



JAARVERSLAG 2023 2024

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARVERSLAG VAN DE DIRECTIE

3

JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 30 juni 2024

15

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023/2024

17

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023/2024

18

VERSLAG VAN DE DIRECTIE

Voor PEC Zwolle was het seizoen 2023/2024 het jaar van de terugkeer in de Eredivisie. Na de knappe prestatie om binnen een jaar de Keuken Kampioen Divisie te verlaten, stond de nieuwe trainer Johnny Jansen voor de pittige taak om PEC Zwolle in de Eredivisie te houden. Daarin slaagde de oefenmeester met verve. De Blauwvingers wisten zich een maand voor het einde van de competitie al veilig te spelen en eindigden uiteindelijk op een verdienstelijke twaalfde plaats.

Transferinkomsten (overige bedrijfsopbrengsten)

Niet alleen sportief werd er veel werk verzet, ook financieel. PEC Zwolle herstelde zich verder van het degradatiejaar waarin een verlies van €1,8 miljoen werd geleden. In het seizoen 2023/2024 werd er een winst geboekt: ruim €1 miljoen. Dit zorgt ook direct voor een positief eigen vermogen, waardoor de club in het eerste jaar waarin het een plan van aanpak kreeg opgelegd vanuit de voetbalbond, een structurele verbetering liet zien. De FRS-score komt uit op 20 punten, waar minimaal 16 punten vereist zijn. Het transferresultaat, mede door de (door)verkoop van Thomas Beelen en Gustavo Hamer en de recordverkoop van Danique Noordman naar Ajax, kwam uit op €5,5 miljoen. Na de bijna €2,5 miljoen van een jaar eerder, betekende dit een dikke verdubbeling. Waar in het seizoen 2022/2023 het transferresultaat onvoldoende was om het negatieve bedrijfsresultaat te dekken, was dat nu wel het geval. Een positieve ontwikkeling. Doestelling is immers om niet de volledige transferinkomsten op te laten gaan aan operationele verliezen.

Omzetbegroting

Ook de commerciële omzet groeide. Zo ging de begroting van €10,7 miljoen naar €14,5, een nieuw hoogtepunt voor PEC Zwolle. Een ander hoogtepunt is dat de omzet uit sponsoring met €2 miljoen is gestegen naar €7,4 miljoen. Ook deze post is niet eerder zo hoog geweest in de geschiedenis van PEC Zwolle. Door de promotie stegen ook de tv-gelden, ten opzichte van het seizoen in de Keuken Kampioen Divisie van €1,4 miljoen naar €3,0 miljoen. De omzet uit wedstrijdbaten steeg, mede door de uitverkochte publieke tribunes naar €2,2 miljoen. De omzet uit merchandise is, mede door de overstap naar Adidas, ook sterk gestegen. Vanaf het seizoen 2023/2024 werkt PEC Zwolle voor wat betreft de merchandise samen met Voetbalshop.nl en bestaat de omzet uit een % van de omzet van de door Voetbalshop verkochte PEC Zwolle artikelen.

Herstructurering selectie

Daartegenover staat dat de loonkosten voor techniek (spelersbudget) hoger zijn uitgevallen dan vooraf aan het seizoen was voorzien, onder andere door investeringen in de selectie in de winter van 2023/2024. Inmiddels heeft er een flinke herstructurering van de selectie plaatsgevonden met het vertrek van o.a. Bram van Polen, Sam Kersten, Thomas Lam, Lennart Thy, Dean Huiberts, Tolis Vellios, Divaio Bobson en huurlingen Ferdi Druif, Zicco Buurmeester, Lennart Czyborra en Silvester van der Water.

De bedrijfskosten stegen met zo'n €0,6 miljoen. Met name door een hogere kostprijs van de omzet en extra kosten wegens achterstallig onderhoud. Gerealiseerde besparingen zijn verder tenietgedaan door diverse prijsindexaties. Inmiddels is besloten om voor de komende jaren jaarlijks structureel €0,5 miljoen te budgetteren voor noodzakelijke (vervangings-) investeringen. De afgelopen periode is er o.a. geïnvesteerd een nieuwe videowall op Noord, LED-boardings (first én second row), glasvezelverbindingen, nieuwe dug-outs en renovaties om bestaande vergunningen (brandveiligheid en tap) te behouden. Tevens is er geïnvesteerd in blauwe wanden in het Stadion, en een Capo plek voor onze supporters om hiermee een langgekoesterde wens in vervulling te kunnen laten gaan.

Zakelijk

Ook op zakelijk gebied is veel werk verzet door de organisatie. Zo zijn er diverse experimenten gedaan om de ervaringen in de business loges te verbeteren, wat geresulteerd heeft in een betere beleving onder het hoogste segment sponsors: We zijn hier bij de jaarlijkse beoordeling van een 6,7 naar een 7,5 gegroeid. De skyboxen en loges werden rondom thuiswedstrijden ook steeds vaker gevuld. Alle vijf de skyboxen zijn inmiddels volledig bezet, waar twee van de vijf skyboxen nog leeg stonden in het seizoen 2022/2023. Helaas heeft de introductie van een all inclusive concept niet tot de gewenste toename in het aantal verkochte business seats op de hoofdtribune geleid, wel is de (horeca)omzet gestegen. Het aantal sponsors is nagenoeg gelijk gebleven rond de 500, maar de sponsor waarde per sponsor is wel gestegen.

Herstelplan

Het bedrijfsresultaat bedraagt in het seizoen 2023/2024 €1,3 miljoen positief tegenover €2,3 miljoen negatief, een positief verschil van €3,6 miljoen. Dit positieve verschil wordt voor €3,2 miljoen gerealiseerd door de netto-opbrengsten uit transfers welke zoals hiervoor aangegeven in 2023/2024 €5,5 miljoen bedragen. Zonder de netto-opbrengsten uit transfers is het negatieve verschil tussen de omzet en de kosten te hoog en is daarom in december 2023 en januari 2024 een herstelplan geschreven. In dit herstelplan staan maatregelen die PEC Zwolle al genomen heeft, of verder

nog wil nemen richting de komende seizoenen om de omzet te verhogen en bedrijfslasten te verlagen. Het herstelplan wordt maandelijks gemonitord om ervoor te zorgen dat de maatregelen effectief zijn en dat de organisatie op de goede weg is naar verder herstel. Door maandelijkse monitoring kunnen afwijkingen vroegtijdig worden opgemerkt en kan het plan indien nodig worden bijgestuurd.

Tuchtzaken vaker geseponeerd

Enkele opvallende overige punten uit het seizoen 2023/2024 zijn de kostenstijging voor veiligheid. Dit is met 68% gestegen, met name door de onrustige start in het begin van het seizoen waarbij er onrust was in de wedstrijden tegen Sparta Rotterdam, Feyenoord, FC Utrecht en Go Ahead Eagles. Inmiddels is de rust sinds dit kalenderjaar teruggekeerd en speelt PEC Zwolle mede daardoor vaker op zaterdag- of vrijdagavond, worden er minder verplichte bus combi's opgelegd en is PEC Zwolle door de KNVB minder sancties en boetes opgelegd. Daarnaast is het de club meerdere malen gelukt om een tuchtzaak te laten seponeren, wat een teken is dat de veiligheidsorganisatie in staat is personen die zich misdragen te identificeren en argumenten aan te dragen wat ertoe leidt dat de tuchtcommissie besluit de zaak niet verder te vervolgen. De club kent de regels en procedures van de bond goed, waardoor zwakheden in de aanklacht beter geïdentificeerd worden en het hiermee in staat is aan te tonen dat er onvoldoende bewijs is voor de zaak. Hiermee worden dus collectieve straffen voorkomen. Naar de veiligheidsorganisatie is op verzoek van het Comité van Aanbeveling ook een onafhankelijke audit gedaan. Het positieve resultaat hiervan is met het comité gedeeld.

Seizoen 2022/2023:	15x een sanctie, totale boetes €83.750
Seizoen 2023/2024:	4x een vooronderzoek, totale boetes: €7.000 (1x sepot, 1x waarschuwing, 1x vrijspraak)
Seizoen 2024/2025:	1x een vooronderzoek, totale boetes: €0,00 (1x sepot)

Doorkijkje seizoen 2024/2025

De omzet uit wedstrijdbaten zal naar verwachting ook komend seizoen verder toenemen, onder andere doordat de publieke tribunes dit seizoen gedurende de seizoenkaartcampagne in rap tempo waren uitverkocht. Ook de ticket Resale voor seizoenkaarthouders krijgt enorme tractie. De omzet uit sponsoring zal naar verwachting verder toenemen tot boven de €8,0 miljoen. In de PEC Zwolle Businessclub wordt onderzocht of er meer schaarste gecreëerd kan worden door een deel van de tribunes beschikbaar te maken voor een breder publiek. Ook op plekken waar al schaarste is (skyboxen en loges) zal in de zomer van 2025 onderzocht worden of hier extra ruimte gerealiseerd kan worden. Ondanks dat PEC Zwolle in de randschikking van de TV gelden is gedaald van plek 11 naar plek 13, stijgen deze wel door een verbeterde (verlengde) overeenkomst met betrekking tot Eredivisierchten. Voor de toekomst wordt de eindstand op de Eredivisieranglijst steeds belangrijker om zo niet verder te dalen maar juist te stijgen op de TV gelden ranglijst. Verder is de verwachting voor komend(e) seizoen(en) dat de bijdrage aan niet Europees spelende clubs verder zal toenemen.

De begroting zal hierdoor naar verwachting verder toenemen tot rond de €16,0 miljoen.

Na de transfer van Sepp van de Berg is deze zomer besloten extra te investeren in het spelersbudget (hiermee is doelstelling duurzame begroting voorlopig bewust losgelaten). Met deze extra investering zijn spelers gehaald die waarde op het veld vertegenwoordigen i.p.v. huurspelers. Voor sommige spelers is een kleine transfervergoeding betaald. Ook is Younes Namli teruggekeerd naar PEC Zwolle. Ook heeft de club wederom een recordtransfer kunnen noteren voor PEC Zwolle Vrouwen, na de verkoop van Bo van Egmond naar Ajax Vrouwen. Een mooie ontwikkeling die laat zien dat PEC Zwolle ook steeds succesvoller wordt in het opleiden van vrouwen binnen het betaalde voetbal en dat de potentie van het vrouwenvoetbal steeds verder toeneemt.

Voor het huidige seizoen 2024/2025 wordt vooralsnog een resultaat van rond nihil verwacht, en eventueel te realiseren transferinkomsten voor 30 juni 2025 moeten nog gaan zorgen voor wederom een mooie winst. Voor de toekomst is het van belang dat ontvangen transfervergoedingen niet volledig op gaan aan de tekorten, maar een deel ook bijgeschreven kan worden aan het Eigen Vermogen en gebruikt kunnen gaan worden voor de noodzakelijke investeringen in achterstallig onderhoud.

Veilig sportklimaat PEC Zwolle

In het afgelopen seizoen heeft PEC Zwolle extra aandacht besteed aan het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Er zijn belangrijke stappen gezet in het opstellen van beleid dat vervolgens binnen de hele organisatie wordt geïmplementeerd.

In samenwerking met Kiwa Nederland B.V. en de KNVB is het label “Veilig Sociaal Klimaat” ontwikkeld, met als doel een gezamenlijke verantwoordelijkheid te dragen voor een veilige sociale omgeving in de sport. Door jaarlijks de toets van Kiwa succesvol te doorstaan, voldoet de betaald voetbalorganisatie aan diverse licentie-eisen die vallen onder de maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen het Licentiesysteem Betaald Voetbal.

Afgelopen seizoen vond de eerste audit van Kiwa Nederland B.V. plaats bij PEC Zwolle. Het resultaat: PEC Zwolle heeft voldaan aan de eisen en heeft het bronzen label “Veilig Sociaal Klimaat” behaald.

Het bronzen label betekent echter dat er nog enkele aanbevelingen en aandachtspunten zijn. Deze worden binnen de organisatie opgepakt vanuit een projectgroep, zodat PEC Zwolle blijvend kan voldoen aan de eisen van zowel Kiwa als de KNVB. Komend seizoen vindt er een nieuwe jaarlijkse audit plaats, waarin de voortgang op de eerdergenoemde aanbevelingen wordt geëvalueerd. Zo zal PEC Zwolle blijven werken aan een sociaal veilige werk- en sportomgeving voor iedereen.

Een van de belangrijke vereisten is het aanstellen van een vertrouwenscontactpersoon. PEC Zwolle heeft niet alleen interne vertrouwenspersonen benoemd, maar ook een externe register vertrouwenspersoon aangesteld die voldoet aan de eisen van certificering van de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen. Door de aanwezigheid van zowel interne als externe vertrouwenspersonen biedt PEC Zwolle meerdere laagdrempelige kanalen voor meldingen. Zo kunnen individuen in vertrouwen melding maken van incidenten, wat bijdraagt aan een transparante en veilige cultuur binnen de organisatie. Het aantal meldingen dat binnenkomt bij de vertrouwenspersonen geeft een belangrijke indicatie van de mate van veiligheid binnen de organisatie.



Centre for Sports & Education

PEC Zwolle vindt voetbal belangrijk, maar er wordt ook veel waarde gehecht aan goed onderwijs. PEC Zwolle werkt daarom nauw samen met het Centre for Sports & Education (CSE). Alle jeugdspelers van PEC Zwolle die voortgezet onderwijs volgen doen dit bij het CSE. Ook voor leerlingen die een studie volgen in het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) zijn er voldoende mogelijkheden om topsport en onderwijs optimaal op elkaar af te stemmen. Het CSE biedt onderwijs op maat aan voor het voortgezet- en middelbaar beroepsonderwijs. Ook voor het basisonderwijs biedt het CSE deze mogelijkheid. Een groot voordeel van deze samenwerking is de weekinvulling. Jeugdspelers trainen in de ochtenduren en zijn rond 15.30 uur vrij. Ze hebben dan zowel trainingen als het onderwijs gevolgd. Het doel van het CSE is om sporters met een professioneel perspectief een complete opleiding te bieden in de vorm van een optimale balans tussen sport, school en thuis. De opleiding bestaat uit drie domeinen, te weten het sporttechnisch-, het onderwijs en het sport ondersteunend domein. Het unieke aan het CSE is dat de sport centraal staat. Een meerwaarde is bovendien dat je als voetballer zowel individueel als in teamverband in contact komt met andere talentvolle sporters.

Samenwerkingen

De voetbalacademie van PEC Zwolle werkt samen met meer dan 30 amateurverenigingen uit stad en regio. Met deze samenwerkingsverbanden wordt invulling gegeven aan de kernpropositie van PEC Zwolle, waarbij voetbal de verbindende factor in de regio zal zijn en er voor beide partijen een win-win situatie ontstaat. De komende maanden zullen we de samenwerking evalueren en waar nodig verbeteren.

Organisatie

Juridische structuur

PEC Zwolle B.V. is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. De aandelen van deze besloten vennootschap worden per heden gehouden door:

Aandeelhouder	Aandelen in €	Aantal aandelen	Aandeel %
Stichting aandelenbezit PEC Zwolle	300,0	30.000	92,9
PEC Zwolle Participatie I B.V.	22,9	2.285	7,1
Totaal	322,9	32.285	100,0

Stichting aandelenbezit PEC Zwolle en PEC Zwolle Participatie I B.V. functioneren als de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna te noemen: "AVA") van PEC Zwolle. De AVA benoemt het dagelijks bestuur van PEC Zwolle, waarbij rekening gehouden wordt met de statutaire bepalingen. De statutaire directieleden zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse beleid in overeenstemming met de statuten en het bestuursreglement (zoals vastgesteld door de AVA) van PEC Zwolle. In de statuten is vastgelegd dat bepaalde besluiten van het dagelijkse bestuur aan voorafgaande goedkeuring van de AVA of RvC zijn onderworpen. Voor PEC Zwolle Participatie I B.V. geldt dat het belang in PEC Zwolle altijd kleiner zal zijn dan 25%, ingegeven door regelgeving van de KNVB per heden. De governance structuur is zodanig ingericht dat, op aandeelhoudersniveau, Stichting aandelenbezit PEC Zwolle de meeste stemmen kan uitbrengen.

(Wijziging) dagelijks bestuur PEC Zwolle B.V.

In de periode van 1 juli 2023 tot 1 september 2023 vormden Xander Czaikowski, in de functie van Algemeen directeur en Marcel Boudesteijn, in de functie van Technisch directeur, de gezamenlijk bevoegde statutaire directie van PEC Zwolle B.V. Marcel Boudesteijn is per 1 september 2023 uit dienst getreden en vanaf deze datum tot 20 mei 2024 was Xander Czaikowski de enige statutair directeur met zelfstandige bevoegdheid. Vanaf 20 mei 2024 is Gerry Hamstra toegetreden als nieuwe technisch directeur bij PEC Zwolle met statutaire bevoegdheid. Xander Czaikowski en Gerry Hamstra zijn vanaf deze datum gezamenlijk bevoegd. De statutaire directie:

Naam	Functie	Periode (in dienst – uit dienst)
Xander Czaikowski	Algemeen directeur (gezamenlijk bevoegd)	1 september 2022 – heden
Gerry Hamstra	Technisch directeur, hiervoor: Algemeen directeur (gezamenlijk bevoegd)	21 mei 2024 – heden
Marcel, Boudesteijn	Algemeen directeur en vanaf 1 september 2022 Technisch directeur, (gezamenlijk bevoegd)	1 november 2021 – 30 september 2023

De samenstelling van het bestuur van Stichting aandelenbezit PEC Zwolle is in de loop van het seizoen 2024/2025 niet gewijzigd. Op 1 oktober 2024 is Elias Ruissen toegetreden tot het bestuur en is Martin de Visser afgetreden. In het seizoen 2023/2024 bestond het bestuur van Stichting aandelenbezit PEC Zwolle uit:

Naam	Periode
Meine Breemhaar	9 oktober 2018 – heden
Martijn Hakstege	23 april 2020 – heden
Martin de Visser	26 oktober 2021 – 1 oktober 2024
Jeroen Bijl	1 januari 2022 – heden
Frans van der Kolk	1 oktober 2022 – heden

In het bestuur van PEC Zwolle Participatie I B.V. hebben in het seizoen 2023/2024 geen wijzigingen plaatsgevonden. Frans van der Kolk is de algemeen directeur van deze vennootschap. Overleg tussen de AvA en de directie heeft in het seizoen 2023/2024 plaatsgevonden middels formele vergaderingen; daarnaast heeft er veelvuldig informeel overleg plaatsgevonden in kleinere samenstellingen verband houdende met de planvorming en acties.

Regio Zwolle United

PEC Zwolle bouwt vanaf 2010 aan waardevolle activiteiten voor onze maatschappij. De regio Zwolle wordt gekenmerkt als economisch krachtig, met toewijding voor mensen van jong tot oud om deel te nemen aan de maatschappij. Er zijn veel regionale organisaties die hieraan uit collectief belang bijdragen. Met als doel een vitale, duurzame en inclusief leefomgeving. PEC Zwolle verenigt deze mensen en faciliteert organisaties om hun ambities voor Regio Zwolle – door kracht van sport – te verwezenlijken. Om deze ambities te realiseren heeft PEC Zwolle in 2014 een ANBI-stichting in het leven geroepen: Regio Zwolle United. Voor een toelichting op de mooie initiatieven, activiteiten en hoogtepunten van Stichting Regio Zwolle United gedurende het seizoen 2023/2024 wordt verwezen naar het jaarverslag van deze Stichting. Het verslag is te vinden op de website van PEC Zwolle.

Financieel

Groepsverhoudingen/ consolidatiekring

In de (geconsolideerde-) cijfers van PEC Zwolle zijn ook de cijfers van Stichting Regio Zwolle United volledig geïntegreerd, met haar sociaaleconomische en maatschappelijke projecten.

Kerncijfers

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de resultaten van PEC Zwolle B.V. over het seizoen 2023/2024 met als vergelijkende cijfers de voorafgaande 2 seizoenen 2022/2023 en 2021/2022.

(BEDRAGEN IN EUR X 1.000, TENZIJ ANDERS VERMELD)			
RESULTATEN	2023/2024	2022/2023	2021/2022
Netto-omzet	14.509	10.711	13.355
Resultaat vergoedingssommen	5.553	2.355	2.344
Afschrijvingen	840	750	1.310
Bedrijfslasten	17.905	14.625	14.316
Bedrijfsresultaat	1.317	-2.309	73
Renteresultaat	36	-60	-61
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	1.353	-2.369	12
Belastingen	-257	525	106
Resultaat na belastingen	1.096	-1.844	118
KASSTROOM	2023/2024	2022/2023	2021/2022
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.892	379	2.003
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-778	-727	-793
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-613	-1.534	-63
Stijging/ daling geldmiddelen	501	-1.882	1.147

BALANS	30 juni 2024	30 juni 2023	30 juni 2022
Vergoedingssommen	335	204	143
Materiële vaste activa	2.566	2.774	2.844
Groepsvermogen	939	-157	1.686
Liquide middelen	1.037	536	2.418
Balanstotaal	8.129	7.139	9.613
Werkkapitaal	-1.482	-1.922	651

RATIO'S	30 juni 2024	30 juni 2023	30 juni 2022
Solvabiliteit *	11,55	-2,20	17,54
Current ratio **	0,75	0,65	1,12

* Onder solvabiliteit wordt verstaan het groepsvermogen als percentage van de totale activa

** Onder current ratio wordt verstaan de vlottende activa in verhouding tot de kortlopende schulden

AANTAL WERKNEMERS	30 juni 2024	30 juni 2023	30 juni 2022
Aantal werknemers (op fulltime basis)	95	97	104

- De netto-omzet steeg met 35% ten opzichte van het vorige seizoen door de promotie naar de Eredivisie en een toename van o.a. de wedstrijdbaten, sponsoring omzet, mediabaten, horeca omzet en merchandise door o.a. de transitie naar Adidas;
- De bedrijfslasten stegen door de promotie met 22% naar €17,9 miljoen, met name door de stijging in de personeelskosten van €2,5 miljoen, maar ook door stijging van de bedrijfskosten van €0,7 miljoen door hogere kostprijs van de omzet, hogere kosten direct gerelateerd aan Eredivisie spelen, inflatie en investeringen in achterstallig onderhoud.
- De inkomsten uit transfers van spelers bedroegen €5,5 miljoen met name door de transfers van Thomas Beelen naar Feyenoord, Lennart Thy naar Azië en Danique Noordman naar AFC Ajax en de sell-on vergoeding op de transfer van Gustavo Hamer van Coventry City naar Sheffield United.

Het nettoresultaat ad €1,1 miljoen is toegevoegd aan de overige reserves. Naast de resultaatmutatie zijn er geen overige mutaties in het eigen vermogen.

Continuïteit van de activiteiten

Solvabiliteit- en liquiditeitspositie

Bij de start van het seizoen 2023/2024 bedroeg het eigen vermogen van PEC Zwolle €0,15 miljoen negatief en door het positieve resultaat van €1,1 miljoen is het eigen vermogen gestegen naar €0,9 miljoen positief. Het positieve resultaat over het afgelopen seizoen is een mooie eerste stap in de doelstelling om het eigen vermogen en de financiële positie van PEC Zwolle op middellange termijn te versterken.

De belangrijkste kengetallen in het kader van de continuïteitsveronderstelling zijn ultimo seizoen 2023/2024 als volgt (gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening 2023/2024 van PEC Zwolle B.V.):

- Groepsvermogen: €939.000 (2022/2023: -/ € 157.000)
- Resultaat: €1.096.000 (2022/2023: -/ € 1.844.000)
- Werkkapitaal: -/ €1.482.000 (2022/2023: -/ € 1.922.000)
- Solvabiliteit: 11,65% (2022/2023: -/ 2,20%)
- Liquiditeit:
 - Operationele kasstroom: € 1.892.000 (2022/2023: €379.000)
 - Current ratio: 0,75 (2022/2023: 0,65)
 - Quick Ratio: 0,75 (2022/2023: 0,64)

De doelstelling voor het seizoen 2023/2024 was het behouden van de Eredivisie-status, wat succesvol is bereikt met een 12e plek op de eindranglijst. De financiële doelstelling om de kosten en baten beter op elkaar af te stemmen is echter nog niet gerealiseerd. Het afgelopen seizoen is aangetoond dat het realiseren van transferresultaten noodzakelijk is, en dit zal ook in de komende seizoenen van belang zijn. Belangrijk is dat de transfer resultaten niet volledig besteed worden aan operationele verliezen. Zowel gedurende als na het seizoen zijn er enkele positieve transferresultaten behaald, wat heeft geleid tot een positief resultaat voor 2023/2024. Vooral nog wordt in het seizoen 2024/2025 een resultaat van rond nihil verwacht. In de komende transferwindow(s) (winter 2024/2025 en zomer 2025, voor 1 Juli 2025) worden nieuwe transferresultaten verwacht die opnieuw zullen moeten gaan leiden tot een positief nettoresultaat en dus een verdere versterking van het eigen vermogen en de financiële positie van de club.

Financial Rating System (FRS)

De FRS-score wordt één keer per seizoen (op basis van de KNVB-modelstaten jaarcijfers en prognose) bepaald. De FRS-score is op basis van een zestal variabelen waarop in totaal 40 punten te behalen zijn. Deze variabelen betreffen:

- De verhouding vlottende activa en vlottende passiva (de 'quick-ratio');
- De solvabiliteit;
- Het resultaat ten opzichte van de omzet;
- De personeelskosten ten opzichte van de omzet;
- De liquiditeitspositie o.b.v. de prognose ten opzichte van de verwachte personeelslasten;
- Het resultaat op basis van de prognose ten opzichte van de geprognoseerde omzet.

Bij 15 punten of minder is de BVO verplicht tot het overleggen van een plan van aanpak bij de KNVB (incl. daaraan voorafgaand een "clubontwikkelscan" te ondergaan).

Op basis van de KNVB-modelstaten voor de jaarrekening 2022/2023 en de prognose voor 2023/2024 voldeed PEC Zwolle niet aan het vereiste minimale aantal van 16 punten. Dit resulteerde in de noodzaak om een plan van aanpak in te dienen, dat inmiddels door de licentiecommissie van de KNVB is goedgekeurd. Het plan is gericht op het realiseren van een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouder, wat kan worden bereikt door op twee (2) opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten te behalen volgens het Financieel Regelingssysteem (FRS). Een structurele verbetering van de financiële situatie van PEC Zwolle is ook een belangrijk doel voor de directie.

Op basis van de KNVB-modelstaten voor de jaarcijfers 2023/2024 en de prognose voor 2024/2025 lijkt PEC Zwolle te eindigen met 20 punten volgens het FRS. Hierdoor heeft PEC Zwolle al in één van de twee noodzakelijke jaren voldoende punten gehaald. Als dit komend seizoen weer lukt dan is er geen noodzaak meer om een plan van aanpak te overleggen bij de KNVB.

Toekomst

De directie van PEC Zwolle B.V. heeft als doel de continuïteit van haar dienstverlening te waarborgen, waarbij zowel operationele als financiële aspecten in overweging worden genomen. Voor het komende seizoen wordt voornamelijk een resultaat van rond nihil verwacht, maar wordt wel een negatieve kasstroom voorzien waarbij geen rekening wordt gehouden verwachte nog ongerealiseerde transferresultaten/ bonussen voor 1 juli 2025, wat zal leiden tot een negatieve cashflowpositie. Deze negatieve cashflow wordt voornamelijk veroorzaakt door de strategische beslissing om de selectie voor aanvang van het seizoen verder te versterken, met het oog op het vergroten van de kans op Eredivisiebehoud, creëren van rust binnen de organisatie en het behalen van een zo hoog mogelijke positie op de ranglijst. Deze ranglijstpositie is cruciaal voor de verdeling van de TV gelden in het volgende seizoen. Met het behalen van een goed resultaat is het de verwachting dat de transferresultaten ook zullen toenemen, waardoor het nettoresultaat stijgt. Hierdoor is het de verwachting dat we komend seizoen voldoende Eigen Vermogen hebben om zonder garantstelling te kunnen gaan werken.

Deze beslissing is mede genomen naar aanleiding van o.a. de blessure van Tristan Gooijer, het vertrek van Thomas Lam, evenals de wetenschap dat PEC Zwolle een aanzienlijk transferresultaat zou behalen uit de verkoop van oud-speler Sepp van den Berg aan Liverpool FC. Dit transferresultaat zal echter niet direct in het seizoen worden ontvangen, maar in drie gelijke jaarlijkse termijnen. Per saldo resulteert dit voor het komende seizoen in een negatieve kasstroom. Hiervoor is een garantstelling nodig.

De negatieve kasstroom wordt gedekt door een door de aandeelhouders afgegeven garantstelling. Deze garantstelling waarborgt de continuïteit van de club. PEC Zwolle lijkt echter, als gevolg van de uitgestelde betalingen van de gerealiseerde transferresultaten, genoodzaakt om gedurende seizoen 2024/2025 nieuw vreemd vermogen aan te trekken, aandelen te verkopen of andere maatregelen te treffen die de liquiditeitspositie verbeteren, om te voorkomen dat de gegarandeerde liquiditeit moet worden aangesproken. Bij de garantstellingen is een accountantsverklaring

gevoegd die bevestigt dat de garantstellers kredietwaardig zijn.

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

Middellange termijn verwachting

De directie heeft een nieuw herstelplan opgesteld waarin maatregelen opgenomen zijn die moeten resulteren in een financiële verbetering. Ook wordt er dit seizoen wederom gewerkt met een OGSM, waarmee de belangrijkste doelstellingen en KPI's van de club goed in de gaten gehouden kunnen worden en aanpassingen gedaan kunnen worden waar nodig om ervoor te zorgen dat de geprognoseerde resultaten ook gerealiseerd worden. De financiële impact hiervan wordt zo nauwkeurig mogelijk ingeschat en geïntegreerd in een meerjarenbegroting, die periodiek wordt bijgewerkt op basis van de meest recente inzichten. Het streven naar een begroting waarbij de inkomsten (exclusief transferresultaten) en uitgaven volledig in evenwicht zijn, lijkt in het huidige seizoen 2024/2025 nog niet haalbaar. Dit wordt onder andere veroorzaakt door noodzakelijke investeringen in achterstallig onderhoud, stijgende kosten door inflatie en extra investeringen in de selectie. Daarom ligt de focus de komende seizoenen op het verder verbeteren van het bedrijfsresultaat en het realiseren van een hogere nettowinst, inclusief de opbrengsten uit transfers, om het eigen vermogen verder te versterken en de cashflow te verbeteren. Daarnaast blijft PEC Zwolle ernaar streven een stabiele Eredivisieclub te worden door te verbinden, te verrassen en zichzelf voortdurend te blijven verbeteren.

Om onze jaarlijkse doelstellingen te behalen, maken we dus gebruik van het OGSM-organisatiemodel. Dit model stelt ons in staat om doelgerichter en effectiever plannen te formuleren en uit te voeren. In dit organisatiemodel hebben we onze hoofddoelstelling, subdoelen, strategieën en bijbehorende meetbare indicatoren (KPI's) vastgelegd. De volgende maatregelen, actiepunten en plannen zijn opgesteld om te waarborgen dat de gestelde doelstellingen worden behaald:

- Het ontwikkelen van een totaalbenadering van voetbal door het adopteren van een duidelijke speelstijl en spelprincipes, ondersteund door data gestuurd beleid en een gestandaardiseerd opleidingsplan met focus op een maximale doorstroom van jeugdspelers naar het eerste elftal. Daarnaast wordt een nieuw en eigen selectie- en scoutingsaanpak opgesteld, gebaseerd op een bewezen werkwijze, specifieke spelersprofielen en een uniek screeningsmodel. Dit alles met als doel een stabiele Eredivisieclub te worden en de inkomsten uit de jaarlijkse spelersverkoop te waarborgen en te laten groeien. Deze jaarlijkse incidentele inkomsten zijn in het seizoen 2023/2024, door o.a. de transfers van Thomas Beelen, Thomas van den Belt, Gustavo Hamer, Lennart Thy en Younes Taha, al verdubbeld t.o.v. het seizoen ervoor. Voor komend seizoen wordt door de al gerealiseerde transfer van Sepp van den Berg, wederom een zeer positief transferresultaat verwacht. Daarmee is wederom een van de doelstelling gerealiseerd.
- Het optimaliseren van bestaande omzetstromen en het verkennen van nieuwe mogelijkheden door middel van een geïntegreerd commercieel plan, met de focus op innovatieve inkomstenmodellen en een naadloze fanervaring. Dit omvat het verbeteren van de fanbeleving vóór, tijdens en na de wedstrijd met originele en vernieuwende marketingconcepten. Het financiële doel is om hiermee de omzet verder te verhogen.
- Door de herinrichting van de hoofdtribune worden er meer zitplaatsen gecreëerd op locaties waar momenteel schaarste is, zoals in de Skyboxen en Loge Plus, wat ten koste gaat van plaatsen waar nog voldoende beschikbaarheid is. Daarnaast wordt op een deel van de hoofdtribune een nieuw segment geïntroduceerd, de "Publieke Tribune Plus", met een lager tarief. De verwachting is dat hierdoor de Business Seats Premium sneller zullen uitverkoop door het gereduceerde en hierdoor beperkter aantal beschikbare plaatsen, terwijl de prijzen voor de reguliere Business Seats aan de voorzijde (de zogenoemde "regen seats") iets verlaagd kunnen worden om dit segment aantrekkelijker te maken.
- De personeelskosten verlagen, aangezien deze momenteel een te hoog percentage van de inkomsten beslaan. De loonkostenratio is in het seizoen 2023/2024 met 4% afgenomen en zal naar verwachting het komende seizoenen verder afnemen richting de door ons gewenste en door de KNVB als gezond gekwalificeerde 70%. Dit zal moeten worden gerealiseerd door te werken met een kleinere selectie, een salarishuis en -plafond en een meer prestatiegericht beloningssystemen. Na de herstructurering van de kantoororganisatie is afgelopen seizoen ook de voetbalacademie opnieuw ingericht om efficiënter te werken en kosten te besparen. Op de cruciale posities binnen de organisatie zijn professionals aangesteld met de juiste kwaliteiten, die de club de komende jaren kunnen helpen om zich verder te ontwikkelen als topsport organisatie en positieve ontwikkelingen te stimuleren, zoals een betere doorstroming van de jeugd naar het eerste elftal.
- Het verlagen van de overige bedrijfskosten door brede besparingsmaatregelen en het beperken van onnodige uitgaven heeft de kostenstijging al enigszins beperkt. Echter, investeringen in achterstallig onderhoud en een inflatie hebben deze besparingen alweer deels tenietgedaan. Bovendien zullen de bedrijfslasten, zoals horecakosten, naar verwachting verder stijgen als we de komende maanden de bezettingsgraad verhogen. Er

wordt momenteel scherp onderhandeld over inkoopafspraken om verdere besparingen te realiseren, met name op het gebied van veiligheid en mobiliteit.

Op basis van de gesprekken die tot nu toe met aandeelhouders en andere betrokkenen zijn gevoerd over de eerdergenoemde maatregelen en plannen, verwacht PEC Zwolle in staat te blijven haar betalingsverplichtingen na te komen. Voor de (middel-)lange termijn blijft PEC Zwolle zich richten op het verbeteren van de solvabiliteit en het werkkapitaal.

De eerdergenoemde maatregelen bieden de directie voldoende aanleiding om te vertrouwen op een duurzame voortzetting van de ondernemingsactiviteiten. Gezien de huidige feiten en omstandigheden is de directie van mening dat het toepassen van de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd is. Daarnaast wordt er onderzocht welke financieringsmogelijkheden beschikbaar zijn, waaronder de optie om de huidige transfervorderingen of televisiegelden te verkopen.

Investeringsen

In de cijfers 2023/2024 is voor een bedrag ad €0,5 miljoen verantwoord aan afkoop van contracten, tekengelden en onvoorwaardelijk geworden transfervplichtingen. Na balansdatum 30 juni 2024 is vooralsnog voor €1,1 miljoen geïnvesteerd. Deze investeringen zijn naast het spelersbudget belangrijk in de te behalen sportieve doelstelling en vinden plaats via vergoedingssommen, hand- en tekengelden en opleidingskosten.

In het seizoen 2023/2024 is ervoor ongeveer €0,3 miljoen geïnvesteerd in materiele vaste activa. De grotere investeringen betroffen de muurschilderingen in het stadion, de investering in de brandbeveiliging van de cateringpunten in het stadion, inrichting van Skyboxen en kantoorruimtes en per saldo de vervanging van diverse hardware. Voor het seizoen 2024/2025 wordt vooralsnog een investeringsbehoefte verwacht van ronde de € 0,6 miljoen.

Risicomanagement

Risicomanagement is een onderdeel van het beleid van PEC Zwolle en is een continu proces. Het interne systeem op PEC Zwolle probeert risico's te identificeren en kwantificeren om zo maatregelen op te kunnen stellen om deze risico's te mitigeren. Door directie en verantwoordelijken wordt periodiek overleg gevoerd waarbij ook risico inschattingen en de status van te nemen (beheers-)maatregelen tegen over risico's worden besproken. Het risicomanagementbeleid draagt bij aan het waarborgen van de continuïteit van PEC Zwolle.

Fraude en onregelmatigheden

De directie van PEC Zwolle is zich bewust van het inherente risico van fraude dat zij, zowel intern als extern, loopt bij het uitvoeren van haar activiteiten en dienstverlening. Het opstellen van een frauderisicoanalyse is nog onderhanden, hieruit moet blijken waar een hoger dan normaal risico op fraude of onregelmatigheden in de bedrijfsvoering bestaat. Vooralsnog worden door de directie met name de eventuele doorbreking van de interne beheersingsmaatregelen door directie/management, de volledigheid van de opbrengstverantwoording (transfers), onrechtmatige betalingen en de totstandkoming van transfers en sponsorovereenkomsten als frauderisico's geïdentificeerd. De interne beheersingsmaatregelen voor deze risico's worden door de directie als voldoende beschouwd en hiervoor blijft altijd extra aandacht.

Externe partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat PEC Zwolle en haar medewerkers op een betrouwbare, eerlijke en zorgvuldige manier zakendoen. Daarom is bij PEC Zwolle een gedragscode van toepassing (de PEC Zwolle Culture code) welke zichtbaar in de kantoren van de medewerkers is opgehangen. Het belang van de gedragscode en de naleving wordt periodiek benadrukt en is onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Er zijn een tweetal vertrouwenspersonen (man/vrouw) beschikbaar waarbij eventuele misstanden vertrouwelijk kunnen worden gemeld. Het is belangrijk voor de fysieke en mentale gezondheid van onze medewerkers dat er een veilige werkomgeving gerealiseerd wordt. Dit verhoogt de productiviteit, betrokkenheid en loyaliteit. De afgelopen periode is wederom gebleken hoe belangrijk dit is. Het komt nog steeds regelmatig voor dat er intimidatie plaats vindt, of dat er externe mensen op plekken komen binnen de club die ervoor zorgen dat personeel zich onveilig voelt. Hierover zijn diverse meldingen binnengekomen. Het is de taak van de directie om haar personeel hier tegen te beschermen.

Onze (financiële) processen kenmerken zich door de aanwezigheid van functiescheiding, echter door de grootte van de organisatie wordt ook deels op vertrouwen gewerkt en is niet ieder risico via functiescheiding uit te sluiten. Hiermee voorkomen we zoveel mogelijk dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwickelen en toegang heeft tot activa. Ondanks alle beheersingsmaatregelen resteert het risico dat management of directie maatregelen doorbreekt en het risico van samenspanning tussen medewerkers. Transparante besluitvorming, de governance structuur, een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken, de

aanwezigheid van een vertrouwenspersoon om niet-integer handelen (anoniem) te melden, periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen moeten ertoe bijdragen dat override of controls wordt gesignaleerd.

Gezien branche waarin PEC Zwolle zich begeeft en de landen waarmee zaken wordt gedaan, onderkent de directie ook een extern risico op non-compliance. De onderhanden risicoanalyse zal nog meer inzicht geven in deze risico's en wellicht het belang van het aanscherpen van een aantal procedures.

De afgelopen jaren zijn er regelmatig berichten in de media over cyberaanvallen, gevallen van ransomware en datalekken. Gezien de activiteiten van PEC Zwolle heeft informatiebeveiliging vanuit de perspectieven continuïteit, fraude en privacy en daarmee samenhangende reputatie een hoge prioriteit. PEC Zwolle werkt met een externe ICT-beheerder. De ICT-beheerder is altijd op zoek naar betere, veiligere en efficiëntere oplossingen. Ze zijn proactief met betrekking tot het bewaken en het uitbrengen van advies, ze implementeren en doen het onderhoud van de systemen waarbij rekening wordt gehouden met veiligheid. Samen met de ICT-beheerder is een beveiligingsbeleid opgesteld en wordt deze up-to-date gehouden. Ze beschermen niet alleen tegen inbreken en stelen, maar ook borgen ze de continuïteit.

De directie is van mening dat, met alle analyses en getroffen beheersingsmaatregelen, de risico's met betrekking tot een beheerste en integere bedrijfsvoering inzichtelijk zijn en op een adequate wijze worden gemitigeerd.

Veiligheid

PEC Zwolle staat voor toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal. PEC Zwolle wil de veiligheid rondom wedstrijden en evenementen kunnen borgen en wangedrag, geweld en/of vandalisme door PEC Zwolle-supporters bij wedstrijden en evenementen zien uit te sluiten. PEC Zwolle doet er met haar veiligheidsorganisatie alles aan de veiligheid rondom de wedstrijden en andere evenementen te garanderen. Recente activiteiten van een kleine groep supporters vormen inmiddels weer een risico. Er wordt nog steeds regelmatig misbruik gemaakt van dienstkaarten, of kaarten voor vrijwilligers. Seizoenkaarten worden steeds vaker onderling uitgewisseld om identificatie bij wangedrag te bemoeilijken. Persoonsverwisselingen komen hierdoor vaker voor. Bovendien zorgt dit wangedrag weer voor stijgende veiligheidskosten en verhoogt het de kans op sancties van de KNVB, aangezien PEC Zwolle nog voorwaardelijke straffen heeft staan die pas over twee jaar vervallen. Hoewel het in het stadion de laatste maanden rustig is gebleven, hebben we bij de recente uitwedstrijden weer diverse incidenten plaatsgevonden waarvoor inmiddels ook al twee vooronderzoeken zijn gestart.

Financiële risico's

De vennootschap heeft in de normale bedrijfsvoering met diverse (toekomstige) financiële risico's te maken. Deze risico's zijn geïnventariseerd en indien noodzakelijk mitigerende maatregelen genomen:

- Het na een Eredivisieseizoen degraderen naar de Eerste Divisie kan zorgen voor onzekerheden in het realiseren van minimaal gelijke sponsoropbrengsten en wedstrijdbaten voor het opvolgende seizoen. Deze risico's zijn wel kleiner geworden omdat a. de KKD-wedstrijden ook uitgezonden worden en b. commerciële overeenkomsten niet meer altijd een degradatieclausule bevatten;
- Afgelopen seizoen is gebleken dat tijdens uitwedstrijden huiskamerbier wordt verkocht in de bussen, die blikken bier worden tevens verkocht bij het supportershome en in het supportershome is ook horeca-bier geschonken. Dit heeft geleid tot een flinke daling van de bieromzet van de club en brengt de samenwerking met belangrijke sponsors zoals Heineken in gevaar. De club heeft een officiële waarschuwing ontvangen en bij herhaling kan dit leiden tot het beëindigen van dit waardevolle partnership.
- Onderdeel van de strategie van PEC Zwolle is het jaarlijks financiële transferresultaten behalen door de verkoop van (jeugd-)spelers en dit resultaat door de jaren heen te laten groeien. Het blijft altijd een risico dat er in een bepaald jaar minder transferresultaten behaald worden;
- Het blijvend kunnen aantrekken van voldoende financieringen en (extern) kapitaal;
- In het kader van de risicobeheersing heeft PEC Zwolle voor de meest voorkomende risico's die samenhangen met de bedrijfsvoering zoals brand- en aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. PEC Zwolle heeft geen contractwaarde verzekeringen voor haar spelers en geen ziekteverzuimverzekeringen voor haar werknemers afgesloten.

Kredietrisico's, kasstroomrisico, liquiditeitsrisico's zijn voor PEC Zwolle beperkt en mede afhankelijk van sportieve resultaten en transfers. Door de continuering van de huidige financieringen en de garantiestelling loopt PEC Zwolle in het komende seizoen naar verwachting niet tegen acute liquiditeitsproblemen aan. De club heeft geen afgeleide financiële instrumenten ("derivaten"). De overige financiële instrumenten vloeien voort uit de normale bedrijfsuitoefening.

Tot slot

Supporters hebben een zetel gekregen in het Stichtingsbestuur en onder leiding van de oud-voorzitter van de Supportersclub is ook de gedragscommissie weer operationeel. Ook dit jaar worden er weer de nodige investeringen gedaan. Zo wordt er stroom aangelegd bij de tv-compound voor ESPN, en wordt de dieseltank voor de veldverwarming verplaatst naar Be Quick '28, waar die eerst onder de tribunes stond. Geen veilige locatie. Het is bovendien de verwachting dat PEC Zwolle nog dit jaar een eigen topsport accommodatie kan gaan ontwikkelen, met nieuwe trainingsvelden richting de start van het seizoen 2025/2026.

Zwolle, 15 oktober 2024

w.g.

Xander Czaikowski
Algemeen directeur

w.g.

Gerry Hamstra
Technisch directeur

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2023/2024

Geconsolideerde balans per 30 juni 2024
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023/2024
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023/2024

1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 30 JUNI 2024 (na verwerking van het resultaat)

	30 juni 2024		30 juni 2023	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa (1)				
Tekengelden	45.625		-	
Vergoedingssommen	289.923		203.897	
		335.548		203.897
Materiële vaste activa (2)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2.336.380		2.589.534	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	229.615		183.965	
		2.565.995		2.773.499
Financiële vaste activa (3)				
Andere deelnemingen	13.614		-	
Overige vorderingen	746.871		659.829	
		760.485		659.829
Vlottende activa				
Vorraden (4)				
Vorraden		10.799		21.548
Vorderingen en overlopende activa (5)				
Handelsdebiteuren	2.256.075		1.704.574	
Vennootschapsbelasting	-		327.109	
Overige vorderingen en overlopende activa	1.162.910		912.823	
		3.418.985		2.944.506
Liquide middelen (6)				
		1.037.487		535.921
		<u>8.129.299</u>		<u>7.139.200</u>

2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2023/2024

		2023/2024		2022/2023	
		€	€	€	€
Netto-omzet	(10,11)		14.508.797		10.710.782
Overige bedrijfsopbrengsten	(12)		5.552.527		2.355.055
Kosten					
Lonen en salarissen	(13)	8.889.164		6.540.420	
Sociale lasten	(14)	915.975		799.403	
Pensioenlasten	(15)	150.172		121.691	
Overige personeelskosten	(16)	1.486.741		1.435.927	
Afschrijvingen immateriële vaste activa	(17)	338.666		224.827	
Afschrijvingen materiële vaste activa	(18)	501.237		525.397	
Overige bedrijfskosten	(19)	6.462.800		5.728.850	
			18.744.755		15.376.515
Bedrijfsresultaat			1.316.569		-2.310.678
Financiële baten en lasten	(20)		36.000		-58.661
Resultaat voor belastingen			1.352.569		-2.369.339
Belastingen	(21)		-256.411		525.831
Resultaat na belastingen			1.096.158		-1.843.508

3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2023/2024

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2023/2024		2022/2023	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	1.316.569		-2.310.678	
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	839.903		750.224	
Veranderingen in het werkkapitaal:				
Mutatie voorraden	10.749		34.207	
Mutatie vorderingen	-801.587		981.834	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen)	490.364		976.026	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		1.855.998		431.613
Ontvangen interest	103.347		2.919	
Betaalde interest	-67.347		-61.580	
Vennootschapsbelasting	-		6.387	
		36.000		-52.274
Kasstroom uit operationele activiteiten		1.891.998		379.339
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen in immateriële vaste activa	-470.316		-404.033	
Investeringen in materiële vaste activa	-293.733		-454.857	
Verwervingen deelnemingen	-13.614		-	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-		117.973	
Desinvesteringen andere deelnemingen	-		13.614	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-777.663		-727.303
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Afname overige vorderingen	16.862		71.478	
Aflossing obligatie- en onderhandse leningen	-24.285		-24.285	
Aflossing schulden aan kredietinstellingen	-		-981.250	
Afname belastingen en premies	-438.917		-429.183	
Afname schulden aan leveranciers en handelskredieten	-		-86.400	
Afname overige langlopende schulden	-166.430		-84.751	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-612.770		-1.534.391
		501.565		-1.882.355
Samenstelling geldmiddelen				
	2023/2024		2022/2023	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 juli		535.921		2.418.276
Mutatie liquide middelen		501.566		-1.882.355
Geldmiddelen per 30 juni		1.037.487		535.921