

'IK DONEER MINDER WANT DAT GOEDE DOEL IS AL RIJK GENOEG!'

Leidt een hoog eigen vermogen tot minder donaties? Dat gevaar lopen goede doelen en fondswervende non profits als ze onvoldoende aandacht besteden aan de presentatie van het eigen vermogen in de jaarrekening. Donateurs kunnen denken dat het goede doel alleen maar 'oppot' en 'toch al rijk genoeg is'.

In dit artikel leggen we uit dat het zeker loont om het eigen vermogen in de jaarrekening in de juiste context te plaatsen. Accurate communicatie verkleint aanzienlijk de kans op donatieverlies.

Het belang om transparant te zijn over vermogensvorming en resultaten inzichtelijk te maken is de afgelopen jaren gegroeid. Dit belang komt voort uit een aanhoudende vraag van stakeholders om verantwoording af te leggen. In de kern gaat het om vertrouwen! Donaties en schenkingen komen in steeds mindere mate voort uit overtuiging of solidariteit. In toenemende mate wordt door de gever gekeken naar het effect van de schenking. Wat wordt bereikt met de gedoneerde euro? Welke impact wordt bereikt? En waarom zou ik nog doneren als er een fors eigen vermogen is opgebouwd?

Het vermogen is het bestaansrecht van charitatieve instellingen. Immers, zonder vermogen is het niet mogelijk de doelstelling te verwezenlijken. Dit vermogen is of ooit in één keer toevertrouwd aan de stichting door bijvoorbeeld een familie, een bedrijf of heeft een lange historie zoals bij wees- en armenhuizen. Naast deze vermogensfondsen kennen we ook de fondsenwervende instellingen. Zij werven jaarlijks onder diverse stakeholders om inkomsten te verkrijgen via de collectebus, donateurs, de overheid, postcodeloterij of nalatenschappen. Het doel van iedere stichting is om het geld te besteden aan de missie of doelstelling en hiermee impact te creëren. In de tijd tussen ontvangst en besteding wordt het vermogen aangehouden als reserve. Dit vermogen, dat wacht op besteding, is kwetsbaar en inzicht in risico en potentieel rendement is cruciaal voor bestuurders.

Transparant over de bestemming van het Eigen Vermogen

De hoogte van de eigen vermogens van charitatieve instellingen hangt samen met de zorgvuldig te maken keuzes van bestedingen aan de specifieke goed doelen. Donaties ontvangen in jaar 1 worden vaak pas uitgegeven in jaar 2, 3 of op nog langere termijn. Het verbaast dan ook niet dat het totale eigen vermogen van fondsenwervende instellingen tenminste gelijk is aan de totale jaarlijkse inkomsten. Gezien die omvang is een heldere uitleg aan de donateurs een must. Want waarom zou men nog doneren als de fondsenwerver 'zoveel vlees op de botten' heeft? Maak zo concreet mogelijk waarom en waartoe dit eigen vermogen wordt aangehouden. Het louter benoemen van 'algemene reserve' is niet transparant en voor de lezer van de jaarrekening is dan niet zichtbaar waarvoor dit wordt aangehouden.

Er is door het bestuur meestal wel degelijk nagedacht over de gewenste omvang van het eigen vermogen en waaraan het in de toekomst zal worden besteed. Deze doelstellingen voor het aanhouden van vermogen kunnen, mede door middel van de juiste presentatie in de jaarrekening, worden gecommuniceerd met de stakeholders.

Binnen het eigen vermogen zijn twee categorieën te onderscheiden:

- Reserves
- Fondsen

Wanneer het bestuur van een fondsenwervende instelling een deel van de reserves heeft afgezonderd voor een speciaal doel, is sprake van een ‘bestemmingsreserve’. Binnen de verslaggevingsregels is het bestuur vrij in het vormen van bestemmingsreserves en zijn er geen verplichtingen ten aanzien van de onderbouwing. Uit de presentatie in de jaarrekening dient onder andere duidelijk te blijken dat het bestuur deze beperking heeft aangebracht. Het bestuur kan deze beperking ook weer opheffen.

Niet alleen het bestuur kan een specifieke bestemming geven aan een gedeelte van het eigen vermogen. Soms kan een derde de bestedingsmogelijkheden beperken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het verkrijgen van een nalatenschap waarbij de erflater in zijn testament heeft aangegeven aan welke specifieke doelen het geld moet worden uitgegeven. Wanneer door derden aan een deel van het eigen vermogen een specifieke bestemming is gegeven dient dit deel aangemerkt te worden als ‘bestemmingsfonds’. Fondsen onderscheiden zich dus in die zin van reserves, dat niet het bestuur van de fondsenwervende instelling, maar een derde een bestemming aan de middelen heeft gegeven.

Het is aan te bevelen het aantal bestemmingsreserves te beperken en (naast een eventuele risicoreserve) zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij strategisch of meerjarenbeleidsplan.

Hoe groot moet de risicoreserve zijn?

Op de vraag hoe groot de risicoreserve (ook wel weerstandsvermogen genoemd) moet zijn is geen eenduidig antwoord te geven. De gewenste omvang van de risicoreserve is afhankelijk van meerdere elementen. Zo moeten onder andere worden meegewogen:

- Samenstelling en variabiliteit baten. Des te groter de kans op een snelle terugval in inkomsten, bijvoorbeeld door de afhankelijkheid van enkele grote donateurs, des te meer vermogen moet worden aangehouden om een plotselinge daling van de baten te kunnen opvangen.
- Exploitatieflexibiliteit. Een organisatie met veel vaste lasten (personeel, huurcontracten) zal over het algemeen meer tijd en dus geld nodig hebben om de organisatie af te bouwen of aan te passen aan een ander inkomstenniveau.
- Risico. Wat is de ‘risk appetite’ van het bestuur en wat is de maximale impact van de te onderkennen risico’s. Hoe meer vermogen wordt aangehouden voor tegenvallers, des te minder kan worden besteed aan de doelstelling. Het bestuur moet hier een goede balans in zien te vinden.

Ook de post voorzieningen heeft vaak een meerjarig karakter waarvoor middelen worden aangehouden, bijvoorbeeld in de vorm van liquiditeiten. Neveneffect hiervan is vergelijkbaar. De organisatie lijkt voldoende middelen te hebben, edoch die zijn feitelijk beklemd door verwachte toekomstige uitgaven. Als dit nader wordt toegelicht zoals hierboven aangegeven bij eigen vermogen, is/wordt het de donateur helder dat er extra middelen nodig zijn om de doelstelling te kunnen realiseren.

Het inzichtelijk maken van de omvang van eigen vermogen en voorzieningen en dan met name gekoppeld aan het meerjarige karakter van deze posten, helpt de organisatie ook bij te maken keuzes in de assetmix, in treasury keuzes en in cashflowmanagement.

De jaarrekening bevat naast de balans en de staat van baten en lasten ook altijd een toelichting. Hier kan het bestuur een aanvullende toelichting geven op de gevormde bestemmingsreserves en eventuele bestemmingsfondsen. Voor stakeholders is na het lezen van de balans en de toelichting dan inzichtelijk waarvoor het eigen vermogen wordt aangehouden. Wat vaak nog wel ontbreekt is informatie over de periode waarin de reserves en fondsen worden uitgeput. Dus wij adviseren om dergelijke posten in jaarlagen toe te lichten. Wanneer is de post ontstaan, en in welke jaren loopt de reserve eruit. Helder daarbij is dat de risicoreserve het meest permanente karakter heeft. Met dergelijke toelichtingen snapt de lezer dat je feitelijk geen 'rijke' fondsenwerver bent, maar dat je dus bewust en soms gedwongen (bestemmingsfondsen) vermogen aanhoudt.

Communicatie stopt niet bij de publicatie van het jaarverslag

Duidelijke keuzes in de samenstelling en opbouw van de reserves weerspiegelt het beleid van het bestuur van de stichting en wordt daarmee een verlengstuk van het communicatiebeleid. Het is echter belangrijk te beseffen dat de communicatie over het eigen vermogen niet stopt bij de heldere presentatie ervan in de jaarrekening. Van de meeste charitatieve instellingen worden de jaarrekening (en het jaarverslag) slechts door een beperkt deel van de donateurs gelezen. Veel stakeholders krijgen informatie tot zich via andere kanalen, zoals nieuwsberichten op de website en media. Zeker de artikelen die op basis van 'willekeurige' benchmarks met andere organisaties tot stand komen, kunnen onnodig tot imagoschade leiden. Door proactief te communiceren over eventuele bijzonderheden in de cijfers, desgewenst direct met relevante media, grote donateurs en andere stakeholders, houdt de organisatie meer controle over de beeldvorming en is men beter voorbereid op vragen.

Inzicht in risico en rendement van het Eigen Vermogen is cruciaal

Zoals gezegd is het vermogen het bestaansrecht van charitatieve instellingen. Voor vermogensfondsen, die in de regel geen tot weinig additionele inkomsten hebben, is het resultaat uit vermogen de belangrijkste inkomstenbron. Hieruit worden de donaties en subsidies bekostigt. Veel vermogensfondsen hebben als onderliggende doelstelling dat zij tot in lengte der jaren willen voortbestaan, bijvoorbeeld een stamvermogen. Dit vermogen moet bij voorkeur in stand blijven. Voor fondsenwervende instellingen heeft het vermogen een geheel andere functie, dit dient feitelijk als buffer of reserve voor diverse aanwending. Dit loopt uiteen van reserve om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, het creëren van een buffer voor tegenvallende inkomsten, financieren van kort -of langlopende projecten, etc.

Hoeveel vermogen moet ik liquide houden?

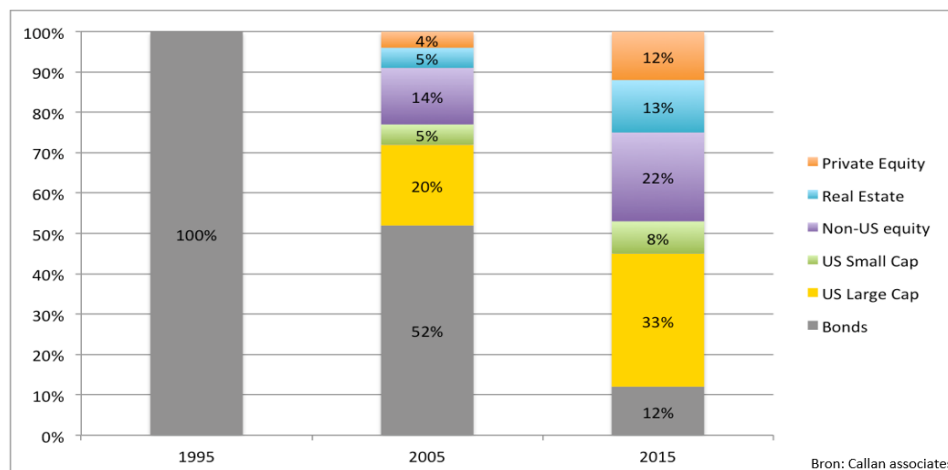
Een vuistregel is om vermogen dat binnen twee jaar uitgegeven wordt, liquide te houden. Dit parkeert men met zo min mogelijk risico op een rekening courant, spaarrekening of deposito. Het overig vermogen kan op andere manieren renderend worden gemaakt. Besturen die weinig risico willen lopen hebben de voorkeur om dit ook aan te houden in liquide middelen. In de huidige marktomstandigheden met geen of een minimale rentevergoeding gaan steeds meer besturen op zoek naar andere mogelijkheden om toch nog rendement op het vermogen te behalen. Beleggen is dan een logische volgende stap. Maar dit brengt risico's met zich mee en wat is een passend risico voor de organisatie?

Het risico dat een organisatie kan en mag dragen, wordt niet alleen bepaald door de omvang van de reserves en liquide middelen en de hoogte van de jaarlijkse uitgaven. De inkomsten én de verplichtingen op korte en lange termijn maken ook onderdeel uit van de risicobepaling.

In de regel bestaat een beleggingsportefeuille uit de reserves van de organisatie met als beleggingsdoel 'instandhouden van het vermogen' of 'een rendement van x% per jaar' (reëel of nominaal). Soms wordt ook een combinatie van beide als doel gekozen.

Bij het instandhouden van het vermogen is het voorkomen van verlies de belangrijkste opdracht aan de vermogensbeheerder. De rendementsdoelstelling is vaak een manier om (extra) inkomsten ten behoeve van de doelstelling te verkrijgen. Het gewenste rendement (ofwel de jaarlijkse uitkering) bepaalt het onderliggende risico van de beleggingen. Immers, naarmate de rendementsdoelstelling hoger is zal ook het risico toenemen. Onderstaand plaatje maakt duidelijk dat door de huidige marktomstandigheden waarbij 40% van de aanvangsrendementen van staatsleningen onder de 0% is, steeds verder moet worden opgeschoven in risico om het beoogd rendement te behalen. Waar in de jaren '90 een obligatieportefeuille al een rendement van circa 7,5% opleverde, kan dit nu alleen nog door verschillende beleggingen met meer risico toe te voegen aan de portefeuille.

Schatting hoe een rendement van 7,5% te behalen



Dit voorbeeld betreft de Amerikaanse markt, maar is eveneens van toepassing op de huidige Europese situatie. 'Expected Return' is de verwachte gemiddelde opbrengst over 5 jaar. De 'Standard Deviation' geeft het risico weer. Dit wordt gemeten door spreiding van het rendement rond het gemiddelde.

Expected Return	7,50%	7,50%	7,50%
Standard Deviation	6,00%	8,90%	17,20%

Wat is het belegbaar vermogen en welk beleggingsrisico is passend?

Het beleggingsdoel bepaalt dus het risicoprofiel dat door de vermogensbeheerder wordt vertaald in een verdeling over aandelen en obligaties, ofwel de middelenverdeling. Echter, de vragen die een bestuur eerst moet beantwoorden zijn; wat behoort tot het belegbaar vermogen en welk risico is passend bij onze organisatie? Om dit te beantwoorden moeten onder andere worden meegenomen:

- Het doel of de bestemming van de reserve
- De (on)zekerheid dat gebudgetteerde gelden binnenkomen
- De verplichtingen die de organisatie is aangegaan

Een voorbeeld: twee stichtingen met een vergelijkbare omvang van het eigen vermogen en tevens min of meer gelijke inkomende en uitgaande kasstromen willen hun reserves beleggen. Het beleggingsdoel is hetzelfde (instandhouden vermogen) en de vermogensbeheerder stelt voor beide stichtingen vast dat het risicoprofiel gematigd defensief is. Stichting A is een gezondheidsfonds en ondersteunt diverse onderzoeken voor de komende jaren, tot wel 30 jaar, terwijl stichting B jaarlijks toewijzingen doet aan projecten. De beleggingsportefeuilles van beide stichtingen is op basis van het risicoprofiel identiek, terwijl dit niet overeenkomt met het daadwerkelijke risico.

Bij de bepaling van de hoogte van het belegbaar vermogen wordt vrijwel zonder uitzondering gekeken naar de vrije reserves waarop de komende twee jaar geen verplichting rust. Met dit vermogen als uitgangspunt en na de bepaling van het risicoprofiel gaat de vermogensbeheerder aan de slag. De interpretatie van het risico wordt hiermee de risicoperceptie van de vermogensbeheerder (zie voorbeeld). Hiermee wordt voorbij gegaan aan het verband met de kasstromen en andere risico's van de organisatie. Veel logischer is het om de verplichtingen als leidraad te nemen en dit vervolgens te relateren aan de kwetsbaarheid van de inkomende gelden. Wat is de kans dat de collectebus maar 80% van de gebudgetteerde opbrengst oplevert, wat zijn de speerpunten van een volgend kabinet, krijgen wij de subsidies nog? De vervolgstap is met een kritische blik naar de balans te kijken en te beoordelen of de inrichting van de reserves overeenkomt met de financiële risico's.

Met de verplichtingen als leidende factor krijgt de beleggingsportefeuille een andere functie. Niet het rendement is het uitgangspunt, maar het garanderen dat te allen tijde aan de verplichtingen en daarmee aan de doelstelling van de organisatie kan worden voldaan.

Dit artikel is tot stand gekomen in een samenwerking tussen Liesbeth Rutgers van Capital Counsel en Job Terlingen, senior manager BDO Accountants & Adviseurs.

Capital Counsel

Capital Counsel is in 2012 opgericht en is uitgegroeid tot marktleider op het gebied van risicomanagement voor Stichtingen en Charitas. We begeleiden organisaties bij de inrichting van governance, risicomanagement, en structurering en monitoring van vermogen. Het beleid en de uitvoering wordt in lijn gebracht met de signatuur en doelstelling van de organisatie, waarbij de maatschappelijk verantwoordelijke invulling een belangrijk onderdeel is. www.capitalcounsel.nl
Meer informatie:

Liesbeth Rutgers

Tel: 06-280 575 44 | (020) 370 73 31

E-mail: liesbeth@capitalcounsel.nl

BDO Accountants & Adviseurs

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent. www.bdo.nl

Meer informatie:

Job Terlingen

Tel: 06-242 087 49 | (030) 284 97 85

E-mail: job.terlingen@bdo.nl