

Evaluatie Aanvullend verdienmodel (avm)

Oplegnotitie

Aangehecht is het 'Rapport Evaluatie aanvullend verdienmodel en het land- en tuinbouwproject van het ZZg', in opdracht van het Zeister Zendingsbestuur uitgebracht door de Galan Groep.

Het Zeister Zendingsbestuur neemt de in het rapport opgenomen conclusies en geleerde lessen over.

Het bestuur neemt zich voor:

- om de afbouw van het aanvullend verdienmodel voort te zetten en de daarvoor in Nederland en Suriname opgezette juridische en organisatorische structuren zo veel als mogelijk af te bouwen en te beëindigen;
- om zich diepgaand te zullen heroriënteren op de visie en missie en het strategisch beleid van het ZZg als zendingsorganisatie van de EBG in Nederland en daarbij diverse belanghebbenden te zullen betrekken;
- om, rekening houdend met de gebleken zeer geringe mogelijkheden om uit het vermogen van het ZZg structureel hogere inkomsten te genereren, in eerste instantie uit te gaan van de bestaande en nog verwachte inkomsten uit werving, nalatenschappen en beleggingen;
- om met name de mogelijkheden voor fondsenwerving te bezien en zo mogelijk te optimaliseren;
- om de taken en structuur van het ZZg-bureau te heroverwegen en zo nodig aan te passen.

Dit zal uiteindelijk leiden tot nieuw of aangepast beleid. Daarbij wordt samenwerking of samengaan met anderen organisaties niet uitgesloten.

Vertrouwelijk rapport

Evaluatie aanvullend
verdienmodel en het land- en
tuinbouwproject ZZg

19 mei 2023 | Baarn

Inhoud

1	Voorwoord	3
2	Inleiding	4
3	Samenvatting	
	3.1 De historische schets	5
	3.2 Bestuurlijke inrichting	6
	3.3 Het land- en tuinbouwproject	7
4	Een terugblik door de ogen van betrokkene	9
5	De toekomst van ZZg, het aanvullend verdienmodel	12
	Bijlage 1 - Entiteiten	13
	Bijlage 2 - Chronologie: 2015-2021	14

VERTROUWELIJK

1 Voorwoord

In dit rapport vindt u een samenvattend verslag van het documentenonderzoek en van de interviews die met direct betrokkenen zijn gevoerd aangaande het land- en tuinbouwproject en de ontwikkeling van het aanvullend verdienmodel voor ZZg. Het is een vertrouwelijk rapport, waarin verslag wordt gedaan van een uiteindelijk pijnlijke keuze om te stoppen met één van de initiatieven van het aanvullend verdienmodel, zijnde het “land- en tuinbouwproject” en zich te beraden op de toekomst van het “aanvullend verdienmodel”.

Het is altijd pijnlijk om een initiatief te moeten beëindigen, omdat het - ondanks inzet en goede bedoelingen - niet bleek te werken. Het leven en werken gaat met vallen en opstaan. Dit verslag beschrijft de struikelblokken die op het pad van het land- en tuinbouwproject zijn komen te liggen. Struikelblokken die men misschien had kunnen zien, maar die men naar de toekomst toe niet meer over hoeft te struikelen. In die zin is er naast teleurstelling en verlies ook hoop. We mogen in het geloof van de opdracht en missie van ZZg verder gaan, met de geleerde lessen als wijsheid voor onderweg en hoop vanuit verbondenheid voor de toekomst.

Prof. dr. Gabriël Anthonio
Onderzoeker/ Adviseur Galan Groep

VERTROUWELIJK

2 Inleiding

Begin 2023 heeft het Bestuur van ZZg een opdracht verstrekt aan de Galan Groep om een evaluerend onderzoek te doen naar het A. beëindigde “land- en tuinbouwproject” en B. naar de toekomst van het “Aanvullend Verdienmodel”. We spreken hier over een Aanvullend Verdienmodel (AVM), omdat er reeds een inkomstenstroom, waaronder uit beleggingen, kerkelijke inzamelingen, giften en legaten bestaat.

Het onderzoek en advies heeft een lerend en toekomstgericht karakter. Het is geen juridisch of economisch onderzoek, maar richt zich op de voornemens, uitwerking en hoe zaken zijn verlopen. Daarbij zullen geleerde lessen doorgetrokken worden naar de toekomst. Met dit rapport maken we eerst een pas op de plaats, voordat we naar de toekomst kunnen kijken.

Dit rapport is een samenvatting van ruim 70 documenten en gesprekken met (10) diverse betrokkene, waaronder bestuurders, toezichthouders, adviseurs in Nederland en in Suriname. Van deze gesprekken zijn verslagen gemaakt die tot het vertrouwelijke deel van dit rapport behoren en blijven in beheer van de onderzoeker. De uitkomsten zijn om die reden van vertrouwelijkheid dan ook anoniem verwerkt. ZZg heeft openheid van zaken gegeven door alle relevante stukken toe te zenden en de geïnterviewden hebben in alle openheid en vertrouwelijkheid hun verhaal kunnen doen. Als we alles zouden opnemen in dit rapport zou dit meer dan 100 bladzijden beslaan. Dat heeft geen zin en voegt ook weinig toe. In dit rapport beschrijft de externe onderzoeker - onafhankelijk en met enige afstand kijkend en analyserend naar de informatie - de rode draad. Dit betekent dat details of meer persoonlijk gekleurde informatie of uitspraken niet zijn opgenomen in dit verslag. Het gaat hier om de rode draad, de geleerde lessen en dat door te trekken naar de toekomst.

Dit rapport heeft een vertrouwelijk karakter. Het is geschreven en bedoeld voor de betrokkenen, zoals het Bestuur, Raad van Toezicht, medewerkers en de leden van de algemene ledenvergadering van ZZg. De verspreiding van het rapport wordt bepaald door de opdrachtgever, het Bestuur van ZZg. Aan de lezer de vraag om hier zorgvuldig mee om te gaan.

Leeswijzer

Hieronder treft u allereerst een samenvatting op hoofdlijnen aan. De achtergrond van deze samenvatting vindt u in de verschillende hoofdstukken terug. In de bijlage vindt u relevante achtergrondinformatie terug. We hebben - zoals gevraagd door de opdrachtgever - er een helder, beknopt verslag van proberen te maken. Een verslag waarin ervaringen en geleerde lessen meegenomen kunnen worden naar de toekomst.

3 Samenvatting

3.1 De historische schets

ZZg heeft zich beraden op haar positie en toekomst. Met de teruglopende inkomsten uit de aangesloten kerken, overige schenkingen, legaten en de wisselende resultaten uit beleggingen heeft men zich voorgenomen een nieuw aanvullend verdienmodel te introduceren. Het aanvullend verdienmodel dat zich operationeel richt op Suriname kende vier pijlers; huisvesting, ouderenzorg, recycling en het land- en tuinbouw. Het idee was dat deze thema's kansrijk zijn, omdat de EBGS bij deze onderwerpen betrokken is, bezittingen of mogelijkheden tot exploitatie en een daarmee een bijdrage aan het aanvullend verdienmodel kan leveren. De eerste drie onderwerpen zijn bij een verkenning gebleven en het derde onderwerp is daadwerkelijk in uitvoering gezet. Het EBGS heeft volgens de documenten circa 300 hectare grond in grondhuur (Plantage Misgunst), waarvan een deel voor landbouw (circa 150 hectare) snel in ontwikkeling kon worden gebracht. De voorbereidingen voor het landbouwproject zijn in 2018 begonnen. In het uitvoerig adviesrapport uit 2019 (129 bladzijden) worden de kansen, mogelijkheden en omzet beschreven. Tevens wordt duidelijk aangegeven dat men afhankelijk zal zijn van export, omdat de afzetmarkt in de regio te beperkt is. Dit maakt het project sterk afhankelijk van de internationale markt voor land- en tuinbouw producten, zoals fruit en groenten. In 2019 zijn enkele bestuursleden van ZZg met een adviseur op werkbezoek in Suriname geweest om de plannen door te spreken. De plannen die hierop volgden, lieten een wisseling van omvang van kavel, gewassen en begrotingen zien.

De kosten voor het bouwrijp maken (moerasgebied) van de kavel waren fors. Ook de huisvesting van de medewerkers, het aanstellen van managers en advieskosten namen in omvang toe. Er is nog geen eindafrekening, omdat bepaalde goederen nog moeten worden verkocht en men nog opbrengst verwacht, maar wordt geschat op circa € 500.000,--. Ondanks deze investering - waarvan circa 1/5 deel in de uitvoering is gegaan - is de voortgang van het project te beperkt gebleven, waardoor men in 2022 het heeft beëindigd.

Ondanks dat men overwegend optimistisch was over de kansen en mogelijkheden, waren er binnen het Bestuur, de organisatie en ALV mensen die kritisch waren. Er was steeds een meerderheid, waarbij de minderheid of tegengeluiden verstomden. De hoeveelheid stevige en professionele documenten waarin er sprake was van wisselende omvang van de kavel, investeringen en producten, maakten dat meerdere actoren - die zichzelf inhoudelijk en als ondernemers niet deskundig achten - toch meegingen in de positieve besluitvorming of zich passief - maar wel meewerkend - opstelden.

3.2 Bestuurlijke inrichting

Na de eerste oriëntaties in 2018 kwamen de nieuwe ZZg-bestuursleden in de periode daarna, zoals de leden Raad van Toezicht, bestuursleden van de Stichting Vermogensbeheer en de nieuwe secretaris op een rijdende, trein terecht. Tevens was er sprake van meerdere rollen en functies die door verschillende betrokkenen vervuld werden. Er werd op basis van een juridisch advies een hoofdstructuur met meerdere entiteiten ingericht (zie bijlage 1). ZZg Bestuursleden werden (tijdelijk) bezoldigde bestuurders van de NV's in Suriname en Nederland, ZZg-bestuursleden werden (tijdelijk) Toezichthouder, de secretaris/directeur werd bestuurder van de Stichting Vermogensbeheer. Bestuurders van ZZg waren voor een periode zowel bestuurder (voorzitter en vicevoorzitter ZZg) én ook bestuurders van de NV's. De argumenten om dit zo te doen waren kosten te besparen, korte lijnen te houden en het initiatief snel door te laten gaan. Als we de regels voor goed bestuur (governance code) ernaast leggen, dan zijn dubbele petten ongewenst. Uit de stukken, reacties op de ALV op dit punt en uit de gesprekken met betrokkene blijkt dit dat er veel ongemak "over deze dubbele petten" - zoals sommigen dat noemden - bestond. De secretaris kwam eveneens in een dubbelrol terecht als werknemer van het ZZg bestuur en tevens als voorzitter van de Stichting Vermogensbeheer. Toezichthouders en Bestuurders moeten volgens de gedragscode toezicht houden en besturen (op afstand) en niet in de uitvoering (direct betrokken) stappen of zich daar direct of indirect (uitvoeren) mee bemoeien. Er zijn vanwege kritische vragen en dit ongemak dan ook juridische adviezen ingewonnen om te bezien of deze tijdelijke constructie houdbaar was. Men was van mening dat dit tijdelijk zo kon en de beste optie was om de voortgang erin te houden. In de gesprekken werd aangegeven dat het CBF (toezichthouder goede doelen organisatie) dit ook tijdelijk heeft gedoogd.

De verschillende actoren - waaronder bestuur ZZg, toezichthouders, bestuurders van de NV's en Stichting Vermogensbeheer - hebben enorm veel informatie (veelal in de vorm van bijstellingen van begrotingen, landbouwkundige en juridische adviezen ontvangen) verwerkt en gedeeld. Er is steeds afstemming geweest met de ALV, die formeel de algemene zeggenschap heeft over de ontwikkelingen en inrichting van de voortgang van dit project. Hiervan zijn presentaties en voortgangsverslagen in het dossier te vinden (zie samenvatting bijlage 2). Zij hebben steeds, ondanks de tegengeluiden, met een meerderheid ingestemd.

Gelet op de resultaten na vier jaar heeft het bestuur van de Stichting Vermogensbeheer - na ruggenspraak met het bestuur van ZZg - besloten om in 2022 geen investeringen meer te doen en daarmee het project te beëindigen. Alle andere initiatieven, waaronder huisvesting en ouderenzorg, zijn tevens "on hold" gezet. Formeel zijn deze twee andere lijnen van het aanvullend verdienmodel niet stopgezet, maar tijdelijk stil gelegd. Hieronder zullen we nader ingaan op het land- en tuinbouwproject dat als meest kansrijke onderdeel van het aanvullend verdienmodel werd gezien.

3.3 Het land- en tuinbouwproject

Het land- en tuinbouwproject werd als het meest kansrijke voor het aanvullend verdienmodel gezien.

Het initiatief was bedoeld als een gezamenlijk project vanuit ZZg met EBGs, zodat er een gelijkwaardige situatie zou ontstaan. ZZg zou de middelen inbrengen en EBGs de landbouwgrond. Naast deze gelijkwaardigheid zou de winst naar beiden op een evenredige manier moeten terugvloeien. Ook zou er bij de overheid, banken en andere financiers gekeken worden naar partnerships en aanvulling van de middelen. Al snel bleken aanvullende middelen en de samenwerking met EBGs niet door te gaan.

ZZg ging vervolgens verder om vanuit Nederland het project zelf op te pakken en te gaan ondernemen op afstand. Dit afhaken van EBGs, de belangrijkste partner in dit project, zou een moment geweest kunnen zijn voor heroverweging, maar men ging door op de ingeslagen weg. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de reeds bestaande structuur met een holding; twee NV's in Suriname en twee in Nederland met twee bezoldigde bestuurders (voormalige bestuursleden). Tevens werd de Stichting Vermogensbeheer opgericht, die als eigenaar/enige aandeelhouder de middelen - die vrijgemaakt werden door het ZZG-bestuur - na akkoord van de ALV ging beheren.

Er worden in de stukken wisselende rendementen genoemd. Dit is afhankelijk van de opbrengst uit de gewassen (onder andere fruit, diverse groenten en kruiden), de groeitijd die voor bepaalde gewassen nodig is, de omvang van de kavel, de investeringen waaronder het bouwrijp maken van de kavel. Ook is men afhankelijk van de verwerkingsbedrijven en afzetmogelijkheden van de producten. Uit deze eerste verkenningen, met landbouwkundige, bedrijfskundige en organisatorische adviezen blijkt dat dit project een forse onderneming wordt die door deskundigen op inhoud, bedrijfsvoering en afzetmarkt moet worden gemanaged. Een onderneming waar - na het afhaken van de belangrijkste partners de EBGs - ZZg alleen is voor komen te staan. De redenen dat EBGs afhaakte, is dat men een samenwerking vanuit gelijkwaardigheid (50-50%) niet zag zitten. Men wilde een meerderheidsbelang (52%) en wilde hun grond niet inzetten binnen het reguliere economisch verkeer. ZZg hield vast aan het gelijkheidsprincipes. Hierop is de samenwerking beëindigd.

Op basis van het aanvullend verdienmodel en de verwachtingen zijn twee bestuursleden afgetreden en zijn als bestuurders van de NV's, die het land- en tuinbouwproject gaan besturen, aangetreden. De middelen van de NV's waren belegd bij de Stichting Vermogensbeheer als enige aandeelhouder. De holding en twee NV's in Suriname zijn traceerbaar, maar die in Nederland zijn ingeschreven in de KvK maar niet als juridische identiteit terug te vinden in de beschikbare documenten. De overige bestuursleden van ZZg zijn tijdelijk als toezichthouders bij de NV's aangetreden. De secretaris/directeur van ZZg was voorzitter van de Stichting Vermogensbeheer, die middelen vrij moest maken.

ZZg heeft 100% zeggenschap binnen de Stichting Vermogensbeheer, die het gevolg is van de benoeming voor de leden van de Raad van Toezicht op de Stichting Vermogensbeheer, waarbij de voorzitter de secretaris van ZZg is en de kasstroom via ZZg verloopt. Dit roept een consolidatieverplichting van en binnen de jaarrekening op van dit project en de uitgaven hierop. In de jaarrekening 2022 moet de eindafrekening van directe en indirecte kosten zichtbaar worden gemaakt. Hieronder vallen bestuurskosten, reis-, advies- en voorbereidingskosten alsmede kosten voor de pompen, aanleg van dijken, materialen en toegankelijk en droog maken van de kavel etc. Deze investeringen en activiteiten zijn bekend bij de boekhouding van ZZg en zijn voor een deel ook zichtbaar in de stukken die deel uitmaken van het dossier. Uit de stukken wordt ook duidelijk dat er discussies gingen ontstaan over gemaakte kosten, de betaling en termijnen.

De afstemming tussen de betrokkenen verliep geregeld stroef en leidde tot discussies. Uiteindelijk heeft het Bestuur van de Stichting Vermogensbeheer in 2022 besloten geen betalingen meer te doen.

VERTROUWELIJK

4 Een terugblik door de ogen van betrokkene

Vanuit de documenten en gesprekken doen we hieronder een verslag van hoe betrokkene zelf terugblikken op het proces:

Als we terugblikken zien we dat ZZG zich terecht afvraagt hoe zij op een duurzame manier haar voortbestaan qua inkomsten kan borgen. Beleggingen (circa € 3,5 miljoen) hebben een beperkte opbrengst. Dit maakt een overweging tot een aanvullend verdienmodel begrijpelijk. Echter, wat niet duidelijk wordt, is waarom men wil gaan “ondernemen”. Een activiteit die het ZZg vreemd is, geen ervaring in heeft en ook niet tot haar kerntaak in het verlengde van de inhoudelijke Zendingsopdracht behoort. Te overwegen is om in het kader van goed rentmeesterschap te gaan “ondernemen”, maar dan wel met partners die draagkrachtig en ervaring hierin hebben. De partners van het eerste uur - het EBGs en andere mogelijke financierders - haakten in een vroeg stadium af. Op het moment dat ZZg er alleen voor staat en in wezen op afstand vanuit Nederland gaat ondernemen, is het een overweging om op dat moment te stoppen. Er is voor gekozen om door te gaan en bestuursleden tijdelijk in een dubbelfunctie en daarna te positioneren als ondernemers. Hiermee zou de voortgang en realisatie worden versterkt en het land- en tuinbouwproject en mogelijk ook andere projecten - zoals huisvesting en ouderenzorg - gerealiseerd kunnen worden.

Het optimisme, de grote inzet van alle betrokken en vooral het geloof in de haalbaarheid van dit project is te prijzen. Tegelijk is het ook een struikelblok geworden. Men is te veel vanuit de theorie en te weinig vanuit de praktische haalbaarheid te werk gegaan. Hieronder worden de geleerde lessen samengevat. Het bevat de rode draad, waarbij deelmeningen niet zijn opgenomen, maar gekeken is naar de gemeenschappelijke deler.

Geleerde lessen zoals verwoord door de geïnterviewden en hieronder samengevat:

1. Een organisatie als ZZg - in de vorm van een vereniging - heeft niet de kennis in huis om te gaan ondernemen; niet als ondernemers en ook niet op inhoudelijke projecten als land- en tuinbouw.
2. Een organisatie als ZZg heeft niet de bestuurlijke vorm, slagkracht en mandaten om te ondernemen.
3. Ondanks de goede wil en harde werken van iedereen is het niet juist om mensen met meerdere rollen en taken, verschillende functies te belasten. Er moet een duidelijke functiescheiding zijn en de formele Checks & Balance moeten geregeld zijn.
4. Op momenten dat ZZg er in wezen alleen voor kwam te staan, is men doorgegaan op de ingeslagen weg. Iedereen was hierbij betrokken, ondanks tegenspraak heeft een meerderheid van de toezichthouders, bestuur en de ALV hiermee ingestemd.
5. De afstand tussen Nederland is naast de gevoeligheid (jullie bepalen vanuit Nederland) te groot om in een politiek complex en niet stabiel klimaat te ondernemen.

6. De keuze voor de kavel was onhandig, ver weg van de bewoonde wereld, dat een grote reisafstand betekende, tevens een moerasgebied dat om extra investering (drooglegging en houden) vraagt.
7. Omstandigheden, zoals afhaken van beoogde partners en financierders, Corona en forse regenperiodes, waren niet voorzien en konden met de mensen en middelen ook niet worden opgevangen.
8. De hoeveelheid stukken, adviezen en rapporten hebben betrokkenen weliswaar uitvoerig geïnformeerd, maar hebben niet geleid tot scherpere inzichten en bijgedragen aan bijsturing of stopzetting. Sommigen ervoeren de hoeveelheid als overweldigend en ingewikkeld. Men kon ze onvoldoende beoordelen en waren dus geen goede basis voor besluiten.
9. Op basis van de ontvangen beschikbare accountantsverklaring, die overlegd en besproken zijn bij de ALV kan gesteld worden dat de kosten en verwerking daarvan in die periode voldoen aan de kwaliteitseisen en verantwoording hiervan. Er moet nog een finale eindafrekening en geconsolideerde jaarrekening volgen.
10. Uit meerdere gesprekken stelde men dat de afstemming en communicatie tussen betrokkenen, rollen en taken onduidelijk was. Dit leidde tot misverstanden en discussies. Sommige betrokkenen voelden zich niet gehoord en hadden het idee mee te moeten gaan uit loyaliteit, terwijl men innerlijk weerstand had.
11. Maak de eindafrekening op, beëindig de huidige bestuurlijke structuur en beraad je eerst op het aanvullend verdienmodel voordat er andere acties binnen deze constructie worden voortgezet. Verwerk de geleerde lessen voor de toekomst.
12. Niet alleen het land- en tuinbouwproject moet nog worden afgerond, maar ook de andere open lijnen, zoals de opties op investeringen in huisvesting en ouderenzorg in Suriname moeten worden stopgezet. Pas als we hiermee stoppen kunnen we opnieuw beginnen en goed verder.
13. De kritische geluiden, formele bezwaren rondom de besturing en inrichting daarvan zijn onvoldoende gehoord en meegenomen in de besluitvorming. Er is gekozen om een meerderheid in de besluitvorming, zoals in de ALV te volgen. Het goed naar elkaar luisteren en constructieve argumenten serieus nemen is een belangrijke les voor de toekomst.
14. We moeten elkaar niet de schuld gaan geven, we waren er allemaal bij. Het kan nodig zijn dat er gesprekken gevoerd moeten worden om gespannen relaties te ontspannen. Men heeft onder grote druk en spanningen geacteerd en dat heeft geleid tot wraak. Het is belangrijk om zaken af te sluiten, uit te praten en deze spanningen niet mee te nemen naar de toekomst.
15. Laat deze teleurstellende uitkomst een leermoment voor alle betrokkene zijn. Eenieder kan hier zijn of haar les uittrekken en zich voornemen - voor zover het binnen de mogelijkheden kan - dit voortaan te voorkomen. Tegelijk kunnen we dit achter ons latend de blik vervolgens op de toekomst richten.

Een uitspraak die in verschillende vormen door velen is herhaald:

“Schoenmaker blijf bij je leest!”

Concluderend kunnen we stellen dat er door diverse betrokkenen vanuit hoopvolle verwachtingen op rendement aan een aanvullend verdienmodel en in het bijzonder het land- en tuinbouwproject in Suriname is gewerkt. Echter, door omstandigheden - zoals het afhaken van EBS, Corona, een zeer natte regenperiode, gebrek aan ervaring in een dergelijke project en onderneming en geen kennis van land- en tuinbouw - is dit project vooral bij een theorie gebleven. Het heeft ondanks de inzet van velen en de investeringen niet het gewenste resultaat opgeleverd, waarna men vanuit het bestuur van ZZG (Opdrachtgever) en Stichting Vermogensbeheer (Aandeelhouder) heeft besloten hier geen middelen meer beschikbaar voor te stellen.

Het moge duidelijk zijn dat “schoenmaker blijf bij je leest” een passende en juiste samenvatting van dit onderzoek is. De geleerde lessen zullen door het bestuur, alle betrokkene en door ALV moeten worden meegenomen om herhaling te voorkomen en straks vooral beter te doen.

VERTROUWELIJK

5 De toekomst van ZZg, het aanvullend verdienmodel

Voor het voortbestaan van ZZg is van belang de geldstroom te versterken. Het idee van een "Aanvullend Verdienmodel" lijkt aantrekkelijk, maar is wezensvreemd aan de inhoudelijke doelstelling en zendingsoopdracht. Iedere activiteit - in welke vorm dan ook - zou verbonden moeten zijn met die inhoudelijke opdracht. Dit betekent bijvoorbeeld dat sociaal- en/of duurzaam beleggen hier bij past. Investerings kunnen dus niet als losstaande activiteiten worden gezien, maar moeten steeds verbonden zijn met deze inhoudelijke kernopdracht van ZZG.

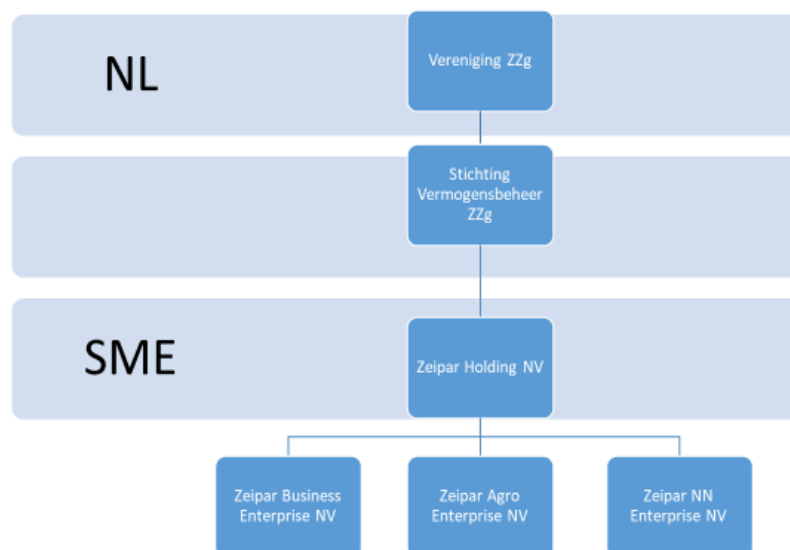
Dit vraagt om een herijking van het aanvullend verdienmodel, zowel op het niveau van beleggen als investeringen doen. Investerings die sociaal, maatschappelijk en geestelijk rendement moeten opleveren, te beginnen met de meerwaarde voor mensen, samenleving en de kerk.

Het advies is om door het Bestuur op een nader te bepalen tijdstip een Raad van Advies uit eigen geledingen en van buiten aan te stellen. Een deskundige raad die vanuit een meervoudige perspectief, inhoudelijk, sociaal-maatschappelijk, kerkelijk en financieel naar een aanvullend verdienmodel onderzoek gaat doen. Het advies is om deze adviesraad te laten bestaan uit: 2 leden voorgedragen door de ALV, 2 leden van het bureau en of bestuur van ZZg en 2 externe leden, waarvan één de voorzitter is. Alle zes leden van deze adviesraad zitten hier zonder last of ruggenspraak in (onafhankelijk). Hierbij wordt niet alleen intern maar ook extern naar inhoudelijk gelijkgestemde en robuuste partners en financierders gekeken. De Adviesraad zal een onafhankelijk advies uitbrengen aan de ALV, waarna het bestuur de opdracht krijgt een en ander uit te voeren.

Eén belangrijke les staat hier centraal: laat ZZg trouw en dicht bij haar opdracht blijven, in verbinding met de inhoud en met elkaar in geloof en vertrouwen de toekomst tegemoet zien en daarbij verstandig met mensen en middelen omgaan. Of zoals één van de betrokkene het treffend verwoordde:

"Ons werk is een geloofswerk, maar wel met beide benen op de grond."

Bijlage 1 - Entiteiten



De entiteiten waar het om gaat, zijn:

Naar Nederlands recht opgericht:

- De vereniging ZZg
- Stichting Vermogensbeheer ZZg

Naar Surinaams recht opgericht (ingeschreven in de KvK):

- Zeipar Holding N.V.
- Zeipar Business Enterprise N.V.
- Jenny's Agro Enterprise N.V.

Bijlage 2 - Chronologie: 2015-2021

Aanvullend verdienmodel en organen ZZg uit de notulen

Oktober 2015 - Beleidsplan 2016-2020 (pagina 6, zie pagina 25)

Over de “financiële basis”: “Dit aandachtsveld omvat de klassieke fondsenwerving..., het beleggen van eigen vermogen, maar ook het ontwikkelen van een nieuw aanvullend verdienmodel om meer rendement te halen uit het eigen vermogen. In het beleidsplan wordt twee jaar uitgetrokken voor onderzoek, zodat in de loop van 2018 een beleidsbeslissing over de mogelijke inzet van het eigen vermogen kan worden genomen.”

November 2015 - ALV

Br. Veldwachter (voorzitter) over beleidsplan 2016-2020: “Er zullen gaandeweg andere financieringsbronnen gevonden moeten worden. Daarbij kan het vermogen van ZZg een prominente rol gaan spelen” (notulen, pagina 1).

Reacties positief – bijvoorbeeld br. Gerlagh (oud-bestuurslid): “Heb niet te veel angst om het vermogen nu in te zetten voor vernieuwende activiteiten” (pagina 2).

Juli 2016 - Beleidsoverleg ZZg & EBGs

Protocol van samenwerking met EBGs: “De EBGs en ZZg streven ernaar, door structurele en langdurige samenwerking, de inkomsten van de eigen organisatie te diversifiëren en te versterken. Dit willen zij doen door samen te werken in het ontwikkelen van aanvullende verdienmodellen voor elke organisatie, primair door het investeren in vastgoed van de EBGs.”

Juni 2017 - ALV

Br. Schalkwijk (algemeen secretaris) informeert over “ander aanvullend verdienmodel”.

Reactie: “Met applaus wordt ingestemd met de financiële verantwoording over het voorgaande jaar. Op deze manier wordt ook goedkeuring gegeven aan het in 2016 door het bestuur gevoerde beleid en beheer” (notulen, pagina 2).

Maart 2018 - Beleidsoverleg ZZg & EBGs

Met betrekking tot samenwerking ZZg-EBGs “Landbouwproject Misgunst”: “De samenwerking in het aanvullend verdienmodel wordt uitgebouwd in een model, waarin een zekere gelijkheid als partners zichtbaar wordt. Een aantal stappen zal nog gezet worden, waaronder uitwerking van het onroerend goed om te bepalen wat onder het partnerschap zal vallen... Dit stuk wordt toegevoegd aan het protocol van samenwerking.”

Augustus 2018 - Commissie afscheiding eigen vermogen ZZg

(Mike Kensenhuis en Astrid Belgrave)

Voorstel: “Het volledige bedrag uit de verkoop van het onroerend goed te Utrecht (ongeveer € 675.000,--) beschikbaar stellen aan het project nieuw aanvullend verdienmodel.”

November 2018 - ALV

Agendapunt ‘Samenwerking met de EBGs/ aanvullend verdienmodel’ (gezamenlijk gepresenteerd met br. Peerwijk van het PB van de EBGs).

Uitvoerige discussie met positieve reacties

Tot februari 2019 - ZZb

Tot de oprichting van de Stichting Vermogensbeheer op 12 februari 2019 en de bezetting van diens organen begin 2019 is het ZZb nauw betrokken bij alle stappen van het AVM en de entiteiten. Hiervoor behandelt het tientallen stukken en neemt het alle nodige besluiten.

Vanaf maart 2019 - Stichting Vermogensbeheer

Organen Stichting Vermogensbeheer worden bemenst. Het ZZb is als orgaan niet langer bij de dagelijkse gang van zaken van het AVM betrokken.

Juni 2019 - ALV

Agendapunt ‘Voortgang ontwikkeling aanvullend verdienmodel’:

Inleiding: “Er wordt gewerkt aan commercieel lonende activiteiten op het gebied van landbouw en mogelijk vastgoedontwikkeling, beide in samenwerking met de EBGs. Die zal eenzelfde organisatorische structuur opzetten, maar houdt een ander tempo aan. Het staat ZZg overigens vrij om ook zonder EBGs commerciële initiatieven in Suriname te starten” (notulen pagina 2).

Uitvoerige discussie met afsluitende stemming: “De voorzitter legt dit onderwerp ter stemming voor. Circa twee derde van de aanwezige leden stemt met handopsteking vóór voortzetting van deze vorm van ontwikkeling van een aanvullend verdienmodel... Daarmee is voldoende draagvlak aangetoond” (pagina 3).

Oktober 2020 - ALV (12 leden aanwezig, waarvan 5 bestuur – 12 leden online)

Agendapunt “Jaarverslaggeving 2019: bestuur verslag en jaarrekening”:

Bijzonder veel vragen over het AVM, merendeels gesteld door het kleine aantal fysiek aanwezige ALV-leden. Tot slot “hechten alle aanwezigen, zowel in de zaal als online, hun goedkeuring aan de jaarverslaggeving en het in 2019 gevoerde beheer en beleid” (notulen, pagina 3).

Tevens verkiest de ALV leden drie leden voor de Raad van Toezicht van de Stichting Vermogensbeheer. Hierdoor zijn – na het ZZb als orgaan – ook de afzonderlijke ZZb-leden niet meer langer bij het dagelijks werk van het AVM betrokken.

Oktober 2021 - ALV

Aanvulling op de notulen van 2020: “De investering door het ZZg in het beoogde aanvullend verdienmodel is gelimiteerd tot € 675.000,--” (notulen, pagina 1).

Veel kritische vragen. Het bestuur wijst op de geplande ALV op 12 februari 2022.

VERTROUWELIJK

Galan Groep

Rutgers van Rozenburglaan 2

3744 MC Baarn

T +31 (0)35 694 80 00

E info@galangroep.nl

www.galangroep.nl



Galan Groep