

Het Groeiboek



FINANCIEEL MANAGEMENT

Dit is een deel van het Oranje Fonds Groeiboek.

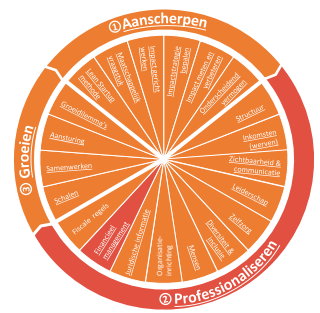
[Hele Groeiboek bekijken?](#)

16

Financieel management



1. Synthese: Financieel management
2. Zelfstudie: Planning & control cyclus
3. Zelfstudie: Het beleidsplan
4. Zelfstudie: De begroting
5. Zelfstudie: De administratie
6. Zelfstudie: De kostprijsberekening
7. Zelfstudie: Jaarverslag
8. Zelfstudie: Fiscale regels

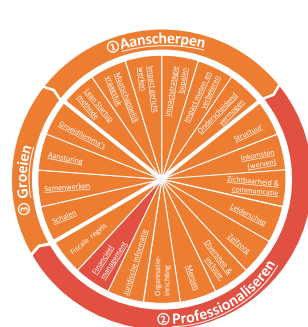


16 Financieel management

Als sociaal initiatief moet je je financiële management en administratie goed op orde hebben, vooral als je groeiambitie hebt. In dit hoofdstuk introduceren we belangrijke concepten die hieraan raken.



Business Model Canvas Introductie Kostenstructuur Wat zijn alle verschillende kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken?	Maatschappelijk Vraagstuk Probleem/kans Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt? Bestaande alternatieven Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?	Aanpak Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken? Kernactiviteiten Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden? Middelen Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering? Succes meten Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?	Waardepropositie Het klantsegment aan welke waarde en duidelijkheid biedt jouw aanpak en wat is de te verwachten waarde is.	Ongelijk voordeel Wat kan mogelijk gekwetst of gekort worden? Kanalen Hoe ga je je doelgroepen bereiken?	Doelgroep-segmenten Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is een barrière om de aanpak te realiseren? Profijtgroep(en) (Betallende) klant(en) Partners
	Kostenstructuur Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken Maatschappelijke kosten Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?	Inkomstenstromen Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment Maatschappelijke opbrengsten Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak			



oranje fonds

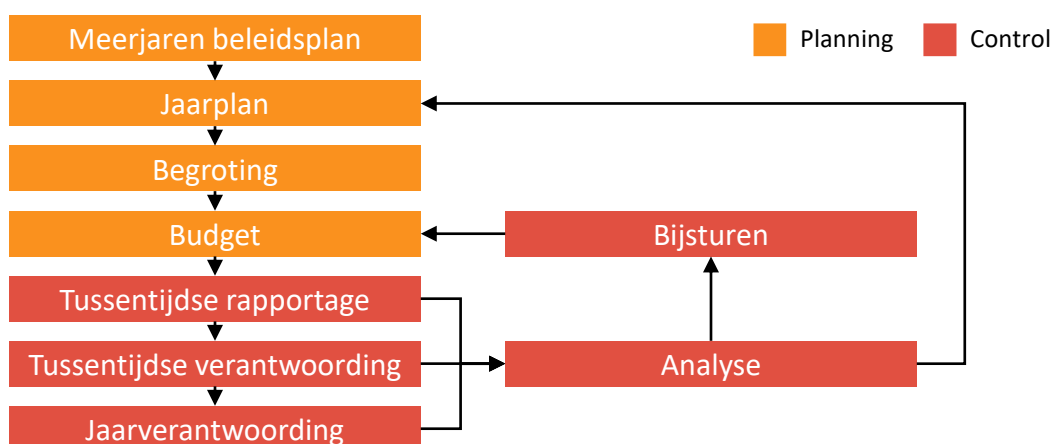
Planning & control cyclus

Doel: begrijpen hoe de planning & control cyclus is opgebouwd en hoe deze zichzelf in stand houdt.

In de financiële sturing van een professionele organisatie is een planning & control cyclus van belang. Hiermee kun je grip houden op de doelen van het initiatief.

- **Planning** betekent het vooraf sturen met middelen om korte- en lange termijn organisatiedoelen te behalen.
- **Control** betekent het tussentijds en achteraf monitoren of de planning wordt gehaald en of bijsturen noodzakelijk is.

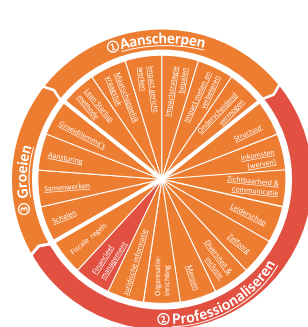
De planning & control cyclus



Binnen een planning & control-cyclus kunnen drie niveaus onderscheiden worden:

1. **Het strategisch niveau;** het bestuur van de organisatie zet de algehele strategie uiteen op basis van de missie en doelstelling van de organisatie. Concreet volgt hieruit de vraag wat de doelstellingen zijn en hoe deze gerealiseerd worden.
2. **Het tactisch niveau;** op basis van de strategie wordt een meerjarenplan uitgewerkt. Op dit niveau is de vraag welke middelen noodzakelijk zijn om de doelstellingen te realiseren.
3. **Het operationele niveau;** de aansturing van de dagelijkse processen op basis van jaarplannen die zijn ontleend aan het meerjarenplan. Op dit niveau wordt bepaald hoe de bedrijfsprocessen worden ingericht. Denk daarbij aan de inrichting van de administratieve organisatie.

De niveaus in deze cyclus zijn nauw verbonden en volgen een logische volgorde: strategie, meerjarenplan, jaarplannen (**planning**), gevolgd door meting en **controle** van de realisatie, waarmee de cirkel sluit.



oranje fonds

Het beleidsplan

Doel: verdiepen in het belang van een beleidsplan en de verschillende aspecten daarin.

Om binnen de sturing van de planning & control cyclus te blijven wordt gebruik gemaakt van een **beleidsplan**, een strategisch plan waarin wordt aangegeven welke missie en doelstellingen binnen een bepaald tijdsbestek worden nagestreefd. Een beleidsplan gaat in op verschillende aspecten:

- **Fondsenwerving:** wat zijn de financieringsbehoeftes, welke bronnen wil je aanspreken? Meer hierover vind je onder [Inkomsten \(werven\) uit helle Groeiboek](#)
- **Besteding:** hoe wordt geld uitgegeven? Hierbij wordt gekeken naar twee assen:
 - Directe kosten: besteding ten behoeve van de doelstelling. Deze kosten zijn direct gerelateerd aan de doelstelling van het initiatief. Zoals: een taaltraining voor nieuwkomers.
 - Indirecte kosten: deze organisatorische kosten moeten gemaakt worden om het initiatief draaiende te houden, maar zijn niet direct gerelateerd aan de doelstelling. Zoals een printer voor administratieve taken.
- **Vermogen:** wordt er vermogen opgebouwd? Vermogen is een achtergehouden geldbedrag om financiële risico's te dekken. Het functioneert als een waarborg voor het voortbestaan, inclusief ondersteuning voor onverwachte zaken zoals belangrijke projecten.

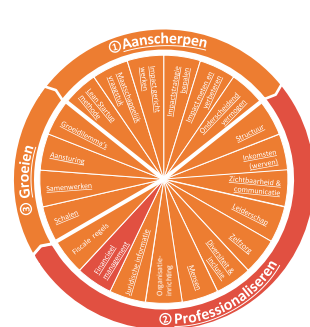
Vermogensopbouw begint bij positieve resultaten. Juist daarom is het voor een organisaties zonder winstoogmerk extra belangrijk te focussen op het opbouwen van reserves (zie ook deze [column](#)). Zo schrijven de normen van de Erkenningregeling (CBF) eisen aan de opbouw van reserves bij goede doelen. Deze organisaties moeten duidelijk kunnen verantwoorden waar de reserves voor bestemd zijn en de hoogte van de bedragen onderbouwen met een risicoanalyse.

Wij ondersteunen onze leden bij de totstandkoming van verantwoord financieel beheer, om de kwaliteit van het financiële beheer en de bedrijfsvoering van goede doelen organisaties te versterken. Daartoe is in samenwerking met de Commissie Bedrijfsvoering & Financiën een Handreiking Verantwoord Financieel Beheer opgesteld. Deze handreiking is bedoeld als hulpmiddel.

- Brancheorganisatie Goede Doelen Nederland



Zie [hier](#) de toolbox van Goede Doelen Nederland met daarin hulpmiddelen en formats.



oranje fonds

De begroting

Doel: begrijpen waarvoor een begroting dient, opstellen en toetsen van je eigen begroting.

Een inzichtelijke begroting is cruciaal. Zo kun je ervoor zorgen dat er altijd voldoende geld beschikbaar is om **plannen** te realiseren. Het kan nodig zijn om uitgaven te doen zonder onmiddellijke inkomsten. Dit kan de kasstromen uit balans brengen. Een begroting brengt in- en uitgaande kasstromen in kaart, helpt bij afspraken met **subsidieverstrekkers** en voorspelt **tekorten** en **overschotten**.

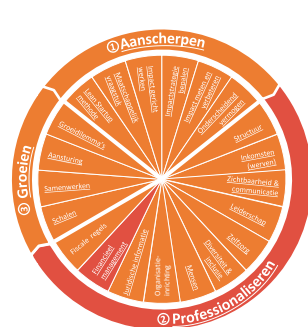
Voorbeeld van een liquiditeitsbegroting voor een jaar

Geldsaldo begin	€ 10.000	€ 20.750	€ 80.329	€ 57.282
Inkomsten				
Subsidies	€ 56.000	€ 120.000	€ 25.000	€ 95.000
Sponsoring	€ -	€ 829	€ 2.203	€ 2.311
Overige inkomsten	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal inkomsten	€ 56.000	€ 120.829	€ 27.203	€ 97.311
Uitgaven				
Directe kosten voor activiteiten	€ 20.000	€ 36.000	€ 25.000	€ 50.000
Personeel	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000
Huur	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Overige kosten organisatie	€ 3.250	€ 3.250	€ 3.250	€ 3.250
Totaal uitgaven	€ 45.250	€ 61.250	€ 50.250	€ 75.250
inkomsten -/- uitgaven	€ 10.750	€ 59.579	€ 23.047-	€ 22.061
Geldsaldo eind	€ 20.750	€ 80.329	€ 57.282	€ 79.343
Overschot langere termijn (1)	€ 20.750	€ 57.282	€ 57.282	€ 79.343
Overschot beperkte periode (2)	€ -	€ 23.047	€ -	€ -

(1) - dit saldo wordt voor de beschikbare periode op depot gezet

(2) - dit saldo wordt op een spaarrekening gezet, waarbij middelen op iedere moment beschikbaar zijn

Oefening: stel een begroting op en toets deze met iemand in je netwerk die inhoudelijke kennis heeft over het onderwerp.



oranje fonds

De administratie (1/3)

Doel: een administratieve organisatiestructuur inrichten om jouw initiatief te professionaliseren en gericht te kunnen sturen.

Om een sterke verantwoording te kunnen opstellen, moet je administratie op orde zijn. Daarmee bedoelen we veel meer dan alleen de financiële administratie (boekhouding). Het omvat de registratie van alle processen en procedures die van belang zijn voor de organisatie.

Administratieve organisatie

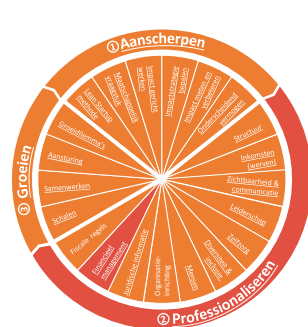
De administratieve organisatie moet ervoor zorgen dat:

- Noodzakelijke informatie kan worden verkregen
- Deze informatie betrouwbaar is
- Inzicht wordt verkregen in de risico's die samenhangen met de exploitatie (alle zaken en werkzaamheden die het initiatief mogelijk maken)
- Inzicht wordt verkregen in de mogelijke (on)betrouwbaarheid van de financiële informatie

Oefening: voor het beschrijven van de administratieve organisatie;

1. Stel jezelf de vraag: welke informatie heb ik nodig om mijn organisatie te kunnen besturen?
2. Bepaal de belangrijkste informatiestromen en processen van je organisatie
3. Bepaal wat daarnaast de risico's zijn voor zowel de externe als de interne omgeving
4. Classificeer de risico's op basis van belang
5. Bepaal mogelijke maatregelen om de risico's te beheersen
6. Stel vast hoe je de procedures tot nu toe hebt ingericht
7. Pas maatregelen van interne beheersing toe, daar waar procedures hierin nog niet voorzagen
8. Pas de procedures dusdanig aan dat zij waarborgen dat betrouwbare informatie wordt verkregen
9. Bekijk de procedurebeschrijvingen nog eens kritisch. Beantwoorden de beschrijvingen voldoende vragen: wie, wat, wanneer, waarom, waarmee en waar gaan de gegevens heen? Is voldoende functiescheiding aanwezig?

De **financiële administratie** voorziet in de informatiebehoeften passend bij de [organisatiestructuur](#). Daarnaast is het de basis voor het opstellen van de externe rapportage, waaronder de [jaarrekening](#). Automatisering kan helpen om de administratie transparant en toegankelijk te maken. Specifiek voor de administratie van projecten zijn aspecten als budget, directe kosten, indirecte kosten (zoals personeelskosten) en verwachte kosten van belang.

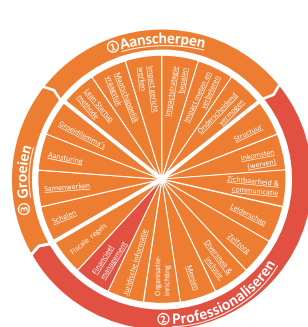


De administratie (2/3)

Oefening: het onderstaande schema bevat voorbeelden van informatiestromen waarmee een sociale organisatie te maken kan hebben. Beantwoord hiermee de vraag: welke stromen zijn present en/of relevant voor jouw initiatief?

Oefening: Welke stromen zijn present/relevant voor jouw initiatief?

Proces	Informatiestromen	Relevant voor organisatie
Fondsenwerving en opbrengsten	Beleidsdocumenten fondsenwerving (fondsenwerving strategie)	☐
	Een analyse van de (verantwoordings)eisen vanuit de toegezegde subsidies	☐
	Aanvragen voor subsidiëring	☐
	Toekenningsbrieven subsidies	☐
	Overige informatie van subsidieverstrekkers	☐
Bestedingen	Beleidsdocumenten bestedingen	☐
	Opstellen van projectdraaiboek met (financiële en niet financiële) doelen voor het (eigen) project	☐
	Aanvragen en begroten van de kosten voor de uitvoering van een project als onderdeel van het draaiboek	☐
	Beoordelingsinformatie om te zien of de benodigde middelen (geld, mankracht, goederen) gerealiseerd kunnen worden, in relatie met de opbrengsten en/of doelstelling	☐
	Registratie van verplichtingen	☐
	Evaluatie en aanpassen van het draaiboek als blauwdruk voor projecten	☐
	Beleidsdocumenten bestedingen	☐
	Overeenkomsten met leveranciers (Bijv., verhuurder van het pand)	☐
	Personeelsadministratie	☐
	Salarisadministratie	☐
	Bestelbonnen	☐
	Factureren voor geleverde goederen en diensten	☐
	Dagafschriften	☐
Registratie van bedrijfsmiddelen	☐	



oranje fonds

De administratie (3/3)

Oefening: beantwoord de volgende vragen om kritisch te reflecteren op de bestaande administratie en om eventuele kansen voor verbetering te identificeren.

Welke additional informatiestromen kun je bedenken die belangrijk zijn en/of een eventueel risico zouden kunnen vormen voor het initiatief?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

In welke mate worden de geïdentificeerde informatiestromen momenteel administratief vastgelegd? Is er een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling? Waar ligt ruimte voor verbetering?

Welke 3 concrete initiatieven kun je bedenken om de huidige administratie te verbeteren?
(met betrekking tot specifieke informatiestromen, vastlegging, taakverdeling, etc.)

Initiatief 1

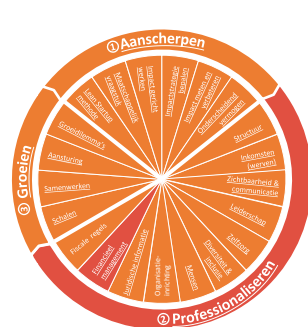
--

Initiatief 2

--

Initiatief 3

--



oranje fonds

De kostprijs berekening

Doel: inzicht krijgen in de aanpak om een kostprijs te berekenen.

Waarom is het belangrijk om de totale kosten te berekenen die nodig zijn om het product of de dienst te maken of te leveren? Dit is van belang voor je eigen initiatief om in kaart te brengen hoe efficiënt jullie werken, het kan ook nodig zijn bij verantwoording aan financiers. De totale kosten bestaan uit vaste en variabele kosten.

$$\text{Kostprijs} = \text{directe kosten} + \text{indirecte kosten}$$

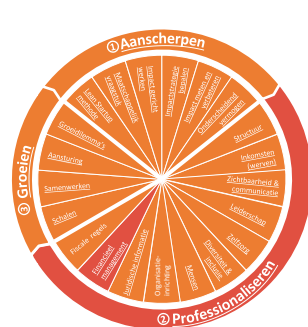
- **Directe kosten** voor een product of dienst bevatten posten zoals bestede personeelsuren, materialen, verzendkosten, etc. Variabele kosten zijn direct te koppelen aan een individueel product/dienst.
- **Indirecte kosten** voor een product of dienst bevatten posten zoals huur, verzekering, marketing, gas, water, licht, etc. Het is handig om de toekenningsmethode voor vaste lasten te bepalen. Dit kan bijvoorbeeld per vierkante meter gebruik, of per fte.

De kostprijsberekening omvat de **personele inzet** in aantal uren per geleverde dienst en omvat componenten zoals:

- brutoloon van de medewerkers
- opslagen voor vakantiegeld
- eindejaarsuitkering
- sociale lasten
- pensioenpremies
- overige personele kosten

Door de juiste kostprijsberekening te maken, kun je de juiste verkoopprijs bepalen. Voor sociale initiatieven is het belangrijk om de juiste kostprijs te bepalen om voor dekkende financiering te zorgen. Het gaat hierbij om de prijs die wordt gerekend naar de klant (bijv., een gemeente) en niet de doelgroep (bijv., nieuwkomers die taalles krijgen).

Houd hierbij ook rekening met valkuilen, zoals het te laag inschatten van de kostprijs en het onvoldoende afstemmen van de voorwaarden met een subsidiegever.



oranje fonds

Het jaarverslag

Doel: begrijpen hoe een jaarverslag wordt opgebouwd en wat er allemaal in staat.

De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving bevatten eisen voor de inhoud van het jaarverslag van organisaties. In het jaarverslag worden in ieder geval de volgende gegevens opgenomen:

- Algemene informatie over de organisatie
- Informatie over de doelstellingen en activiteiten
- Beleid, gang van zaken
- Informatie met betrekking tot de directie, het bestuur en indien aanwezig het toezichthoudend orgaan
- De toekomstverwachtingen

De tien basisprincipes voor een transparant jaarverslag

1. Zorg voor een rode draad in het jaarverslag, het is van belang dat het verslag consistent is
2. Weet wie de lezers zijn van het verslag, maak het verslag niet te technisch
3. Maak de meerwaarde van de eigen organisatie duidelijk, uit het jaarverslag dient duidelijk de toegevoegde waarde te blijken en de dingen waarmee je je onderscheidt van andere organisaties
4. Neem een samenvatting van het profiel van de organisatie en resultaten op (in kerncijfers)
5. Werk met concrete voorbeelden van behaalde resultaten
6. Neem niet alleen feitelijke informatie op, maar ook meningen. Het is nuttig een visie te laten blijken in het verslag
7. Wees open in leer- en verbeterpunten hierdoor kun je ook jouw groei zichtbaar maken
8. Geef een diepgaande toelichting op de financiën; help de lezer bij het interpreteren van de cijfers
9. Meet resultaten die relevant zijn, in plaats van alleen resultaten die makkelijk meetbaar zijn. Het verslag moet 'ertoe doen'
10. Wees duidelijk over de bestuursvorm en het functioneren daarvan

Tip: kijk ter inspiratie naar de jaarverslagen van bedrijven van verschillende soorten en maten. Let op de rode draad in de jaarverslagen en het verhaal dat zij vertellen.

Voorbeelden:

- Het Rode Kruis
- Het Wereld Natuur Fonds
- Jarige Job

