




FINANCIËEL MANAGEMENT OP HOOFDLIJNEN

TEKST SANDER BOOMMAN

Verenigingsmanagers en hun penningmeesters zijn verantwoordelijk voor het financiële reilen en zeilen van de vereniging, maar zijn niet altijd onderlegd op dit gebied. Een overzicht van de hoofdlijnen.



#20

Stel u bent directeur van een belangenorganisatie of penningmeester van een beroepsvereniging. Dan maakt het financieel management een behoorlijk deel uit van uw taak. Maar vaak bent u daarvoor niet direct opgeleid. Uw achtergrond is bijvoorbeeld een juridische of u komt uit de beroepsgroep of branche. De verenigingsfinanciën blijven dan een lastig onderwerp. Ze raken namelijk zoveel elementen van uw vereniging en de diensten die u voor uw leden verricht.

Dit artikel geeft in een totaaloverzicht de hoofdlijnen in het financieel beleid van een vereniging weer, zodat u bij het uitoefenen van uw functie op dit overzicht kunt terugvallen. Een totaaloverzicht geeft kort en bondig structuur aan het denken over verenigingsfinanciën. Vanzelfsprekend is dat kader eerder generalistisch dan gedetailleerd. Ieder onderdeel van financieel beleid leent zich om in detail op in te gaan. Dat gebeurt al regelmatig in artikelen in VM. Ook kunt u zich bijvoorbeeld door uw controller, penningmeester, accountant of fiscalist laten voorlichten over een bepaald onderwerp. Of een financiële managementcursus volgen zoals bijvoorbeeld VM training deze aanbiedt.

FINANCIEEL BELEID

Het financiële beleid van een vereniging, wat omvat dat allemaal? Het volgt de bekende beleidscyclus: behoeften, beleid, besturing en verantwoording – met een focus op financiële aspecten.

- Behoeften – welke diensten levert u en wat zijn de kosten en opbrengsten voor leden?
- Beleid – beleidsplannen, de begroting, risicoanalyse en -beheersing.
- Besturing – financiële procedures en tussentijdse sturingsinformatie.
- Verantwoording – jaarverslag en jaarrekening.

BEHOEFTE

Het vervullen van de behoeften van uw leden. Dat is vaak de kern van belangenorganisaties. Weten waarom uw leden zich door uw organisatie laten vertegenwoordigen, weten welke voordelen ze dat oplevert en ook weten wat ze dat kost. Veel belangenorganisaties worstelen met dit soort vragen. Leden vragen steeds vaker naar het logische verband tussen hun bijdrage in de vorm van contributies, bijdragen of subsidies en het voordeel dat ze hiervoor terugkrijgen.

Ofwel het welbekende: ‘what’s in it for me?’ Het identificeren van deze behoeften en het peilen van het (financieel) draagvlak ervoor zijn terugkerende thema’s. Zo kreeg VNG onlangs te maken met een ledenvergadering die haar bestuur terugverwees naar de tekentafel omdat de ambities van dat bestuur te ver uit de pas liepen bij de beeldvorming en wensen van de leden. Een contributieverlaging werd geëist, want gemeenten moesten ook bezuinigen.

GELD TERUG? In de praktijk zien we ook wel eens besturen die het geld van hun leden niet opmaken aan de afgesproken activiteiten. Kan de contributie dan terugbetaald worden, is een veel gestelde vraag. Of geeft u een korting op de volgende contributie of past u een terugbetalingsmodel of andere vorm van bijdragebeperking toe? Alles heeft consequenties. Wat mag juridisch volgens de wet en uw statuten, zit er een verkapte schenking in uw voorstel zodat dit mogelijk tot ongewenste schenkingsrechten leidt?

RETRIBUTIE En wat te denken van allerlei extra diensten. Waarvoor wil een lid wel en niet betalen, wat verwacht het lid in de standaarddienstverlening te krijgen en waarvoor zijn extra kosten acceptabel? Hoe lopen ledenvoordeelacties door uw financiën heen en hoe krijgt u inzichtelijk welke kosten bij welke opbrengsten horen? Allemaal zaken die te maken hebben met de keuzen die u als organisatie maakt en die enorme financiële gevolgen hebben. Het is mijn praktijkervaring dat veel organisaties terug moeten naar deze kerndiscussies als ze niet met de gewenste resultaten uit het begrotingsproces komen.

BELEID

Goed, u hebt duidelijk wat u wilt. Welke organisatie u wilt zijn, welke behoeften de leden hebben en dat uitwerkt in een beleidsplan en actieplan. Mooi, tijd voor de begroting. Deze volgt namelijk direct het algemeen beleid en geeft de randvoorwaarden daarvan aan. De door de leden goedgekeurde begroting mandateert u ook om de noodzakelijke uitgaven te doen om hen zo goed mogelijk van dienst te zijn.

BEGROTING

Bij het opstellen van de begroting moet u een grote reeks vragen beantwoorden. Hoe gaat u uw ambities realiseren, welke middelen zijn daarvoor nodig, zowel qua opbrengsten als qua kosten? Welke mensen gaan welke taken verrichten, hoeveel kost dat en hoeveel levert dat op? Welke uitgaven verwacht u voor uw belangenbehartigingstaken en welke uitgaven zijn er voor overige taken? Hoeveel kost het draaiend houden van de vereniging, welke algemene kosten moeten er gemaakt worden? En hoe financiert u dat? Contributies, abonnementen, subsidies, giften, betaalde dienstverlening, vermogensrevenue of intëring op vermogen?

VERANTWOORDELIJK

Er is dus heel wat te overdenken aan de voorkant van een verenigingsjaar. Want als directie of bestuurder bent u er vaak verantwoordelijk voor om zorgvuldig de financiële huishouding te bewaken. Bestuursdërs aansprakelijkheid ligt namelijk snel op de loer bij onzorgvuldig handelen. En de wet schrijft voor dat u zorgvuldig uw boekhouding dient te voeren.

Die zorgvuldigheid eist ook van u dat u nadenkt over de liquiditeit van uw organisatie. Want als alle uitgaven aan het begin van een jaar vallen maar alle inkomsten voornamelijk aan het eind van een jaar, dan voelt u wel aan dat u in de problemen komt. De liquiditeitsbegroting maakt dan ook deel uit van de begrotingscyclus. Met deze liquiditeitsbegroting stelt u tenminste vast dat de organisatie haar activiteiten ook gedurende het jaar kan financieren.

EIGEN VERMOGEN

En dan is dit ook het moment om eens verder te denken over een al dan niet aanwezig of noodzakelijk eigen vermogen. Is er misschien een buffervermogen nodig voor uw organisatie? Wat als de zaken minder gaan dan verwacht? Of nog sterker, wat als uw slechtste scenario werkelijkheid wordt? Welke tegenvallers kunt u opvangen en welke niet?

De discussie over buffer- of weerstandsvermogens heb ik talloze keren gevoerd met mijn cliënten. In de praktijk zien we diverse benaderingen. Kiest u een dekking van vaste kosten (bijvoorbeeld een half jaar vaste kosten), een bepaalde solvabiliteitsnorm, een percentage van inkomsten of uitgaven of een andere benadering? Alles werkt mits afgestemd met uw accountant, maar vooral ook met uw leden. Want vermogen dat niet gebruikt wordt voor uw doelstellingen, levert vaak discussie op met uw leden.

BESTURING

De begroting is er, het plan ligt er, nu moet u aan de slag. De vereniging bloeit gedurende het verenigingsjaar met alle activiteiten. Ook nu blijven de financiën in beeld. Welke procedures hebt u geïmplementeerd om te weten of alle uitgaven correct zijn conform uw doelstelling? Ziet u de binnenkomende facturen of de uitgaande betalingen? Of hebt u dat zo georganiseerd dat er voldoende waarborgen zijn dat er geen misbruik wordt gemaakt van uw middelen? U zult niet de eerste vereniging zijn waar fraude door uw medewerkers wordt gepleegd. Die fraudeur kan zelfs de administratieve kracht zijn die u zo vertrouwde.

DEBITEURENBEHEER Vergeet trouwens uw procedures omtrent de inkomsten niet. Veel verenigingen hebben wel de uitgavenprocedures op orde maar besteden weinig aandacht aan de procedures rondom inkomsten. Zijn de ledenopgaven correct voor de berekening van uw contributie? Betalen uw leden de gevraagde bijdragen? Vraagt u de subsidies tijdig aan en rekent u ze tijdig af? Factureert u wel alle betaalde dienstverlening?

TUSSENTIJDSE BALANS


Goed, u hebt de procedures op orde en de boekhouding ook. Dan komen we bij uw sturingsinformatie. Wat zijn de key performance indicatoren (KPI's) voor uw organisatie en hoe zorgt u ervoor dat daar periodiek aan u over wordt gerapporteerd? Dat zijn natuurlijk niet alleen uw financiële gegevens, maar vaak ook allerlei overige gegevens. Denk aan ledenaantallen, aantal opleidingen, aantal deelnemers aan ledenactiviteiten, noem maar op. In de praktijk zien we nog wel eens dat bij het opstellen van tussentijdse financiële informatie vergeten wordt te kijken naar de balansrekeningen. Alleen bij het opstellen van de jaarrekening worden dan posten van balansrekeningen meegenomen. Dat kan leiden tot onverwachte kostenposten in uw exploitatierekening, bijvoorbeeld omdat u kosten vorig jaar al betaald had maar dat deze drukken op dit jaar. Of dat u projectkosten in uw exploitatierekening krijgt die eerst als onderhanden projecten op de balans stonden.

FISCAAL

Hoe vaak hebt u sturingsinformatie nodig? Dat verschilt per organisatie en kan maandelijks, per kwartaal of zelfs dagelijks zijn als u bijvoorbeeld veel bedrijfsmatige activiteiten verricht. Er is geen goed of fout, u bepaalt uw behoefte en uw tijdsplan. U kunt eigenlijk pas goed bijsturen als u correcte tussentijdse informatie hebt. En misschien is het ook goed om hier aandacht te besteden aan de vraag of u fiscaal in de pas loopt. De meeste belangenorganisaties hebben te maken met mogelijke omzetbelastingplicht, sommige met vennootschapsbelastingplicht en met schenkingsrechten.

VERANTWOORDING

En dan is het jaar voorbij. U hebt het overleefd, alle financiële beslommingen zijn achter de rug. U hebt allang weer nagedacht over het nieuwe jaar, de begroting voor het nieuwe jaar ligt er al. Maar toch wordt u geacht om terug te kijken en aan uw leden verantwoording af te leggen over de door u verrichte uitgaven en ontvangen inkomsten. Het bestuurs- of directieverslag bevat de hoofdlijnen van het gevoerde beleid. De jaarrekening bevat de gegevens over uw vermogenspositie, exploitatie en kasstromen. De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving bevatten een speciaal hoofdstuk voor jaarverslaggeving door organisaties zonder winststreven. Daarin zijn verslagregels en aanbevelingen speciaal voor uw organisatie opgesteld.



WAT ALS LEDEN CONTRIBUTIEVERLAGING EISEN EN HET BESTUUR TERUGVERWIJZEN NAAR DE TEKENTAFEL OM DE AMBITIES BIJ TE STELLEN, ZOALS VNG ONLANGS OVERKWAM?

Uniek voor uw soort organisaties is de extra mogelijkheid om bestemmingsreserves te vormen. Dat is zeer handig om onderdelen van uw vermogen te etiketteren voor bepaalde, door het bestuur bepaalde bestemmingen. De ledenvergadering stelt de jaarrekening vast en u laat u dechargeren voor het gevoerde financieel beleid.

VOORUITZIEN

Het financieel jaar zit erop! Maar het is ook het begin van een nieuw jaar. Dat begint normaliter al voordat het vorig jaar afgesloten is. De begroting voor het komend jaar dient al gemaakt te worden op basis van de beste inzichten in het lopend jaar. Wat wordt het nieuwe beleid, wat kunt u leren van de huidige stand van zaken van de financiën? De verwachte uitkomst van het jaar is een belangrijke graadmeter voor de begroting van het komend jaar. Toch zien we ook nog wel wat bijzondere situaties langskomen in de praktijk. Hoe overleeft u de belangrijke momenten rondom de jaarlijkse opzeggingen van leden? Wat betekent deze nieuwe informatie voor uw financiële plan? Of zijn er wellicht bijzondere omstandigheden in uw verenigingsfinanciën, zoals het organiseren van een bijzonder congres of een jubileumfeest? Gaat u daarvoor

jaren sparen of komt het ten laste van de jaarexploitatie? Dit soort zaken vereist langetermijnvisie.

Als belangrijke inzicht wil ik u meegeven dat u nooit klaar bent met de verenigingsfinanciën. Maar nu hebt u wel het totaaloverzicht en u draait de jaarlijkse financiële beleids-cirkel met meer inzicht in de stappen en onderdelen. Of zoals onze fiscus pleegt te zeggen: 'leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker'. ←

Sander Boomman is registeraccountant bij Mazars, specialist op het gebied van belangenorganisaties. Daarnaast is hij trainer bij VM training van Financieel Managementtrainingen en voorzitter en penningmeester bij diverse verenigingen en stichtingen.



Het financieel management van de vereniging is een specialisme dat niet altijd door specialisten kan worden uitgevoerd. In dit artikel de hoofdlijnen zodat u een totaaloverzicht hebt, weet welke zaken op welk moment relevant zijn en nieuwe kennis en informatie een plek kunt geven.