

Format Plan van Aanpak

Inleiding

Instellingen stellen vanaf een 2 sterrenkwalificatie een plan van aanpak op. Het plan van aanpak bevat maatregelen die instellingen nemen ter verbetering van hun financiële positie. De effecten van deze maatregelen dienen zichtbaar te worden gemaakt in het meerjarenperspectief. In het plan van aanpak wordt vooral stilgestaan bij de grootste risico's die direct leiden tot een tekort op de (meerjaren)begroting. Het gaat dan met name om risico's die indien deze concreet worden de instellingen in de gevarezone brengt.

Een plan van aanpak bestaat uit een aantal onderdelen.

Eerst wordt de bestuurlijke organisatie van de instelling beschreven (A). Daarna is het belangrijk om tot een heldere probleemanalyse (B) te komen. De instelling beschrijft de huidige situatie en hoe deze is ontstaan. Daarbij wordt een onderscheid in beleidsmatige- en financiële aspecten gemaakt. Concrete maatregelen (C) worden geformuleerd, inclusief de financiële impact hiervan over meerdere jaren. Vervolgens dienen de financiële risico's van de instelling en/of het plan van aanpak in kaart te worden gebracht (D). Tenslotte is het van belang de uitvoering van het plan van aanpak te monitoren (E).

A: Bestuurlijke organisatie

Beschrijving van de organisatie (stichting, vereniging etc.), administratie en personeel etc.

B: Probleemanalyse

In het plan van aanpak wordt duidelijk gemaakt wat de oorzaken zijn van de problemen. De oorzaken kunnen een incidenteel of een structureel karakter hebben. Financiële problemen zijn te herkennen aan een aantal kenmerken).

- Exploitatietekorten
- Relatief weinig eigen vermogen en/of financiële reserves
- Relatief veel schulden en/of weinig voorzieningen
- Gebrek aan liquide middelen
- Veel debiteuren

De samenstelling van het eigen vermogen, schulden en vorderingen moet onderzocht worden.

Eigen vermogen: wat is beschikbaar om exploitatietekorten op te kunnen vangen? Is er genoeg ruimte voor onderhoud? Zijn er voldoende bestemmingsreserves?

Schulden: inzichtelijk moet worden gemaakt wat de korte en de langlopende schulden zijn. Bij kortlopende schulden dient inzicht te worden gegeven in de crediteurenpositie. Worden de crediteuren tijdig betaald (binnen de wettelijke betalingstermijn)? Wordt er bij grote omvang van schulden risico gelopen dat schuldeisers snel een faillissement zullen aanvragen?

Vorderingen: zijn de vorderingen daadwerkelijk inbaar en op welke termijn?

Mogelijke oorzaken van de problemen:

Baten zijn minder:

- Tegenvallende bezoekersaantallen.
- Wegvallen subsidies op loonkosten
- Geen of te laag accres op subsidies van gemeente en/of provincie
- Veel variabele inkomsten

Lasten zijn hoger:

- Hoge/veel vaste lasten
- Achterstallig onderhoud
- Stijgende energie prijzen
- Stijgende personeelskosten
- Hoge financieringskosten omdat krediet moet worden aangevraagd (rood staan bij de bank)
- Verzekeringskosten nemen toe (b.v. omdat meer tentoonstellingen worden georganiseerd bruiklenen en transporten)

Overige oorzaken:

- Geen deugdelijke administratie en/of management informatiesystemen en/of AO/IC procedures
- Het management is niet zakelijk genoeg

- Onvoldoende daadkracht/sturing/kennis/netwerk/financieel inzicht van management en/of bestuur
- Te hoge ambities en/of te veel taken
- Slechte begrotingen
- Onvoldoende financiële projectbewaking

C: Concrete maatregelen en financiële vertaling, uitgezet in de tijd

Nadat de problemen in kaart zijn gebracht is het belangrijk dat de concrete maatregelen in voldoende mate aansluiten op de oorzaken. Indien mogelijk worden meerdere alternatieve maatregelen geformuleerd. De voorgestelde maatregelen worden gekwantificeerd en separaat te worden vastgelegd in het plan van aanpak, de begroting en de meerjarenraming. Hieruit moet blijken dat de maatregelen resulteren in (minimaal) een positief exploitatieresultaat.

Mogelijke maatregelen

Planning en control

- Strakke budgetbewaking
- Actieve kostenbeheersing
- Strakke begrotingsdiscipline
- Verbeteren AO/IC, administratie en/of voortgangsrapportages, monitoring
- Opstellen van liquiditeitsprognoses

Nieuwe inkomstenbronnen

- Meer bezoekers
- Beoordelen/bijstellen entreprijzen
- Adoptieprogramma bijv. van gebouwen, zalen e.a.
- Ontwikkelen van sponsorprogramma's
- Nieuwe financieringsbronnen (bijvoorbeeld subsidies en fondsen)
- Donateurs, giften, schenkingen
- Mogelijkheden tot verhuur van roerende en onroerende zaken

Kostenreductie

- Bezuinigen
- Afstoten of herschikken van taken (kosten en baten relateren aan effectiviteit)
- Vacaturestop

Overige maatregelen

- Bijstellen ambities/doelstellingen
- Werving vrijwilligers
- Marketing PR
- Samenwerking met andere instellingen/partners (b.v. toerisme)
- Aanpassen openingstijden
- Bestuurlijke vernieuwing

D: Risicomanagement

De wijze waarop instellingen risico's monitort wordt kort weergegeven. Zie hiervoor ook het format risicoparagraaf.

E: Monitoren

De instelling beschrijft op welke wijze men de uitvoering van het plan van aanpak gaat monitoren. Dit wordt gekoppeld aan de reguliere voortgangsrapportages.

Mogelijk te volgen indicatoren:

- Exploitatieresultaten
- Ontwikkeling eigen vermogen
- Liquiditeits- en solvabiliteitsontwikkeling
- Bezoekersaantallen
- Uitvoering van de concrete maatregelen
- Meerjarenbegroting
- Risico's