's zijn de effecten van de maatregelen die Thialf neemt en maximaal kan doen (zie paragraaf 2.4) verwerkt. Daarmee resteert voor het overgebleven tekort een opgave voor de stakeholders dan wel aandeelhouders;
- Onderaan de tabel is een regel 'aantal fte's' vermeld waarop de scenario's gebaseerd zijn.

Tabel 2: liquiditeitsprognoses scenario's (geconsolideerde cijfers Thialf OG BV en Thialf BV)

GECONSOLIDEERD (x 1.000)	Begroting 2019/2020	Toernooi Scenario (1)	Topsport Scenario (2)	Slank&Slim Scenario (3)
Opbrengsten	3.529	667	1.261	3.038
Bijdrage stakeholders/aandeelhouders	0	0	0	0
Kostprijs van de omzet	402	0	34	63
Brutowinst	3.127	667	1.227	2.975
Personeelskosten overhead	1.302	200	433	888
Personeelskosten horeca		0	0	0
Doorbelasting personeel TOG-TE		0	0	0
Overige exploitatiekosten	2.497	1.152	1.685	2.262
<i>BTW effect sportbesluit</i>	0	66	118	145
Exploitatiekosten	3.799	1.418	2.236	3.295
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-672</b>	<b>-752</b>	<b>-1.009</b>	<b>-320</b>
Betaald huur og	0	0	0	0
Afschrijvingen	204	204	204	204
Rentelasten	71	71	71	30
Kapitaallasten	275	275	275	234
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	<b>-947</b>	<b>-1.027</b>	<b>-1.284</b>	<b>-554</b>
Afschrijvingen	204	204	204	204
Dotatie onderhoud OG	315	315	315	315
Beschikbare liquiditeiten	-428	-508	-765	-35
Investerings	-300	-300	-300	-300
Aflossing lening zonnepanelen	-105	-105	-105	-105
Mutaties werkkapitaal				
Opname uit onderh. Voorziening				
<b>Mutatie liquiditeit</b>	<b>-833</b>	<b>-913</b>	<b>-1.170</b>	<b>-440</b>
<b>Aantal fte's</b>	<b>24,5</b>	<b>3,5</b>	<b>7,0</b>	<b>15,5</b>

Voor toelichting zie bijlage 2

### 2.3 Slanker & Slimmer

In deze paragraaf wordt nader toegelicht wat er met 'Slanker & Slimmer' wordt bedoeld.

#### Slanker

In scenario 3 worden de zakelijke verhuur, de eigen schaatsschool en de specials niet meer door Thialf georganiseerd. Deze activiteiten kunnen nog wel plaatsvinden binnen Thialf maar alleen als het eigenaarschap en risico bij externe partijen komt te liggen. De ijshockeyhal is in dit scenario





## 2.4 Gezamenlijke financiële opgave

Na het opstellen van de oorspronkelijke begroting 2019/2020 is meer zicht gekomen op de effecten van de verruiming van de BTW vrijstelling voor sportbedrijven. Het gesprek daarover met de fiscus loopt nog maar voor Thialf wordt het negatieve effect geschat op 145k in de huidige situatie en in scenario 3.

Dat betekent dat de opgave waarvoor Thialf vóór de Coronacrisis stond, niet uitgaat van het vermelde negatieve bedrijfsresultaat van 947k (begroting 2019/2020) maar van een hoger tekort van 1.092k, zijnde de optelling van 947k en 145k btw effect.

### Opgave Thialf

De uiteindelijk financiële opgave die Thialf zichzelf stelt, is in de cijfers van tabel 2 verwerkt. Daarmee neemt Thialf 50% van de totale opgave van bijna 1,1 mln. euro voor haar rekening. Dat deel is samengevat onder te verdelen in:

Verlaging omzet door beëindigen/uitbesteden van activiteiten	491k
Verlaging inkoopkosten	339k
	----- +
Effect op bruto winst	152k neg
Besparing personeelslasten	414k
Besparing overige exploitatiekosten	235k
Vermindering rentelast	41k
	----- +
Totaal	538 k

Met de keuze voor scenario 3 wordt een grote stap gemaakt om het tekort te verminderen. Desondanks is dit niet voldoende om de begroting sluitend te krijgen. De resterende opgave is 1.092k minus 538k, ofwel 554k, gelijk aan het negatieve bedrijfsresultaat in scenario 3.

### Opgave Stakeholders

Gedurende de periode van het organiseren van de input voor het herstelplan, zijn er diverse gesprekken gevoerd met de belangrijkste stakeholders als het gaat om de financiering van topsportijs en de samenwerking met betrekking tot de grote toernooien, te weten: KNSB, House of Sports, CTO Noord, NOC NSF en ISU.

Thialf heeft daarbij steeds duidelijk gemaakt dat de situatie waarbij Thialf de tekorten betaalt voor het faciliteren van topsportijs op korte en zeker ook op lange termijn onhoudbaar is. Thialf is zelf niet in staat om de volledige opgave van het structurele exploitatietekort voor haar rekening te nemen. Daarom is concreet een bijdrage gevraagd in de oplossing.

Een bijdrage in de oplossing van de stakeholders kan liggen op meerdere fronten:

1. Meer budget voor topsport trainingsijs uit de financieringslijn CTO/KNSB/NOCNSF/VWS;
2. Gezamenlijke propositie en verdeling van sponsorgelden in de combi Thialf en Toernooien in de samenwerking met KNSB/HoS;
3. Financiering van internationale trainingsuren door de ISU in het kader van Centre of Excellence en het belang voor de ISU;
4. Lobby vanuit de KNSB richting ISU voor meer grotere toernooien zoals de WK's;

5. Meer huur betalen door KNSB/HoS voor de toernooien indien Thialf investeert in de infrastructuur van Thialf ten aanzien van beeld/audio/licht;
6. In samenwerking met KNSB/HoS het gezamenlijk onderzoeken van mogelijkheden de exploitatie van Thialf te verbeteren voor de horeca, recreatieve markt, e.d.

Gezien de urgentie heeft Thialf vooral ingezet op de punten 1, 2 en 3 maar heeft daarin momenteel alleen de ISU meegekregen in een aanvraag voor punt 3. De andere stakeholders gaven na diverse gesprekken aan niet direct bij te kunnen dragen maar wel mee te willen denken op basis van de punten 4 t/m 6.

De open en constructieve gesprekken die gevoerd zijn, zijn ruw verstoord door de actuele situatie rond Corona. Afgesproken is de gesprekken voort te zetten indien er zicht is op de impact van de Coronacrisis. Daarbij zal sterk ingezet worden op een hogere bijdrage van de gebruikers van het topsportijs.

#### *Opgave Aandeelhouders*

Daarmee kan de directie van Thialf niet anders dan voor het resterend tekort een beroep te doen op beide aandeelhouders.

Daar komt bij dat de Coronacrisis ervoor zorgt dat het effect van de eigen maatregelen die Thialf zou nemen nu onder druk komt te staan. Bijvoorbeeld ten aanzien van de continuïteit van de cateraars en daarmee het uitbesteden van activiteiten aan deze partijen. Maar ook ten aanzien van de uitgangspunten van de begroting. Bijvoorbeeld het mogelijk wegvallen van sponsors en dalende consumentenbestedingen.

Daarom is er direct na het uitbreken van de Coronacrisis geschakeld en zijn nieuwe prognoses gemaakt op basis van het effect dat deze extra crisis op Thialf heeft. Uiteraard blijven in deze nieuwe situatie de belangrijkste onzekerheden: tot wanneer duurt de Coronacrisis en hoe groot zullen de indirecte effecten uiteindelijk zijn?

## **2.5 Resumé**

Deel 2 vormt de basis voor de komende jaren. Hieronder worden de belangrijkste punten daarom nog een keer samengevat:

- Conform de conclusies van LAGroup geeft ook geen enkel ander scenario een positieve exploitatie;
- Thialf kiest daarom voor het beschreven scenario 3, 'Slank & Slim' omdat dat scenario de grootste bijdrage levert onderweg naar zwarte cijfers zonder gouden medailles te verliezen;
- Daarmee herpositioneert Thialf zich als een facilitair bedrijf met een kleine kern die op efficiënte wijze georganiseerd is. Thialf is er primair voor de topsport en secundair voor de overige ijsporten;
- Om te komen tot dit scenario wordt Thialf gereorganiseerd op basis:
  - Het stoppen met dan wel uitbesteden van de zakelijke verhuur, de eigen schaatsschool en de zogeheten specials (overige publieksevents);
  - Het efficiënter organiseren dan wel combineren van een aantal functies;
  - Het nauwer samenwerken met het CTO als het gaat om het organiseren van ijsplanning;

- Op basis van bovenstaande, het terugbrengen van de bezetting van 24,5 naar 15,5;
- Het maken van nieuwe afspraken met meerdere gebruikersgroepen t.a.v. kostprijs dekkende tarieven;
- Het maken van nieuwe afspraken met meerdere gebruikersgroepen t.a.v. het doorbelasten van facilitaire zaken als schoonmaak;
- Het maken van nieuwe afspraken met leveranciers ten einde het rendement van contracten te verhogen;
- Het maken van nieuwe afspraken met de Gemeente Heerenveen t.a.v. het exploitatieverlies van de ijshockeyhal.
- De overige aanbevelingen van LAgroun zijn door Thialf direct opgepakt dan wel meegenomen in dit herstelplan.
- Thialf neemt met deze maatregelen rond de 50% van de beschreven financiële opgave voor haar rekening.



# DEEL 3

## Overbruggingsperiode



## DEEL 3

# OVERBRUGGINGSPERIODE

### 3.1 Corona

#### Effecten

De effecten die de Coronacrisis heeft voor Thialf zijn te scheiden in direct en indirect en in deze situatie ongeveer synoniem voor korte en langere termijn.

Het directe effect is de eerdere sluiting van het seizoen (3 à 4 weken). De inschatting die door Thialf vlak na de sluiting op 12 maart daarvan is gemaakt, is afgerond als volgt:

#### Gemiste inkomsten:

Verhuur events	€ 70.000,-
Horeca events	€ 50.000,-
Verhuur zakelijke ruimte	€ 7.500,-
Verhuur ijs	€ 25.000,-
<hr/>	
Totaal	€ 152.500,-

#### Bespaarde kosten:

Energie	€ 44.000,-
Schoonmaak	€ 35.000,-
Overig (personeel, inkoop)	€ 10.000,-
<hr/>	
Totaal	€ 89.000,-

Directe economische schade Corona € 63.500,-

De indirecte effecten zijn momenteel niet in te schatten maar zullen naar verwachting veel groter zijn. Een kleine steekproef onder 15 leden van Thialf Business Club op 21 maart jl. laat een dramatisch beeld zien. Omzetverliezen van 75-100% zijn eerder regel dan uitzondering. Het is aannemelijk dat dit ook voor de kantoorhuurders van Thialf geldt (de eerste opzeggingen kwamen eind maart reeds binnen). Het effect op sponsors van KNSB en House of Sports (HoS) zal evident zijn. HoS merkt de gevolgen nog breder in de evenementenmarkt en door het stilvallen van andere sporten zoals de eredivisie. De horecapartners van Thialf worden zeer hard geraakt. Deze directe effecten voor onze stakeholders zullen straks ook bij Thialf landen. Hoe hard deze landing is, hangt af van de duur van de Coronacrisis. Mocht deze crisis maanden in plaats van weken gaan duren dan zullen de effecten ook van de B2B naar de B2C markt verschuiven. Minder recreatief schaatsen, minder snel lid worden ergens, minder besteding in de horeca, enzovoorts. Op het moment van opleveren van dit plan, begin april 2020, is dat nog volstrekt onduidelijk.

Na de sluiting op 12 maart was echter de focus in eerste instantie gericht op: het bewaren van de (mentale) rust, het zorgdragen voor de veiligheid van het personeel, het beschermen van het kapitaal, kostenminimalisatie en, met betrekking tot het herstelplan, het omschakelen naar de nieuwe situatie.

### *Gevolgen herstelplan*

Zoals in paragraaf 2.2 toegelicht wordt, heeft Thialf drie scenario's onderzocht en voor het derde scenario 'Slank & Slim' gekozen. De keuze voor dit scenario zal niet veranderen door Corona. Wel het pad om er te komen.

In dit derde scenario wordt uitgegaan van een pakket maatregelen dat er toe leidt dat Thialf rond de 50% van de benodigde financiële opgave zelf doet. De rest zal van stakeholders of aandeelhouders worden gevraagd. De stilstand waar we half maart in terecht kwamen, verandert die doelstelling niet maar geeft wel een herziening op de begroting voor het eerste jaar na Corona.

Het pad om tot scenario 3 te komen, wordt verlengd met een overbruggingsperiode waarvan de duur op het moment van opleveren van het herstelplan onduidelijk is. Het is het beste te omschrijven als een waakstand waarin Thialf wordt gezet om het kapitaal te beschermen, kennis te borgen, de kosten te minimaliseren en door te ontwikkelen naar het scenario 'Slank & Slim' op het moment dat het Coronavirus onder controle is en we ook weer kunnen gaan schaatsen.

### **3.2 Nieuwe prognoses**

Thialf gaat er in deze paragraaf vanuit dat er na de zomer van 2020 weer geschaatst wordt. Maar uiteraard is dat een onzekerheid.

We onderscheiden de volgende fases de komende jaren: stilstand periode (huidig boekjaar), het opstartjaar (de aanname is seizoen 2020/2021) en het jaar waarin we het scenario 'Slank en Slim' bereiken (de aanname is seizoen 2021/2022).

#### *Stilstand periode*

Na het abrupte einde van seizoen zijn bij Thialf de installaties uitgeschakeld en de maatregelen van de overheid opgevolgd. Een deel van het personeel hield zich bezig met het 'stilstand klaar' maken van de locatie en met name ijs, verf en boarding te verwijderen. Een deel van het personeel werkt thuis, maakt overuren op, of is deels met betaald verlof en houdt zich beschikbaar voor werk. Directie en enkele medewerkers werken in deze fase hard aan het herstelplan en de uitrol daarvan. Op deze periode van stilstand, ofwel de overbruggingsperiode gedurende de Coronacrisis wordt in paragraaf 3.6 verder ingegaan.

#### *Opstartjaar (eerste jaar na stilstand)*

Indien het Coronavirus onder controle is en weer een beroep zal worden gedaan op de ijsfaciliteiten van Thialf, kan er worden opgestart. Afhankelijk van het aantal banen dat per direct in gebruik moet worden genomen, is de duur van de operationele opstart twee tot vier weken. In dit scenario gaan wij uit van dezelfde opzet als het 'Slank & Slim scenario' echter met een aangepaste begroting. De indirecte effecten van de Coronacrisis zullen substantieel zijn en daarvan is, voor zover mogelijk, een inschatting gemaakt. Afhankelijk van het beroep dat op Thialf gedaan wordt (welke activiteiten wel en niet), zal de bezetting daarop worden aangepast.

#### *Slank & Slim (tweede jaar na stilstand)*

Uiteindelijk is de verwachting dat het tweede jaar na stilstand, het beoogde Slank & Slim Scenario kan worden bereikt, afhankelijk van de uiteindelijke effecten van de Coronacrisis. Omdat dit scenario verder uitgebreid beschreven is in paragraaf 2.3 lichten wij dat hier niet weer toe.

In tabel 3 zijn de hierboven beschreven fases verwerkt in een drietal prognoses. De stilstand periode heeft betrekking op het huidige boekjaar. Deze cijfers zijn daarmee gebaseerd op de realisatie van 1 oktober 2019 t/m 29 februari 2020 plus een verwachting op basis van stilstand tot volgend seizoen. Tevens zijn in deze kolom ook de kosten van de transitie van Thialf meegenomen. Verderop zal in tabel 4 van paragraaf 3.5 deze kolom worden uitgesplitst in de vorm van een aangepaste begroting voor dit lopende boekjaar. Deze wordt aan de aandeelhouders voorgelegd omdat de huidige begroting formeel tot 1/4/2020 is goedgekeurd.

**Tabel 3: Liquiditeitsprognoses 2019 - 2022 (geconsolideerde cijfers Thialf OG BV en Thialf BV**

GECONSOLIDEERD (x 1.000)	Prognose 2019/2020	Opstartjaar 2020/2021	Slank & Slim 2021/2022
Opbrengsten	3.040	2.166	3.038
Bijdrage stakeholders / aandeelhouders	0	0	0
Kostprijs van de omzet	190	44	63
Brutowinst	2.850	2.122	2.975
Personeelskosten overhead	1.302	815	888
Personeelskosten horeca	0	0	0
Doorbelasting personeel TOG-TE	0	0	0
Overige exploitatiekosten	2.725	2.637	2.507
Exploitatiekosten	4.027	3.452	3.395
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-1.177</b>	<b>-1.330</b>	<b>-420</b>
Betaalde huur og	0	0	0
Afschrijvingen	204	204	204
Rentelasten	71	30	30
Kapitaallasten	275	234	234
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	<b>-1.452</b>	<b>-1.564</b>	<b>-654</b>
Afschrijvingen	204	204	204
Dotatie onderhoud OG	315	315	315
Beschikbare liquiditeiten	-933	-1.045	-135
Investerings	-40	-365	-365
Aflossing lening zonnepanelen	-105	-105	-105
Mutaties werkkapitaal	0	0	0
Opname uit onderh. Voorziening	0	0	0
<b>Mutatie liquiditeit</b>	<b>-1.078</b>	<b>-1.515</b>	<b>-605</b>

Voor een specificatie van opbrengsten en kosten inclusief toelichting, zie bijlage 3



### 3.3 Onzekerheden

Voor de bovenstaande prognoses alsmede voor de uitgebreidere begroting in paragraaf 3.4 gelden de volgende onzekerheden:

- De duur van de Coronacrisis is onvoorspelbaar en kan gevolgen hebben voor de toernooikalender. Ter indicatie geldt dat wanneer Thialf een extra boekjaar langer in de stilstand staat, de kosten daarvan geschat worden op 500 à 600k op jaarbasis;
- Ook de indirecte effecten, zowel in geld als in tijd, van de Coronacrisis op het bedrijfsleven, de consumentenmarkt en de sportpartners zijn onvoorspelbaar en op basis van aannames gemaakt;
- De uitkomst van de gesprekken met de fiscus inzake de verruiming van de BTW vrijstelling voor sportbedrijven is op het moment nog onzeker. Uiteraard zal uitstel van BTW worden gevraagd alsmede van de betaling van loonbelasting;
- De vraag of en in hoeverre Thialf in aanmerking komt voor tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid is momenteel nog niet duidelijk, met name vanwege het criterium omzetverlies. Uiteraard houden wij nauwlettend in de gaten op welk moment wij evt. een beroep kunnen doen op dit noodpakket.

### 3.4 Investerings en onderhoud

De lasten van een kapitaalintensief pand als Thialf ten opzichte van de relatief kleine begroting, vormen een knelpunt voor de exploitatie en liquiditeit en een risico voor de toekomst indien dit niet onderkend wordt. In deze paragraaf herhalen we grotendeels de opmerkingen op pagina 28/29 van de rapportage van LAGroup (zie bijlage 4).

Thialf heeft eind 2019 aan Antea Group ten aanzien van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) een second opinion gevraagd op het oorspronkelijke plan dat tijdens de vernieuwbouw is opgesteld. De conclusie was dat er op drie fronten te laag begroot was: een deel van de inventaris ontbrak, de buitenterreinen ontbraken en er was geen rekening gehouden met inflatie.

Antea Group geeft voor de komende 24 jaar de volgende *gemiddelde* bedragen per jaar:

- |                                 |      |
|---------------------------------|------|
| • Regulier onderhoud            | 757k |
| • Groot onderhoud (voorziening) | 315k |
| • Vervangingsinvesteringen      | 842k |

Daarbij wordt opgemerkt dat er in het MJOP alleen uitgegaan wordt van vervangingsinvesteringen en niet van nieuwe investeringen t.g.v. van uitbreidingen of a.g.v. van keuzes tijdens de vernieuwbouw.

Voor de oorspronkelijke begroting van 2019/2020 is uitgegaan van 490k voor regulier onderhoud, zijnde het benodigde bedrag dat in aanvang nog niet door inflatie is gestegen. Voor de voorziening groot onderhoud is de berekende 315k overgenomen. Gezien de financiële situatie en de niet realistische verwachting dat Thialf in staat zou zijn om gemiddeld 842k aan investeringen zelf te kunnen dragen, is eind 2019 bekeken wat er de komende 5 jaar (t/m 2024) nodig zou zijn aan investeringen. Op basis daarvan is 300k begroot en opgenomen in zie tabel 2.

Door de verslechterende financiële situatie dit jaar zijn er investeringen uitgesteld en is er dit boekjaar slechts 40k geïnvesteerd waar dit echt noodzakelijk was. Daarmee wordt 260k aan verwachte investeringen doorgeschoven naar de resterende 4 jaar. Gemiddeld wordt daarmee de

investeringsverwachting t/m 2024 verhoogd naar 365k. Dat bedrag is opgenomen in tabel 3 en 4.

NOTABENE: Evenals in de rapportage van LAGroup merken wij op dat op lange termijn de hier gehanteerde investeringsbegroting niet voldoende zal zijn. Ook met betrekking tot de dotatie groot onderhoud merken wij nogmaals op dat deze voorziening wel boekhoudkundig wordt opgebouwd maar niet beschikbaar is door de minder liquide positie van Thialf. In gesprekken met aandeelhouders is met betrekking tot uitgaven voor groot onderhoud aangegeven een beroep te kunnen doen op de aandeelhouders.

### 3.5 Aangepaste begroting 2019/2020

Gezien het verzoek van de aandeelhouders om begin april een herstelplan te presenteren, is de begroting 2019/2020 in eerste instantie goedgekeurd tot 1 april 2020. In de aanbiedingsbrief bij dit herstelplan wordt de goedkeuring op de aangepaste begroting vanaf 1 april 2020 gevraagd.

In onderstaande tabel zijn opgenomen: de oorspronkelijke begroting, de realisatie t/m februari en de aangepaste begroting (gelijk aan de eerste kolom in tabel 3). Deze aangepaste begroting is gebaseerd op de realisatie t/m februari plus een financiële inschatting van de situatie tot aan 1 oktober 2020.

**Tabel 4: Aangepaste begroting 2019/2020 (geconsolideerde cijfers Thialf OG BV en Thialf BV)**

GECONSOLIDEERD (x 1.000)	Oorspronkelijke Begroting 2019/2020	Gerealiseerd Februari 2020	tm	Aangepaste Begroting 2019/2020
<b>Omzet</b>				
<b>Schaatsbanen (Hal 1 en 2)</b>				
Langebaan KNSB evenementen	317	410		397
Langebaan overig	623	392		512
Internationale verhuur	13	0		0
Recettes recreatief schaatsen	406	329		353
IJshockey	86	62		71
Shorttrack	140	103		149
Kunstrijden & Curling	42	28		36
IceDerby	0	80		80
Overig	0	0		0
<b>Totaal schaatsbanen</b>	<b>1.627</b>	<b>1.404</b>		<b>1.598</b>
<b>Horeca</b>				
Daghoreca	90	38		77
Hospitality catering	203	85		176
Publiekscatering	230	155		195
Onkosten horeca	-28	-21		-20
<b>Totaal horeca</b>	<b>495</b>	<b>256</b>		<b>428</b>

<b>Verhuur ruimten</b>			
Hospitality (arrangementen)	0	32	30
Topsporttrainingsruimten	72	42	72
Vergaderruimten	69	44	50
Kantoren (incl. winkel)	96	50	72
<b>Totaal verhuur ruimten</b>	<b>237</b>	<b>167</b>	<b>224</b>
<b>Commerciële activiteiten</b>			
Business Club & Sponsoring	518	421	485
Clinics	256	113	132
Specials	190	5	0
Schoolschaatsen (stichting)	0	0	10
Schaatsschool	64	85	86
Overige	114	43	87
<b>Totaal commerciële activiteiten</b>	<b>1.142</b>	<b>667</b>	<b>800</b>
<b>Totaal Omzet</b>	<b>3.501</b>	<b>2.494</b>	<b>3.050</b>
<b>Kosten</b>			
Personeelskosten	1.407	576	1.407
Transitievergoeding	0	0	200
Energiekosten	692	393	650
Huisvestingskosten	445	279	445
Kantoorkosten	149	66	125
Autokosten	30	14	30
Onderhoudskosten	491	147	300
Algemene kosten	193	18	180
Inkoopkosten	319	107	115
Verkoopkosten	132	74	100
Dotatie voorziening groot onderhoud	315	131	315
Afschrijvingen	204	86	204
Onderzoek en advieskosten		35	115
Implementatiekosten herstelplan			100
Sportvrijstelling BTW			145
<b>Totaal bedrijfskosten</b>	<b>4.377</b>	<b>1.926</b>	<b>4.431</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-876</b>	<b>568</b>	<b>-1.381</b>
Financiële baten			
Financiële lasten	71	15	71
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>-947</b>	<b>553</b>	<b>-1.452</b>
Belastingen (20 - 25%)			
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>-947</b>	<b>553</b>	<b>-1.452</b>

#### *Toelichting prognoses tabel 4*

Het bedrijfsresultaat van de oorspronkelijke begroting 2019/2020 verslechtert in de aangepaste begroting met 505k. Dat is het resultaat van enerzijds verbetering door nog zwaardere kostenbeheersing t.a.v. onderhoud, schoonmaak, ict en de opbrengsten van Icederby en anderzijds de nadelige effecten van het eerder sluiten door de Coronacrisis en de opname van substantiële kosten voor de transitie. Meer gespecificeerd geldt:

- Extra opbrengsten Icederby 80k.;
- Geen specials en daardoor 190k uitval van deze omzet;
- Geen horeca tijdens deze specials met 67k vermindering tot gevolg;
- Daling omzet clinics door minder vraag en wegvallen van enkele grote boekingen;
- Daling van 63k recettes recreatief door eerdere sluiting, geen zomers en warme winter;
- Opname van 115k aan onderzoek en advieskosten voor het herstel;
- Opname van 100k aan implementatiekosten;
- Opname van 200k aan transitievergoedingen;
- Verwachte kosten a.g.v. het btw effect sportbesluit van 145k;
- Lagere onderhoudskosten van 191k door uitstel en alleen noodzakelijk onderhoud;
- Lagere energiekosten van 42k door eerdere sluiting;
- Lagere inkoopkosten door eerdere sluiting en minder inkoop van clinics.

De verslechterende aangepaste prognoses t.o.v. de oorspronkelijke begroting geeft uiteraard een nog grotere druk op de kasstanden van Thialf. Deze prognoses voor de komende zes maanden staan vermeld in paragraaf 5.1 (urgentie).

#### ***3.6 Overbruggingsperiode (stilstand)***

De term 'stilstand' tijdens de huidige overbruggingsperiode heeft betrekking op de faciliteiten en de reguliere operatie binnen Thialf. Uiteraard wordt door de directie en een klein team van medewerkers, ter voorbereiding voor een vernieuwde opstart hard gewerkt aan de volgende activiteiten.

##### *Bescherming kapitaal*

Ook tijdens de stilstand zal periodiek inspectie plaats vinden dan wel actie worden ondernomen waar dat noodzakelijk is ter bescherming van het kapitaal.

##### *Herinrichten interne organisatie*

In de komende maanden zal de meeste energie gaan zitten in de herinrichting van de interne organisatie. Op basis van een het scenario Slank & Slim zal er afscheid worden genomen van ca. 9 medewerkers. Er zullen naar enkele medewerkers actief blijven voor beheer en onderhoud, financiën en vooral de uitrol van het herstelplan. Voor de overige medewerkers die vanaf het opstartjaar pas weer actief kunnen worden, zal een beroep worden gedaan op de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid. Uiteraard voor zover dit binnen de voorwaarden mogelijk is.

Tevens zal deze periode gebruikt worden om naast het kleiner maken van de organisatie ook een aantal zaken effectiever en efficiënter te organiseren. Denk aan het planningsproces, roostering, bemensing frontdesk, samenvoegen van functies, samenwerking CTO, zoals ook in de beschrijving van scenario 3 staat omschreven (paragraaf 2.3).

#### *Herinrichten horeca*

Eén van de uitgangspunten van scenario 3 is een herinrichting van de afspraken met horecapartners. Belangrijk onderdeel daarvan is om de gehele zakelijke verhuur bij de horecapartner te beleggen. Door de Coronacrisis is het positieve effect daarvan minder zeker geworden (denk aan continuïteit van betreffende cateraars en de bereidheid hierin risico te lopen). Mede om deze reden is er de komende jaren rekening gehouden met een post 'onvoorziene effecten Coronacrisis'.

#### *Herziening afspraken leveranciers*

Met name voor de relatief grote kostenposten als schoonmaak en ict worden momenteel al gesprekken gevoerd om scherper in te kopen, mogelijkheden om dergelijke kosten door te kunnen belasten dan wel deze activiteiten anders te organiseren (bijv. schoonmaak ijshockeyhal).

#### *Herziening afspraken gebruikers*

In maart zijn alle gebruikers waar geen langdurige contracten mee gesloten zijn en door wie veelal ijs wordt afgenomen op basis van herhalingsgebruik, geïnformeerd dat geen 'gewoonterecht' kan worden ontleend aan tarieven, planning, enzovoorts. Er zullen met vaste gebruikers nieuwe (tarief)afspraken worden gemaakt.

#### *Inkoop energie*

De overeenkomst met de huidige energieleverancier loopt per 31/12/2020 af. Er zijn voor 2021 nog geen nieuwe tarieven met deze of andere leveranciers afgesproken. De Coronacrisis biedt in dat kader ook een kans door dalende elektriciteitsprijzen. Momenteel wordt de markt gemonitord en gesproken met meerdere mogelijke leveranciers om de tarieven voor 2021 vast te leggen.

#### *Ontwerpen oplossing energievraagstuk*

Van groter belang is echter het structurele energievraagstuk en het belang daarvoor m.b.t. de stap naar blijvende stabiliteit in de exploitatie. Daarover worden gesprekken met diverse mogelijke partners over de vraag welke oplossingen er zijn om de energierekening naar of richting 'nul' te krijgen. Zie verder paragraaf 4.1.

#### *Besluitvorming ijshockeyhal*

In paragraaf 4.3 staat de situatie van de ijshockeyhal beschreven en de uitdagingen die daar liggen. De overbruggingsperiode zal vooral door de Gemeente Heerenveen gebruikt moeten worden om stappen te zetten.

#### *Toekomstige financiering topsportijs*

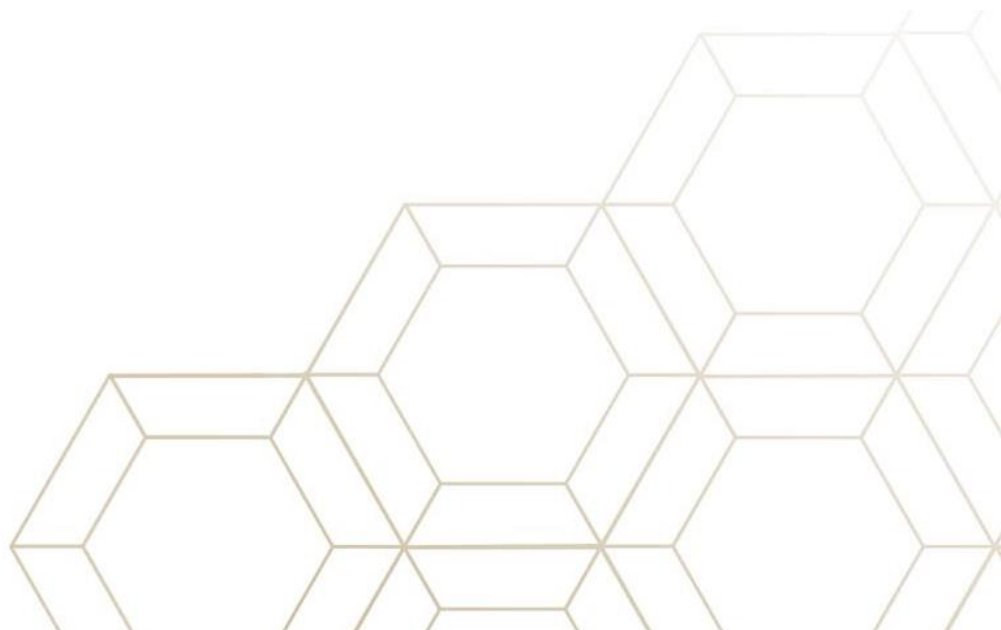
In paragraaf 2.4 staat beschreven dat de belangrijkste stakeholders niet in staat, dan wel niet bereid zijn bij te dragen aan de tekorten op het topsportijs van Thialf. Op lange termijn is dit niet houdbaar en niet terecht als grootverbruiker van het topsportijs. Thialf zal structureel meer kosten moeten kunnen doorberekenen voor haar functie als Olympische medaillefabriek. De huidige overbruggingsperiode zal ook gebruikt worden om die gesprekken te vervolgen.

### **3.7 Resumé**

Door de actuele stilstand, de directe effecten en de te verwachten indirecte effecten is het scenario 3 niet meer het reële scenario per volgend seizoen maar naar inschatting wel in het tweede seizoen na de stilstand periode. Vandaar het tussentijdse opstartjaar in de prognoses van tabel 3.



De Coronacrisis verandert het tijdsfad om bij scenario 3 te komen maar verandert ook een aantal zaken *niet*. Het verandert *niet* de bewuste keuze voor scenario 3. Het verandert *niet* de topositie van Thialf als internationale topsport locatie. En het verandert *niet* de stip op de horizon om Thialf in de toekomst met haar partners, gebruikers en aandeelhouders verder te ontwikkelen als Olympische wintersportcampus. Sterker nog, het versterkt alleen maar de behoefte om door te investeren in stabiliteit van de exploitatie om zo die stip te bereiken. Daarover gaat DEEL 4.



# DEEL 4

Naar structureel  
zwarte cijfers

The logo for thialf, featuring a stylized red and blue swoosh above the word "thialf" in a bold, lowercase sans-serif font. A red heart shape is positioned to the left of the text.

thialf

The logo for the ISU Center of Excellence 2020-2021. It features the ISU logo on the left, the text "Center of Excellence" in the center, and a stylized figure of a skater on the right. Below the text is the year "2020-2021".

ISU Center of Excellence  
2020-2021

## DEEL 4

# NAAR STRUCTUREEL ZWARTE CIJFERS

### 4.1 Structureel stabiel

De directie van Thialf acht het van groot belang aan te geven dat met de reddings-/herstructureringssteun die wordt aangevraagd, de exploitatie NIET structureel sluitend is.

In het seizoen 2022/2023 zal opnieuw sprake zijn van een tekort. Die situatie is alleen op te lossen als de investeringsbereidheid t.a.v. het energievraagstuk door de aandeelhouders wordt gedeeld. Energie is na personeel de grootste kostenpost en altijd de achilleshiel geweest van de exploitatie van Thialf. Het verder investeren in het opwekken van meer eigen, duurzame energie is dé mogelijkheid om de huidige financiële problematiek niet periodiek terug te laten komen. Alleen daarmee, én met een hogere bijdrage van de stakeholders zoals KNSB & NOC NSF, ontstaat zicht op een structureel stabiele situatie.

Een tweede belangrijk investeringsvraagstuk vormt de situatie met de ijshockeyhal. De combinatie van de sterk verouderde hal, de onzekerheid die dat geeft voor de bedrijfscontinuïteit en het gegeven dat deze hal bijdraagt aan een substantieel deel van het negatieve bedrijfsresultaat, is voor Thialf niet langer houdbaar. E.e.a. wordt toegelicht in paragraaf 5.2.

### 4.2. Het energievraagstuk

De energielasten waren voor de vernieuwbouw de grootste financiële zorg van Thialf. Daarom is er met de vernieuwbouw ingezet op verduurzaming van het pand op vele fronten. In de businesscase van AT Osborne (mei 2013) waarop het subsidiebesluit destijds genomen is, wordt gesproken over de zogeheten energieplus fase met een begroot bedrag van 7 mln. euro. Met de uitvoering van die fase zouden de lasten nog substantieel kunnen dalen en de duurzaamheid kunnen worden vergroot.

Besluitvorming rondom die vierde fase is er echter nooit gekomen met het gevolg dat door de stijgende elektriciteitsprijzen deze eerdere problematiek opnieuw is ontstaan. Tegelijkertijd is het alsnog uitvoeren van die energieplus fase ook meteen de belangrijkste oplossing om de exploitatie structureel positiever te krijgen.

Thialf heeft zelf voortdurend initiatief genomen om partijen te interesseren voor oplossingen en partnerships variërend van zon, wind en 'warmte/koude' oplossingen tot aan combinaties van dergelijk duurzame technieken alsmede de verbinding met sponsoring. Ook nu lopen er diverse opties en gesprekken met potentiële partners om binnen enkele jaren te komen tot substantiële verlaging met het ultieme doel 'nul op de factuur' (om reden van vertrouwelijkheid en concurrentie vermelden wij de namen van deze partijen niet hier). Het vervolg op deze trajecten heeft echter geen waarde zonder de bereidheid te investeren. Thialf vraagt daarom aan haar aandeelhouders te investeren in het energievraagstuk en in gezamenlijkheid met Thialf vervolgspraken te maken voor een projectmatige aanpak ten gunste van de resultaten van Thialf en van de energietransitie in Fryslân.



### 4.3 Situatie ijshockeyhal

Een andere investeringsopgave waarvoor aan de aandeelhouders wordt gevraagd een knoop door te hakken, is de situatie rondom de ijshockeyhal. Samengevat is de problematiek als volgt:

- De hal is zwaar verouderd en vertoont ondanks de hersteloperatie van het dak (januari 2019) nog steeds andere en oudere gebreken. Het leidingwerk in de vloer is onbetrouwbaar en de boarding is technisch af. Het risico voor problemen tijdens de wedstrijden met de vloer dan wel het afkeuren van de boarding door de wedstrijdleiding is een reëel risico. Daarmee is de bedrijfscontinuïteit voor zowel Thialf als haar gebruikers op die punten niet te garanderen;
- Ondanks dat juridisch het eigendom bij de Gemeente Heerenveen ligt, is in het verleden afgesproken dat al het onderhoud, vervangings- en andere investeringen door de huurder Thialf dient te geschieden. Thialf is daar niet toe in staat;
- In bijlage 1 is te zien dat de omzet- en kostentoe rekening van de ijshockeyhal leidt tot een bijdrage in het tekort van Thialf van € 248.952,- negatief;
- Omdat het de hal voor 80-90% wordt gebruikt voor breedtesport (ijshockey) subsidieert Thialf BV feitelijk hier de breedtesport i.p.v. de gemeente, zoals te doen gebruikelijk bij andere sporten. UNIS Flyers is weliswaar landskampioen maar valt niet onder de definitie topsport;
- (Potentiële) gebruikers zoals het CTO en de Curlingbond geven aan meer ijsoppervlakte nodig te hebben dan de bestaande ijsfaciliteiten. Die behoefte past ook in de visie van Thialf om uiteindelijk te komen tot een Olympische Wintersportcampus. Echter, los nog van deze extra investeringsvraag, kan Thialf het risico van deze exploitatie momenteel niet nemen;
- De huidige beide ijshockeyverenigingen van de Flyers, vragen aan Thialf toezeggingen met betrekking tot de ijsperiode, de continuïteit van de ijsvloer en de boarding. Deze kan Thialf niet geven. Om die reden heeft Thialf dan ook de overeenkomsten van de ijshockeyclubs per 1 juli 2020 opgezegd.

In de liquiditeitsprognoses die in dit herstelplan worden weergegeven, is de negatieve bijdrage van de ijshockeyhal aan de exploitatie van Thialf nog steeds verwerkt omdat er momenteel (nog) geen overeenstemming is met en tussen de aandeelhouders over de toekomst van de hal. Thialf vraagt aan de eigenaar Gemeente Heerenveen een vervolg te geven aan de eerder door haar genomen stappen ter voorbereiding van verdere besluitvorming over de toekomst van de ijshockeyhal, rekening houdend met de bovenvermelde punten.

### 4.4 Overige investeringen

Naast de bovenvermelde investeringen spelen eveneens de volgende twee zaken:

#### *Noordbocht*

Tijdens het bouwproces van het Nieuwe Thialf is het besluit genomen het dak te 'tillen' aan de zijkant waardoor er een extra ring en verdieping gecreëerd werd. Zo ontstonden er meer vierkante meters dan er van tevoren waren ingevuld. Dat had tot gevolg dat de zogeheten Noordbocht op de tweede verdieping volledig 'kaal' is opgeleverd. Slechts de constructie, vloer en dak zijn aanwezig en de ruimte staat inmiddels 3,5 jaar ongebruikt leeg.

In potentie heeft de 1.300 m<sup>2</sup> in de Noordbocht een huurwaarde van ongeveer 130 à 160k en daarmee een substantiële bijdrage aan het exploitatieresultaat van Thialf. De investeringsopgave is afhankelijk van het gebruik. Omdat de installaties van Thialf zich aan dezelfde zijde bevinden, dient er bij een kantoorbestemming rekening gehouden te worden met geluiddempende maatregelen. Daarmee komt de investering voor gebruik als kantoor op 1,7 à 1,9 mln. euro. Vanuit de bruto huursom geredeneerd, zou een terugverdientijd tussen de 10 - 15 jaar daarmee mogelijk zijn.

Thialf zal haar aandeelhouders een concrete investeringsvraag voorleggen indien zich een concrete vraag tot verhuur voordoet.

#### *Infrastructuur*

De vierde investeringsopgave die al enige tijd onderwerp is van gesprek betreft de infrastructuur. De discussies aangaande het PvE voor de vernieuwbouw betroffen onder andere de vraag in hoeverre Thialf meer uitgerust zou moeten zijn voor (sport)evenementen of dat de faciliteiten zoveel mogelijk op de ijskwaliteit gericht moesten zijn. Concreet ging het dan om wel of niet extra investeren in faciliteiten voor beeld, licht en geluid.

Een specifiek punt daarbij is het ontwerp van de grote schermen in de hal. Deze zijn vanaf de tweede verdieping niet zichtbaar. De ISU heeft schriftelijk al eerder aan de KNSB en Thialf laten weten dat hier een oplossing voor gezocht moet worden.

De relatie met de exploitatie is de volgende. Momenteel huurt House of Sports voor substantiële bedragen extra licht en geluid in alsmede grote schermen in de bochten bij de drukbezette toernooien. Indien Thialf zelf eigenaar zou zijn van dergelijke faciliteiten, neemt de huurwaarde toe. House of Sports heeft aangegeven dan van Thialf te kunnen huren. Bovendien geeft het voor Thialf extra mogelijkheden voor de exploitatie (verhuur aan andere gebruikers, commercieel inzetten voor narrow casting). Een inschatting van investering en opbrengsten is:

	Investering	Opbrengsten
Twee grote schermen in de bocht	€ 250.000,-	€ 35.000,- per jaar
Showlicht/-geluid	€ 500.000,-	€ 70.000,- per jaar

Uiteraard zal dit onderwerp meegenomen worden in de vervolggesprekken met onze stakeholders, zeker wanneer dat gesprekken betreffen rondom contractverlenging met de KNSB. Afhankelijk van de uitkomst van die gesprekken en de bereidheid de akkoord te gaan met hogere huurtarieven, zal Thialf haar aandeelhouders vragen te investeren in deze infrastructuur.



# DEEL 5

Aanvraag reddings-/  
herstructureringssteun



## DEEL 5

# AANVRAAG REDDINGS- /HERSTRUCTURERINGSSTEUN

### 5.1. Urgentie

De urgentie van deze aanvraag is gelegen in de verslechtering van de huidige prognose 2019/2020 en daarmee het bereiken van de ondergrens van de kaspositie rond 1 juli 2020. In tabel 5 geven wij de liquiditeit weer o.b.v. de maandprognoses van maart t/m sept 2020.

De uiteindelijke kasstand van 853k negatief (september 2020) sluit aan bij de onderbouwing van de aanvraag voor redding-/herstructureringssteun in tabel 6 in paragraaf 5.2.

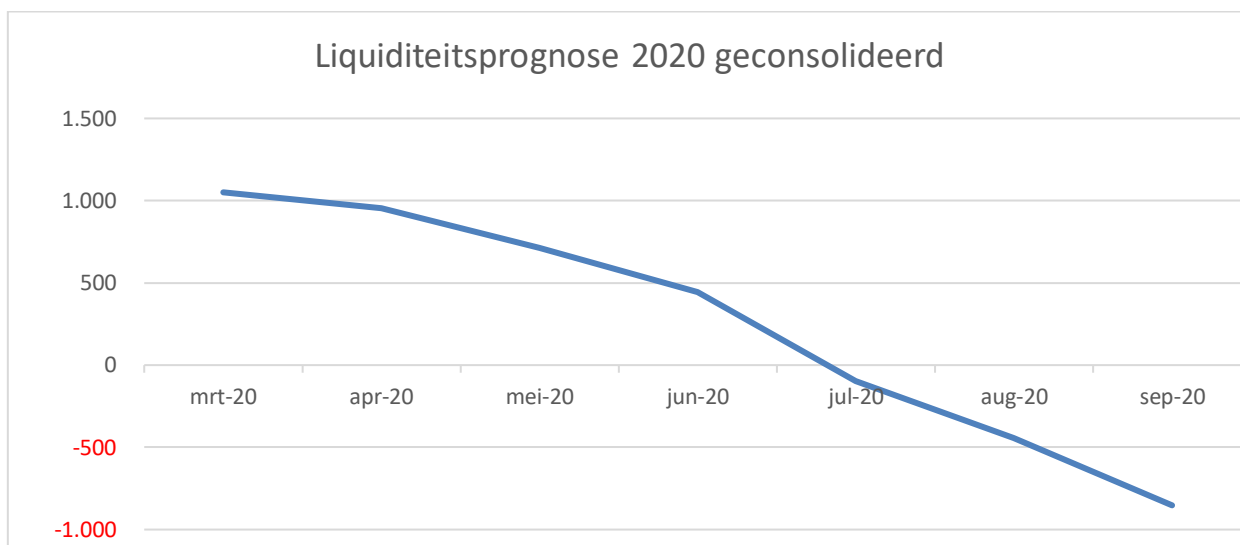
**Tabel 5: Liquiditeitsprognose per maand t/m september 2020 (geconsolideerd)**

	mrt-20	apr-20	mei-20	jun-20	jul-20	aug-20	sep-20
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-369	-298	-264	-299	-444	-388	-485
Mutaties liquide middelen:							
Afschrijvingen	0	18	18	18	18	18	18
Investeringen							
Mutatie debiteuren	217	114	66	61	46	34	-8
Mutatie crediteuren	-36	-25	-25	-75	0	0	37
Mutatie overige vorderingen	95	0	0	0	0	0	0
Mutatie overig schulden	-120	0	0	0	-40	0	0
Mutaties belastingen en premies	80	70	-40	0	-145	-10	0
Mutatie voorzieningen	26	26	26	26	26	26	26
Aflossing bankleningen	0	0	-26	0	0	-26	0
<b>Cashflow</b>	-107	-95	-245	-269	-539	-346	-411
Saldo liquide middelen	1.158	1.051	956	711	443	-96	-442
Cashflow	-107	-95	-245	-269	-539	-346	-411
Saldo liquide middelen	1.051	956	711	443	-96	-442	-853

Volgens tabel 5 zal er in juni nog sprake zijn van een positief banksaldo maar kan Thialf in juli niet meer aan haar betalingsverplichtingen voldoen. Dit geeft de zeer hoge urgentie aan voor de aanvraag van reddings-/herstructureringssteun.

De terugval in liquiditeit is in grafiek 1 schematisch weergegeven.

**Grafiek 1: Schematische liquiditeitsprognose per maand t/m september 2020**



## 5.2. Aanvraag reddings-/herstructureringssteun

Het zal duidelijk zijn dat voor de zware financiële uitdaging die overblijft, na de eigen en serieuze inspanningen van Thialf zelf, een beroep zal moeten worden gedaan op de aandeelhouders.

Middels dit herstelplan vraagt de directie van Thialf haar aandeelhouders om reddings-/herstructureringssteun d.m.v. het beschikbaar stellen van een bedrag van € 2.973.000,-. Daarbij is de hoge urgentie een belangrijk gegeven. Indien het bedrag niet vóór 1 juli 2020 ter beschikking is gesteld, zal Thialf in acute betalingsproblemen komen.

Het vermelde bedrag, dat bedoeld is ter overbrugging t/m september 2022, is opgebouwd op basis van de prognoses die in dit plan staan beschreven. Samengevat is dat als volgt opgebouwd:

**Tabel 6: Reddings-/herstructureringssteun**

<b>Aanvraag reddings-/herstructureringssteun</b>	
Liquiditeit per 1-10-2019	225
Mutatie liquiditeit 2019-2020	-1.078
Mutatie liquiditeit 2020-2021	-1.515
Mutatie liquiditeit 2021-2022	-605
<b>Totale mutatie t/m sept 2022</b>	<b>-3.198</b>
<b>Totale behoefte aan liquiditeit t/m sept 2022</b>	<b>-2.973</b>

Voor bovenvermelde samenstelling is eerst vastgesteld wat de liquiditeit was op de start van het lopende boekjaar (dd. 1 oktober 2019). Vervolgens zijn daar de liquiditeitsmutaties bij opgeteld conform de prognoses voor het lopend boekjaar en de twee volgende boekjaren. Deze gegevens zijn terug te vinden in tabel 3.

Vooraf in de kostenspecificatie van tabel 3 is duidelijk te zien dat alle negatieve effecten zoals de transitiekosten, de directe en indirecte effecten van de Coronacrisis en de gevolgen van het BTW sportbesluit hierin zijn meegenomen. De aanname daarbij is, zoals aangegeven, dat Thialf na de zomer van 2020 weer operationeel kan zijn. Daarmee is deze aanvraag op basis van een voor iedereen herkenbare onvoorspelbaarheid als het gaat om de duur en gevolgen van de Coronacrisis.



# BIJLAGEN



## **BIJLAGEN**

---

- Bijlage 1: Toerekening resultaat exploitatie o.b.v. oorspronkelijke begroting 2019/2020
- Bijlage 2: Toelichting tabel 2
- Bijlage 3: Toelichting tabel 3
- Bijlage 4: Rapportage LAgrouP 28 november 2019





W&V Thialf BV

Begroting 2019/2020	KNSB Evenementen (400 meter)	Langebaan overig (400 meter)	Recreatie (400/333/30x30)	IJshockey	Shorttrack 30x60	Kunstrijden & Curling	B2B events	Business club en sponsoring	Schaatsschool	Kantoren	Specials	Overhead	Totaal
<b>Schaatsbanen (Hal 1 en 2)</b>													
€ 317.000	317.000												317.000
€ 623.000		623.000										13.000	623.000
€ 13.000													13.000
€ 388.500			388.500										388.500
€ 86.000				86.000									86.000
€ 140.000					140.000								140.000
€ 42.000						42.000							42.000
€ -													0
€ 1.609.500	€ 317.000	€ 623.000	€ 388.500	€ 86.000	€ 140.000	€ 42.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 13.000	€ 1.609.500
<b>Overig</b>													
€ 90.000	4.500	4.500	45.000	22.500			9.000			4.500			90.000
€ 203.000	81.200			50.750			50.750				20.300		203.000
€ 230.000	180.000										50.000		230.000
€ 28.000	-10.000			-5.000			-5.000				-8.000		-28.000
€ 495.000	€ 255.700	€ 4.500	€ 45.000	€ 68.250	€ -	€ -	€ 54.750	€ -	€ -	€ 4.500	€ 62.300	€ -	€ 495.000
<b>Horeca</b>													
<b>Verhuur ruimten</b>													
€ -													
€ 72.000										72.000			72.000
€ 69.000							69.000						69.000
€ 96.000										96.000			96.000
€ 237.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 69.000	€ -	€ -	€ 168.000	€ -	€ -	€ 237.000
<b>Commerciële activiteiten</b>													
€ 518.000								518.000					518.000
€ -													0
€ 256.000							256.000				190.000		256.000
€ 190.000													190.000
€ 17.500									81.500				81.500
€ 64.000													64.000
€ 114.000												114.000	114.000
€ 1.159.500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 256.000	€ 518.000	€ 81.500	€ -	€ 190.000	€ 114.000	€ 1.159.500
<b>Totaal commerciële activiteiten</b>													
€ 3.501.000	572.700	627.500	433.500	154.250	140.000	42.000	379.750	518.000	81.500	172.500	252.300	127.000	3.501.000

W&V Thialf BV vervolg 1

Omzet	Begroting 2019/2020		KNSB Evenementen (400 meter)	Langebaan overig (400 meter)	Recreatie (400/333/30x30)	Ijshockey	Shorttrack 30x60	Kunstrijden & Curling	B2B events	Business club en sponsoring	Schaatsschool	Kantoren	Specials	Overhead	Totaal
	€														
<b>Kosten</b>															
<b>Personneelskosten</b>															
Anoniem	€ 51.750	12.938	10.350	5.175	2.588	2.588	5.175	2.588	5.175	2.588	1553	1.035	2.588		51.750
Anoniem	€ 64.000	3.200	38.400	9.600	6.400	6.400	3.200	1.000	1.200		1.000			67.000	64.000
Anoniem	€ 67.000														67.000
Anoniem	€ 11.000			11.000											11.000
Anoniem	€ 35.000													35.000	35.000
Anoniem	€ 47.000								29.000	18.000				47.000	47.000
Anoniem	€ 54.650							49.185					5.465		54.650
Anoniem	€ 31.000	2.500	1.550	10.000	1.550	8.600	500	950	1.550	3.100	6.200	10.000	3.100		31.000
Anoniem	€ 86.000	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600		8.600		86.000
Anoniem	€ 55.000										55.000				55.000
Anoniem	€ 15.000														15.000
Anoniem	€ 41.700	41.700	145.950	41.700	83.400	83.400	83.400	1.850	5.000		4.000		10.000		417.000
Anoniem	€ 75.000	15.000	5.000	9.000	10.000	10.000	2.000		15.000	5.000		10.000	4.000		75.000
Anoniem	€ 48.000	5.000	5.000	14.000	14.000				20.000				4.000		48.000
Anoniem	€ 45.000	25.000	7.500	7.500									5.000		45.000
Anoniem	€ 15.000													15.000	15.000
Anoniem	€ 107.000														0
Anoniem		1.350	5.400	12.150	1.350	1.350			1.350		2.700	1.350	1.350		27.000
Anoniem		1.800	7.200	16.200	1.800	1.800			1.800		3.600	1.800	1.800		36.000
Anoniem		450	1.800	4.950	450	450			450			450	450		9.000
Anoniem		500	2.000	5.500	500	500			500			500	500		10.000
Anoniem		1.250	5.000	11.250	1.250	1.250			1.250		2.500	1.250	1.250		25.000
Anoniem	€ 182.600													182.600	182.600
<b>Energiekosten</b>	€ 692.000	94.663	177.730	111.865	83.283	7.933	155.865	7.933	15.865	7.933	4.760	3.173	28.933		692.000
<b>Huisvestingskosten</b>	€ 230.000	55.750	44.600	22.300	11.150	11.150	22.300	11.150	22.300	11.150	6.690	4.460	11.150		230.000
<b>Schoonmaakkosten</b>	€ 230.000	42.000	35.000	43.750	20.000	12.500	12.500		40.000	2.000	6.000	5.000	15.000	8.750	230.000
<b>Kantoorkosten</b>	€ 162.000	40.500	32.400	16.200	8.100	16.200	16.200	8.100	16.200	8.100	4.860	3.240	8.100		162.000
<b>Autokosten</b>	€ 48.000	12.000	9.600	4.800	2.400	2.400	4.800	2.400	4.800	2.400	1.440	960	2.400		48.000
<b>Onderhoudskosten</b>	€ 491.000	91.920	129.010	42.837	59.815	12.384	85.750	12.384	29.678	14.839	7.430	4.954	12.384		491.000
<b>Algemene kosten</b>	€ 154.000	38.500	30.800	15.400	7.700	7.700	15.400	7.700	15.400	7.700	4.620	3.080	7.700		154.000
<b>Inkoopkosten</b>	€ 319.000	35.000	2.100	8.100	2.100	2.100	2.100	2.100	9.600	86.600	5.100	2.100	10.000	13.000	319.000
<b>Verkoopkosten</b>	€ 132.000	51.107	94.910	26.807	43.927	60.921	6.221	12.443	12.443	6.221	3.733	2.489	6.221		132.000
<b>Dotatie groot onderhoud</b>	€ 315.000	6.000	21.000	4.896	12.852	16.524		9.792		5.712				127.224	315.000
<b>Afschrijvingen</b>	€ 204.000														204.000
<b>Onvoorzien</b>															0
<b>Totaal bedrijfskosten</b>	€ 4.377.000	€ 603.827	€ 820.900	€ 449.579	€ 383.213	€ 495.235	€ 72.975	€ 466.138	€ 189.942	€ 129.785	€ 45.840	€ 270.990	€ 448.574	€ 4.377.000	
	€ 876.000-	€ 31.127-	€ 193.400-	€ 16.079-	€ 228.963-	€ 355.235-	€ 30.975-	€ 86.388-	€ 328.058	€ 48.285-	€ 126.660	€ 18.690-	€ 321.574-	€ 876.000-	

W&V Thialf BV vervolg 2

Begroting 2019/2020	KNSB Evenementen (400 meter)	Langebaan overig (400 meter)	Recreatie (400/333/30x30)	IJshockey	Shorttrack 30x60	Kunstrijden & Curling	B2B events	Business club en sponsoring	Schaatschool	Kantoren	Specials	Overhead	Totaal
Omzet	€ 80.394	€ 64.315	€ 32.157	€ 16.079	€ 32.157	€ 16.079	€ 32.157	€ 16.079	€ 9.647	€ 6.431	€ 16.079	€ 321.574	
doorbelasting overhead													
Bedrijfsresultaat	€ 111.520	€ 257.715	€ 48.237	€ 245.042	€ 387.393	€ 47.054	€ 118.545	€ 311.979	€ 57.932	€ 120.228	€ 34.769	€ -	
Financiële baten													
Financiële lasten	€ 71.000	14.200	7.100	3.550	7.100	3.550	7.100	3.550	2.130	1.420	3.550		€ 71.000
Resultaat voor belasting	€ 947.000	€ 271.915	€ 55.337	€ 248.592	€ 394.493	€ 50.604	€ 125.645	€ 308.429	€ 60.062	€ 118.808	€ 38.319	€ -	€ 947.000
Belastingen (20 - 25%)													
Resultaat na belasting	€ 129.270	€ 271.915	€ 55.337	€ 248.592	€ 394.493	€ 50.604	€ 125.645	€ 308.429	€ 60.062	€ 118.808	€ 38.319	€ -	€ -947.000

NOTE: Op basis van geconsolideerde cijfers Thialf BV en Thialf OG BV

NOTE: Vanwege de privacywetgeving zijn de namen van medewerkers niet genoemd, allen zijn aangepast naar anonim.

NOTE: alle omzet en kosten zijn zo direct mogelijk toegerekend naar de kolommen. Alleen het resultaat in de overige kolom 'overhead' (€ 321.754,-) is verdeeld o.b.v. de volgende percentages:

KNSB evenementen	25%
Langebaan Overig	20%
Recreatie	10%
IJshockey	5%
Shorttrack	10%
Kunstrijden & Curling	5%
B2B events	10%
Business Club en sponsoring	5%
Schaatschool	3%
Kantoren	2%
Specials	5%
	100%

## **Bijlage 2: Toelichting tabel 2**

### *Scenario 1 Toernooi*

- Opbrengsten: huur toernooien, concessie horecavergoeding, SDE subsidie zonnepanelen;
- Personeelskosten: 2 ijsmeesters, 1 gebouwbeheerder en 0,5 fte administratieve kracht;
- De exploitatiekosten: energie (325k), onderhoud (245k), overige huisvesting (218k), dotatie groot onderhoud (315k) en post algemene kosten;
- Er is in dit scenario rekening gehouden met het nadelige btw effect sportbesluit (66k);
- De (vervangings-)investeringen zijn begroot op € 300.000;
- De lening voor de zonnepanelen wordt jaarlijks afgelost met € 105.000.

### *Scenario 2 Topsport*

- Opbrengsten: huur toernooien en topsport trainingen (langebaan en shorttrack), huur CTO, krachtruimte en kantoren;
- Personeelskosten: idem scenario extra ijsmeester (1), locatiebeheerder (1), onderhoud (1) en 0,5 financiën/administratie;
- Energiekosten stijgen tov scenario toernooi met 270k naar totaal 595k;
- Onderhoudskosten zijn begroot op 368k; de dotatie groot onderhoud is 315k;
- Overige huisvestingen stijgen tov scenario 1 vooral door toename van de schoonmaakkosten;
- Nadelig btw effect sportbesluit is hier geschat op 118k (andere verdeling belast/onbelast).

### *Scenario 3 Slank en Slim*

- De toelichting hier heeft betrekking op het verschil tussen de begroting 19/20 en scenario 3;
- De opzet van scenario 3 qua activiteiten staat beschreven in paragraaf 2.3;
- De opbrengsten dalen met 491k door het beëindigen van de aangegeven activiteiten;
- De kostprijs (inkoop) van de omzet voor deze activiteiten dalen echter ook met 339k;
- Het verlies aan brutowinst marge is daarmee 152k. Dat verlies aan de inkomstenkant is aanmerkelijk lager dan de besparing in personeelslasten;
- De personeelskosten dalen van 1.302k naar 888k ofwel met 414k. Die besparing zit in eventmanagement, planning, management, ijsmeesters/beheer, frontdesk en horeca;
- De energiekosten zijn in dit scenario begroot op 650k, vergelijkbaar met de begroting 19/20. Enerzijds dalen de elektriciteitsprijzen momenteel, anderzijds zijn de opslagen duurzame energie (ODE) fors stijgend;
- De overige exploitatiekosten (incl. energie) dalen van 2.497k naar 2.262k, ofwel 235k;
- Deze besparingen zijn redelijk gelijk verdeeld over de diverse kostenposten;
- De rentelasten bestaan uit rente over de lening zonnepanelen plus een rentebedrag over het ingeschatte tekorten. Daardoor is in scenario 3 de rentelast het laagst;
- Het nadelig btw effect bedraagt 145k;
- Er resteert een opgave voor stakeholders en aandeelhouders van 554k;
- Zie daarvoor verder paragraaf 2.4.

**Bijlage 3: Toelichting tabel 3**

Specificatie opbrengsten	Prognose 2019/2020	Opstartjaar 2020/2021	Slank & Slim 2021/2022
Eigen omzet horeca	0	0	0
Vaste huursom horeca (afgerond)	151	114	273
Variabele concessie horeca	297	220	250
Recettes recreatief schaatsen	353	350	439
Schaatsevenementen KNSB	410	250	340
Compensatie KNSB tribunecapaciteit	-13	0	0
Overige schaatsactiviteiten	848	784	950
Commerciële activiteiten	617	224	518
Verhuur ruimten	194	144	168
Overige evenementen	0	0	0
Schaatsschool	86	0	0
Overig	97	81	101
<b>Totaal omzet</b>	<b>3.040</b>	<b>2.166</b>	<b>3.038</b>

Specificatie kosten	Prognose 2019/2020	Opstartjaar 2020/2021	Slank & Slim 2021/2022
Energiekosten	650	660	650
Onderhoud	300	435	435
Doorbelasting onderhoud TOG	0	0	0
Dotatie groot onderhoud	315	315	315
Overige huisvestingskosten	445	413	423
Overige personeelskosten	50	25	25
Kantoorkosten	25	35	35
Automatisering incl, inhuur ICT	100	100	100
Verkoopkosten	100	80	102
Algemene kosten	180	154	177
BTW effect sportbesluit	145	145	145
Onvoorziene effecten Coronacrisis	0	150	100
Transitievergoeding	200	0	0
Implementatiekosten herstelplan	100	0	0
Onderzoek en advieskosten	115	125	0
<b>Totaal overige expl. Kosten</b>	<b>2.725</b>	<b>2.637</b>	<b>2.507</b>

### *Algemeen (opbrengsten)*

- De horeca is uitbesteed aan twee cateraars op basis van drie concessies : dag-, hospitality- en publiekscatering. Vergoedingen zijn deels vast en variabel;
- Onder overige schaatsactiviteiten vallen o.a. topsporttrainingen (langebaan en shorttrack), trainingsuren verenigingen, kunstrijden, curling en Icederby;
- Onder commerciële activiteiten vallen: businessclub, sponsoring en clinics;
- Onder overige opbrengsten vallen: SDE subsidie zonnepanelen, rondleidingen en verhuur tijdswaarneming.

### *Algemeen (kosten)*

- Onder huisvestingskosten vallen: schoonmaakkosten, verzekeringen, belastingen en afval;
- Onder algemene kosten vallen: accountants-, administratie-, advies- en overige kosten;
- Onder verkoopkosten vallen: activatie businessclub, afdracht aan UNIS Flyers i.v.m. gezamenlijke leden businessclub en overige marketingkosten.

### *Stilstand periode (2019-2020)*

- Deze prognose dient te worden beschouwd als de aangepaste begroting 2019/2020. Voor de verschillen tussen de oorspronkelijke en deze aangepaste begroting verwijzen wij naar tabel 4 in paragraaf 3.5;
- De prognose is gebaseerd op de realisatie t/m februari en de prognose op basis van stilstand vanaf 12 maart 2019 (vervroegde sluiting door het Coronavirus) t/m 30 september 2020;
- De directe effecten van de eerdere sluiting staan weergegeven in paragraaf 3.1 en zijn in deze prognose 2019/2020 verwerkt;
- De kosten van de transformatie naar scenario 3 (transitie, onderzoek en implementatie) zijn in deze prognose verwerkt. Zie verder ook tabel 4;
- Deze prognose gaat uit van stilstand t/m de zomer en daarmee zonder zomerijs;
- Onderhoudskosten zijn lager door het 'on hold' zetten van regulier onderhoud;
- De investeringen zijn eveneens 'on hold' gezet en komen naar verwachting uit op 40k i.p.v. de begrote 300k (zie verder paragraaf 3.6).

### *Opstartjaar (eerste jaar na stilstand)*

- Deze begroting kent één toernooi minder door mogelijk andere kalender t.g.v. Corona;
- De opbrengsten voor overig langebaanschaatsen zijn begroot op 80% van de begrote omzet 2019/2020, t.g.v. inschatting effect Coronacrisis;
- De opbrengsten voor ijshockey, shorttrack, kunstrijden en curling zijn opgenomen conform de realisatie 2019/2020;
- Voor de recettes recreatief is uitgegaan van 85% van de opbrengsten van seizoen 2018/2019;
- De vaste concessievergoeding voor daghoreca is gesteld op 80% en voor hospitality op 65% t.g.v. inschatting effect Coronacrisis t.o.v. de realisatie in 2019/2020;
- De variabele concessie horeca is ten opzichte van 2019/2020 met 77k naar beneden bijgesteld t.g.v. de keuze voor scenario 3 (geen eigen specials);
- De huuropbrengst voor de topsportruimte (CTO) is ongewijzigd opgenomen met 72k.;
- Voor de huuropbrengst voor de kantoren is rekening gehouden met enige leegstand t.g.v. de effecten Coronacrisis. Er is gerekend met een bezetting van 75%;
- De opbrengsten voor de businessclub zijn gesteld op 224k zijnde de opbrengsten 2019/2020

- minus 70k (wegvallen sponsor KPN) en daarna maal 50% (inschatting effecten Coronacrisis);
- De salariskosten zijn in het opstartjaar gebaseerd op het verminderd aantal fte als gevolg van de keuze voor scenario 3 (zie tabel 2, onderaan);
  - Het energieverbruik is conform de prognose 2019/2020 opgenomen. De aanname is dat dalende elektriciteitsprijzen de stijgende duurzaamheidsopslagen (ODE) compenseren;
  - In het boekjaar 2019/2020 zijn de onderhoudsuitgaven 'on hold' gezet, in het opstartjaar zijn de onderhoudskosten begroot op 435k, gelijk aan het niveau van 2018/2019;
  - Er is rekening gehouden met een kostenpost ad 145k inzake btw effect sportbesluit;
  - Er is een kostenpost opgenomen voor implementatiekosten a.g.v. het herstelplan van 125k.;
  - Er is een post onvoorzien opgenomen van 150k. voor de financiële gevolgen door het coronavirus welke op dit moment niet te berekenen zijn.

#### *Slank en Slim (tweede jaar na stilstand)*

- Aannee is dat de horecapartner een hogere vaste vergoeding betaalt voor het mogen verhuren van de zakelijke ruimtes. Tevens vinden er in dit jaar meer activiteiten plaats. Er wordt uitgegaan van een omzetstijging t.o.v. het opstartjaar van 189k;
- Door herstel van de economie na Corona en een tariefsverhoging stijgen de recettes recreatief naar 439k t.o.v. het opstartjaar;
- Door herstel van de economie na Corona en een tariefsverhoging stijgen de opbrengsten van overige schaatsactiviteiten naar van 848k naar 950k;
- Door herstel van de economie, een nieuwe hoofdsponsor van de KNSB en inzet op acquisitie stijgen de inkomsten van de Businessclub weer naar het huidige niveau van 518k;
- Door herstel van de economie gaan we weer uit van volledige bezetting van de kantoren;
- Voor onvoorzien effecten van de Coronacrisis is een bedrag opgenomen van 100k;
- Ook dit jaar is rekening gehouden met een negatief btw effect sportbesluit van 145k;
- De overige exploitatiekosten zijn vergelijkbaar met het opstartjaar ervoor;
- Daarmee is het verschil van het verwachte resultaat tussen het opstartjaar en het jaar van scenario 3 (slank & slim) grotendeels te verklaren door omzetstijging.

**LAGroup** NOTITIE

*aan* Marc Winters  
*organisatie* Thialf BV  
*van* Geer Schakel  
*kopie* -  
*referentie* 2019-075 RP 01.03  
*datum* 28 november 2019  
*pagina 1 van* 36

**Notitie analyse exploitatie Thialf**

---

<b>Inhoud</b>	<b>pagina</b>
1. Aanleiding, vraag aan LAGroup en hoofdlijnen aanpak	1
2. Ambities Nieuw Thialf	3
3. Capaciteiten Nieuw vs. oud Thialf	4
4. Jaarcijfers Nieuw vs. oud Thialf	6
5. Resultaten Thialf vs. prognoses 2013 en 2016	13
6. Mogelijkheden verbetering resultaat Thialf	21
7. Liquiditeitsprognose Thialf	25
8. Zaken buiten de reguliere exploitatie	29
9. Conclusies en aanbevelingen	31
<b>Bijlagen</b>	
1. Geconsolideerde jaarcijfers TE + TOG BV	34
2. Werkelijke cijfers Thialf versus prognoses 2013 en 2016	35
3. Liquiditeitsprognose	36

---

**1. Aanleiding, vraag aan LAGroup en hoofdlijnen aanpak*****Aanleiding***

Vanwege een bij eerdere verwachtingen achterblijvende exploitatie staat de financiële positie van Thialf onder druk. Een van de vragen die deze situatie oproept, is of de huidige exploitatie onder de maat is of dat de eerdere verwachtingen niet realistisch blijken te zijn. Een belangrijke andere vraag is of er mogelijkheden zijn om de exploitatie te verbeteren. Thialf heeft LAGroup gevraagd hierin te adviseren.



### ***Vragen van Thialf***

Thialf heeft de volgende concrete vragen gesteld aan LAGroup:

1. *Analyseer de businesscase behorend bij de besluitvorming (businesscase Nieuw Thialf, AT Osborne, 1 mei 2013) over het beschikbaar stellen van de 'vernieuwbouwsubsidie' en begrotingen/jaarrekeningen OG/BV van 2013/2014 en de oorzaken van de tekorten en verklaar afwijkingen op zowel de kosten- als opbrengstenkant. Analyseer hierbij ook de nu gehanteerde beleidsuitgangspunten op realiteitswaarde.*
2. *Idem 1, maar dan in vergelijking met het meerjarenperspectief (MJP) 2016-2020 van beide BV's, betreffende het eerste MJP na oplevering vernieuwbouw (door aandeelhouders alleen goedgekeurd voor het eerste boekjaar 2016/2017).*
3. *Stel op basis van het huidige beleid/uitgangspunten (zonder ambities) een meerjarige exploitatiebegroting voor de komende 5 jaar op met een liquiditeitsprognose voor de komende 5 jaar waarbij speciaal aandacht wordt besteed aan de financiering van de liquiditeitspositie (crediteuren-, bank- en balansfinanciering):*
  - a. *Geef hierbij aan of een sluitende exploitatie mogelijk is en onder welke voorwaarden. (welke realistische keuzes moeten er daarvoor gemaakt worden?).*
  - b. *Geef scenario's bezuinigingen en geef de effecten op de meerjarige exploitatie aan.*
  - c. *Geef waar mogelijk scenario's met ambities, omschrijf deze, en geef hiervan de kosten en het effect op de meerjarige exploitatie aan. Geef bij de scenario's ook de financiële risico's aan; (Opmerking LAGroup: zie eerste uitgangspunt hieronder)*
4. *Conclusies en aanbevelingen die bijdragen aan het maken van keuzes en daarmee het realiseren van een sluitende meerjarenbegroting. Zie ook de scenario's die bij 3 gegeven zijn.*

### ***Uitgangspunten bij ons onderzoek***

Vanwege de beperkte beschikbare tijd om het onderzoek uit te voeren, is een aantal uitgangspunten voor ons onderzoek overeengekomen met Thialf:

- In de vraagstelling van Thialf wordt gesproken over bezuinigingen en ambities. Op basis van de analyses is gekeken waar er mogelijkheden zijn om te **bezuinigen** en zijn hiervan exploitatieprognoses gemaakt. Met betrekking tot de **ambities** leven er diverse ideeën bij Thialf om de exploitatie te verbeteren. Deze ideeën zijn echter niet of beperkt uitgewerkt. Bovendien kan dit onderzoek leiden tot nieuwe ambities of ideeën om de situatie te verbeteren. Gezien deze onzekerheid en de korte doorlooptijd, is de prognose van ambities (vraag 3.c) buiten beschouwing gelaten.
- De nadruk van het onderzoek ligt op de exploitatiekant van Thialf (inkomsten, uitgaven) en niet bij de investeringen. De gepleegde (vervangings)investeringen zijn in de analyses meegenomen maar niet inhoudelijk beoordeeld.
- Het adviseren over technische zaken die bijv. kunnen zorgen voor verlaging van de energie- of onderhoudskosten is niet inbegrepen. Antea doet separaat onderzoek naar het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) van Thialf. We komen daar in hoofdstuk 7 op terug.

### ***Aanpak in hoofdlijnen***

Deze notitie geeft de bevindingen weer van de uitgevoerde analyses en de diverse prognoses. Deze is in een kort tijdsbestek tot stand gekomen en gebaseerd op twee bezoeken aan Thialf en bestudering van een groot aantal financiële stukken (zoals jaarrekeningen, kolommenbalansen) over de periode vanaf 2011/12, de eerder genoemde prognoses voor Nieuw Thialf en extracomptabele gegevens over o.a. bezoekaantallen en personele bezetting.

## **2. Ambities Nieuw Thialf**

Het overdekte Thialf stadion bestaat sinds 1986 en werd lange tijd beschouwd als de snelste indoor schaatsbaan ter wereld. Vanwege de toenemende internationale concurrentie en de (relatief) snelle veroudering van Thialf, is in 2012 besloten het stadion te vernieuwen. Daaraan heeft o.a. de provincie Fryslân met 50 miljoen euro bijgedragen. Verspreid over drie schaatsseizoenen (2014/15 tot en met 2016/17) heeft de vernieuwbouw plaatsgevonden. Eind oktober 2016 is het vernieuwde stadion in gebruik genomen; in januari 2017 vond de officiële heropening plaats.

Een bijzondere prestatie is dat tijdens de vernieuwing Thialf grotendeels in gebruik is gebleven. Effectief is het stadion twee zomerseizoenen – sowieso een stille periode – gesloten geweest en was er in de winter – verdeeld over twee winterseizoenen – sprake van totaal slechts 23 weken sluiting.

### ***Fasering ambities vanwege hoge investeringskosten***

Voor Nieuw Thialf zijn in de aanloop naar de herontwikkeling diverse ambities gedefinieerd, primair op het gebied van topsportfaciliteiten en duurzaamheid. Om de hoogste ambities te behalen, werd destijds een investering van bijna € 90 miljoen voorzien (bron: AT Osborne, mei 2013). Aangezien dat niet haalbaar werd geacht, is besloten de herontwikkeling te faseren. Bovenaan bleef de ambitie staan om een topsportfaciliteit te bieden, “het schaatshart van de wereld” met de snelste schaatsbaan ter wereld. De ambities met betrekking tot capaciteit en duurzaamheid werden afgezwakt. Een extra topsport-trainingshal met een tweede volwaardige 400-meter baan kwam er niet en de plannen om zelf energie op te wekken werden uitgesteld.

### ***Kern van de ambitie: Topschaatshart, sportevenementen, duurzaam***

De huidige missie van Thialf wordt in het bedrijfsplan van 2016 als volgt samengevat:

- a. Schaatshart van de Wereld (“*snelste (laagland)schaatsbaan van de wereld*”)
- b. Centrum voor sportevenementen (“*optimaal faciliterend en verbindend platform*”)
- c. Duurzame bedrijfsvoering.

Vertaald naar de exploitatie waren de ambities o.a.:

- Thuisbasis zijn voor trainingen en wedstrijden van topschaatsers.
- Faciliteren van schaatsevenementen, vooral langebaanschaatsen.

- Faciliteren van andere evenementen, m.n. wintergerelateerd (bijv. ice speedway).
- Huisvesting (campus)/trainingsruimten voor andere topsporters zoals judoka's.<sup>1</sup>
- Ontwikkeling van niet-ijsgerelateerde sportevenementen (bijv. tennis, korfbal, judo, volleybal, turnen).  
NB. Daarvoor zou de ijshockeyhal moeten worden aangepast, wat niet is gebeurd.
- Onderzoek naar intensivering samenwerking met Sportstad Heerenveen.
- Streven naar energieneutrale exploitatie in 2020, o.a. door zonnepanelen ("25% opwekking eigen energiebehoefte") en toepassing windenergie. Hierdoor zou schaatsen gedurende het gehele jaar op een rendabele manier mogelijk zijn.

### 3. Capaciteiten Nieuw vs. oud Thialf

#### *Flinke toename 'verkoopruimten'; afname tribunecapaciteit*

Het nieuwe Thialf telt totaal bijna 42.800 m2 bvo. In Tabel 2 op de volgende pagina worden de capaciteiten van de voornaamste ruimten gespecificeerd. In Tabel 1 hieronder worden de huidige publiekscapaciteiten van Thialf afgezet tegen die van voor de vernieuwing. De oude situatie betreft voor wat betreft de vierkante m2's een schatting.

Tabel 1 Publiekscapaciteiten Thialf voor en na de vernieuwing

Capaciteiten Thialf	Oud *)	Nieuw **)	Toename
	<i>m2 bvo</i>	<i>m2 bvo</i>	
Horeca publiek	600	840	40%
Totaal horeca besloten/hospitality	1.000	1.950	95%
Multifunctionele zaal	-	380	-
Winkel	150	180	20%
Verhuurbare kantoren	500	870	-
<b>Totaal verkoopruimten (m2 bvo)</b>	<b>2.250</b>	<b>4.220</b>	<b>88%</b>
	<i>plaatsen</i>	<i>plaatsen</i>	
Tribunes zitplaatsen publiek	3.580	3.430	-4%
Tribunes staanplaatsen publiek	7.300	6.850	-6%
Tribunes zitplaatsen pers	120	100	-17%
<b>Totaal tribunecapaciteit</b>	<b>11.000</b>	<b>10.380</b>	<b>-6%</b>

Bron: globale schatting op basis van informatie Thialf. Bewerking: LAGroup

(\*) M2's zijn schattingen

(\*\*) Exclusief nog leegstaande Noordbocht

Uit de tabel blijkt dat de beschikbare 'verkoopruimte' (horeca, winkel, verhuurbare ruimten, hospitality) bijna verdubbeld is. Daarentegen is de tribunecapaciteit, door de veranderde bouwkundige situatie (zie hierna) en ook vanwege strengere veiligheidsnormen, circa 6% afgenomen. Dat laatste heeft overigens alleen effect wanneer het stadion is uitverkocht, wat hooguit zo'n drie tot zes dagen per jaar het geval is. Daarnaast is de omloop een stuk

<sup>1</sup> Daarvoor is de Noordbocht in beeld geweest (zie ook paragraaf 5.2). Die ruimte van bijna 1.300 m2 is echter nooit opgeleverd en bevindt zich nog in casco-staat. Ingebruikname is pas mogelijk na een flinke investering in afbouw, geraamd op € 1,5 à 2 miljoen.

breder (van 2 naar 10 meter) en dus groter geworden. Omdat de omloop nu door glaswanden van de tribunes is gescheiden, wordt – in tegenstelling tot voorheen – de omloop nauwelijks meer als (verlengstuk van de) tribune gebruikt. Dat drukt de bezoekerscapaciteit ten opzichte van vroeger. De horeca-uitgiften bij evenementen bevinden zich nu ín de omloop; voorheen bevonden die zich buiten, waarbij overigens bij grote evenementen regelmatig ook tenten werden opgebouwd.

**Tabel 2 Specificatie capaciteiten Nieuw Thialf**

Capaciteiten Thialf	m2 bvo	m2 bvo
Brasserie de Butenbocht	390	
Café het Klunplak	130	
Uitgiftepunten horeca omloop (10x)	320	
<b>Totaal horeca publiek</b>		<b>840</b>
Hospitalityruimten 1e + 2e verdieping (5x)	1.840	
Topsportlounge	110	
<b>Totaal horeca besloten/hospitality</b>		<b>1.950</b>
Multifunctionele zaal		380
Winkel		180
Verhuurbare kantoren		870
<b>Totaal verkooppunten</b>		<b>4.220</b>
Wedstrijdhal	13.270	
Topsport trainingscentrum	1.230	
<b>Totaal sportruimten (excl. kleedruimten etc.)</b>		<b>14.500</b>
Tribunes publiek	3.700	
Verblijfsruimten publiek (incl. omloop)	4.730	
<b>Totaal publieksruimten</b>		<b>8.430</b>
<b>Totaal sport-/publieks-/verkooppunten</b>		<b>27.150</b>
Dienstruimten, verkeersruimten, toiletten, etc.	14.360	
Leeg (Noordbocht)	1.270	
<b>Totaal overige ruimten</b>		<b>15.630</b>
<b>TOTAAL ALLE RUIMTEN THIALF</b>		<b>42.780</b>

Bron: Thialf. Bewerking: LAGroup

***Stadion lijkt gebouwd op piekcapaciteit***

De dienstruimten, maar ook de ruimten waar het publiek zich kan bewegen (zowel de omloop als de andere verblijfsruimten zoals het centrale ontmoetingsplein), zijn van een dermate grote omvang dat de indruk bestaat dat het gehele stadion is gebouwd op piekmomenten, zoals een uitverkocht toernooi met meer dan 10.000 bezoekers en vele sporters, begeleiders en pers. Dat is gunstig voor de exploitatie op die dagen, maar betekent wel veel leegstand op de overige dagen terwijl de ruimten wel vragen om onderhoud, schoonmaak en verwarming.

## 4. Jaarcijfers Nieuw vs. oud Thialf

### *Cijfers geconsolideerde beoordeeld*

In bijlage 1 worden de geconsolideerde jaarcijfers gegeven van Thialf Exploitatie BV (TE BV) + Thialf Onroerend Goed BV (TOG BV). Daarbij zijn de onderlinge verrekeningen (huur, doorbelastingen, licentie-aankoop en -vergoeding) tegen elkaar weggestreept. De geconsolideerde cijfers geven het meest complete beeld van de financiële resultaten van Thialf en vormen de basis voor de beoordeling van de cijfers in relatie tot eerdere prognoses.

In afwijking van de uitvraag kijken we niet alleen naar het boekjaar 2013/14 maar ook naar 2011/12 en 2012/13. Daardoor ontstaat een wat ‘gemiddelder’ beeld, omdat er nogal grote verschillen zaten in de exploitatiecijfers over de laatste jaren voor de vernieuwbouw.

### *Exploitatieresultaat bepalend voor operationeel functioneren*

Een wat ons betreft essentieel onderdeel van de jaarcijfers is het **exploitatieresultaat**. Dat is het resultaat voor kapitaallasten (huur, afschrijvingen, rente) en voor buitengewone baten en lasten. Het exploitatieresultaat geeft het beste het operationele reilen en zeilen weer. De andere cijfers worden vooral beïnvloed door keuzes die in het verleden zijn gemaakt en zijn op dit moment operationeel niet of nauwelijks te beïnvloeden.

Tabel 3 Verkorte exploitatierekening Thialf - geconsolideerd

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Opbrengsten	5.027	4.573	4.493	3.241	2.478	3.412	3.700	3.773
Kostprijs van de omzet	907	848	805	582	398	332	526	502
Brutowinst	4.120	3.725	3.688	2.660	2.080	3.080	3.174	3.271
Personeelskosten overhead	830	849	917	980	939	1.141	1.167	1.251
Personeelskosten horeca	436	394	399	379	224	44	25	10
Doorbelasting personeel TOG-TE	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige exploitatiekosten	2.055	2.137	2.328	1.445	1.585	2.249	1.992	2.299
Exploitatiekosten	3.321	3.379	3.644	2.804	2.748	3.434	3.183	3.561
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>799</b>	<b>346</b>	<b>44</b>	<b>-145</b>	<b>-668</b>	<b>-354</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>

Bron: kolommenbalansen. Bewerking: LAGroup

Tabel 3 laat het exploitatieresultaat zien over de drie jaren voor, de drie jaren tijdens en de twee jaren na de vernieuwing. Vóór de vernieuwing lag dat resultaat gemiddeld hoger dan daarna,<sup>2</sup> al was er wel sprake van een flink dalende trend; de omzetten liepen sterk terug terwijl de personeelskosten en overige exploitatiekosten toenamen. Op het eerste gezicht zit het verschil vooral in de lagere omzet en brutowinst. Echter, vanaf 2016 is de horeca uitbesteed en dat verklaart grotendeels de omzetzdaling (de horecaomzet lag rond de 1,7 miljoen euro in 2018/19). Een andere oorzaak is de toename van de overhead personeelskosten die in 2018/19 veel hoger liggen dan in 2011/12. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op een aantal onderliggende posten.

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld omdat de laatste jaren voor de vernieuwing nauwelijks meer geld aan onderhoud werd besteed.

**Opbrengsten grote toernooien sterk gedaald; commerciële activiteiten sterk gestegen**

In Tabel 4 en Tabel 5 geven we respectievelijk een specificatie van de opbrengsten van en de bezoekaantallen aan Thialf. Over de periode voor en tijdens de vernieuwing is, met uitzondering van de grote toernooien (zie Tabel 6), geen informatie bekend.

**Tabel 4 Specificatie opbrengsten Thialf - geconsolideerd**

(x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<b>Specificatie opbrengsten</b>								
Eigen omzet horeca	1.536	1.296	1.267	994	655	0	0	0
Pacht, concessie, div. opr. horeca	217	166	131	120	61	487	437	491
Recettes recreatief schaatsen	582	590	646	438	324	441	439	406
Schaatsevenementen KNSB	710	591	498	441	339	414	301	269
Overige schaatsactiviteiten	1.075	1.033	1.004	609	509	833	1.029	1.157
Commerciële activiteiten	643	606	628	426	449	696	763	844
Verhuur ruimten	103	141	128	26	3	127	204	237
Overige evenementen	19	8	75	0	9	136	258	190
Schaatsschool	78	92	75	53	59	56	74	64
Overig	64	50	41	133	70	223	195	113
Totaal omzet	5.027	4.573	4.493	3.241	2.478	3.412	3.700	3.773

Bron: kolommenbalansen. Bewerking: LAgrouP

**Tabel 5 Specificatie bezoekaantallen Thialf**

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd		Voorlopig
	2016/17	2017/18	2018/19
<b>Aantal bezoekers</b>			
Recreatief, verenigingen, overig	96.800	138.400	148.900
Grote toernooien (NK/EK/WK/WC/OKT)	77.100	76.800	81.800
Ijsspeedway	8.000	8.000	8.000
Frisian-On-Ice (sinds 18/19)			2.300
Thialf Live (sinds 18/19)			2.000
Thialf Ice Hockey Cup (sinds 17/18)		1.600	1.400
UNIS Flyers	29.200	31.300	28.600
Open Dag	2.500	1.500	1.500
Zakelijke bezoekers	6.000	9.500	16.400
Totaal	219.600	267.100	290.900

Bron: House of Sports (grote toernooien), Thialf (overige gegevens). Bewerking: LAgrouP

De volgende zaken vallen op:

- Terwijl in de jaren voor 2014/15 het aantal bezoekers aan grote toernooien op peil bleef (zie Tabel 6), de recette recreatief schaatsen steeg (dus w.s. ook het aantal schaatsers) en de omzet commerciële activiteiten stabiel bleef, daalden de **horeca-inkomsten** fors (zie Tabel 4). Dat is een niet-logische ontwikkeling die zich lastig laat verklaren.
- We zien vanaf 2015/16 een flinke stijging van de omzet **commerciële** activiteiten, verhuur en overige evenementen. De onderste vijf omzetposten in Tabel 4 stegen van € 900 à € 950.000 per jaar voor de vernieuwing naar circa € 1.450.000 in 2018/19.
- De **overige schaatsactiviteiten** genereerden voor en kort na de vernieuwing een redelijk stabiele omzet rond de € 1 miljoen. In 2018/19 was er een flinke stijging. Die is geheel te danken aan drie maanden ijsverhuur voor € 140.000 ten behoeve van de Icederby die in 2019 zou plaatsvinden.

- De recettes **recreatief schaatsen** zijn gedaald van gemiddeld zo'n € 600.000 per jaar voor de vernieuwing naar circa € 420.000 in recente jaren. Zonder andere ontwikkelingen uit te sluiten, zal dit vooral het effect zijn van de opening van de Elfstedenhal eind 2015. Volgens bronnen<sup>3</sup> waren daar in 2016 bijna 200.000 bezoeken, terwijl de oude ijshal zo'n 100.000 bezoeken per jaar trok. Een (flink) deel van die extra 100.000 bezoeken zal voorheen aan Thialf hebben plaatsgevonden. Daar komt bij dat de Elfstedenhal lagere tarieven voor volwassenen hanteert dan Thialf. Het "Leeuwarden-effect" was ook zichtbaar bij andere schaatsactiviteiten, zoals verenigingen en de schaatschool. Thialf schat de totale inkomstenderving als gevolg van de opening van de Elfstedenhal in op circa € 250.000 op jaarbasis.
- Daarnaast is **landelijk** al jaren een **afname** te zien in de animo voor schaatsen en in het aantal leden van de KNSB. Ook heeft het vrijwel ontbreken van natuurlijk de laatste jaren een negatieve invloed op het gebruik van indoor schaatsbanen.<sup>4</sup>
- Desalniettemin is het **totale bezoek** aan Thialf de laatste drie jaar constant gestegen, mede door een aantal nieuwe schaatsactiviteiten.
- Het meest opvallend is de constante daling van de opbrengst uit **KNSB-evenementen** (zie Tabel 6). Dat betreft de grote toernooien (zoals WK, EK, NK, WC). In concreto gaat het om de uitkoopsom (huur) die de KNSB betaalt om in Thialf toernooien te organiseren. Die bedraagt momenteel zo'n € 40.000 tot € 200.000 per toernooi. Het bedrag is afhankelijk van het aantal dagen en de statuur van het toernooi. Bij minder aansprekende toernooien zoals de recente World Cup Kwalificatie blijft het ijs ook tijdens het toernooi ('s ochtends) beschikbaar voor recreatieve schaatsers, maar dat is een uitzondering. Bij vrijwel alle toernooien is het stadion van donderdag t/m zondag volledig gereserveerd voor de wedstrijdschaatsers.

Tabel 6 Ontwikkeling grote toernooien in Thialf

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Aantal grote toernooien (*)	5	5	4	5	4	4	4	4
Aantal eventdagen grote toernooien	15	14	12	14	12	12	12	9
Gem. aantal eventdgn./groot toern.	3,0	2,8	3,0	2,8	3,0	3,0	3,0	2,3
Aantal bezoekers grote toernooien	94.800	115.700	87.200	94.900	nb	77.100	76.800	81.800
Gem. aantal bez. per groot toernooi	19.000	23.100	21.800	19.000	nb	19.300	19.200	20.500
(x € 1.000)								
Huurinkomsten grote toernooien	542	591	486	442	339	416	301	316
Sponsoring/bijz.lasten (**)	160	0	10	0	0	0	0	-49
Inkomsten toernooien	702	591	496	442	339	416	301	267
Huuropbrengst/groot toernooi	108	118	121	88	85	104	75	79

Bron: House of Sports (bezoek aantallen), Thialf (overige gegevens). Bewerking: LAGroup

(\*) NK/EK/WK/WC/KKT/OKT

(\*\*) Vanaf 2019 wordt aan de KNSB een vergoeding betaald voor derving entreeinkomsten bij grote toernooien door lagere tribunecapaciteit

<sup>3</sup> Bronnen: <https://jurgenschrijft.wordpress.com/2017/01/19/de-11stedenhal-maakt-het-waar/> en <https://www.omropfryslan.nl/nieuws/404203-bouw-elfstedenhal-leeuwarden-vordert-gestaag>

<sup>4</sup> Hoewel je wellicht anders zou verwachten, blijkt uit oudere onderzoeken dat perioden van natuurlijk juist een stimulerend effect hebben op het bezoek aan indoorbanen.

- Het aantal toernooien is over de gehele onderzoeksperiode vrij constant gebleven. Wel waren er de laatste jaren wat minder aansprekende toernooien in Thialf dan voorheen.<sup>5</sup> Dat heeft direct gevolgen voor de uitkoopsommen. Voor de vernieuwing bedroegen die gemiddeld circa € 540.000 per jaar, de laatste twee jaren was dat circa € 310.000, ruim 40% minder. Volgens informatie van Thialf is dat voor 10-15%-punten het gevolg van **lagere tarieven** die met de KNSB zijn afgesproken. Voor de overige 25-30%-punten heeft het te maken met de **minder aansprekende 'kalender'** in de laatste jaren.<sup>6</sup>
- Een andere relevante ontwikkeling is de daling van de sponsorinkomsten gekoppeld aan toernooien. KPN besteedt de laatste jaren, mogelijk vooruitlopend op de afloop van het sponsorcontract met de KNSB in 2020, beduidend **minder sponsorbudget** aan aanvullende activiteiten op de toernooien. Als grootste stadionsponsor derft Thialf bovendien vanaf dat jaar € 70.000 jaarlijkse sponsorinkomsten van KPN.

*Om een 'gevoel' te krijgen voor de uitkoopsom die de KNSB betaalt, vergeleken we die met de huur van een grote beurshal, zoals in de RAI of Jaarbeurs, voor een publieks- of vakevenement. Afhankelijk van de status en de duur van een toernooi betaalt de KNSB zo'n € 20.000 tot € 85.000 huur per dag. Daarvoor 'krijgt' de KNSB circa 17.500 m2 ijshal en tribunes (nog los van kleedruimten, bezoekersruimten, e.d.). De vergoeding ligt dus tussen de € 1,- en € 5,- per m2 per dag. De KNSB krijgt daarvoor de beste ijsbaan van Nederland exclusief ter beschikking, inclusief ijsmeesters, energiekosten, schoonmaak en een grote verdiencapaciteit op tribunes en parkeerplaatsen.*

*De huurprijs van een hoogwaardige beurshal ligt met € 2,- à € 4,- per m2 per dag in dezelfde orde grootte, maar dat is kale huur, exclusief energie, schoonmaak en inrichting. Bovendien verdient de haleigenaar aan parkeren (en niet de huurder) en is de beurshal zo'n 100 tot 150 dagen per jaar op deze wijze bezet en niet slechts 10 à 12 dagen zoals Thialf.*

*Kortom, de KNSB betaalt een vergoeding die ver beneden de kostprijs ligt, terwijl zij (naast NOC\*NSF) de enige afnemer is die de topkwaliteit van Thialf ook echt nodig heeft. Andere huurders van ijsevenementen, zoals de icederby en ice speedway, hebben de hoge (ijs)kwaliteit van Thialf niet nodig en betalen daar ook niet voor. De ijshal kan niet serieus worden gebruikt voor beursachtige of niet-ijs evenementen.*

*We beschouwen het als een structurele weeffout in de exploitatie van Thialf dat de zeer hoge extra kosten om een internationale topijsbaan te realiseren én te exploiteren,<sup>7</sup> in zo'n beperkte mate gedekt worden door inkomsten uit diezelfde topsport.*

<sup>5</sup> Als je tenminste WK's/EK's allround en afstanden aansprekender vindt dan bijvoorbeeld World Cups en NK's sprint.

<sup>6</sup> De komende jaren ziet de kalender er weer iets beter uit, met o.a. een EK/WK allround in 2020/21.

<sup>7</sup> Reguliere indoor 400-meter banen beslaan in oppervlak minder dan de helft van Thialf en kosten qua investeringen 30 tot 40% van de investeringssom van (de vernieuwing van) Thialf. Qua exploitatie hebben die reguliere hallen veel minder ijsmeesters nodig en ook op andere terreinen veel minder overheadkosten.



**Alle activiteiten hebben, in meerdere of mindere mate, een positieve exploitatiebijdrage**

In Tabel 7 worden specificaties van de kostprijs van de omzet gegeven. Het betreft directe kosten verbonden aan een bepaalde activiteit. Dat geeft niet altijd een zuiver beeld omdat in de overheadkosten soms ook directe kosten lijken te zijn opgenomen.

**Tabel 7 Specificatie kostprijs van de omzet Thialf - geconsolideerd**

(x € 1.000,-)	Thialf Exploitatie BV							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<b>Kostprijs van de omzet</b>								
Inkopen dranken	243	223	216	171	119	2	0	0
Inkopen keuken	248	194	160	129	64	0	0	0
Inkopen snoep e.d.	31	32	26	23	14	0	0	0
Totaal inkopen horeca	521	449	402	323	197	2	0	0
Betaalde commissie horeca events	107	88	75	64	43	0	0	0
Overige onkosten horeca	116	106	109	78	60	96	61	30
Directe kosten horeca	745	643	586	466	300	98	61	30
Kosten schaatsschool (incl. person.)	62	59	67	37	47	48	48	55
Thialf Academy (v/h internat. verhuu	0	0	0	0	0	0	158	113
Kosten clinics	15	61	30	13	11	17	87	157
Kosten Thialf IJshockeycup	0	0	0	0	0	1	69	52
Kosten Ice Speedway	0	0	0	0	0	47	75	63
Inkopen KNSB evenementen	34	60	27	24	35	47	14	32
Inkopen en kosten hospitality	52	25	96	42	0	24	15	0
Inkopen overig (o.a. specials)	0	0	0	0	5	4	0	0
Directe kosten overige activiteiten	162	205	219	116	98	188	466	472
<b>Totaal kostprijs van de omzet</b>	<b>907</b>	<b>848</b>	<b>805</b>	<b>582</b>	<b>398</b>	<b>286</b>	<b>526</b>	<b>502</b>

Bron: kolommenbalansen. Bewerking: LAGroup

De kostprijs van de omzet kent twee bewegingen: (1) door het uitbesteden van de **horeca** zijn de directe horecakosten vrijwel weggefallen; (2) de directe kosten van de **overige activiteiten** zijn sterk gestegen door de toename van het activiteitsniveau.

Van de horeca en van een vijftal specifieke activiteiten (schaatsschool, Thialf Academy, clinics, Thialf IJshockeycup en Ice Speedway) hebben we in Tabel 8 gekeken naar de verhouding van inkomsten en directe uitgaven. Ofwel, wat draagt elk van deze activiteiten bij aan het resultaat van Thialf. Uit de tabel blijkt het volgende:

- Vrijwel alle activiteiten hebben een positieve bijdrage, maar de bijdragen van de **schaatsschool** en de **Thialf Academy** zijn marginaal. Voor die laatste geldt dat, gezien de inhoudelijke ambities, het al een goed resultaat is als er geen sprake is van een negatieve bijdrage (de Thialf Academy is in 2019 in een stichting ondergebracht).
- Toch is niet zeker of er écht sprake is van positieve bijdragen. Zo worden voor de **Thialf IJshockeycup** geen (extra) energielasten doorbelast (terwijl de bijdrage daarvan negatief is) en krijgt de ijshockeyclub een maand gratis ijs als wederdienst voor de organisatie. Het is raadzaam om zoveel mogelijk de directe kosten van de activiteiten in kaart te brengen om een realistisch beeld te krijgen van de resultaatbijdrage.
- Voor sommige activiteiten geldt dat het een **eigen activiteit** van Thialf is, die pas na een aantal ontwikkelingsjaren tot een positieve bijdrage leidt.

- De **clinics** doen het goed en zowel de omzet als de bijdrage stijgt de laatste twee jaren flink. De bijdrage van de **Ice Speedway** is constant op een vrij goed niveau. Tegelijkertijd worden (ook) hier geen (extra) kosten doorbelast, bijvoorbeeld voor het fors moeten verhogen van de ijsvloer.
- Vóór de vernieuwbouw (de horeca was nog in eigen beheer) lag de bijdrage van de **horeca** tussen de € 4 en 6 ton per jaar. In de ‘bouwjaren’ daalde die bijdrage fors. Na de uitbesteding (vanaf 2016/17) lag de bijdrage lager dan in de goede jaren, maar deze is wel stijgend en kwam in 2018/19 boven het niveau van 2012/13 en 2013/14 uit. Verdere stijging is ons inziens mogelijk, maar hangt o.a. af van het bezoek aan vooral de KNSB-evenementen.

Tabel 8 Bijdrage diverse activiteiten Thialf - geconsolideerd

(x € 1.000,-)	Thialf Exploitatie BV								Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	
<b>Clinics</b>									
Opbrengsten	92	120	112	80	63	52	158	256	
Directe kosten	15	61	30	13	11	17	87	157	
<b>Resultaat clinics</b>	<b>78</b>	<b>59</b>	<b>82</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>35</b>	<b>71</b>	<b>99</b>	
<b>Schaatsschool</b>									
Opbrengsten	78	92	75	53	59	56	74	64	
Directe kosten	62	59	67	37	47	48	48	55	
<b>Resultaat schaatsschool</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	
<b>Thialf IJshockeycup</b>									
Opbrengsten	0	0	0	0	0	0	44	38	
Directe kosten	0	0	0	0	0	1	69	52	
<b>Resultaat Thialf IJshockeycup</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-25</b>	<b>-14</b>	
<b>Ice Speedway</b>									
Opbrengsten	0	0	0	0	0	122	134	124	
Directe kosten	0	0	0	0	0	47	75	63	
<b>Resultaat Ice Speedway</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	
<b>Thialf Academy (v/h internat. verhuur)</b>									
Opbrengsten	10	7	9	6	0	0	133	126	
Directe kosten	0	0	0	0	0	0	158	113	
<b>Resultaat Thialf Academy</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-25</b>	<b>13</b>	
<b>Horeca</b>									
Omzet	1536	1296	1267	994	655	0	0	0	
Inkoopkosten	521	449	402	323	197	2	0	0	
Brutowinst	1014	847	865	670	458	-2	0	0	
Personeleelkosten horeca	436	394	399	379	224	44	25	10	
Benoemde directe kosten horeca	224	194	184	142	103	96	61	30	
Exploitatiekosten horeca	660	588	583	521	327	139	85	40	
Exploitatieresultaat horeca	355	259	282	150	131	-142	-85	-40	
Inkomsten pacht horeca	39	61	59	51	48	230	161	224	
Inkomsten concessies horeca	0	0	0	0	3	258	260	273	
Overige inkomsten horeca	178	105	73	69	10	-1	17	-6	
<b>Exploitatiebijdrage horeca</b>	<b>572</b>	<b>425</b>	<b>413</b>	<b>270</b>	<b>192</b>	<b>346</b>	<b>352</b>	<b>451</b>	

Bron: kolommenbalansen. Bewerking: LAGroup

**Ondanks sterke daling energielasten, toch stijging totale overige exploitatiekosten**

In Tabel 9 worden de overige exploitatiekosten gespecificeerd. Dat zijn – in grote lijnen – huisvestingskosten (exclusief huur), algemene kosten, kantoorkosten en verkoopkosten.

**Tabel 9 Specificatie overige exploitatiekosten Thialf - geconsolideerd**

(x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<i>Specificatie overige expl.kstn.</i>								
Energiekosten	1.198	1.299	1.120	393	360	479	459	602
Onderhoud	269	201	237	130	161	374	341	435
Doorbelasting onderhoud TOG	0	0	0	0	0	0	13	0
Dotatie groot onderhoud TOG	0	0	0	0	0	200	213	213
Overige huisv.kosten (excl. huur)	363	332	312	430	603	378	404	443
Overige personeelskosten	29	29	36	78	82	72	101	55
Kantoorkosten	24	31	33	39	29	48	35	35
Automatisering incl. inhuur ICT	10	5	11	6	9	114	117	163
Verkoopkosten	28	48	116	90	91	196	87	112
Algemene kosten	73	75	67	114	136	304	146	172
Overig	61	116	396	165	115	85	77	69
Totaal overige expl.kosten	2.055	2.137	2.328	1.445	1.585	2.249	1.992	2.299

Bron: kolommenbalansen. Bewerking: LAgrouP

**Wat valt op?**

- De vernieuwbouw heeft tot een significante daling van de **energiekosten** geleid. Dat die kosten vervolgens weer aan het stijgen zijn, komt in hoofdzaak door de verhoging van de energieprijzen en is slechts beperkt beïnvloedbaar. Wel zagen we eerder dat niet in alle situaties waar dat mogelijk is energiekosten worden doorbelast aan activiteiten of huurders.
- De stijging van de **energietarieven** is een punt van zorg. Volgens de directie liggen de tarieven die in 2020 betaald moeten worden zo'n 80% boven die van 2017. In maart van dit jaar heeft Thialf met een groep experts overlegd hoe Thialf die dreiging het hoofd zou kunnen bieden. Naast mogelijke besparingen (die een relatief klein effect hebben) zou vooral eigen energieopwekking soelaas kunnen bieden. Daar wordt op dit moment nader onderzoek naar gedaan.
- Door de grote schaal van het complex en de vele installaties zijn en blijven de **onderhoudskosten** hoog. De laatste jaren voor de vernieuwing is daar relatief weinig aan uitgegeven, maar nu is het zaak om het niveau van de voorzieningen – een van de voornaamste USP's van Thialf – goed op orde te houden. Zie ook hoofdstuk 7 waar we ingaan op het separate onderzoek dat Antea doet naar wat een redelijk niveau is van onderhoudskosten.
- De **overige personeelskosten** en **kantoorkosten** zijn bescheiden van omvang en liggen in redelijke verhouding tot de omvang van de organisatie.
- De **automatiseringskosten** zijn met ruim € 160.000 in 2018/19 opvallend hoog. Hierin is ook de inhuur van een ICT'er vanuit Sportstad inbegrepen ad circa € 35.000 op jaarbasis (voor twee dagen per week). We vragen ons af of er voor dat laatste geen meer betaalbaar alternatief is.

- Voor een organisatie die streeft naar groei van – met name de commerciële – activiteiten, is een bedrag van ruim € 110.000 **verkoopkosten** redelijk.
- De post **algemene kosten** betreft een veelheid aan kosten waarvan autokosten, advieskosten en bedrijfsverzekeringen (niet O.G.) de grootste zijn. Dat de algemene kosten zo'n € 50.000 hoger zijn dan vóór de vernieuwbouw kan te maken hebben met de toegenomen schaal van de organisatie.

**Personeelskosten gestegen door indexatie en grotere bezetting**

In Tabel 10 staan enkele data met betrekking tot de personeelskosten. De gemiddelde loonsom is ten opzichte van de oude situatie toegenomen, vooral door het wegvallen van (het veelal laag betaalde) horecapersoneel en door indexatie van lonen. Het huidige gemiddelde is niet overdreven hoog voor een organisatie met veel stafleden en (gespecialiseerde) technici. De bezetting is toegenomen ten opzichte van de vernieuwbouwperiode, in hoofdzaak door het verhoogde activiteitsniveau en de langere openingstijden.

**NB.**

Bij de personele bezetting (fte's) is zoveel mogelijk geprobeerd de oude en nieuwe situatie vergelijkbaar te maken, inclusief seizoenpersoneel zoals schaatsschool en frontdesk.

**Tabel 10 Personeelskosten Thialf - geconsolideerd**

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Personeelskosten overhead	830	849	917	980	939	1.141	1.167	1.251
Personeelskosten horeca	436	394	399	379	224	44	25	10
<i>Specificatie personeel overhead</i>								
FTE's cf. opgave Thialf	20,5	20,5	20,5	20,5	21,5	22,9	23,7	24,5
Loonsom per FTE	40	41	45	48	44	50	49	51

Bron: kolommenbalansen. Bewerking: LAGroup

In de volgende paragraaf zetten we de exploitatieresultaten af tegen de prognoses uit 2013 en 2016.

**5. Resultaten Thialf vs. prognoses 2013 en 2016**

In bijlage 2 tonen we de beide prognoses (AT Osborne, 2013 en Thialf, 2016) voor het nieuwe Thialf. Deze zijn afgezet tegen de gemiddelde exploitatiecijfers van de laatste drie jaren vóór de vernieuwing (2011/12, 2012/13 en 2013/14) en die van de twee meest recente boekjaren (2017/18 en 2018/19). In Tabel 11 hieronder staan de hoofdlijnen van deze cijfers. Ook in deze analyse ligt, net als in het vorige hoofdstuk, de **focus op het exploitatieresultaat**.

We geven eerst van beide prognoses de voornaamste kenmerken weer en enkele punten uit de onderbouwing daarvan. Vervolgens zetten we de huidige resultaten af tegen de beide prognoses, kijken we waar de voornaamste verschillen zitten en bespreken we – waar mogelijk – in hoeverre de prognose destijds wellicht niet adequaat was of dat de huidige resultaten niet naar behoren zijn.

Tabel 11 Samenvatting werkelijke exploitatiecijfers en prognoses Thialf - geconsolideerd

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE	PROGNOSES		TOG + TE	
	gem. 11/12-13/14	AT OSBORNE	MJ-PLAN	2017/18	2018/19
Opbrengsten	4.698	4.230	3.466	3.700	3.773
Kostprijs van de omzet	854	0	0	526	502
Brutowinst	3.844	4.230	3.466	3.174	3.271
Personeelskosten overhead	865	900	1.063	1.167	1.251
Personeelskosten horeca	410	360	0	25	10
Doorbelasting personeel TOG-TE	0	0	0	0	0
Overige exploitatiekosten	2.173	1.980	1.666	1.992	2.299
Exploitatiekosten	3.448	3.240	2.729	3.183	3.561
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>396</b>	<b>990</b>	<b>737</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>

Bron: rapport AT Osborne (mei 2013) en meerjarenplan Thialf (september 2016). Bewerking: LAGroup

### 5.1 Prognose AT Osborne, mei 2013

#### Enkele kernelementen:

- AT Osborne gaat uit van vier fasen: (1) topsport, (2) duurzaamheidplus, (3) topsportplus en (4) energieplus. Volgens de directie van Thialf is fase 1 gerealiseerd (door AT Osborne geraamd op € 50 miljoen investeringen), en een beperkt deel van fase 2 (totaal geraamd op € 10 miljoen investeringen). De werkelijk gepleegde investeringen in Nieuw Thialf bedragen vanaf 2013/14 circa € 51 miljoen. De niet uitgevoerde fasen 3 en 4 werden totaal op nog eens € 28 miljoen investeringen geraamd.
- Daarnaast andere langebaanwedstrijden zoals marathons, de Vikingrace en jeugdschaatsen en schaatsen door gewesten en verenigingen (ook shorttrack, kunstrijden, ijshockey en curling).

#### Enkele punten uit de onderbouwing

- Er worden jaarlijks gemiddeld vier door de KNSB georganiseerde (inter)nationale toernooien in Thialf gehouden. AT Osborne gaat uit van huurprijzafspraken die 'enkele jaren geleden' (dus rond 2010) zijn gemaakt tussen KNSB en Thialf. Deze zijn inmiddels achterhaald, zoals we in het vorige hoofdstuk lazen.
- Er werd toen al rekening gehouden met 'een forse inkomstendaling' van recreatief schaatsen in het winterseizoen, door de voorziene opening van de nieuwe ijsbaan in Leeuwarden.
- Daar staat tegenover dat er 20 weken zomerijs werd voorzien, wat zou moeten zorgen voor € 80.000 extra omzet recreatieve recettes (in werkelijkheid bleef het zomerijs tot en met 2017/18 beperkt tot drie tot zes weken; pas in 2018/19 is het zomerijs – en de bijbehorende inkomsten – flink toegenomen).
- Verwacht wordt dat in de ijshockeyhal buiten het schaatsseizoen 'niet schaats-evenementen' worden georganiseerd, zoals beurzen en concerten (raming € 100.000 extra omzet).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Door de technische staat van de ijshockeyhal is dit inmiddels nauwelijks mogelijk.

- Ten slotte wordt extra omzet verwacht vanuit sponsoring (€ 150.000) en verhuur van kantoren (€ 120.000).
- Ten opzichte van de oude situatie wordt in het ontwerp veel aandacht besteed aan ‘het optimaliseren van de horecafaciliteiten’. Dat zou tot hogere omzetten moeten leiden, maar desalniettemin wordt in de begroting uitgegaan van een ongeveer gelijkblijvende horecaomzet. Dat geldt ook voor de inkomsten uit hospitality.
- AT Osborne begroot een totaalomzet van € 4,23 miljoen en een exploitatieresultaat van € 0,99 miljoen (ruim 23% van de omzet). Dat sluit niet aan bij wat ze elders in het onderzoek zeggen, namelijk: *“Het exploiteren van topsportfaciliteiten voor de schaatsport is voor wat betreft de direct toerekenbare inkomsten en uitgaven geen rendabele activiteit. Zoals reeds in 2012 aangegeven, is een belangrijk uitgangspunt voor een solide toekomstige exploitatie dat deze ‘kapitaallastenvrij’ is voor wat betreft de extra investeringen”*.
- AT Osborne gaat niet uit van een specifiek exploitatiejaar maar doet een raming voor één fictief jaar.

## 5.2 *Bedrijfsplan en Begroting 2016-2020 (MJP), september 2016*

### Enkele kernelementen:

In grote lijnen sluiten de ambities in dit meerjarenplan (verder te noemen MJP) aan bij die in het rapport van AT Osborne, maar de uitwerking daarvan wordt in het MJP wat meer geconcretiseerd:

- Topsport trainings- en wedstrijdaccommodatie voor schaatsen (KNSB en commerciële teams).
- Trainingsfaciliteiten voor andere topsporten, zoals turnen, judo, en zwemmen. Mogelijk kan de (nu nog leegstaande) Noordbocht daarvoor worden ingericht.
- Groei sportevenementen zoals marathons, icederby, shorttrack, deels in de ijshockeyhal die daarvoor sterk moet worden vernieuwd, o.a.:<sup>9</sup>
  - Nieuwe ijsvloer
  - Multifunctionele vloer (ook voor niet-ijsgerelateerde evenementen)
  - Dak 2 meter verhoogd
  - Andere boarding (o.a. om geschikt te maken voor shorttrack).
- Groei niet-ijsgerelateerde sportevenementen (o.a. i.s.m. Sportstad Heerenveen).
- Streven naar huisvesting topsporters in/bij Thialf (Thialf Campus).
- Intensivering samenwerking met KNSB, NOC\*NSF, CTO en Sportstad Heerenveen.
- Volledig energieneutraal in 2020 (opm. LAGroup: in de uitwerking van de prognose is dat niet terug te vinden).
- Thialf als unieke congres-/vergaderlocatie bij bedrijfsleven onder de aandacht brengen.
- Intensiveren activiteiten business club.
- Ontwikkelen *“experience voor schaatsfans en schaatsenthousiastelingen”*.
- *“Thialf BV gaat samen met Sportstad Heerenveen de bedrijfsvoering verder optimaliseren door middel van een zgn. “shared services” aanpak.”*

<sup>9</sup> Deze vernieuwing is nooit uitgevoerd.

- “Thialf BV zal een “spin-in-het-web” functie gaan vervullen tussen topsporters, recreanten, fans, overheid en bedrijfsleven. Een functie die om ondernemendheid, klantvriendelijkheid en flexibiliteit vraagt van de organisatie. Thialf BV zal de organisatie hierop gaan aanpassen.”

#### Enkele punten uit de onderbouwing

- Het rapport kent maar een zeer beperkte onderbouwing, zowel van de opbrengsten als van de exploitatiekosten.
- Bij veel posten lijkt sprake te zijn van simpele extrapolatie van de jaarrekening 2014/15, waarbij maar beperkt rekening is gehouden met gewijzigde omstandigheden, zoals een veel grotere accommodatie en hogere ambities.
- Zonder duidelijke onderbouwing zijn de personeelskosten € 150.000 verlaagd, terwijl te verwachten was dat de schaalvergroting en de voorgestelde ambities een groter beslag op de organisatie zouden leggen.
- Terwijl er een flinke toename aan commerciële activiteiten en ruimteverhuur wordt begroot, zijn de verkoopkosten veel lager geraamd dan in 2014/15.
- Er wordt gesproken over een negatieve impact van € 150.000 vanwege het ‘Leeuwarden-effect’ (wij nemen aan dat bedoeld wordt de opening van de Elfstedenhal eind 2015), maar ten opzichte van het jaar 2014/15 wordt desalniettemin een stijging van de omzet recreatief schaatsen geraamd.
- Er is geen ‘kostprijs van de omzet’ begroot. Die bestond in de oude situatie weliswaar grotendeels uit horecakosten, maar er vielen toch bijna 2 ton gemiddeld andere kosten onder, zoals kosten voor schaatsschool, clinics, hospitality en KNSB Evenementen.
- Het MJP geeft, zoals het woord zegt, een raming voor de jaren 2016/17 tot en met 2019/20. Wij kijken alleen naar het jaar 2018/19 omdat dit parallel loopt met de laatste werkelijke cijfers van Thialf.

### 5.3 *Werkelijke cijfers versus prognoses*

#### *Alleen inkomsten KNSB blijven ver achter bij ramingen*

In Tabel 12 op de volgende pagina worden de opbrengsten gespecificeerd. Bij AT Osborne werd daarbij nog uitgegaan van horeca in eigen beheer. Hieronder gaan we met betrekking tot een aantal posten in op de verschillen tussen werkelijke cijfers en ramingen. In paragraaf 6 vatten we die verschillen schematisch samen in een ‘stoplicht’ overzicht, met goede uitkomsten (**Groen**), minder goede uitkomsten (**Oranje**) en slechte uitkomsten (**Rood**).

We merken het volgende op:

- De gerealiseerde **horecaopbrengsten** uit pacht en concessie sluiten goed aan bij het MJP. De werkelijke horecaomzet in 2018/19 van circa € 1,7 miljoen (staat niet in de tabel) ligt ruim boven de raming van AT Osborne.
- De omzet uit **recreatief schaatsen** blijft wat achter. In onze ogen is in het MJP te weinig rekening gehouden met het ‘Leeuwardeneffect’ en met de algehele daling van de

belangstelling voor actief schaatsen in Nederland. AT Osborne was wat dat betreft realistischer.

Tabel 12 Specificatie opbrengsten – prognoses vs. werkelijke cijfers geconsolideerd

(x € 1.000,-)	TOG + TE	PROGNOSES		TOG + TE	
	gem. 11/12-13/14	AT OSBORNE	MJ-PLAN	2017/18	2018/19
<b>Specificatie opbrengsten</b>					
Eigen omzet horeca	1.366	1.350	0	0	0
Pacht, concessie, div. opbr. horeca	172	0	492	437	491
Recettes recreatief schaatsen	606	380	500	439	406
Schaatsevenementen KNSB	600	565	433	301	269
Overige schaatsactiviteiten	1.037	1.165	817	1.029	1.157
Commerciële activiteiten	626	350	829	763	844
Verhuur ruimten	124	120	211	204	237
Overige evenementen	34	175	150	258	190
Schaatsschool	82	125	20	74	64
Overig	51	0	15	195	113
Totaal omzet	4.698	4.230	3.466	3.700	3.773

Bron: rapport AT Osborne (mei 2013) en meerjarenplan Thialf (september 2016). Bewerking: LAGroup

- De werkelijke inkomsten uit **KNSB-toernooien** blijven fors achter bij beide prognoses. We meldden al dat dit vooral samenhangt met de minder aansprekende wedstrijdkalender in de afgelopen twee jaren en de lagere tarieven die de KNSB hanteert.<sup>10</sup> Voor het seizoen 2019/20 staan vijf grote toernooien gepland, dus zal naar verwachting deze omzet (een stuk) hoger zijn dan in 2018/19.
- De inkomsten uit **overige schaatsactiviteiten** liggen ongeveer tussen beide prognoses in. AT Osborne was met name positiever over de opbrengsten topsporttraining (waar vermoedelijk net als bij de toernooien de tarieven onder druk staan) en overige langebaanschaatsen. Uit hun onderzoek wordt niet goed duidelijk waar die inkomsten vandaan hadden moeten komen.
- **Alle andere inkomsten** liggen boven de beide prognoses.

**Afwijkende opbouw kostenramingen maakt vergelijking werkelijkheid lastig**

In Tabel 13 worden zowel van de kostprijs van de omzet als de overige exploitatiekosten de prognoses en werkelijke cijfers naast elkaar gezet. In de prognoses wordt niet gesproken over de kostprijs van de omzet. We moeten dus aannemen dat die verwerkt zijn in andere kostenposten aangezien het hier om reële uitgaven gaat (zie Tabel 7 op pagina 10).<sup>11</sup> Tegelijkertijd gaven we al eerder aan dat nog beter moet worden gekeken of alle (min of meer) directe kosten van activiteiten wel aan die activiteiten worden toegerekend en zo mogelijk doorbelast (zoals verhoging van de ijsvloer bij ice speedway).

<sup>10</sup> In 2018/19 is bovendien € 49.000 betaald aan de KNSB ter compensatie van de lagere tribune capaciteit.

<sup>11</sup> Mogelijk is ook dat bij AT Osborne bij de opbrengst commerciële activiteiten geen sprake is van prognose van de omzet maar van de bijdrage – dus opbrengst ná aftrek van directe kosten – aangezien die activiteiten erg laag door hen zijn begroot.



Tabel 13 Specificatie overige exploitatie kosten – prognoses vs. werkelijke cijfers geconsolideerd

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE	PROGNOSES		TOG + TE	
	gem. 11/12-13/14	AT OSBORNE	MJ-PLAN	2017/18	2018/19
Kostprijs van de omzet	854	0	0	526	502
<b>Specificatie overige expl.kstn.</b>					
Energiekosten	1.205	960	341	459	602
Onderhoud	236	350	175	341	435
Doorbelasting onderhoud TOG	0	0	200	13	0
Dotatie groot onderhoud TOG	0	0	200	213	213
Overige huisv.kosten (excl. huur)	336	320	298	404	443
Overige personeelskosten	31	40	0	101	55
Kantoorkosten	29		40	35	35
Automatisering incl. inhuur ICT	9		0	117	163
Verkoopkosten	64	310	150	87	112
Algemene kosten	72		192	146	172
Overig	191		70	77	69
Totaal overige expl.kosten	2.173	1.980	1.666	1.992	2.299

Bron: rapport AT Osborne (mei 2013) en meerjarenplan Thialf (september 2016). Bewerking: LAGroup

Verder merken we het volgende op:

- Ondanks de duurzaamheidsinvesteringen ging AT Osborne nog steeds uit van een forse prognose aan **energiekosten**. Het MJP daarentegen voorzag een zeer sterke daling, maar daarbij werd nog uitgegaan van veel lagere energietarieven. De werkelijke energiekosten stijgen vooral door verhoging van die tarieven. We bespraken dit al in de toelichting op Tabel 9 op pagina 12. Tegelijkertijd zou de organisatie alerter moeten zijn op het doorbelasten van energiekosten naar bepaalde activiteiten. En in ieder geval moet er inzicht zijn in de (extra) energiekosten van aanvullende activiteiten om een goed beeld te krijgen of deze activiteiten wel of niet positief bijdragen.
- De totale kosten voor **onderhoud** zijn in het MJP geraamd op € 575.000. In 2017/18 werd circa € 570.000 uitgegeven, in 2018/19 circa € 650.000; flink hoger dus. AT Osborne begrootte significant lagere onderhoudskosten, waarschijnlijk gebaseerd op de lage uitgaven in de jaren daarvoor. Daarbij is mogelijk onvoldoende rekening gehouden met het feit dat die uitgaven werden gedrukt vooruitlopend op de vernieuwbouw van Thialf. Zie hoofdstuk 7 m.b.t. het Antea onderzoek naar de onderhoudskosten voor de komende jaren.
- De **overige huisvestingskosten** komen € 100 à 150.000 hoger uit dan beide prognoses. In de prognoses is naar onze mening te weinig rekening gehouden met de schaalvergroting van het complex. Alleen al de kosten van schoonmaak en glazenwassen blijken bijna € 110.000 hoger te liggen dan vóór de vernieuwbouw. Dat is ook logisch gezien de veel grotere publieksruimten en de enorme glazen wand tussen omloop en ijshal.
- De **overige personeelskosten** en **kantoorkosten** leiden niet tot opmerkingen.
- Voor **het totaal van kantoorkosten, automatisering, verkoop-, algemene en overige kosten** bedroegen de uitgaven vóór de vernieuwbouw € 365.000 en raamde AT Osborne € 310.000. Dat is laag gezien de hoge ambities destijds, hoewel AT Osborne voorzichtig was wat betreft de door hen geraamde commerciële activiteiten. Het MJP raamde totaal circa € 450.000. De werkelijke uitgaven aan deze vijf posten gezamenlijk

bedroegen in 2017/18 circa € 460.000, dus vrijwel conform begroting, maar in 2018/19 ruim € 540.000. Een stijging was vooral te zien bij de automatiseringskosten en de verkoopkosten. Over de hoogte van beide kosten maakten we al opmerkingen in hoofdstuk 4, na Tabel 9.

***Stijging personeelskosten deels verklaarbaar***

In Tabel 14 zijn de personeelskosten samengevat. We zagen al dat de bezetting is toegenomen met 4 fulltime equivalenten (fte).<sup>12</sup> AT Osborne extrapoleerde min of meer de oude cijfers; het MJP zat ruim € 160.000 hoger dan AT Osborne maar nog steeds € 200.000 lager dan de cijfers voor 2018/19. Een deel daarvan komt door indexering van lonen, de rest door de toegenomen formatie, onder andere in het team ijsmeesters en het team commercie/events. Hoewel we van mening zijn dat de vele ambities zoals die zijn geformuleerd in de plannen – vooral het MJP – een grotere en meer professionele organisatie vergen, is o.i. een nadere verdieping in de personele situatie nodig om te beoordelen of de groei gerechtvaardigd is. Wellicht is een besparing mogelijk, maar het is ook mogelijk dat er extra (sales)personeel bij moet om tot een hogere omzet te komen, vooral in commerciële evenementen. Dat extra personeel zou zichzelf in principe meer dan terug moeten verdienen.

**Tabel 14 Specificatie personeelskosten – prognoses vs. werkelijke cijfers geconsolideerd**

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE	PROGNOSES		TOG + TE	
	gem. 11/12-13/14	AT OSBORNE	MJ-PLAN	2017/18	2018/19
Personeelskosten overhead	865	900	1.063	1.167	1.251
Personeelskosten horeca	410	360	0	25	10
<b><i>Specificatie personeel overhead</i></b>					
FTE's cf. opgave Thialf	20,5	nb	nb	23,7	24,5
Loonsom per FTE	42			49	51

Bron: rapport AT Osborne (mei 2013) en meerjarenplan Thialf (september 2016). Bewerking: LAGroup

<sup>12</sup> De bezetting is exclusief 1,0 fte die tijdelijk gedetacheerd is vanuit de provincie Fryslân.

### 5-4 Samenvatting beoordeling werkelijke cijfers versus prognoses

In de tabel hieronder geven we aan hoe de gerealiseerde resultaten in met name 2018/19 zich verhouden tot de prognoses van AT Osborne en het MJP.

- **Groen** betekent dat de werkelijkheid zich goed verhoudt met of beter is dan de prognoses (dat wil overigens niet zeggen dat hier geen verdere groei mogelijk is);
- **Oranje** betekent een beperkte negatieve afwijking van de prognoses die kans biedt voor verbetering of waarbij de afwijking (vooral) het gevolg is van externe omstandigheden;
- **Rood** betekent een forse negatieve afwijking die nadrukkelijk aandacht vraagt.

	Onderwerp	Beoordeling
<b>OPBRENGSTEN</b>		
<b>Horeca</b>	Omzet c.q. inkomsten uit pacht en concessie	
<b>Schaatsen</b>	Omzet recreatief schaatsen	'Leeuwardeneffect' en landelijk afnemende schaatsanimo.
	KNSB schaatsevenementen/trainingen	Gesprek met KNSB / NOC*NSF aangaan over huurtarieven.
	Overige schaatsactiviteiten	
<b>Commercie</b>	Commerciële activiteiten	
	Verhuur ruimten	
	Overige evenementen	
	Schaatsschool	
	Overig	
<b>KOSTEN</b>		
<b>Kostprijs van de omzet</b>	Inkoop horeca niet meer van toepassing	
	Andere directe of inkoopkosten niet opgenomen in prognoses. Vermoedelijk verwerkt in andere posten.	Betere (directe) kostentoerekening naar activiteiten.
<b>Overige exploitatiekosten</b>	Energiekosten	Onderhandelen over energietarieven. Kritischer zijn met doorbelasten energiekosten bij de diverse activiteiten.
	Onderhoud	Hoger dan begroot. Onderzoek Antea wijst op noodzaak sterke stijging onderhoudskosten.
	Overige huisvestingslasten	Schoonmaak en glazen wassen te laag begroot.
	Overige personeelskosten	
	Kantoorkosten	
	Automatiseringskosten	Nader onderzoeken of deze kosten-efficiënter kunnen worden ingevuld.
	Verkoopkosten	
	Algemene kosten	
	Overige kosten	
<b>Personeel</b>	Bezetting hoger dan voor vernieuwbouw	Nader onderzoek nodig in hoeverre de huidige bezetting reëel is, lager moet of wellicht nog iets hoger moet.
	Gemiddelde loonsom iets hoger dan voorheen	

## 6. Mogelijke verbeteringen resultaat Thialf

De volgende mogelijkheden – maar ook beperkingen – zijn er ons inziens om het exploitatieresultaat van Thialf (€ 290.000 negatief in 2018/19) te verbeteren. Daarbij zijn we van mening dat beide prognoses van het exploitatieresultaat (AT Osborne: € 990.000 positief; MJP € 737.000 positief in 2018/19) sowieso onhaalbaar zijn. Verderop vatten we de mogelijkheden samen in een ‘stoplicht’ schema.

### Hogere opbrengsten schaatsen en trainingscentrum

- We noemden al de lage huurprijs voor de toernooien. Om de inkomsten van Thialf op een structureel hoger peil te krijgen, zal Thialf serieus het gesprek aan moeten gaan met de KNSB / NOC\*NSF over hogere vergoedingen voor toernooien en voor toptrainingen. Alternatief is een beroep te doen op het Rijk om (meer) bij te dragen aan deze voor het gehele land belangrijke topsportaccommodatie. Hoe reëel is het dat de kosten daarvan vrijwel geheel worden gedragen door één provincie en een kleine gemeente? De uitstraling is zonder meer landelijk en internationaal, maar de KNSB en NOC\*NSF lijken Thialf toch vooral te zien of te behandelen als een leverancier die tegen de laagste prijs de hoogste kwaliteit moet leveren. De zeer hoge investeringen zijn grotendeels gedaan om topsportkwaliteit en een grote schaal (lees: verdien capaciteit) voor internationale toernooien te kunnen leveren. De vergoedingen die daar tegenover staan (ijshuur en huur van het gehele complex), staan niet in verhouding tot de gepleegde investeringen en de doorlopende operationele kosten die bij die topsportkwaliteit horen.
- Hoe realistisch is de ambitie om trainingscentrum voor niet-ijssporten (judo, tennis, korfbal, volleybal, turnen, ...) te worden? Is daar bij die bonden behoefte aan? Is het daadwerkelijk financieel interessant? Dat vergt nader onderzoek en overleg met de betreffende sportbonden.

### Extra commerciële inkomsten

- Thialf is het ‘Papendal van de schaatswereld’, maar ontbeert een aantal zaken die bij Papendal de exploitatie gunstig beïnvloeden, zoals:
  - Thialf heeft een kleine (in bevolkingsomvang) en eenzijdige (in activiteiten, namelijk ijssporten) thuismarkt.
  - De kernsport schaatsen is sterk seizoengebonden waardoor een rendabele jaarrondexploitatie lastig is.
  - Thialf is relatief kleinschalig waardoor draagvlak ontbreekt voor bepaalde (in potentie) rendabele faciliteiten zoals hotelkamers (in Papendal kunnen ook externe gasten de hotelkamers huren).
- In de prognoses zijn veelal wel de mogelijke extra inkomsten meegenomen, maar er lijkt daarbij geen rekening te zijn gehouden met de hierboven genoemde nadelen van de ligging en functie van Thialf. Daarnaast is er onvoldoende rekening gehouden met de kosten om extra activiteiten op te zetten en in stand te houden. Dat geldt vooral voor minder commerciële schaatsactiviteiten zoals de schaatsschool en de

ijshockeycup. Daarvan zijn de organisatiekosten vrij hoog en zal de bijdrage aan het resultaat beperkt zijn.

- Echt commerciële evenementen, zoals bedrijfsfeesten en de icederby, hebben meer potentie qua financiële bijdrage. Fryslân is echter een lastige (lees: kleine) markt qua bedrijvigheid en inwoneraantal. Bovendien komen er in Nederland steeds meer evenementenlocaties bij, vooral ook grootschalige, waardoor de concurrentie groot is. Bedrijven van buiten de regio moeten een hele specifieke reden hebben om een accommodatie als Thialf te boeken. De ijshal is o.i. maar zeer beperkt inzetbaar voor niet-ijsevenementen. Dat zou alleen in een aantal zomermaanden kunnen, maar dan is er nauwelijks vraag naar.
- Hoewel deze al sterk bezet is met schaatsactiviteiten, liggen er wellicht meer kansen in de ijshockeyhal. Daarvoor zou dan een multifunctionele vloer nodig zijn. Een aparte businesscase moet uitwijzen of de investeringen daarin kunnen worden terugverdiend. 'Voordeel' is dat er sowieso moet worden geïnvesteerd in de ijshockeyhal gezien de matige technische staat daarvan.
- Het MJP spreekt over Thialf als een unieke congres- en vergaderlocatie. Dat is ten dele waar. De multifunctionele zaal is niet bepaald een ideale zaal, door de vorm, de vrijwel volledige glaswanden en de weinig aansprekende inrichting. Maar de hospitality ruimten, met uitzicht over de ijshal, zijn prima geschikt voor kleinere en grotere congressen en vergaderingen. Voor grote congressen zou de multifunctionele zaal wel beter geschikt moeten worden gemaakt. Het vergt wel inspanningen om ook daadwerkelijk geld hieraan te verdienen. Het reserveringssysteem moet worden geoptimaliseerd, waar de administratieve organisatie op moet aansluiten m.b.t. facturering; het aanpassen van de zalen aan elke bijeenkomst vergt extra personeel algemene dienst. En ook in deze markt is de regionale vraagmarkt beperkt en de concurrentie groot én groeiende. Thialf zou zich, zowel bij congressen en vergaderingen als bij de daarboven genoemde evenementen eigenlijk alleen op (hele) grote activiteiten moeten richten, met een bovengemiddelde omzetspotentie.
- Thialf ontbeert een of meer echt grote gebouw- of baansponsors. Het is lastig om die te vinden omdat deze geen exposure heeft/hebben tijdens KNSB-toernooien (dan zijn de KNSB-sponsors zichtbaar). Desalniettemin kan worden overwogen om een naamsponsor voor het gehele gebouw te zoeken. Uiteraard moet daarover afstemming met de KNSB, de ISU en met lokale/regionale stakeholders plaatsvinden.

### Horeca

- De omzet horeca is voor een flink deel afhankelijk van het aantal bezoekers (toernooien, recreatief schaatsen, hospitality). De pachter/concessiehouders zijn wat dat betreft afhankelijk van Thialf en de KNSB. Tegelijkertijd kunnen zij wel invloed uitoefenen op de besteding per bezoeker en op het gebruik van de brasserie. Het horeca-assortiment is van een vrij basaal niveau en de inrichting van de brasserie is niet bepaald aantrekkelijk (dat is overigens bepaald door Thialf zelf). Wij vermoeden dat er kansen liggen voor hogere bestedingen, bijvoorbeeld van passanten die de

Thialfsfeer willen 'proeven', met een aantrekkelijker assortiment. Het vergt een nadere kosten-/batenanalyse om te kijken of dit voor de pachter/concessiehouders haalbaar is.

- We hebben gekeken naar de voornaamste kenmerken van de huur- en concessie-overeenkomsten voor de horeca. Voor wat betreft de **evenementencatering** vinden wij een afdracht van 42% van de omzet een voor Thialf gunstige afspraak, mits er scherpe controle is op de (munt)verkopen. Voor de overeenkomsten voor de **daghoreca** ligt dat genuanceerder. De daghoreca wordt inclusief inrichting verhuurd, en dan is een variabele huur van 7-10% van de omzet laag. De vaste basishuur van € 45.000/jaar compenseert dat echter, vooral bij een wat lagere omzet. Bovendien heeft de huurder de plicht om in het winterseizoen de hele dag open te zijn, wat betekent dat er vrij veel uren zullen zijn waarop de exploitatie niet rendeert. Bij de **hospitality catering** geldt ongeveer hetzelfde. De variabele vergoeding van ca. 6-10% van de omzet is laag voor dit soort activiteiten, maar de vaste basisafdracht van € 120.000 per jaar compenseert dat, zeker bij lagere omzetten.

#### Operationele kosten

- We onderkennen dat de extra kwaliteitseisen en de groei van commerciële activiteiten ook een hogere personele inzet vergen (bv. extra ijsmeesters). Desalniettemin is nader onderzoek nuttig naar wat de minimaal benodigde personele bezetting zou moeten zijn.
- Wat betreft overige exploitatiekosten zou moeten worden gekeken naar mogelijke besparingen op:
  - ICT kosten
  - Schoonmaak en glasbewassing
- Via de 'kaasschaaf' methode, in overleg met de medewerkers, langs alle kostenposten (blijven) lopen.
- Goed doorberekenen van alle lasten aan de diverse activiteiten.
- Waar mogelijk doorbelasten van alle directe kosten aan externen/activiteiten.
- Tot slot pleiten we voor verbetering van de managementinformatie. De administratie wordt nu nog vooral gebruikt voor noodzakelijke registratie en verslaglegging maar onvoldoende voor management informatie en als sturingsinstrument. Er moet meer inzicht komen in de financiële bijdrage van individuele activiteiten, er moeten meer kengetallen worden ontwikkeld, zoals de relatie tussen bezoekersaantallen en bepaalde inkomsten- en uitgavencategorieën. Zonder goede managementinformatie is zoeken naar extra inkomsten en effectief bezuinigen nauwelijks mogelijk.

De mogelijkheden tot resultaatverbetering hebben we samengevat in onderstaand 'stoplicht' schema. Daarbij hebben we alleen de kleur **oranje** gebruikt aangezien voor alle mogelijkheden geldt dat deze onzeker zijn en voor diverse mogelijkheden dat er eerst nader in kaart moet worden gebracht (meestal door de organisatie zelf) of de bezuiniging of verbetering realistisch is.

We merken op dat, om echt effectief te zijn, het bij een aantal maatregelen nodig is om (extra) **investeringen** te doen, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de ijshockeyhal en de inrichting van de horeca en de multifunctionele zaal.

	Onderwerp	Beoordeling
<b>OPBRENGSTEN</b>		
<b>Schaatsen</b>	Hogere vergoedingen voor toernooien en toptrainingen	Kunnen KNSB/NOC*NSF dat budgettair dragen? Eventueel een beroep doen op het Rijk?
<b>Trainingen</b>	Verhuur trainingsruimte aan niet-ijssporten zoals tennis, korfbal, turnen, e.a.	Nader onderzoek bij betreffende bonden. Niet zeker of dit tot extra verdienpotentie leidt.
<b>Commerciële activiteiten</b>	Ijssgerelateerde, beperkt commerciële evenementen (bv. ijshockeycup)	Verdienpotentie beperkt door hoge organisatiekosten.
	Evenementen, zowel ijs- als niet-ijssgerelateerd	Veel concurrentie, beperkte markt. Businesscase opstellen om kansen ijshockeyhal op deze markt te onderzoeken.
	Congres- en vergadermarkt	Veel concurrentie, beperkte markt, lastig verdienmodel.
	Commerciële markt algemeen	Investering in voorzieningen (bv. m.f. zaal) en hoger verkoopbudget nodig.
<b>Horeca</b>	Hogere bestedingen in brasserie en bij toernooien en evenementen	Kosten-/batenanalyse nodig om te kijken of dit voor de pachter/concessiehouders rendabel is.
<b>Sponsoring</b>	Kans op grote gebouw- of baansponsor onderzoeken	Geen exposure tijdens toernooien beperkt kansen.
<b>KOSTEN / ORGANISATIE</b>		
<b>Personeel</b>	Minder overhead?	Nader onderzoek nodig.
<b>Overige expl.kosten</b>	Kostprijs van de omzet	Bij alle activiteiten (zoals schaatschool, clinics) kritisch kijken of de directe kosten lager kunnen.
	Beter kosten toerekenen aan activiteiten	Moeten bepaalde activiteiten misschien gestopt worden als alle kosten goed worden toegerekend?
	Vaker doorbelasting kosten aan externen/ activiteiten	Zijn bv. extra energiekosten door te belasten?
	Automatiseringskosten	Zoeken naar kostenefficiëntere invulling van dure externe inhuur ICT.
	Uitbestede schoonmaak en glasbewassing	Kijken of/wanneer opnieuw aanbesteden mogelijk is.
	Verder gaan met waar de directie nu al mee bezig is, namelijk waar mogelijk en realistisch uitgaven verminderen ('kaasschaaf').	Gebruik kennis van de organisatie zelf om hier tips voor aan te dragen.
	Administratief proces verbeteren	Moet betere managementinformatie opleveren als sturingsinstrument

## 7. Liquiditeitsprognose

In [bijlage 3](#) geven we een liquiditeitsprognose voor de jaren 2019/20 tot en met 2023/24. Daarbij hebben wij direct de effecten van mogelijke inkomensmaatregelen en bezuinigingen meegenomen, aangezien de doelstelling 'sluitende exploitatie' bij de *huidige* gang van zaken sowieso niet mogelijk is. Tabel 15 vat de uitkomsten samen. De voornaamste uitgangspunten voor de liquiditeitsprognose worden daarna toegelicht.

Tabel 15 Samenvatting liquiditeitsprognose Thialf - geconsolideerd

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG+TE Geconsol.		TOG+TE Geconsolideerd				
	Defin.	Voorlopig	Liquiditeitsprognose				
	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Opbrengsten	3.700	3.773	3.642	3.780	3.909	4.052	4.052
Kostprijs van de omzet	526	502	497	509	523	542	542
Brutowinst	3.174	3.271	3.146	3.271	3.387	3.510	3.510
Personeelskosten overhead	1.167	1.251	1.251	1.251	1.251	1.251	1.251
Personeelskosten horeca	25	10	10	10	10	10	10
Doorbelasting personeel TOG-TE	0	0	0	0	0	0	0
Overige exploitatiekosten	1.992	2.299	2.546	2.490	2.490	2.490	2.490
Exploitatiekosten	3.183	3.561	3.808	3.752	3.752	3.752	3.752
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>	<b>-662</b>	<b>-481</b>	<b>-365</b>	<b>-242</b>	<b>-242</b>
<b>Idem, incl. inflatiecorrectie (1,5%)</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>	<b>-672</b>	<b>-496</b>	<b>-382</b>	<b>-257</b>	<b>-261</b>
Betaalde huur o.g.	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	157	204	204	204	204	204	204
Rentelasten	46	36	71	113	147	178	205
Kapitaallasten	203	240	275	317	352	382	409
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	<b>-212</b>	<b>-530</b>	<b>-947</b>	<b>-812</b>	<b>-733</b>	<b>-639</b>	<b>-669</b>
Afschrijvingen	157	204	204	204	204	204	204
Dotatie onderhoud O.G.	211	204	315	315	315	315	315
Beschikbare liquiditeiten	156	-122	-428	-293	-214	-120	-150
Investeringen	-84	-356	-300	-300	-300	-300	-300
Aflossing lening zonnepanelen	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105
Mutaties werkkapitaal	182	-114	pm	pm	pm	pm	pm
Opname uit onderh. voorziening	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mutatie liquiditeit</b>	<b>148</b>	<b>-696</b>	<b>-832</b>	<b>-698</b>	<b>-619</b>	<b>-525</b>	<b>-555</b>

Bron 2017/18 + 2018/19: Thialf; bewerking: LAgrouP. Bron v.a. 2019/20: LAgrouP

### Algemeen

- We gaan uit van de **geconsolideerde** situatie. Onderlinge doorbelastingen en verrekeningen spelen dus geen rol.
- We gaan ervan uit dat de meeste maatregelen pas **effect** sorteren **vanaf boekjaar 2020/21** en bepaalde maatregelen pas in latere jaren. Wel houden we rekening met enkele lopende ontwikkelingen in het boekjaar 2019/20, zoals het wegvallen van de sponsoring door KPN.
- Bij de begroting van opbrengsten en exploitatiekosten wordt geen rekening gehouden met prijsstijgingen (of -dalingen). Verondersteld wordt dat prijsstijging van exploitatie-



kosten als gevolg van inflatie wordt doorberekend in de prijzen. Wel is op het **exploitatieresultaat** een **inflatiecorrectie** toegepast van gemiddeld **1,5% per jaar**.

- We gaan, conform de uitvraag, uit van een **'niet-ambitieuw' scenario**. Er wordt uitgegaan van de huidige activiteiten en er worden geen *substantiële* activiteiten toegevoegd of ingrijpende maatregelen genomen (zoals, puur als voorbeeld, het weer in eigen beheer nemen van de horeca).
- Per relevante inkomsten- en kostenpost hanteren we een **ontwikkelingspercentage** (groei/besparing) voor de vijf prognosejaren (meestal dat van 2020/21, dus het tweede prognosejaar). Dat kan voor elk jaar dezelfde ontwikkeling zijn, of er kan sprake zijn van een oplopende ontwikkeling. De groeipercentages gelden niet ten opzichte van het voorgaande jaar, maar ten opzichte van het basisjaar 2018/2019 (voorlopige cijfers).

### Opbrengsten

- De concessie-inkomsten uit de **horeca** hangen grotendeels samen met de omzet in de horeca en de hospitality. We gaan uit van twee ontwikkelingen die samen voor een groei van de concessie-inkomsten met 20% zouden moeten kunnen leiden. Deze groei geldt alleen voor het variabele deel van de horeca-inkomsten van Thialf, dus niet voor de vaste pachtsommen (totaal circa € 170.000 op jaarbasis).
  - Het aantal bezoeken aan evenementen hangt samen met het toernooienprogramma. We gaan uit van bestending van de goede relatie met KNSB en ISU (ondanks prijsonderhandelingen met de KNSB) en blijvende populariteit van wedstrijdschaatsen op tv. We veronderstellen een gemiddelde stijging van het aantal bezoeken met 10% ten opzichte van 2018/19. In de praktijk zal dat percentage natuurlijk van jaar tot jaar fluctueren.
  - De directie gaat in overleg met de horecaexploitanten over het door hen gevoerde assortiment. Met (kleine) aanpassingen daarin zou het mogelijk moeten zijn om bezoekers tot hogere bestedingen te verleiden. We nemen aan dat op termijn 10% bestedingsgroei mogelijk is.
- Met betrekking tot het **recreatief schaatsen** voorzien wij, uitgaande van de huidige openingsuren, geen stijging. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of bijvoorbeeld verdere verruiming van de openingstijden in het zomerseizoen voldoende interessant is om de hogere kosten die daarbij horen te kunnen dekken. Dat is onderdeel van een ambitieus scenario.
- We vermeldden enkele malen de gedaalde huur-/uitkooprijzen die de **KNSB** voor **toernooien** betaalt aan Thialf. Thialf zou de principediscussie met KNSB (en eventueel andere stakeholders en/of het Rijk) moeten aangaan om te zorgen dat Thialf een vergoeding krijgt die in betere verhouding staat tot de investeringen en operationele kosten die horen bij deze topsportschaatsbaan. Het mogelijke resultaat van deze gesprekken nemen wij niet mee in de prognose, maar wel een redelijke stijging van 10% van de huur-/uitkooprijzen bij toernooien, vanaf 2022/23 (start nieuwe contractperiode). Daarnaast houden we rekening met de meer aantrekkelijke kalender in de komende jaren, die voor ongeveer 15% meer huurinkomsten kan zorgen.

- Met betrekking tot de **overige schaatsactiviteiten** hanteren we verschillende stijgingspercentages, per type activiteit.
  - Topsporttraining +5% (betere tarieven).
  - Langebaan Gewest en overig 0% (we veronderstellen dat in het verenigingsschaatsen geen groei zit en dat de markt voor meer langebaan-activiteiten beperkt is).
  - Thialf Academy +5% oplopend tot +25%, door een toename van de activiteiten van deze pas gestarte entiteit en omdat deze uitstekend aansluit van het topsportkarakter van Thialf.
  - IJshockey 0% (afgelopen jaren is al een flinke stijging gerealiseerd).
  - Shorttrack +5% (enerzijds is er een toenemende populariteit van deze sport; anderzijds wordt de groei beperkt omdat Thialf geen optimale voorzieningen heeft voor wedstrijdshorttrack).
  - Kunstrijden en curling 0%; deze omzetten zijn al acht jaar vrijwel stabiel.
  - Icederby: deze vervalt, maar we gaan uit van een opbrengst van eerst 25% en vanaf 2021/22 50% daarvan (€ 35.000 respectievelijk € 70.000) uit de ontwikkeling van alternatieve activiteiten.

Totaal levert dat per saldo een omzetontwikkeling uit overige schaatsactiviteiten op die oploopt van -12% naar -2% ten opzichte van 2018/19.

- We veronderstellen dat met een meer gerichte aanpak een omzetstijging van de **commerciële activiteiten** oplopend tot 15% mogelijk is. Het salesteam wordt vooralsnog niet uitgebreid. Op het budget verkoopkosten (circa € 110.000 in 2018/19) wordt niet bezuinigd. Voor een sterkere groei zijn aanpassingen in de voorzieningen en in de organisatie nodig. Dat past niet binnen dit 'niet-ambitieuze' scenario.
- Dezelfde redenatie geldt voor de omzet uit **overige evenementen**.
- De **verhuurbare ruimten** zijn door extra inspanningen vrijwel allemaal bezet. Er zal mogelijk wat frictieleegstand blijven, maar we nemen aan dat er nog een kleine stijging mogelijk is van 5 tot 10%, bijvoorbeeld door bij expiratie van contracten een wat hogere huur te bedingen. Voor zover wij zijn geïnformeerd, zijn de huidige huurprijzen voor de kantoren aan de lage kant.
- We houden daarbij geen rekening met invulling van de leegstaande **Noordbocht**.
- De inkomsten uit de **schaatsschool** zouden bij actief beleid (ten minste) moeten kunnen terugkomen op het niveau van voor de vernieuwbouw, rond de € 80.000 per jaar. Dat impliceert, met enige opbouw, een groei van 25% ten opzichte van 2018/19.
- De **overige inkomsten** fluctueren nogal, maar bedroegen de afgelopen acht jaar gemiddeld circa € 110.000 per jaar. We handhaven daarom de gerealiseerde opbrengsten van € 113.000 over 2018/19.

#### Operationele kosten

- De **kostprijs van de omzet** loopt deels parallel aan de ontwikkeling van de betreffende opbrengsten. We veronderstellen dat de kosten voor 50% meebewegen met de groei

van de opbrengst. Als voorbeeld: als de opbrengst van de Thialf Academy groeit met 25%, lopen de bijbehorende kosten op met 12,5%.

- De **personeelskosten** is een lastige post. We bevelen aan hier nader onderzoek naar te doen. Hoewel we niet uitsluiten dat er bezuinigingen mogelijk zijn, gaan we vooralsnog uit van stabilisering van de personeelskosten ten opzichte van 2018/19, dus een nullijn.
- Met betrekking tot de **energiekosten** verwijzen we naar wat de directie daarover schrijft in het document 'Thialf Beweegt' van april 2019. Daarin wordt voorzien dat de energiekosten stijgen naar circa € 650.000 in 2019/20. Inmiddels lopen de energiekosten volgens de directie richting de € 700.000. Daarmee rekening houdend, gaan wij uit van circa 15% toename ten opzichte van 2018/19.

*De **onderhoudskosten** zijn een knelpunt voor Thialf. Om de kwaliteit op peil te houden, maar ook als gevolg van besparingen tijdens de vernieuwbouw, lopen de onderhoudslasten snel op. Thialf heeft adviesbureau Antea Group een second opinion laten uitvoeren naar het meerjaren-onderhoudsplan (MJOP) dat tijdens de vernieuwbouw is opgesteld. Conclusie is dat de ramingen destijds (veel) te laag waren. Antea komt, voor de komende 24 jaar, tot de volgende gemiddelde uitgaven per jaar :*

* Regulier onderhoud	€ 757.000
* Groot onderhoud (voorziening)	€ 315.000
* Vervangingsinvesteringen	€ 842.000

*Hierbij wordt opgemerkt dat er in het MJOP alleen wordt uitgegaan van vervangingsinvesteringen en nog niet van aanvullende investeringen in verband met eventuele uitbreidingen, innovaties of andere wensen of noodzaken, bijvoorbeeld als gevolg van keuzes die gemaakt zijn tijdens de vernieuwbouw (zie ook hoofdstuk 8).*

- Gezien de financiële situatie van Thialf is, in overleg met de directie, gekozen voor een gedeeltelijke **matiging** van bovengenoemde **onderhoudsbedragen** voor de komende vijf jaren.
 

* Regulier onderhoud <sup>13</sup>	€ 490.000
* Groot onderhoud (voorziening)	€ 315.000

Op de vervangingsinvesteringen komen we verderop terug bij kapitaallasten.
- **Overige huisvestingskosten** betreft een veelheid van posten die deels vast of nauwelijks beïnvloedbaar zijn, zoals bij belastingen of vanwege lopende contracten (zoals voor verzekeringen en met schoonmaakbedrijf EW). We nemen aan dat, bijvoorbeeld door bij afloop van contracten een goedkopere leverancier te zoeken, een oplopende besparing op de overige huisvestingskosten mogelijk is tot 5%. Met betrekking tot schoonmaakkosten worden mogelijke bezuinigingen ook beperkt doordat gestreefd wordt naar groei van de activiteiten. Daardoor zullen bepaalde ruimten vaker moeten worden schoongemaakt.

<sup>13</sup> Het gemiddelde van de onderhoudsuitgaven over 2017/18 en 2018/19 (€ 390.000) + € 100.000 onderhoud terrein en inrichting.

- Voor de **overige personeelskosten**, de **kantoorkosten**, de **algemene kosten** en **overige exploitatiekosten** gaan we uit van een ‘kaasschaaf’ bezuiniging van 5% ten opzichte van het niveau van 2018/19.
- Bij de **automatiseringskosten** zou door goedkopere bezetting van de ICT-desk of door met Sportstad Heerenveen in overleg te gaan over de prijs van de van hen ingehuurd ICT-er een besparing van (minstens) 10% mogelijk moet zijn.
- Zoals we hierboven schreven, handhaven we het budget **verkoopkosten** op het niveau van 2018/19.

### Kapitaallasten

- We gaan uit van het **afschrijvingsniveau** van 2018/19. Sowieso spelen die geen rol in de liquiditeitsontwikkeling. Door de consolidatie heeft ook de **huur** geen invloed op de prognose.
- Om de accommodatie op het noodzakelijke kwaliteitspeil te houden, zijn reguliere **vervangingsinvesteringen** noodzakelijk. De directie gaat, in afwijking van het bovengenoemde onderzoek van Antea, uit van gemiddeld € 300.000 per jaar voor de komende vijf jaren. We merken daarbij op dat op langere termijn bovengemiddelde investeringen nodig zijn, die dan (weer) kunnen leiden tot liquiditeitsproblemen.
- In 2016 is voor de aanschaf van **zonnepanelen** € 1,465 miljoen geleend. Daarop moet tot en met 2025 jaarlijks circa € 105.000 worden **afgelost**, met een eindaflossing van € 471.000 in 2026. In de prognose houden we hiermee rekening.
- Met mutaties in het **werkkapitaal** (crediteuren, debiteuren, voorraden, kasmiddelen) wordt geen rekening gehouden. Een **liquiditeitstekort** aan het einde van het jaar wordt **bijgefinancierd** uit een (theoretisch) rekening-courantkrediet. We hanteren daarbij een rekenrente van 5%. Een liquiditeitsoverschot leidt op dezelfde wijze tot een daling van de rentelasten, maar er kan nooit sprake zijn van een rentebate.
- Alternatief is dat de **aandeelhouders** een **structurele jaarlijkse exploitatiebijdrage** geven, maar daar gaan wij in onze prognose niet van uit.

## 8. Zaken buiten de reguliere exploitatie

Buiten de exploitatie om speelt er een aantal zaken die een grote invloed op de financiën van Thialf kunnen hebben. We geven die hieronder kort weer. Daarbij baseren wij ons onder andere op het rapport ‘Thialf Beweegt’ van april 2019.

### A. Btw – verruiming sportvrijstelling per 1 januari 2019 (bron: MTH)

Deze regeling heeft waarschijnlijk tot gevolg dat Thialf geen btw over sportopbrengsten hoeft af te dragen maar ook geen btw over kosten en investeringen die verband houden met sportbeoefening kan terugvorderen. Accountantskantoor MTH heeft in november 2018 berekend dat dit voor Thialf op jaarbasis een negatief effect van circa € 200.000 zal hebben. Er is een kleine en onzekere kans op gedeeltelijke compensatie daarvan door subsidie. Alternatief is de verhuurprijs met 12% verhogen. Het is niet zeker of dat voor alle prijzen mogelijk is en of 12% (of een lager %) dan haalbaar is.

**B. Afbouwinvesteringen (bron: directie Thialf)**

Tijdens de vernieuwbouw zijn, om binnen het bouwbudget te blijven, bepaalde wel voorziene werkzaamheden niet uitgevoerd of is op de uitvoering daarvan bezuinigd. Voorbeeld daarvan is de Noordbocht. De kosten daarvan zijn sterk afhankelijk van te maken keuzen met betrekking tot de uitvoering van die werkzaamheden.

**C. Schermen ISU/KNSB (bron: directie Thialf)**

De grote schermen voor o.a. de tijdwaarneming hangen te hoog om deze vanaf de tweede verdieping te kunnen zien. De ISU heeft benadrukt dat ze willen dat dit probleem wordt opgelost. Hoewel Thialf daar niet toe is verplicht, bestaat bij niet oplossen het risico dat de ISU zich negatief t.o. Thialf opstelt bij het toewijzen van internationale toernooien. Alternatieven zijn aanschaf van twee extra schermen (200-300K eenmalig), huurkoop (50K/jaar) of huren per toernooi (30-100K/jaar).

**D. Technische staat ijshockeyhal (bron: directie Thialf)**

De ijshockeyhal verkeert in slechte technische staat. Er zijn o.a. problemen in en onder de ijsvloer. Het vervangen van de vloer schat de directie in op een investering van € 500.000 tot € 1.500.000, afhankelijk van welke keuzes worden gemaakt. Dit kan niet door Thialf zelfstandig worden gedragen. Datzelfde geldt voor noodzakelijke extra hoge onderhoudskosten zolang de vloer en/of de gehele hal niet vervangen wordt.

**E. Aanbesteding exploitatie (bron: directie Thialf)**

Er speelt de onzekerheid of ook in de ( nabije?) toekomst de exploitatie van Thialf zal worden gegund aan Thialf BV. Deze kwestie ligt ter beoordeling bij de Europese Commissie. Zowel de uitkomst als de eventuele gevolgen daarvan zijn onzeker.

Hieronder zetten wij – voor zover bekend – de eventuele financiële gevolgen daarvan op een rij.

- **Eenmalig:**
  - Schermendiscussie ISU (op korte termijn) € 200-300.000
  - Technische staat ijshockeyhal € 500-1.500.000
  - Afbouwinvesteringen ?
  - Aanbesteding exploitatie ?
- **Structureel:**
  - Btw sportvrijstelling € 100-200.000
  - Technische staat ijshockeyhal ?
  - Aanbesteding exploitatie ?

In Tabel 16 laten we zien wat het mogelijke effect is van deze zaken, althans van de kwantificeerbare en structurele, op de liquiditeitsontwikkeling.

Tabel 16 Mogelijke invloed zaken buiten de reguliere exploitatie op de liquiditeit

(x € 1.000,-)	TOG+TE Geconsol.		TOG+TE Geconsolideerd				
	Defin.	Voorlopig	Liquiditeitsprognose				
	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	-212	-530	-947	-812	-733	-639	-669
Afschrijvingen	157	204	204	204	204	204	204
Dotatie onderhoud O.G.	211	204	315	315	315	315	315
Beschikbare liquiditeiten	156	-122	-428	-293	-214	-120	-150
Investerings	-84	-356	-300	-300	-300	-300	-300
Aflossing lening zonnepanelen	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105
Mutaties werkkapitaal	182	-114	pm	pm	pm	pm	pm
Opname uit onderh.voorziening	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mutatie liquiditeit</b>	<b>148</b>	<b>-696</b>	<b>-832</b>	<b>-698</b>	<b>-619</b>	<b>-525</b>	<b>-555</b>
<i>Risico's buiten de exploitatie</i>							
Btw sportvrijstelling			150	150	150	150	150
Overig, eenmalige issues			pm	pm	pm	pm	pm
(Mogelijke) extra uitgaven			150	150	150	150	150
<b>Liquide resultaat</b>			<b>-982</b>	<b>-848</b>	<b>-769</b>	<b>-675</b>	<b>-705</b>

Bewerking: LAGroup

## 9. Conclusies en aanbevelingen

### Hoofdconclusie 1: topsportfunctie legt een zeer hoge druk op de exploitatie

Thialf is ruim twee keer zo groot als reguliere indoor 400-meter ijsstadions. Thialf is dan ook gebouwd op piekcapaciteit. Dat komt slechts 5 tot 10 dagen per jaar tot zijn recht. De rest van het jaar is het vrijwel altijd veel rustiger, maar moet het stadion wel onderhouden worden en (deels) verwarmd en schoongehouden. Het gebruik als toptrainingsfaciliteit het hele jaar door vergt een zeer dure exploitatie met betrekking tot onder andere de inzet van ijsmeesters en energiekosten. De vergoedingen voor het gebruik van deze topsportfuncties staan niet in verhouding tot de exploitatielasten.

### Hoofdconclusie 2: positieve exploitatie vrijwel onmogelijk

De prognose laat zien dat er, ook met de voorgestelde maatregelen, geen positief exploitatieresultaat (resultaat voor kapitaallasten) kan worden gerealiseerd. Dat blijft dus ver uit de buurt van de prognoses van AT Osborne uit 2013 en het MJP uit 2016 (die tussen € 740.000 en € 990.000 positief exploitatieresultaat raamden; zie Tabel 11 op pagina 14). Die prognoses vinden wij echter op onderdelen niet realistisch en zijn op andere onderdelen, zoals de huurprijzen die de KNSB betaalt, de energieprijzen, en de onderhoudskosten ingehaald door de realiteit.

De prognose resulteert in een bruto bedrijfsresultaat, na een aantal jaren, van rond de € 700.000 negatief. Door vrijkomen van afschrijvingen en de dotatie groot onderhoud resteert een liquiditeitstekort van rond de € 500-600.000 negatief. Er moet dus elk jaar geld bij de exploitatie, totaal ruim € 3,2 miljoen over de periode 2019/20 tot en met 2023/24.

*Er zal dan, naast een structureel hogere baanhuur van de KNSB/NOC\*NSF, ook structurele steun nodig zijn van een (hogere) overheid, bijvoorbeeld de provincie of het Rijk.*

*De liquiditeitsprognose gaat niet uit van rigoureuze of ambitieuze maatregelen. Die zouden eerst moeten worden onderzocht en het is de vraag óf – en zo ja in welke mate – deze tot verbetering van de resultaten zullen leiden.*

### **Hoofdconclusie 3: niet-reguliere omstandigheden maken exploitatie nog onrendabeler**

*Wordt ook rekening gehouden met een aantal zaken die buiten de reguliere exploitatie spelen, dan ontstaat mogelijk een nog groter structureel exploitatieverlies. De liquiditeit zakt verder weg, naar rond de -/- € 800.000 gemiddeld per jaar in de komende jaren, totaal € 4 miljoen over de periode 2019/20 tot en met 2023/24.*

## **9.1 Samenvattende bevindingen**

Ten opzichte van de prognoses van 2013 en 2016 zijn er de volgende relevante verschillen in de realiteit van de exploitatie over 2017/18 en 2018/19.

*Negatieve invloed op de inkomsten:*

- Minder aansprekende toernooikalender in 2017/18 en 2018/19.
- Te optimistische prognoses m.b.t. opbrengsten grote toernooien. In werkelijkheid lagere huurtarieven KNSB en terugvallen sponsorinkomsten KPN.
- Kleinere tribunecapaciteit (formeel en vooral informeel), waardoor minder bezoekers en dus minder horecaomzet.
- Geen rekening gehouden met wegvallen grote sponsors. Vinden van een nieuwe stadionsponsor is lastig vanwege ontbreken exposure tijdens grote toernooien.
- ‘Leeuwardeneffect’.
- Te optimistische verwachtingen m.b.t. evenementen, met name uit ‘niet-schaatssporten’ en uit ‘niet-sporten’.
  - De ijshal is gebouwd voor topschaatssport en leent zich nauwelijks – en dat moet je ons inziens ook niet willen – voor niet-schaatsevenementen. Dergelijke evenementen zullen bovendien niet altijd passen bij het gewenste topsport-imago. Bovendien is de markt voor bedrijfsevenementen erg klein in Noord-Nederland.
  - De ijshockeyhal, die in de prognoses vooral beoogd werd voor evenementen, is daar in de huidige staat nauwelijks geschikt en beschikbaar voor.
- De Noordbocht is niet afgebouwd, waardoor mogelijk inkomsten daaruit niet konden worden gerealiseerd.
- De brasserie is niet erg aantrekkelijk. De horecaomzet is relatief laag; er lijken niet of nauwelijks passanten te komen (die zich zouden willen ‘onderdompelen’ in de Thialf sfeer).

*Positieve ontwikkelingen inkomsten t.o.v. de prognoses:*

- Hogere omzet overige schaatsactiviteiten.
- Meer commerciële activiteiten, mede door stijging capaciteit hospitality ruimten.
- (Mede) daardoor, stijging totaal aantal bezoekers Thialf.
- Hogere inkomsten door verhuur kantoren.

*Negatieve invloed op de exploitatiekosten:*

- De stijging van de energietarieven is een nauwelijks te beïnvloeden negatieve factor.
- In beide prognoses is geen of onvoldoende rekening gehouden met de kostprijs van de omzet.
- De prognoses zijn op bepaalde onderdelen van de exploitatiekosten te laag begroot. Er werden wel omzetsijgingen ingeboekt, maar niet de bijbehorende extra exploitatiekosten.
- Er is onvoldoende rekening gehouden met de gevolgen van de schaalvergroting voor de huisvestingslasten.
- De personeelskosten zijn hoger dan begroot, maar deels verklaarbaar door indexatie lonen, toename activiteitsniveau en langere openingstijden.

**9.2 Aanbevelingen**

- Inzetten op omzetverhogende en bezuinigingsmaatregelen, zoals voorgesteld in deze rapportage.
- Praten met KNSB/ NOC\*NSF over huurtarieven.
- Nader onderzoek samenstelling/bezetting overhead personeel.
- Overleg met horecapachters over mogelijkheden verbeteren assortiment en aanpassingen inrichting brasserie.
- Voortzetting onderzoek mogelijkheden energiebesparing door opwekking eigen energie.
- *Last but not least*, onderken de noodzaak tot structurele exploitatie-ondersteuning.



**BIJLAGE 1 Geconsolideerde jaarcijfers Thialf Exploitatie BV + Thialf Onroerend Goed BV**

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Opbrengsten	5.027	4.573	4.493	3.241	2.478	3.412	3.700	3.773
Kostprijs van de omzet	907	848	805	582	398	332	526	502
Brutowinst	4.120	3.725	3.688	2.660	2.080	3.080	3.174	3.271
Personeelskosten overhead	830	849	917	980	939	1.141	1.167	1.251
Personeelskosten horeca	436	394	399	379	224	44	25	10
Doorbelasting personeel TOG-TE	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige exploitatiekosten	2.055	2.137	2.328	1.445	1.585	2.249	1.992	2.299
Exploitatiekosten	3.321	3.379	3.644	2.804	2.748	3.434	3.183	3.561
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>799</b>	<b>346</b>	<b>44</b>	<b>-145</b>	<b>-668</b>	<b>-354</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>
Betaalde huur o.g.	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	666	2.653	224	95	101	100	157	204
Rentelasten	61	36	-98	-71	25	20	46	36
Kapitaallasten	727	2.689	126	24	125	120	203	240
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	<b>72</b>	<b>-2.343</b>	<b>-82</b>	<b>-169</b>	<b>-794</b>	<b>-474</b>	<b>-212</b>	<b>-530</b>
Buitengew./nagekomen baten/laster	16	1	-2	1	0	-28	-1	0
VpB	-21	0	0	0	0	0	0	0
Bedrijfsresultaat na VpB	108	-2.342	-84	-168	-794	-502	-213	-530
Resultaat deelneming	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Netto bedrijfsresultaat na VpB</b>	<b>108</b>	<b>-2.342</b>	<b>-84</b>	<b>-168</b>	<b>-794</b>	<b>-502</b>	<b>-213</b>	<b>-530</b>

(x € 1.000,-)	TOG + TE Geconsolideerd							Voorlopig
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<b>Specificatie opbrengsten</b>								
Eigen omzet horeca	1.536	1.296	1.267	994	655	0	0	0
Pacht, concessie, div. opbr. horeca	217	166	131	120	61	487	437	491
Recettes recreatief schaatsen	582	590	646	438	324	441	439	406
Schaatsevenementen KNSB	710	591	498	441	339	414	301	269
Overige schaatsactiviteiten	1.075	1.033	1.004	609	509	833	1.029	1.157
Commerciële activiteiten	643	606	628	426	449	696	763	844
Verhuur ruimten	103	141	128	26	3	127	204	237
Overige evenementen	19	8	75	0	9	136	258	190
Schaatsschool	78	92	75	53	59	56	74	64
Overig	64	50	41	133	70	223	195	114
Totaal omzet	5.027	4.573	4.493	3.241	2.478	3.412	3.700	3.773
<b>Specificatie overige expl.kstn.</b>								
Energiekosten	1.198	1.299	1.120	393	360	479	459	602
Onderhoud	269	201	237	130	161	374	341	435
Doorbelasting onderhoud TOG	0	0	0	0	0	0	13	0
Dotatie groot onderhoud TOG	0	0	0	0	0	200	213	213
Overige huisv.kosten (excl. huur)	363	332	312	430	603	378	404	443
Overige personeelskosten	29	29	36	78	82	72	101	55
Kantoorkosten	24	31	33	39	29	48	35	35
Automatisering incl. inhuur ICT	10	5	11	6	9	114	117	163
Verkoopkosten	28	48	116	90	91	196	87	112
Algemene kosten	73	75	67	114	136	304	146	172
Overig	61	116	396	165	115	85	77	69
Totaal overige expl.kosten	2.055	2.137	2.328	1.445	1.585	2.249	1.992	2.299
<b>Specificatie personeel overhead</b>								
FTE's cf. opgave Thialf	20,5	20,5	20,5	20,5	21,5	22,9	23,7	24,5
Loonsom per FTE	40	41	45	48	44	50	49	51
<b>Overig</b>								
Investeringen in boekjaar	0	37	5.340	20.082	23.020	2.281	78	140
Idem, cumulatief	0	37	5.377	25.459	48.479	50.760	50.838	50.978

Bron: kolommenbalansen. Bewerking: LAGroup

**BIJLAGE 2 Werkelijke cijfers Thialf versus prognoses 2013 en 2016**

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG + TE	PROGNOSES		TOG + TE	
	gem. 11/12-13/14	AT OSBORNE	MJ-PLAN	2017/18	2018/19
Opbrengsten	4.698	4.230	3.466	3.700	3.773
Kostprijs van de omzet	854	0	0	526	502
Brutowinst	3.844	4.230	3.466	3.174	3.271
Personeelskosten overhead	865	900	1.063	1.167	1.251
Personeelskosten horeca	410	360	0	25	10
Doorbelasting personeel TOG-TE	0	0	0	0	0
Overige exploitatiekosten	2.173	1.980	1.666	1.992	2.299
Exploitatiekosten	3.448	3.240	2.729	3.183	3.561
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>396</b>	<b>990</b>	<b>737</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>
Betaalde huur o.g.	0		0	0	0
Afschrijvingen	1.181	230	1.276	157	204
Rentelasten	0		-25	46	36
Kapitaallasten	1.181	230	1.251	203	240
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	<b>-785</b>	<b>760</b>	<b>-514</b>	<b>-212</b>	<b>-530</b>
Buitengew./nagekomen baten/lasten	5			-1	0
VpB (*)	-7			0	0
Bedrijfsresultaat na VpB	-773	760	-514	-213	-530
Resultaat deelneming	0			0	0
<b>Netto bedrijfsresultaat na VpB</b>	<b>-773</b>	<b>760</b>	<b>-514</b>	<b>-213</b>	<b>-530</b>

(x € 1.000,-)	TOG + TE	PROGNOSES		TOG + TE	
	gem. 11/12-13/14	AT OSBORNE	MJ-PLAN	2017/18	2018/19
<b>Specificatie opbrengsten</b>					
Eigen omzet horeca	1.366	1.350	0	0	0
Pacht, concessie, div. opbr. horeca	172	0	492	437	491
Recettes recreatief schaatsen	606	380	500	439	406
Schaatsevenementen KNSB	600	565	433	301	269
Overige schaatsactiviteiten	1.037	1.165	817	1.029	1.157
Commerciële activiteiten	626	350	829	763	844
Verhuur ruimten	124	120	211	204	237
Overige evenementen	34	175	150	258	190
Schaatsschool	82	125	20	74	64
Overig	51	0	15	195	114
Totaal omzet	4.698	4.230	3.466	3.700	3.773
<b>Specificatie overige expl.kstn.</b>					
Energiekosten	1.205	960	341	459	602
Onderhoud	236	350	175	341	435
Doorbelasting onderhoud TOG	0	0	200	13	0
Dotatie groot onderhoud TOG	0	0	200	213	213
Overige huisv.kosten (excl. huur)	336	320	298	404	443
Overige personeelskosten	31	40	0	101	55
Kantoorkosten	29		40	35	35
Automatisering incl. inhuur ICT	9		0	117	163
Verkoopkosten	64	310	150	87	112
Algemene kosten	72		192	146	172
Overig	191		70	77	69
Totaal overige expl.kosten	2.173	1.980	1.666	1.992	2.299
<b>Specificatie personeel overhead</b>					
FTE's cf. opgave Thialf	20,5	nb	nb	23,7	24,5
Loonsom per FTE	42			49	51

Bron: rapport AT Osborne (mei 2013) en meerjarenplan Thialf (september 2016). Bewerking: LAGroup

**BIJLAGE 3 Liquiditeitsprognose Thialf**

GECONSOLIDEERD (x € 1.000,-)	TOG+TE Geconsol.	
	Defin.	Voorlopig
	2017/18	2018/19
Opbrengsten	3.700	3.773
Kostprijs van de omzet	526	502
Brutowinst	3.174	3.271
Personeelskosten overhead	1.167	1.251
Personeelskosten horeca	25	10
Doorbelasting personeel TOG-TE	0	0
Overige exploitatiekosten	1.992	2.299
Exploitatiekosten	3.183	3.561
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>
<b>Idem, incl. inflatiecorrectie (1,5%)</b>	<b>-9</b>	<b>-290</b>
Betaalde huur o.g.	0	0
Afschrijvingen	157	204
Rentelasten	46	36
Kapitaallasten	203	240
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	<b>-212</b>	<b>-530</b>
Afschrijvingen	157	204
Dotatie onderhoud O.G.	211	204
Beschikbare liquiditeiten	156	-122
Investerings	-84	-356
Aflossing lening zonnepanelen	-105	-105
Mutaties werkkapitaal	182	-114
Opname uit onderh.voorziening	0	0
<b>Mutatie liquiditeit</b>	<b>148</b>	<b>-696</b>

TOG+TE Geconsolideerd				
Liquiditeitsprognose				
2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
3.642	3.780	3.909	4.052	4.052
497	509	523	542	542
3.146	3.271	3.387	3.510	3.510
1.251	1.251	1.251	1.251	1.251
10	10	10	10	10
0	0	0	0	0
2.546	2.490	2.490	2.490	2.490
3.808	3.752	3.752	3.752	3.752
-662	-481	-365	-242	-242
-672	-496	-382	-257	-261
0	0	0	0	0
204	204	204	204	204
71	113	147	178	205
275	317	352	382	409
-947	-812	-733	-639	-669
204	204	204	204	204
315	315	315	315	315
-428	-293	-214	-120	-150
-300	-300	-300	-300	-300
-105	-105	-105	-105	-105
pm	pm	pm	pm	pm
0	0	0	0	0
-832	-698	-619	-525	-555

(x € 1.000,-)	TOG+TE Geconsol.	
	Defin.	Voorlopig
	2017/18	2018/19
<b>Specificatie opbrengsten</b>		
Eigen omzet horeca	0	0
Vaste huursom horeca (afgerond)	170	170
Variabele concessie horeca	267	321
Recettes recreatief schaatsen	439	406
Schaats evenementen KNSB	301	319
Compensatie KNSB tribunecapac.	0	-50
Overige schaatsactiviteiten	1.029	1.157
Commerciële activiteiten	763	844
Verhuur ruimten	204	237
Overige evenementen	258	190
Schaatsschool	74	64
Overig	195	114
Totaal omzet	3.700	3.773

TOG+TE Geconsolideerd				
Liquiditeitsprognose				
2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
0	0	0	0	0
170	170	170	170	170
353	369	385	385	385
406	406	406	406	406
367	367	367	399	399
-50	-50	-50	-50	-50
1.017	1.079	1.126	1.139	1.139
774	802	844	928	928
237	249	261	261	261
190	200	209	219	219
64	74	77	81	81
114	114	114	114	114
3.642	3.780	3.909	4.052	4.052

<b>Specificatie overige expl.kstn.</b>		
Energiekosten	459	602
Onderhoud	341	435
Doorbelasting onderhoud TOG	13	0
Dotatie groot onderhoud TOG	213	213
Overige huisv.kosten (excl. huur)	404	443
Overige personeelskosten	101	55
Kantoorkosten	35	35
Automatisering incl. inhuur ICT	117	163
Verkoopkosten	87	112
Algemene kosten	146	172
Overig	77	69
Totaal overige expl.kosten	1.992	2.299

692	692	692	692	692
490	490	490	490	490
0	0	0	0	0
315	315	315	315	315
443	421	421	421	421
55	52	52	52	52
35	33	33	33	33
163	146	146	146	146
112	112	112	112	112
172	163	163	163	163
69	66	66	66	66
2.546	2.490	2.490	2.490	2.490

Bron 2017/18+ 2018/19: Thialf; bewerking: LAGroup. Bron v.a. 2019/20: LAGroup