



Instituten & Charitas

# het vermogen & de verplichtingen

Bestuurders Box



# het vermogen & de verplichtingen

Instituten & Charitas

# het bestuur & aansprakelijkheid

In uw rol als bestuurder van een maatschappelijke organisatie speelt vermogen een cruciale rol. U bent niet alleen gebaat bij voldoende vermogen, het is ook van belang dat u er op het juiste moment over kunt beschikken. Inkomsten en verplichtingen gaan hand in hand. Wat komt er binnen, wat gaat er uit? Prima te overzien op de korte termijn. Maar hoe zit dat over een jaar of nog verder in de toekomst? Hoe verhoudt uw maatschappelijk vermogen zich tot uw maatschappelijke doelen? En hoe tot de statuten van uw organisatie? Het maakt verschil of u uw vermogen in stand wilt houden of niet. Misschien gaat u ermee akkoord dat het vermogen van uw maatschappelijke organisatie eindig is. Maar zelfs als dat het geval is, is het niet de bedoeling dat u het vermogen zomaar uitgeeft en wel ziet waar het schip strandt. Het is belangrijk een solide brug te slaan tussen uw toekomstige verplichtingen en uw vermogen. Met meer grip als resultaat.

## bestuur in de ruimste zin van het woord

>>>> In de boekjes van de Bestuurders Box komt u met enige regelmaat de term 'bestuur' tegen. Wij doelen hiermee niet alleen op bestuursleden als een voorzitter, secretaris of penningmeester maar ook op (beleids)medewerkers, directieleden of toezichthouders van een maatschappelijke organisatie. **Zo is een thema als Bestuurdersaansprakelijkheid ook direct van toepassing op de leden van een Raad van Toezicht. Ook toezichthouders kunnen aansprakelijk gesteld worden in geval van onbehoorlijk bestuur.**

## maatschappelijk speelveld vanuit een brede insteek

>>>> De activiteiten van ABN AMRO MeesPierson spitsen zich voornamelijk toe op goede doelen, vermogensfondsen en religieuze instellingen. Niet alle onderwerpen en thema's in de Bestuurders Box zijn in dezelfde mate op elke maatschappelijke organisatie van toepassing. **Zo valt een thema als Reputatiemanagement in mindere mate binnen het aandachtsgebied van een vermogensfonds. Hoewel ook daar de roep om transparantie toeneemt.**

## elk maatschappelijke organisatie staat op zich

>>>> De boekjes van de Bestuurders Box zijn bedoeld om u bewust te maken en te inspireren. In welke mate de diverse onderwerpen en thema's om nader onderzoek of actie vragen binnen uw bestuur, is uiteraard aan u. Onze specialisten gaan hierover graag met u in gesprek. **Zo lenen onderwerpen als het Beleggingsstatuut of Scenarioplanning zich prima voor een eerste mondelinge oriëntatie.**

# inhoud

Wat kunt u doen om meer grip te krijgen op uw verplichtingen?



**wat**

Wie is verantwoordelijk voor het juiste evenwicht tussen inkomsten en verplichtingen?



**wie**

Waarom vragen uw verplichtingen elke bestuursvergadering om aandacht?



**waarom**

Hoe zorgt u voor een structurele aanpak van uw verplichtingen?



**hoe**

# wat cruciaal belang

Het vermogen van een maatschappelijke organisatie verdient continu aandacht. Vaak ligt de focus op de groei van het vermogen. Maar los van donaties, subsidies of de groei van het vermogen, is het ook ontzettend belangrijk u op de uitgavenkant te richten. Zeker als uw organisatie ook langlopende verplichtingen aangaat. zeker ook voor beleggen.

## Meerdere doelen dienen

Het vermogen waarover u beschikt is in eerste instantie bedoeld voor het realiseren van uw maatschappelijke doelen. Maar door u alleen daarop te focussen, neemt u mogelijk beslissingen die consequenties hebben voor andere belangrijke pijlers binnen uw organisatie. Bijvoorbeeld het veiligstellen van het voortbestaan van uw organisatie of het zorgdragen voor de instandhouding van het vermogen. Dit is geen gemakkelijk speelveld.

## Het juiste evenwicht

Daarnaast blijft u als vereniging natuurlijk ook gebonden aan de algemene principes van 'behoorlijk bestuur'. Eens per jaar bent u verplicht aan de ALV verantwoording af te leggen over het gevoerde financiële en algemene beleid.



“Nu loopt alles op rolletjes. Maar ik heb eerlijk gezegd geen idee of we in de toekomst nog steeds onze verplichtingen kunnen nakomen. Het zal wel loslopen...”

## Hoe staat u tegenover verplichtingen?

### Wat komt er aan liquiditeiten uit mijn vermogen?

Een veelvoorkomende manier om te bepalen hoeveel verplichtingen een maatschappelijke organisatie kan aangaan, is om de rente-inkomsten en dividenden van het vermogen als uitgangspunt te nemen. Dit gebeurt dan op basis van een prognose. Uw beleggingsdoelstellingen en de geraamde inkomsten uit uw beleggingen vormen hiervoor de basis.

### Wat heb ik daadwerkelijk te besteden?

Een andere manier om naar verplichtingen te kijken is door alleen maar uit te geven wat het vermogen in een jaar daadwerkelijk aan inkomsten genereert. Met deze methode kunt u dus na een tegenvallend beursjaar het jaar daarop minder verplichtingen aangaan. Het spreekt voor zich dat deze methode het lastig maakt om uw activiteiten lang van te voren te plannen.

### Welke doelen wil ik realiseren?

U kunt het ook omdraaien. Door niet vanuit het vermogen te redeneren, maar vanuit de maatschappelijke doelen die u wilt realiseren. Uit deze doelen vloeien dan een aantal verplichtingen voort. De eerste vraag is dan of uw vermogen dat ook aankan. En daarna kunt u dan gaan bepalen hoe u het vermogen het beste kunt inrichten.

### Hoe kan ik 0% uitgeven en toch 100% impact genereren?

U kunt ook op een geheel andere manier naar het maatschappelijk vermogen kijken. Vermogen heeft immers niet alleen waarde voor anderen, als u het daadwerkelijk besteedt. U kunt ook maatschappelijke doelen realiseren door het vermogen als investering, garantstelling of renteloze lening in te zetten. In dat geval stelt u uw vermogen beschikbaar zonder dat u er zelf op inteert. Misschien op de gedeerde rente-inkomsten na dan.

# wie het vermogen

Het vermogen van een maatschappelijke organisatie is van cruciaal belang. De verantwoordelijkheid voor alle geldstromen ligt dan ook binnen het bestuur. U moet erop toezien dat alles wat u doet of laat past binnen de statutaire uitgangspunten van de organisatie. Maar ook binnen de normen van zorgvuldig bestuur. En hier vallen dus ook de verplichtingen onder die u als organisatie aangaat.

## meerdere doelen dienen

Het vermogen waarover u beschikt is in eerste instantie bedoeld voor het realiseren van uw maatschappelijke doelen. Maar door u alleen daarop te focussen, neemt u mogelijk beslissingen die consequenties hebben voor andere belangrijke pijlers binnen uw organisatie. Bijvoorbeeld het veiligstellen van het voortbestaan van uw organisatie of het zorgdragen voor de instandhouding van het vermogen. Dit is geen gemakkelijk speelveld.

## het juiste evenwicht

U wilt zo veel en zo lang mogelijk goed doen voor de maatschappij. Dus moet u uw activiteiten doseren. Als u te hard van stapel loopt, brengt u uw eigen organisatie in gevaar. En daar is niemand bij gebaat. U mag het aan u toevertrouwde vermogen aan de andere kant ook niet gaan oppotten en uw uitgaven tot een minimum beperken. U kunt er dan gif op innemen dat er vroeg of laat kritische vragen uw kant opkomen. En ook de fiscus kan eisen stellen aan de uitgaven van een maatschappelijke organisatie.



“Wij hebben een draai gemaakt in de manier waarop wij naar onze verplichtingen kijken. Hierdoor is onze maatschappelijke impact alleen nog maar verder toegenomen.”



# Waarom de verplichtingen

De verplichtingen van uw maatschappelijke organisatie zijn meer dan een boekhoudkundige aangelegenheid. Het vraagt om een duidelijke visie van het bestuur. Steeds weer op zoek naar de balans tussen uw maatschappelijke doelen aan de ene kant en de aanwending van uw vermogen aan de andere kant. Verplichtingen die u aangaat moet u niet alleen nakomen maar ook kunnen verantwoorden.

## Verplichtingen moeten binnen de statuten passen

Het bestaansrecht van uw maatschappelijke organisatie staat ongetwijfeld beschreven in uw statuten. Verplichtingen die u aangaat moeten passen binnen deze context. Het kan geen kwaad om de statuten er af en toe weer even bij te pakken. Mogelijk passen bepaalde activiteiten niet meer binnen de grondbeginselen van uw organisatie. Dat kan vragen om een beleidswijziging. Maar het is ook denkbaar dat een statuaire aanpassing nodig is.



“Natuurlijk heb ik zelf wel een idee over behoorlijk bestuur. Toch blijft het lastig om die definitie helemaal strak te trekken.”

### Verplichtingen moeten nagekomen kunnen worden

Op het moment dat u een verplichting aangaat, moet u er zeker van zijn dat u deze ook kunt nakomen. Het heeft dus niet veel zin om voor vijf jaar een leerstoel aan een universiteit te financieren als u alleen zeker bent van het bedrag dat met het eerste jaar gemoeid is. Langlopende verplichtingen vragen om een zorgvuldige scenario-analyse.

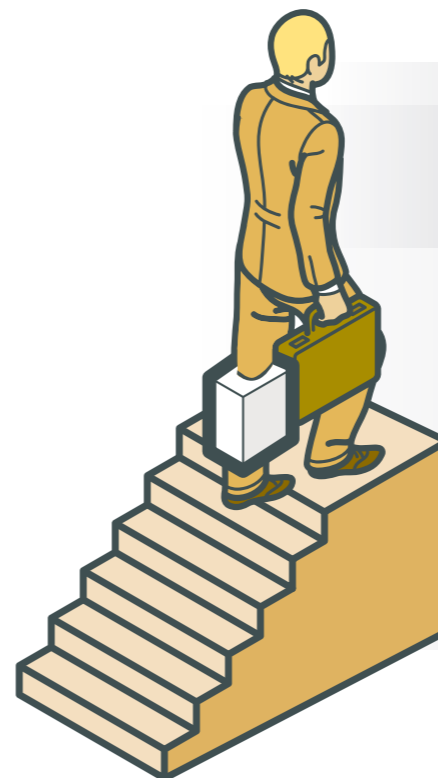
► U leest hier meer over in het stappenplan in deze uitgave.

### Verplichtingen moeten in de pas lopen met uw vermogensdoelen

Uiteraard heeft u uw vermogensdoelen duidelijk geformuleerd. Wilt u een flinke groei realiseren of alleen de inflatie bijhouden? Wilt u uw vermogen in stand houden of wilt u zoveel mogelijk vermogen besteden aan de maatschappelijke doelen van uw organisatie? Welke doelstelling u ook heeft: verplichtingen die u aangaat mogen uw vermogensdoelen niet in gevaar brengen.

### Verplichtingen moeten voldaan kunnen worden

Bij elke verplichting geldt dat er een dag komt dat het vermogen ook daadwerkelijk uw organisatie uitstroomt. Het kan dan niet zo zijn dat u op dat moment niet over voldoende middelen beschikt. Dat getuigt niet echt van zorgvuldigheid van uw organisatie en kan u duur komen te staan. Reden temeer om uw cashflow management goed af te stemmen op uw verplichtingen.



# hoe beheersen

Bent u ervan overtuigd dat het voor uw organisatie belangrijk is om het vermogen en de verplichtingen te monitoren en beheersen? Volg dan onderstaand stappenplan.

**stappenplan:**

## 1. bepaal de doelstellingen voor uw organisatie

Maak hierbij een onderscheid tussen de korte en de lange termijn.

## 2. breng uw verplichtingen in kaart

Verdeel uw verplichtingen in harde verplichtingen ofwel structurele toezeggingen en zachte verplichtingen; dit zijn uw wensen.

### stel uzelf de vraag...

- ▶ Wat zijn onze vaste lasten en wat onze variabele uitgaven?
- ▶ Wat zijn onze korte en wat onze lange termijnverplichtingen?
- ▶ Welk deel van onze activiteiten en verplichtingen verwacht ik te kunnen financieren uit bijvoorbeeld fondsenwerving, legaten of andere inkomsten?
- ▶ Waarop is mijn verwachting gebaseerd?
- ▶ En hoe zeker kan ik daarvan zijn?



“Cashflow is de benzine van je organisatie. Als je dat niet goed beheert, kom je vroeg of laat in de problemen.”

### 3. maak een cashflow overzicht

Maak een overzicht van wat er de komende jaren aan geld binnenkomt en wat er de komende jaren aan geld naar buiten stroomt. Geef hierbij ook een tijdsaanduiding.

#### Tips voor cashflow management

De term cashflow (of: geldstroom) staat voor een bundeling van alle inkomende en uitgaande geldstromen binnen een organisatie.

#### Plan uw geldstromen

Neem cashflow op maandelijkse basis in uw jaarplannen mee. Maak er een vast agendapunt van in uw bestuursvergaderingen. Zo voorkomt u dat het onderwerp alleen adhoc ter sprake komt als de geldstromen op gespannen voet staan met de verplichtingen.

#### Houd overzicht

Zorg dat u precies weet wat er aan cash uw organisatie instroomt en uitstroomt. Houd dit ook bij. Een liquiditeitsprognose is hiervoor een geschikt instrument. Dit maakt u gewoon in Excel. Periodiek bijwerken met de bankstanden, verkoopfacturen en inkomende facturen.

#### Plan vooruit

Kijk minimaal een jaar vooruit en zie waar eventuele gaten in de cashflow zich openbaren. Ook hier geldt: regeren is vooruitzien. Het tijdig benoemen van eventuele knelpunten stelt u in staat met een goede oplossing te komen.

#### Neem de beslissing

Een grote inkoopfactuur een week of twee naar achteren schuiven? De start van een groot project opschorten? Misschien lost het probleem zich vanzelf wel op. Maar wat als dat niet zo is? Wat u ook doet: laat het niet op zijn beloop. Neem een adequate beslissing en breng alle belanghebbenden tijdig op de hoogte.

“Wij hebben onze uitgaven voor de komende 10 jaar al in het vizier. Ook de inflatie hebben we meegenomen. Ik moet zeggen dat die helderheid ons veel rust geeft.”

## 4. maak een simulatiemodel

Met een simulatiemodel (ook wel: scenario-analyse) bent u in staat te anticiperen op toekomstige inkomsten en verplichtingen binnen een aantal denkbare scenario's. Dit is overigens geen gemakkelijke opgave. Het is verstandig hier een financieel adviseur bij in te schakelen.

### wat levert een simulatiemodel u op?

- ▶ inzicht in het totale vermogen en de totale verplichtingen;
- ▶ meer zekerheid dat u de verplichtingen van uw organisatie kunt nakomen;
- ▶ beter overzicht, zeker als u een groter vermogen onder uw beheer heeft;
- ▶ continuïteit van uw maatschappelijke organisatie;
- ▶ waardevolle bijdrage aan 'behoorlijk bestuur'.

### Scenarioplanning

Het is verstandig te anticiperen op mogelijke gebeurtenissen die impact kunnen hebben op uw maatschappelijke organisatie. In positieve maar ook in negatieve zin. Door van te voren goed na te denken over reële bedreigingen en kansen voor uw organisatie, wordt u niet overvallen en kunt u tijdig ingrijpen. Dit heet scenarioplanning.

Scenarioplanning stelt u in staat op tijd de juiste strategische wijzigingen door te voeren. In veel gevallen hebben de scenario's ook financiële implicaties. Reken deze scenario's door naar toekomstige inkomsten en verplichtingen. Dan bent u beter in staat de juiste beslissingen te nemen.

In de uitgave Het bestuur & scenarioplanning leest u hoe u uw organisatie kunt voorbereiden op toekomstige gebeurtenissen.

## 5. structureer nu het vermogen

Bepaal samen met uw financieel adviseur welk deel van het vermogen direct aanwendbaar moet zijn. Met de rest van uw vermogen kunt u dan uw beleggingsportefeuille inrichten.

## de balans tussen rendement en risico

Als bestuurder van een maatschappelijke organisatie heeft u meer dan elke andere belegger de morele verplichting om zorg te dragen voor een zorgvuldig beheer van het vermogen. Het vinden van de juiste balans tussen rendement en risico is dan ook van wezenlijk belang.

### Een zo hoog mogelijk rendement

Aan de ene kant wilt u een zo hoog mogelijk rendement op het vermogen van uw organisatie behalen. Zo kunt u zoveel mogelijk financiële middelen vrijmaken voor het realiseren van uw maatschappelijke doelen. U heeft de keuze uit een grote hoeveelheid beleggingsinstrumenten. Het ene biedt meer kans op een hoger rendement dan het ander. Vaak ook met een groter risico op hogere verliezen.

### Grote risico's uit de weg gaan

Als bestuurder bent u verantwoordelijk voor 'maatschappelijk kapitaal'. Daarom moet u grote risico's vermijden. Niet alleen vanuit de principes van behoorlijk bestuur. Maar ook als het gaat om uw persoonlijke aansprakelijkheid. Als u in uw streven naar maximaal rendement de grenzen van behoorlijk bestuur overschrijdt, loopt u het risico te worden aangesproken voor wanbeheer. En dan kan het zijn dat u privé aansprakelijk wordt gesteld voor de geleden verliezen.

In de uitgave **Het bestuur & aansprakelijkheid** leest u hoe u zich wapent tegen situaties waarin u als bestuurder persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld.

In de uitgave **Het vermogen &** het beleggingsstatuut leest u hoe zo'n statuut zeer waardevol kan zijn bij het beheren van uw beleggingsportefeuille.

## 6. check of alles volgens plan verloopt

Check regelmatig of de opbouw van het vermogen nog in de pas loopt met de cashflow planning en het verwachte rendement. En uiteraard met de verplichtingen die u bent aangegaan of graag de komende tijd wilt aangaan. Op die manier bent u in staat om tijdig in te grijpen.

Zo'n evaluatie werkt overigens niet alleen voor het reguleren van de geldstromen. Het kan ook van waarde zijn voor de evaluatie van uw maatschappelijke doelen of statuten. Uw verplichtingen moeten uw maatschappelijke doelen ondersteunen. Net zo goed geldt dat uw statutaire grondbeginselen het aangaan van verplichtingen niet in de weg mogen staan.

## Wilt u graag van gedachten wisselen over een van de onderwerpen in dit boekje?

Neem dan contact op met uw relatiemanager.

## Nog geen klant bij Instituten & Charitas?

Maak dan een afspraak via onze website.

[www.abnamromeespierson.nl/instituten](http://www.abnamromeespierson.nl/instituten)

Instituten & Charitas is gespecialiseerd in financiële dienstverlening aan maatschappelijke organisaties. Tot onze klanten rekenen wij Goede Doelen, Vermogensfondsen en Religieuze Instellingen. Wij staan bestuurders van deze organisaties met raad en daad terzijde bij het realiseren van hun maatschappelijke doelen.

## Het vermogen & de verplichtingen

is een uitgave van de Bestuurders Box voor betrokken bestuurders uitgegeven door ABN AMRO MeesPierson Instituten & Charitas.

## Bestuurders Box

Informatie en inspiratie voor bestuurders

- ➔ **Het bestuur** & het maatschappelijk speelveld
- ➔ **Het bestuur** & aansprakelijkheid
- ➔ **Het bestuur** & scenarioplanning
  
- ➔ **De organisatie** & reputatiemanagement
- ➔ **De organisatie** & sociale media
  
- ➔ **Het vermogen** & de verplichtingen
- ➔ **Het vermogen** & het beleggingsstatuut
- ➔ **Het vermogen** & vermogensbeheer



[www.abnamromeespierson.nl](http://www.abnamromeespierson.nl)