

# VERSLAG REKENCOMMISSIE (29 mei 2018)

## 1. Inleiding

Dit is het tweede verslag van de Rekencommissie aan de AVL van Heemschut. We willen beginnen door terug te grijpen op het vorige verslag dat gecentreerd was rond transparantie op de volgende punten:

- governance
- communicatie
- financiën

en evolueren wat daarin is veranderd sinds de vorige AVL. De daarin vervatte aanbevelingen kunnen gezien worden als een onderdeel van het proces van consolidatie en vernieuwing dat door het (interim-) bestuur is ingezet, en dat ertoe geleid heeft dat Heemschut zich weer meer kon richten op het beschermen van waardevol cultureel erfgoed. Wij lopen deze aanbevelingen hieronder langs om te bezien in hoeverre deze zijn meegenomen in het veranderingsproces dat Heemschut doormaakt. Daarbij zullen we aandacht vragen voor belangrijke knelpunten die wij naar de mening van de Rekencommissie nog om een oplossing vragen.

## 2. De aanbevelingen

### Governance:

De samenstelling van de bestuursvergaderingen leverde problemen op, omdat er veel personele wisselingen optraden, die statutair niet snel genoeg konden worden bekrachtigd. Waarnemers hadden geen stemrecht maar werden toch behandeld als vervangers; daardoor was er in feite vaak geen quorum om rechtsgeldige besluiten te nemen. De situatie in het bestuur is genormaliseerd in de zin dat er nu van de meeste commissies een reguliere vertegenwoordiger is (nog steeds met uitzondering van Limburg, Zuid-Holland en Drenthe); ook wordt nu steeds vastgesteld of het vereiste quorum aanwezig is, zodat besluiten rechtsgeldig kunnen worden genomen. De aanbeveling voor een kleiner en slagvaardiger bestuur en een Raad van Toezicht sloot aan bij een denkrichting die nu resulteert in een voorstel voor een nieuwe bestuursstructuur, zij het dat deze in het laatste voorstel toch groot is uitgevallen.

Bij lezing van de bestuursnotulen valt op dat zeer veel zaken aan de orde waren, maar dat slechts zelden concrete besluiten werden genomen; veel punten komen telkens weer terug, vooral met betrekking tot de bestuurlijke vernieuwing. Maar onderwerpen die van belang zijn voor het bereiken van de doelstellingen van Heemschut, zoals ledenwerving, publieksactiviteiten en het functioneren van de provinciale Commissies (het merendeel ervan is door het bureau bezocht, een goede zaak!), zijn verder niet in het bestuur besproken. De door het CBF gevraagde klachtenprocedure werd eind 2017 gerealiseerd en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) leidde in mei 2018 tot de vereiste maatregelen.

### Communicatie:

Er is een duidelijke verbetering opgetreden in de communicatie vanuit het bestuur naar de vrijwilligers van de Commissies: met name over de bestuurlijke vernieuwing, de Heemschut Academie. Daardoor konden deze op de voorstellen reageren, wat ook is gebeurd.

Minder te spreken is de Rekencommissie over de communicatie tussen het bureau, het bestuur en de Rekencommissie: deze is ronduit moeizaam verlopen. Zo bleef het verzoek om ons op de verzendlijst te plaatsen voor de verslagen van alle bestuursvergaderingen en de financiële maandrapportages onbeantwoord en de commissie moest er constant om vragen. Uiteindelijk heeft de commissie alleen de verslagen ontvangen van algemene bestuursvergaderingen en niet die van de vergaderingen van het DB.

De toezending van het financieel jaarverslag van Heemschut en het Hulpfonds vond, na enkele verzoeken, pas eind april plaats. Daardoor was het voor de Rekencommissie niet mogelijk nog op tijd met haar bevindingen te komen. Een en ander bleek bij navraag ook te maken te hebben met de onduidelijke positie van de Rekencommissie binnen Heemschut, de lange duur van de opstelling en goedkeuring van de definitieve financiële stukken, waarover de commissie overigens niet werd geïnformeerd. De Rekencommissie pleit daarom voor strikte formele afspraken voor het toezenden van de relevante stukken.

### Financiën:

De Rekencommissie constateerde een sterke verwevenheid met het Hulpfonds, dat Heemschut met een vast bedrag bijspong, ook als Heemschut nog voldoende werkkapitaal had. De Rekencommissie was

van oordeel dat dit bedrag meer zou moeten worden aangepast aan de concrete behoefte van Heemschut, met de aantekening dat dit zo laag mogelijk moest worden gesteld om Heemschut financieel gezond te houden, gezien het structurele tekort en de afhankelijkheid van onvoorspelbare legaten (2017 was wat dat betreft overigens een heel goed jaar, waaronder een groot legaat van € 5 ton). Deze situatie werd weliswaar onwenselijk gevonden, maar toch niet wezenlijk ter discussie gesteld. Naar de mening van de Rekencommissie zouden andere bronnen van inkomsten moeten worden gevonden om deze afhankelijkheid te verminderen. Deze financiële eenzijdigheid van Heemschut werd opgevat als een gegeven en niet ter discussie gesteld. De financiële verslagen droegen een technisch en boekhoudkundig karakter; er werd geen toelichting gegeven op de gemaakte keuzes die uit deze cijfers spraken. De Rekencommissie vroeg daarom om de belangrijke financiële overzichten voortaan te laten voorafgaan *“door een managementrapportage waarin aangegeven wordt in welke mate en waarom de jaarrekening afwijkt van de begroting en aangegeven wordt in hoeverre deze afwijkingen aanleiding zouden moeten zijn voor aanpassingen in de financiële kaderstelling op korte en middellange termijn”*. Omdat dit niet gebeurd was, kon de Rekencommissie *“geen oordeel vellen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inzet van financiële middelen in 2016”*. Dit jaar is er wel een toelichting gegeven bij de jaarcijfers, die helaas pas in week 20 op de website werd geplaatst. Hoewel dit niet de meer gestructureerde en beredeneerde managementrapportage is waarom de Rekencommissie in haar vorige verslag vroeg, is deze puntsgewijze toelichting wel een stap voorwaarts.

### **3. Doelmatigheid en doeltreffendheid van het financiële beleid**

De Rekencommissie heeft in de rapportage over 2017 toegezegd de nadruk te leggen op twee aspecten van het gevoerde beleid:

- de doelmatigheid: in hoeverre beantwoorden de opgevoerde posten aan de doelstellingen van Heemschut?
- de doeltreffendheid: in hoeverre zijn die door het gevoerde beleid ook gerealiseerd?

Door het ontbreken van een toelichting op de geleverde cijfers is het moeilijk om tot een grondige beoordeling op beide punten te komen. Toch willen we op basis van de ons ter beschikking staande gegevens

een poging hiertoe wagen; we concentreren ons daarbij op posten die direct gerelateerd zijn aan centrale doelstellingen van Heemschut:

- ledenwerving en propaganda
- publieke informatievoorziening
- het werk van de provinciale commissies
- de inzet van het bureau

Als we kijken naar de Staat van Baten en Lasten, dan zien we ten aanzien van die centrale doelstellingen het volgende beeld.

Voor ledenwerving en propaganda was in totaal € 20.000,- begroot, maar slechts de helft van dit bedrag uitgegeven. Voor publieksactiviteiten stond € 60.000,- op de begroting, maar daaraan is niets besteed. De publieke informatievoorziening vertoonde geen afwijking van de begroting.

Aan de Provinciale Commissies werd € 97.758,- besteed, terwijl € 90.000,- begroot was. Ongeveer 1/3 deel van deze kosten zijn Algemene onkosten waarvan de specificatie ontbreekt in de jaarrekening. Voor de commissies wordt in 2018 slechts € 60.000,- begroot hetgeen de vraag doet oproepen welke bijzondere uitgaven in 2017 zijn geboekt onder Algemene onkosten.

Opvallend is dat er minder is uitgegeven aan twee centrale categorieën van naar buiten gerichte activiteiten. Uit de toelichting van het bestuur komt naar voren dat dit een noodgedwongen keuze is geweest, door onvoldoende capaciteit van het bureau, mede in het licht van andere prioriteiten. Gezien de ontwikkeling van het ledental lijkt het onontkoombaar dat deze activiteiten in de komende periode wel worden opgepakt. Ook de dalende advertentie-inkomsten stemmen tot grote zorg, omdat hierdoor de afhankelijkheid van het Hulpfonds wordt vergroot.

Wat betreft het bureau wordt in de toelichting opgemerkt dat enerzijds minder is uitgegeven aan personeel doordat een vacature niet meteen kon worden vervuld, maar anderzijds de kosten voor IT hoger uitvielen. Deze opmerkingen geven enig inzicht in het functioneren van het bureau, maar dit is naar de mening van de Rekencommissie een te fragmentarisch beeld. Om de transparantie te bevorderen bevelen we aan, om over elk verenigingsjaar een directieverslag op te stellen, zodat het bestuur zich een goed oordeel kan vormen van het functioneren van het bureau. Dit kan dan worden verwerkt in het jaarverslag.

Bij de verhouding tot het Hulpfonds zien we dat een geringere ondersteuning aan Heemschut werd begroot, nl. € 190.000,- tegen € 220.000,- in 2016. Op zichzelf valt dit toe te juichen. Anderzijds zien we dat van de binnengekomen giften en legaten (€ 532.692,-) slechts € 512.500,- is doorgestort naar het Hulpfonds, zodat er €20.197,- extra is blijven staan bij de Baten. In de toelichting van het bestuur staat dat besloten is dat alle giften/legaten zullen worden overgemaakt naar het Hulpfonds.

Opvallend is dat voor 2018 het Hulpfonds voorziet in een bijdrage van maximaal € 300.000,- aan Heemschut (p.10); in de notulen van de bestuursvergaderingen van jan. 2017 tot mei 2018 zijn geen discussies aangetroffen over de hoogte van dit bedrag. Een soortgelijke post is in de jaarrekening van het Hulpfonds over 2017 niet vermeld. Het bedrag is aanzienlijk hoger dan de feitelijke steun van € 210.197,- (€ 190.000,- plus € 20.197,-) over 2017. Een verklaring omtrent deze post ontbreekt. In ieder geval is het wel zo helder om op te merken dat het vermelde negatieve resultaat van de vereniging over 2017 van € 65.772,- in feite veel groter was, namelijk een exploitatieverlies van € 275.969,- (vanwege de bijkomende steun van € 210.197,- door het Hulpfonds). In 2016 was het exploitatieverlies niet veel beter, namelijk € 265.481,-.

Kenmerkend voor de verhouding tussen Heemschut en Hulpfonds is dat structurele uitgaven van de vereniging steeds gedekt moeten worden door inkomsten vanuit het Hulpfonds. Risico hierbij is dat het Hulpfonds helaas niet jaarlijks een legaat van € 5 ton krijgt (vergelijk 2016: ca. € 67.000,-) en de beleggingsresultaten sterk kunnen fluctueren. Uit de verhouding aandelen/obligaties in de beleggingsportefeuille blijkt dat sprake is van een gematigde offensieve beleggingsstrategie, dus een met een groter risico dan een meer neutrale. De Rekencommissie heeft geen afschrift van de vermogensrapportage over 2017, zodat ons niet bekend is welk rendement feitelijk is gerealiseerd in 2017.

Wel blijkt uit de jaarrekening 2017 van het Hulpfonds dat het overgrote deel van het rendement bestaat uit niet-gerealiseerde koerswinsten (ca. € 168.000,-) en dat er voor ca. € 56.000,- aan dividend en rente op obligaties werd gerealiseerd. De financiële hulp aan de vereniging in 2017 is dus niet volledig gedekt door gerealiseerd rendement maar voor een belangrijk deel betaald uit ontvangen giften en legaten.

Risico bij de obligatieportefeuille is dat een mogelijke rentestijging direct een (ongerealiseerd) koersverlies te zien zal geven. Niet duidelijk is in hoeverre de stichting zich hiertegen heeft ingedekt. Positief is in ieder geval de eerder aangenomen beleidslijn om het vermogen van het Hulpfonds niet beneden de 4 miljoen euro te laten dalen.

De Rekencommissie zou graag zien dat zij ook de kwartaalrapportages over het rendement van het belegde vermogen ontvangt, evenals het verslag van het Hulpfonds, zodat zij inzicht krijgt in bovenstaande zaken. Hetzelfde geldt voor het accountantsverslag, dat in opdracht van het bestuur het karakter heeft van een 'samenstellingsverslag', hetgeen inhoudt dat de accountant zich baseert op de aan hem verstrekte cijfers en gegevens en alleen kijkt of die kloppen. De Rekencommissie geeft het bestuur in overweging om in het vervolg de accountant ook om een 'management letter' te vragen, waarin deze de soliditeit van het financiële beleid evalueert. Het accountantsverslag moet in elk geval aan de Rekencommissie worden toegezonden.

## **Tot slot**

De Rekencommissie heeft op basis van de aan haar ter beschikking gestelde geconcludeerd dat er relatief veel tijd is besteed aan de bestuurlijke vernieuwing, waardoor andere prioriteiten in het gedrang zijn gekomen. Ook de nog lopende rechtszaken werkten ongunstig uit doordat de werving van nieuwe bestuursleden hierom is uitgesteld. Nu onlangs bekend is geworden dat Heemschut in het gelijk is gesteld, is in ieder geval deze blokkade uit de weg geruimd. De balans over 2018 kan dus in deze opzichten een gunstiger beeld laten zien. Dit laat onverlet dat er in 2017 stappen vooruit zijn gezet bij het verbeteren van het functioneren van onze vereniging. Het gaat alleen langzaam en moeizaam.

Wat haar eigen positie betreft, is de Rekencommissie van mening dat bij de komende statutenwijziging haar positie zou moeten worden geformaliseerd. Immers de AVL, het hoogste orgaan van de vereniging heeft deze commissie ingesteld in 2016. Er ligt geen voorstel dat haar positie ter discussie stelt.

Wel zal snel moeten worden voorzien in de vervulling van vacatures, omdat twee leden te kennen hebben gegeven per 1 juni met hun werkzaamheden te stoppen.

