

Special: is uw belangenorganisatie volledig in control?

Met onder andere:

- De fiscale consequenties van nieuwe businessmodellen
- De struikelblokken op het gebied van digitalisering

forvis mazars


DELFT

Inhoud

05 Voorwoord

06 De vier V’s

Aan de hand van de vier V’s worden de maatschappelijke uitdagingen uitgelegd.

07 Transparantie & verantwoording

Hoe zorgt u ervoor dat u als belangenorganisatie ook een goed rentmeester bent?

10 Privacy & Cybersecurity

Hoe krijgt u grip op uw privacy- en informatiebeveiliging?

14 Risicomanagement

Een pragmatische insteek om de continuïteit van uw belangenorganisatie te waarborgen.

17 Onze specialisten

18 Nieuwe businessmodellen

Waarom u zonder winstoogmerk tóch belastingplichtig kunt zijn.



Voorwoord

Belangenorganisaties in control

Met elkaar vormen belangenorganisaties een netwerk waarbinnen een belangrijk deel van het maatschappelijke en politieke verkeer in Nederland zich afspeelt. Het landschap van belangenorganisaties verandert. De ene generatie is de andere niet en nieuwe generaties brengen nieuwe inzichten mee. Ledenaantallen bij verenigingen lopen terug in een land waar het verenigingsleven altijd belangrijk is geweest. Belangenorganisaties moeten voortdurend aandacht hebben voor hoe zij waardevol kunnen zijn en blijven voor hun leden en de maatschappij.

Maar hoe doet u dat?

Wij bieden u met de serie 'Belangenorganisaties in control' inzichten op het gebied van Transparantie & Verantwoording, Privacybescherming & Cyber-security, Risicomanagement en Nieuwe business-modellen. Belangrijke onderwerpen die van invloed zijn op het bestaansrecht van uw vereniging en inzichten die u hierbij op weg kunnen helpen.

Binnen Forvis Mazars hebben wij onze kennis over belangenorganisaties gebundeld in de Sectorgroep Belangenorganisaties. Dit team bestaat naast accountants uit de verschillende vakspecialisten van Forvis Mazars. Met dit team staan wij voor u klaar om u te voorzien van krachtige advisering met toegevoegde waarde.

Wilt u meer weten over vorenstaande thema's, dan maken de leden van onze sectorgroep graag kennis met u.

Graag tot ziens!



Egon de Prouw
Partner | Sectorleider
Maatschappelijke organisaties

De vier V’s

Maatschappelijke uitdagingen

In algemene zin constateren wij dat belangenorganisaties zich in meer of mindere mate bezig (zouden moeten) houden met een aantal maatschappelijke uitdagingen. Wij hebben deze samengevat in vier V’s.

1. Vervlechten



Belangenorganisaties laten zich steeds moeilijker in hokjes plaatsen. De activiteiten die zij uitvoeren gaan over de ‘traditionele grenzen’ van de organisatie heen. Dat stimuleert innovatie en is goed voor de leden / consument, zo is de gedachte. Dit vraagt om een herijking van de missie en het vinden van de juiste samenwerkingspartners.

2. Vertakken



Veel belangenorganisaties zijn gecentraliseerd omwille van efficiency en zijn daardoor vervreemd geraakt van hun achterban. Om de leden te activeren zijn andere ordeningsprincipes (regionaal, thematisch naar omvang) nodig. Uit onderzoek blijkt dat belangenorganisaties die de leden intensief betrekken bij de beleidsvorming sterker zijn.

3. Verantwoorden



Loyaal zijn aan een belangenorganisatie heeft plaatsgemaakt voor ‘what’s in it for me?’. Organisaties moeten aantonen dat zij de goede dingen doen én die dingen goed doen. In de eerste plaats richting de eigen achterban; zij wil zien wat er met het geld gebeurt. Maar ook richting bestuur, Raad van Toezicht, de maatschappij, partnerorganisaties en de Belastingdienst.

4. Verdienen



Veel belangenorganisaties zijn op zoek naar andere verdienmodellen, zodat zij minder afhankelijk zijn van donaties, subsidies en contributies. Denk aan retributies voor individuele dienstverlening (advies, bijeenkomsten) en deels in voordeelregelingen voor de achterban. Ook webshops, het tegen betaling ontsluiten van informatie via bijvoorbeeld apps en financiering door middel van crowdfunding zijn vormen van nieuwe businessmodellen.

Transparantie & verantwoording

De kern van het bestaansrecht

‘What’s in it for me?’ Dit is wat leden van verenigingen zich vaak afvragen. Hoe toont u als belangenorganisatie aan dat de juiste dingen worden gedaan en dat deze in het belang zijn van alle stakeholders? Hierbij staat de vraag centraal: Hoe verwezenlijkt een belangenorganisatie haar doel met de aan haar toevertrouwde middelen en op welke wijze legt zij hierover op transparante wijze verantwoording af? En hoe zorgt u ervoor dat u als belangenorganisatie ook een goed rentmeester bent?

Waarom is verantwoording belangrijk?

Voor belangenorganisaties hanteren wij het zogenaamde ‘4V model’: vervlechten, vertakken, verantwoorden en verdienen. De ‘V’ van verantwoorden staat in feite voor het bestaansrecht van een belangenorganisatie. Als een organisatie een goed rentmeester wil zijn dan moet zij ‘in control’ zijn en voldoende stuurinformatie ter beschikking hebben. Dit vraagt om een passende governancestructuur, een bepaalde mate van volwassenheid en een transparant jaarverslag.

De uitdagingen van een passende governancestructuur

Voor belangenorganisaties zijn er veel mogelijkheden om de governance in te richten. Ieder uiteraard met de nodige uitdagingen. Bij kleinere verenigingen is er meestal een bestuur dat een (belangrijk) deel van haar taken heeft gedelegeerd aan een titulair directeur. Bij het zogenaamde ‘Raad van Toezicht model’ is een directeur-bestuurder verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering. De Raad van Toezicht heeft in dit geval naast de toezichthoudende rol ook een klankbordfunctie naar de bestuurder en zelfs een werkgeversrol.

Soms worden auditcommissies, bestaande uit enkele leden van de Raad van Toezicht die affiniteit hebben met de financiën en processen, geïnstalleerd ter ondersteuning van de toezichthoudende rol. Bij verenigingen is een Algemene Ledenvergadering of een Ledenraad (aantal leden aangewezen door het collectief) het hoogste orgaan.

Bij het governancemodel met een titulair directeur zien we in de praktijk vaak de volgende situaties ontstaan:

- Het bestuur is (te) direct betrokken bij de dagelijkse activiteiten vanwege de sterke affiniteit met de inhoud, terwijl juist de titulair directeur daarvoor is aangesteld
- Het bestuur staat op afstand en de titulair directeur heeft (te) grote vrijheid bij het bepalen van de koers van de organisatie

Rolonduidelijkheid en taakverdeling

In beide bovenstaande gevallen is er sprake van rolonduidelijkheid. In de situatie waar het bestuur nauw betrokken is bij de activiteiten, kan een directeur zich onvoldoende ontplooien en ervaart mogelijk een gevoel van onduidelijkheid en te veel controle. In de situatie dat het bestuur op afstand opereert, kan het voorkomen dat de directeur beslissingen neemt en rechtshandelingen namens de vereniging uitvoert die wellicht niet in lijn zijn met de doelstellingen van de organisatie.

De taakverdeling tussen de verschillende organen binnen een belangenorganisatie is als het goed is in de statuten geregeld. De mogelijkheid om reglementen voor de directeur, het bestuur of de Raad van Toezicht op te stellen, is meestal standaard in de statuten opgenomen. Deze reglementen zijn bij uitstek geschikt om de taakverdeling te concretiseren. Het is van belang dat duidelijk is waar de rol van de toezichthouder stopt en waar de rol van een bestuurder begint, en vice versa. Kortom, er moet voldoende balans bestaan. In de praktijk komt het regelmatig voor dat er geen reglementen zijn opgesteld of dat bestaande reglementen verouderd

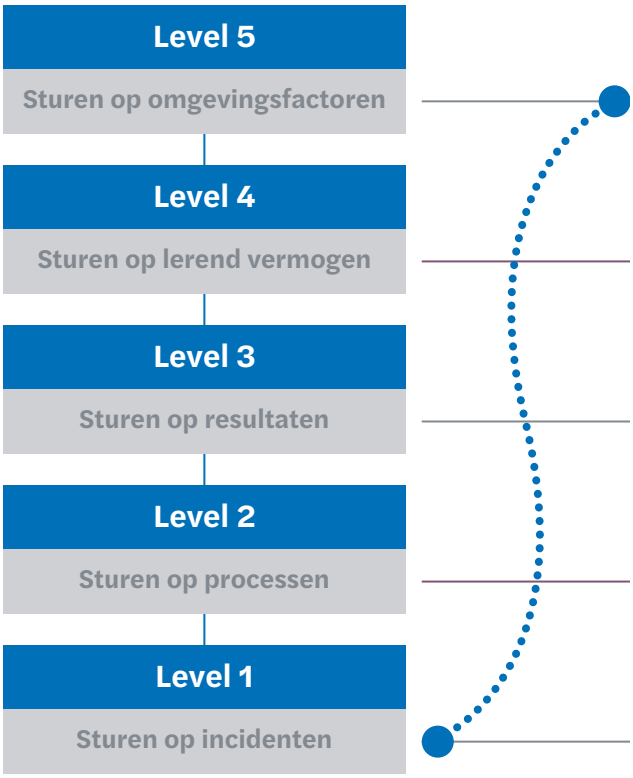
De kern van het bestaansrecht (vervolg)

zijn en niet meer aansluiten bij de organisatie. Het opstellen van reglementen is geen standaard-handeling en vraagt om visie en precisie. Het inschakelen van een extern adviseur kan hierbij waardevol zijn.

De risico's van onvolwassenheid

Bij belangenorganisaties bestaan verschillende gradaties in de mate van volwassenheid van de (werk)organisatie. In het schema hiernaast zijn de verschillende fasen van volwassenheid gedefinieerd. Een graadmeter van onvolwassenheid is dat de bedrijfsprocessen niet voldoende zijn beschreven en dat de kennis in de hoofden van de medewerkers zit. De uitdaging is dan om te kijken of de processen worden uitgevoerd zoals deze zijn bedoeld en hoe u ervoor kunt zorgen dat de kennis geborgd blijft.

Ook het onvoldoende hanteren van de begroting als stuurmiddel en het ontbreken van het inzicht in de baten en de lasten (waaronder ook het toerekenen van algemene kosten aan de batencategorieën) zijn kenmerken van onvolwassenheid in een belangen-organisatie. Aangezien deze zaken direct de kwaliteit van de managementrapportage beïnvloeden, heeft dit ook effect op het voorspellend vermogen van de organisatie.



Hoe brengt u transparantie aan in de jaarverslaggeving?

Naast verantwoording is inzicht geven in de organisatie door middel van transparante informatie van groot belang. Activiteiten-, bestuurs- en jaarverslagen lenen zich hier in grote mate voor. Volgens de cirkel van Simon Sinek kunnen drie niveaus van relevantie worden onderscheiden. Naarmate de organisatie in staat is vanuit het 'What', naar het 'How' en uiteindelijk het 'Why' van haar activiteiten uit te leggen, zal de stakeholder hier meer waarde aan toekennen. Waarom worden bepaalde activiteiten uitgevoerd? En hoe dragen deze activiteiten bij aan het doel van de organisatie?

Goed rentmeesterschap gaat verder dan 'in control' zijn

Een transparante verantwoording over de activiteiten van een belangenorganisatie is essentieel om het bestaansrecht van uw belangenorganisatie te kunnen blijven borgen. Een adequate governance-structuur en een bepaalde mate van volwassenheid zijn hierbij randvoorwaardelijk. Alleen dan kunt u blijvend richting uw leden aantonen dat u als belangenorganisatie de goede dingen doet en dat deze ook goed worden gedaan, in het belang van alle stakeholders.

En waar kunt u als belangenorganisatie verder op letten om te borgen dat u waardevol blijft voor uw leden en de maatschappij? Blijf in contact met uw achterban en maak de verbinding door op te halen wat leden belangrijk vinden. Alleen op die manier kunt u zich ook echt verplaatsen in de 'What's in it for me?' vraag en daar passend invulling aan geven en antwoorden op formuleren. U wilt tenslotte voorkomen dat leden alleen een lidmaatschap afsluiten om gebruik te maken van de voordelen en verder niet betrokken zijn bij de doelstellingen van de organisatie.

Transparantie & verantwoording
De kern van het bestaansrecht (vervolg)

Naast transparante jaarverslaglegging zijn er ook andere zaken die u kunt doen om zichtbaar te blijven en actief de verbinding te maken met uw achterban en de maatschappij. Het is belangrijk om het verhaal op verschillende manieren te vertellen. U wilt leden graag bewust maken van de waarde van uw organisatie. Dat kan zeker niet alleen met onderzoeksrapporten, jaarverslagen en functionele communicatie. Met een goed verhaal maakt u de leden onderdeel van uw organisatie en dan zijn ze eerder bereid om het verhaal ook zelf te delen.

Als tip geven we mee om af en toe een stap naar achteren te doen en goed te kijken naar de organisatie: naar de basis, de doelstellingen en ook het 'Why'.
En de vraag te stellen hoe u relevant kunt zijn voor de achterban. Breng focus aan, maak keuzes en wees hier transparant over. Maak de relevantie zichtbaar. Door inzicht te geven bereikt u een nog hogere mate van transparantie en vertrouwen. Daarmee beperkt u uiteindelijk de risico's op reputatie- en imagoschade en zelfs financiële schade.

Enkele tips voor meer transparantie in het jaarverslag:

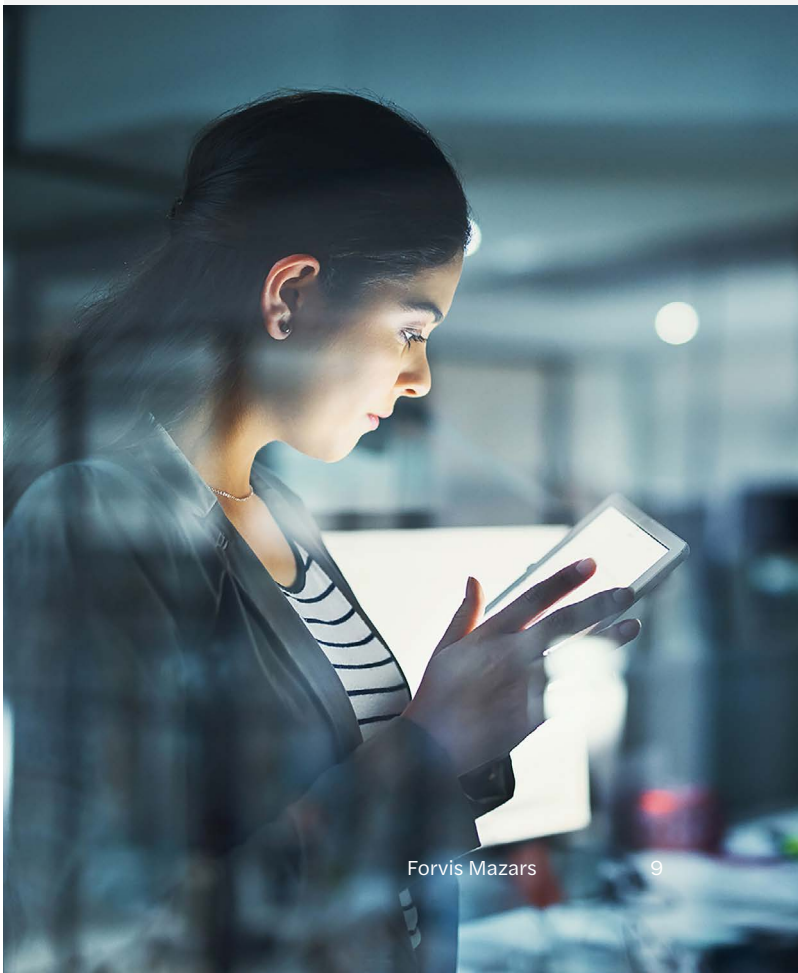
- Zorg ervoor dat de relevantie van informatie voldoende is afgewogen. Focus in omvangrijke verslagen met name op het 'Why' in plaats van het 'What'
- Vertaal uw missie, visie, beleid, doelstellingen en het daarvoor benodigd eigen vermogen door uw bestemmingsreserves en -fondsen
- Zorg voor voldoende verantwoording over de financierings- en bufferfunctie van het eigen vermogen
- Zorg ervoor dat u op de hoogte bent van de normen voor verslaggeving van belangenorganisaties
- Houd rekening met imagomanagement bij een relatief hoog eigen vermogen wanneer dit in de meest liquide vorm wordt aangehouden
- Zorg voor een juiste verantwoording over de fiscaliteit van uw belangenorganisatie



Egon de Prouw
Partner | Sectorleider
Maatschappelijke organisaties



Bart Achterberg
Senior Manager
Financial Audit



Privacy & Cybersecurity

Een maatschappelijk vraagstuk

Belangenorganisaties beschikken vaak over grote hoeveelheden digitaal verwerkte persoonsgegevens. Dit kunnen gegevens zijn van leden, donateurs, individuen uit de achterban of andere specifieke doelgroepen. Misbruik van deze gegevens kan nadelige gevolgen hebben voor betrokkenen en leiden tot reputatie- en /of financiële schade. Het is daarom van groot belang voor belangenorganisaties om de risico's van digitalisering te kennen, deze periodiek te evalueren en passende maatregelen hierop te treffen en te zorgen voor handhaving. En hoe zorgt u er dan voor dat u als belangenorganisatie grip heeft op uw privacy- en informatiebeveiliging?

De digitalisering van onze samenleving grijpt steeds dieper in onze maatschappij in en niet altijd met positieve gevolgen. Misbruik van persoonsgegevens kan leiden tot identiteitsfraude, diefstal van financiële middelen, afpersing en kan uiteindelijk nadelige invloed hebben op de vrijheid en zelfbeschikking van ieder individu. Het goed beveiligen en behandelen van gegevens is dus van groot belang voor de maatschappij en individuen. Dit is de reden dat onze overheid met regelgeving is gekomen om onze maatschappij, organisaties en zeker ook individuen te beschermen tegen nadelige effecten van digitalisering. De Algemene Verordening Gegevens-bescherming (AVG) is hiervan een goed voorbeeld. Hiermee beoogt de overheid organisaties, en dus ook belangenorganisaties te dwingen tot passende beveiligingsmaatregelen voor het verwerken van persoonsgegevens en de daarvoor gebruikte IT systemen. Iedere organisatie dient aan de wet te voldoen, ook als het om het gebruik van digitale systemen gaat.

Setting the scene

De praktijk leert dat de risico's van digitalisering niet altijd even duidelijk in beeld zijn bij het management en soms ook slecht worden beheerst. De oorzaak is dat de gebruikte IT technologie niet altijd even transparant is voor het verantwoordelijke management. Vaak is bijvoorbeeld sprake van uitbesteding van IT processen aan derde partijen waardoor er minder zicht is op de IT risico's.

Belangenorganisaties gebruiken volop digitale (communicatie)middelen voor contact met hun stakeholders. Denk aan het gebruik van websites, portals, apps, open source software en sociale media. Veelal gaat dit via IT middelen van derde partijen door hosting of andere vormen van uitbesteding van IT processen. Misbruik van persoonsgegevens is daarmee een organisatie-overspannend probleem geworden. Een datalek of cyber-security incident bij de ene organisatie kan ondermijnend werken op de veiligheid en privacy-bescherming bij een andere organisatie. De belangenorganisatie blijft uiteraard verantwoordelijk en dient onder alle omstandigheden controle te houden op de beveiliging en het gebruik van persoonsgegevens die zij verzamelt en verwerkt.

Een maatschappelijk vraagstuk

Praktijkcasus ‘Hacking via cloud logservice’

Een belangenorganisatie maakt gebruik van een webapplicatie van een IT provider voor het koppelen van hulpvragers aan hulpverleners. De IT provider maakt op zijn beurt gebruik van een externe clouddienst voor logging. Een kwaadwillende hacker was in staat om wachtwoorden op te halen uit het logging-systeem en had hiermee toegang tot alle gegevens.

Vanuit haar eigen verantwoordelijkheid is het belangrijk dat de belangenorganisatie inzage krijgt in de gebruikte IT middelen en beveiligings-maatregelen van de IT provider. Indien de IT provider periodiek een penetratietest had laten uitvoeren op haar systemen dan was deze kwetsbaarheid onderkend en hadden maat-regelen getroffen kunnen worden.

De impact van onbewust gegenereerde persoonsgegevens

U zult er wellicht niet altijd bij stilstaan, maar er worden ook onbewust persoonsgegevens gege-nereerd door het gebruik van uw systemen en net-werken. Denk aan het verwerken van IP-adressen, GPS-locaties, browsergegevens en gegevens over inlog- en zoekgedrag. Deze gegevens worden vaak aangeduid als ‘metadata’. Metadata kan misbruikt worden voor bijvoorbeeld identiteitsfraude. Gegevens lijken niet te herleiden naar een persoon, maar via GPS-data en IP-adressen is dat vaak toch mogelijk. De Algemene Verordening Gegevens-bescherming wijst specifiek op de risico’s van IP-adressen en andere digitale identifiers.

Praktijkcasus ‘Hacking van metadata’

Tijdens de uitvoering van een cybersecurity onderzoek bleek bij een organisatie dat op systemen was ingebroken vanaf een IP-adres in het buitenland. Hoewel gevoelige gegevens ‘geanonimiseerd’ waren, bleek in diverse bestanden ook IP-adressen, GPS-locaties, hardware- en browsereigenschappen en mailhistorie te zijn opgeslagen. Kwaadwillenden kunnen relatief eenvoudig, door deze data te matchen met andere data (eerder buitgemaakt of vrij op het internet beschikbaar), de identiteit en woonplaats van personen achterhalen. Deze organisatie was niet op de hoogte dat de door hen gebruikte systemen deze metadata genereerden.

Iedere organisatie is volgens de AVG verplicht om inzichtelijk te maken welke gegevens zij verwerkt en dient dit vast te leggen in een register van verwerkingen, met vermelding van het doel van de data. Dit specifieke incident is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens als datalek, ook omdat er een dreiging bestond voor alle betrokken personen. Gezien de ernst ervan besloot de Autoriteit een nader onderzoek in te stellen naar de stand van de beveiliging van systemen.

Het is een verplichting van de AVG dat u als belangenorganisatie een register van verwerkingen beschikbaar heeft. In dit register dient een beschrijving van alle typen verwerkte persoons-gegevens te zijn opgenomen, alsmede een beschrijving van de doelstelling en grondslag waarop deze gegevens worden verwerkt. De Autoriteit kan deze informatie opvragen.

Avg-verplichtingen

De AVG vereist niet alleen dat gegevens aantoonbaar goed worden beveiligd, maar ook dat er zo min mogelijk gegevens worden verwerkt binnen beperkte doelstellingen (doelbinding en data minimalisatie-principe) en dat de verwerkingen controleerbaar zijn voor de betrokkenen (transparantieprincipe).

Een maatschappelijk vraagstuk (vervolg)

Grip op uw 'IT-werkelijkheid'

De set van eisen voortvloeiend uit de AVG is de 'bril' waardoor stakeholders en toezichthouders naar een organisatie kijken als het gaat om de beveiliging van gegevens. Niet iedereen is zich ervan bewust dat als een systeem gekoppeld is aan het internet en een IP-adres (vergelijkbaar met een persoonlijk telefoonnummer) heeft, er vaak al veel informatie in het openbaar zichtbaar is over de mate van beveiliging en het gedrag van systemen. Informatie die soms ook misbruikt kan worden om in te breken in systemen. Het is dus niet alleen belangrijk om periodiek te toetsen of uw organisatie voldoet aan de procedurele eisen van de AVG, maar ook of de digitale risico's voldoende in beeld zijn en de beveiliging in de 'IT werkelijkheid' op orde is.

Praktijkcasus 'Open Source Intelligence (OSINT)'

OSINT is een methodiek om, op basis van openbare informatie op het internet en met behulp van zoekmachines, inzicht te krijgen in de aard, robuustheid en soms zelfs toegangspaden van op het internet zichtbare systemen van een organisatie. De uitkomsten van een goed uitgevoerde OSINT kunnen verrassend zijn.
Soms worden systemen ontdekt waarvan de organisatie zich niet bewust is dat deze (nog) bestaan. Denk aan achtergebleven testportals of slecht beveiligde toegangspaden die zijn aangelegd voor onderhoud, maar waarvan niet bekend is dat deze toegangspaden 'open staan'. Soms staan zelfs User-IDs en wachtwoorden gepubliceerd op het internet, bijvoorbeeld afkomstig uit eerdere hacks.

Ook het reguliere bezoek aan een website geeft al inzicht in bepaalde zaken. Het bezoeken van een website met een webbrowser (Internet Explorer, Edge, Safari, Firefox of Chrome) en het drukken op 'Ctrl + U' op uw toetsenbord, geeft al inzicht in het gebruik van Google Analytics, cookies, of andere ongewenste doorgifte van data aan derde partijen. Een hele globale indicatie van de veiligheid van de bereikbaarheid van een website kan getoetst worden via de overheidswebsite www.internet.nl.

Privacybescherming is niet alleen een juridisch vraagstuk

Privacybescherming wordt te vaak als een juridisch vraagstuk gezien met een sterke focus op het beperken van aansprakelijkheid. Het is natuurlijk verstandig om zaken juridisch goed te regelen, maar wordt hiermee de privacy van betrokkenen beter en is het maatschappelijk belang hiermee gediend? Worden risico's beter beheerst en systemen daarmee veiliger? Vermoedelijk niet. Uiteindelijk gaat het erom wat er werkelijk gebeurt met gegevens en of IT systemen daadwerkelijk goed beveiligd zijn.

Privacybescherming en informatie-beveiliging vereisen een managementcyclus

De AVG schrijft voor dat privacy- en gegevensbescherming periodiek getoetst en geëvalueerd moeten worden volgens een management-cyclus. Daarbij moet de beveiliging worden ingericht naar de stand van de techniek, wat ook periodieke ijking vereist.

Een andere verplichting vanuit de AVG is dat bij relevante wijzigingen in beleid, processen of systemen de gevolgen voor privacy-bescherming moeten worden geëvalueerd door het uitvoeren van een 'privacy impact assessment'. Afgezien dat de AVG een managementcyclus vereist, is een dergelijke cyclus ook verstandig ten behoeve van bedrijfsvoering om geen onnodige risico's te lopen. Daarnaast voorkomt u hiermee dat verkeerde investeringen worden gedaan in bijvoorbeeld systeemaanpassingen. Het biedt u als belangenorganisatie inzichten om in control te komen en te blijven.



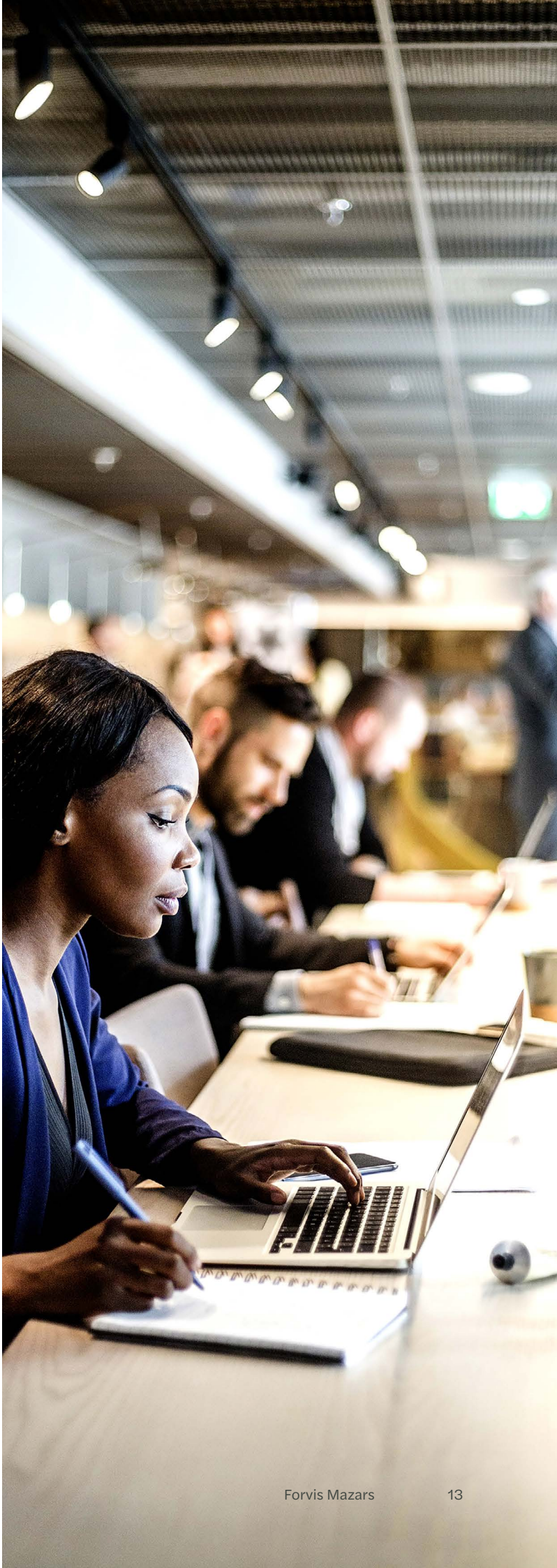
Jan Matto
Partner
Senior Advisor Digital Trust

Privacy & Cybersecurity

Een maatschappelijk vraagstuk (vervolg)

Vanuit de AVG heeft u als belangenorganisatie in ieder geval de volgende verplichtingen:

- Inrichten van een register van verwerkingen, met hierin onder andere welke persoonsgegevens verwerkt worden en met welk doel en waarom deze worden opgeslagen
- Informatie verstrekken over hoe en waarom persoonsgegevens worden verwerkt (privacystatement)
- Iedereen bij de belangenorganisatie moet bekend zijn met de manier waarop met een datalek moet worden omgegaan (awareness / datalekprocedure)
- Beschikbaar hebben van verwerkingsovereenkomsten. Vooral van belang bij het uitbesteden van diensten aan derde partijen die persoons-gegevens verwerken
- Voorbereiden op uitvoering van rechten van betrokkenen. Onder andere verzoek van verwijdering en inzicht bieden in welke persoonsgegevens worden bewaard



Risicomanagement
De zeven bouwstenen

Naarmate een vereniging groot en complex is en aan een grotere mate van verandering onderhevig is, zouden managers en bestuurders meer aandacht moeten besteden aan risico's. Om tijdig te kunnen anticiperen, besluitvorming beter te ondersteunen en continuïteit van de vereniging te borgen, is een passende vorm van risicomanagement een verrijking binnen de bestaande governance en managementprocessen.

Zeven bouwstenen voor risicomanagement

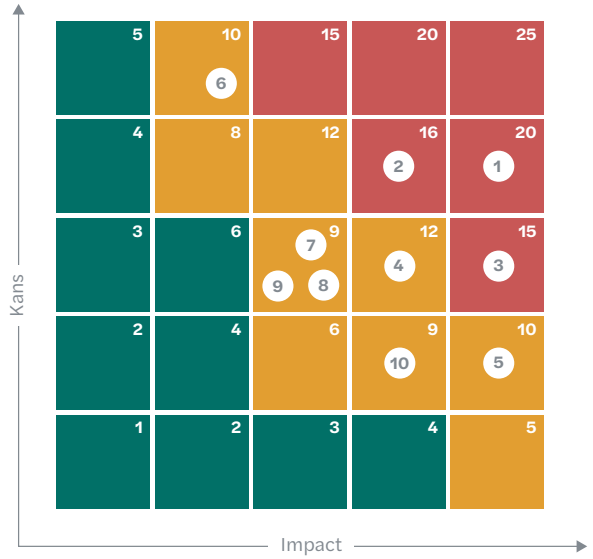
Dit artikel beschrijft risicomanagement vanuit een pragmatische insteek ter inspiratie en referentie voor managers en bestuurders van verenigingen. Het artikel is opgebouwd aan de hand van zeven bouwstenen voor risicomanagement.

1. Risicocultuur

Het is menseigen om goede prestaties met trots te delen met anderen. Dit werkt anders wanneer het om problemen of risico's gaat. Organisaties / mensen zijn bang hierop te worden aangesproken en voor de mogelijk negatieve consequenties hiervan. Waar mensen werken worden fouten gemaakt, dat is overal hetzelfde. Organisaties en mensen die in staat zijn optimaal te leren van fouten, zijn het meest succesvol. Dit vraagt om een open cultuur, waar fouten maken mag en niet wordt afgestraft. Een ander element van risicocultuur is het risicobewustzijn. Geen oogkleppen op, maar een open mind voor wat er mogelijk mis kan gaan. Niet om angst te creëren, maar om beter te kunnen anticiperen als organisatie. Met alleen gasgeven (kansen) vlieg je uit de bocht; je moet ook af en toe op de rem staan (risico's). Maar aan de andere kant, als je te veel op de rem staat (de bureaucratische organisatie) ben je onvoldoende innovatief, niet efficiënt en inflexibel. Hierdoor ben je onvoldoende in staat om de organisatie tijdig aan te passen aan veranderende omstandigheden om daarmee de continuïteit van de vereniging beter te waarborgen. Het gaat dus om de juiste balans. Bij de samenstelling van het management en het bestuur van verenigingen is diversiteit (bijvoorbeeld achtergrond, competentie, gender) daarom ook van groot belang.

2. Risicomanagementproces

Risicomanagement is vaak impliciet aanwezig in de bestaande manier van werken (plannen maken, activiteiten organiseren, besluitvorming, projecten). Handelen in relatie tot risico's is veelal intuïtief. Naarmate een vereniging groter en complexer wordt en aan meer verandering onderhevig is, is een explicietere benadering van risico's van waarde. Dit vraagt een praktische benadering om te komen tot een proportionele en passende invulling. In de praktijk zijn er genoeg voorbeelden waar risicomanagement een doel op zich is geworden en waar de organisatie 'verdrinkt' in te gedetailleerde risicoregisters. Men ziet door de bomen het bos niet meer en weet niet waar de prioriteit te leggen. Risicomanagement is dan als een routinematige exercitie ingevuld en minder als een waardevol managementinstrument. Een aanpak om het risico-management overzichtelijk en pragmatisch te houden, is te starten met een top 10 risico benadering.



Risicomanagement
De zeven bouwstenen

Hoe dit er bijvoorbeeld uit zou kunnen zien:

Zorg dat de top 10 risico's van de organisatie in kaart zijn gebracht, als onderdeel van het reguliere proces om tot een jaarplan te komen. Prioriteer vervolgens de risico's (kans en impact; zie afbeelding) en definieer acties in het jaarplan om de top 10 risico's beter te managen. Monitor de voortgang hiervan in het MT (bijvoorbeeld in kwartaalroutine; en ingepast in kwartaalrapport). De top 10 risico's zouden vervolgens - bijvoorbeeld eens per jaar - met de Raad van Advies of Raad van Toezicht kunnen worden besproken.

Een ander voorbeeld:

Om het risicobewustzijn van medewerkers binnen belangenorganisaties verder te versterken en de risicomanagementcompetentie en eigenaarschap verder te ontwikkelen, kan het van toegevoegde waarde zijn om via een workshop de belangrijkste processen / processtappen in kaart te brengen en te koppelen aan de (jaar) doel-stellingen. Hiaten (aanvullend inzicht in risico's) en overlap worden zichtbaar en dit ondersteunt continue verbetering en monitoring van processen.

3. Risicobereidheid

Bij het verder vormgeven van een passende invulling van risicomanagement, is het van belang ook de risicobereidheid van de organisatie uit te werken, expliciet een besluit te nemen en te communiceren in de organisatie. Dit bevordert een evenwichtige en consistente risicoresponse door alle lagen van de organisatie. Een voorbeeld: 'Geen concessies rondom de privacy van de leden, overige stakeholders en medewerkers'. Dit vraagt om voldoende bewustzijn van de privacyrisico's verbonden aan de activiteiten van de vereniging, een cultuur van aanspreken (inclusief voorbeeldgedrag van teamleiders / management), ondersteund door beleid, procedures en continue training en monitoring. Met betrekking tot het beheren van het vermogen van een vereniging kan een ander voorbeeld worden aangehaald. Het vermogen moet vooral reserve bieden (vaak ook in de vorm van 'weerstandsvermogen' of 'continuïteitsreserve') tegen grote financiële risico's die de continuïteit van de vereniging in gevaar zouden kunnen brengen. Een prudent niet-speculatief beleggingsbeleid past hierin (bijvoorbeeld geen beleggingen in cryptomunten).

4. Oorzaak- en gevolganalyse

Elke organisatie loopt tegen problemen aan. Wanneer een vereniging meer volwassen is op het gebied van risicomanagement, gebeurt dit minder vaak en met minder gevolgen. Als een probleem zich heeft voorgedaan, is het belangrijk om een oorzaakanalyse te doen met voldoende diepgang om hiervan te leren en kans op herhaling te voorkomen. De toepassing van een methodiek als 'luisteren, samenvatten en doorvragen' dringt door tot de kern van het probleem. Ligt de oorzaak op kennisontwikkeling bij medewerkers, zijn processen niet meer actueel of vraagt het leiderschap aandacht?

5. Ontdekken risico's en response

Risico's zijn altijd aanwezig. Ze kunnen klein beginnen, maar uiteindelijk grote negatieve gevolgen hebben. Risico's kunnen van strategische aard zijn met een langere horizon. Ook kunnen risico's een meer operationeel karakter hebben, gericht op de processen van de organisatie, het voldoen aan wet- en regelgeving of het beschermen van waarden van de organisatie. Daarnaast kunnen risico's financieel van aard zijn of de financiële verantwoording betreffen.

Het is van belang maatregelen te treffen om risico's tijdig te kunnen ontdekken. Voor verenigingen is het nuttig om goede trendanalyses te hebben rondom de ontwikkeling van het aantal leden. Daarnaast is het hebben van inzicht in de redenen van het opzeggen van lidmaatschappen belangrijk. Hiermee kun je het risico analyseren dat leden zich niet meer verbonden voelen met de vereniging of te weinig waarde ervaren van de activiteiten van de vereniging waardoor je hierop tijdig kunt inspelen. Andere middelen om risico-informatie te vergaren zijn bijvoorbeeld: een klokkenluidersregeling, procesanalyses, analyse van datatrends of input uit een ledentevredenheidsonderzoek.

Risicomanagement
De zeven bouwstenen (vervolg)

6. Performancemanagement

Een regulier ‘planning & control’ proces omvat het bepalen van strategische doelstellingen, plannen en activiteiten om deze te realiseren, het definiëren van prestatie-indicatoren, bepalen van targets en het tussentijds monitoren van de prestaties ten opzichte van die targets. Een goede performance-analyse en dialoog kan mede indicaties afgeven over de (groeiende) negatieve gevolgen van aanwezige risico’s. Echter, een meer expliciete benadering van risico’s versterkt en verdiept het inzicht in risico’s.

Het management is in staat passende maatregelen te treffen en tot beter onderbouwde besluitvorming te komen rondom de activiteiten van de vereniging. Daarmee is risicomanagement ‘de andere kant van de medaille’ van performancemanagement als onderdeel van de gebalanceerde planning & control cyclus. Dus zorg ervoor dat naast de key performance indicatoren (en targets) ook de key risico’s (en maatregelen) onderdeel worden van het jaarplan. Zorg daarnaast dat de monitoring van performance én risico’s wordt ingepast in de tussentijdse managementrapportages en bestuursagenda’s met de dialoog daarover.

7. Continuïteit organisatie

Het belangrijkste risico voor iedere vereniging is dat het voortbestaan daarvan wordt bedreigd. Een proactieve houding van management, medewerkers en toezichthouders op het gebied van managen van risico’s heeft een positief effect op het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. Afhankelijk van het karakter van de vereniging kan een gestructureerde risicoanalyse specifiek gericht op discontinuïteit van de activiteiten preventief werken. Het ontwikkelen en monitoren van maatregelen die de continuïteit van de activiteiten bevorderen kunnen met deze risicoanalyse geborgd worden. Vooral tijdige evaluatie en mogelijk bijstellen van de waardepropositie voor de leden is hierbij van belang. Daarbij past de dialoog met en communicatie aan de achterban.

Mocht er ondanks deze aandacht toch een crisis ontstaan die potentieel de continuïteit van de (activiteiten van de) vereniging bedreigt, dan is het belangrijk hierop voorbereid te zijn. Crisismanagement maakt daarmee integraal onderdeel uit van het risicomanagement. In het bijzonder gericht op het verkleinen van de negatieve gevolgen van een crisis. Voor verenigingen geldt ook nog dat een weerstandsvermogen of continuïteitsreserve wordt aangehouden om een financiële negatieve impact over bijvoorbeeld een periode van één jaar te kunnen overbruggen.

Ter afsluiting, laat dit artikel een aanmoediging en inspiratie zijn om stappen te zetten om risicomanagement verder vorm te geven. Dit vooral voor verenigingen met een groot en groeiend risicoprofiel. Een praktische benadering helpt om tot een passende invulling te komen waar het succes en voortbestaan van de vereniging en haar leden baat bij hebben.



Michel Kee
Partner
Governance, Risk,
Compliance & Sustainability

Onze specialisten

Even voorstellen

Door onze ervaring bij belangenorganisaties zijn wij bekend met de dynamiek en omgevingsfactoren waarmee u moet omgaan.
Wij combineren onze kennis met onze passie en ervaring met een breed klantenpakket van organisaties in de public sector. Forvis Mazars heeft de vaktechnische en zakelijke kennis van de verschillende disciplines gebundeld in de Sectorgroep Belangenorganisaties.



Nieuwe businessmodellen
Kansen en bedreigingen

Teruglopende ledenaantallen en afnemende maatschappelijke relevantie dwingen belangenorganisaties ertoe zichzelf opnieuw uit te vinden. Nu het geld uit contributies, subsidies en donaties niet langer toereikend is voor het verwezenlijken van hun doelen, ontwikkelen steeds meer belangenorganisaties aanverwante producten en diensten die geld in het laatje moeten brengen. Nieuwe inkomstenbronnen dus, waar vaak óók voor verenigingen fiscale consequenties aan vastzitten. Wie dit over het hoofd ziet, riskeert een fikse boete. Hoe kunt u dit voorkomen? En hoe kunt u tegelijkertijd uw nieuwe activiteit(en) optimaal structureren?

Samen met 'vertakken', 'vervlechten' en 'verantwoorden' maakt 'verdienen' deel uit van het zogenoemde 4V model . De 4 V's staan voor de maatschappelijke uitdagingen waarmee elke belangenorganisatie zich vandaag de dag in meer of mindere mate bezig zou moeten houden. Belangenorganisaties verdienen hun geld tegenwoordig ook met bijvoorbeeld vergoedingen voor individuele dienstverlening (advies en bijeenkomsten), voordeelregelingen voor leden, maar ook commerciële activiteiten als verkoop van aanverwante producten via een webshop of fysieke winkel, partnerships met bedrijven en zelfs crowdfunding. Dat een vereniging die commerciële activiteiten ontwikkelt om haar inkomsten op peil te houden belastingplichtig kan zijn of worden voor de vennootschapsbelasting (vpb), blijft vaak onderbelicht. Maar al te vaak wordt gedacht 'wij streven als not-for-profit- of zelfs ANBI-organisatie geen winst na en zijn dus niet vpb-plichtig'. Echter, een vereniging is wel degelijk belastingplichtig indien en zover deze een onderneming drijft.

Wanneer wordt een vereniging gezien als een vpb-plichtige onderneming?

Als de vereniging in een georganiseerd verband van arbeid en kapitaal deelneemt aan het economische verkeer en daarbij winst maakt of nastreeft en / of in concurrentie treedt met andere ondernemingen is deze geheel of gedeeltelijk vpb-plichtig.
Een vereniging die een product of dienst exclusief voor haar leden aanbiedt en waarvan je niet 'gemakkelijk' lid kan worden door één klik op de knop, neemt niet deel aan het economische verkeer. Het aanbieden van een product of dienst buiten de eigen community valt wel onder ondernemerschap. Andere voorbeelden van inkomsten uit ondernemersactiviteiten zijn onder meer provisie op verzekeringen met ledenvoordeel, een betaalde app met informatie voor leden, exploitatie van horeca in het verenigingsgebouw en een structureel verschijnend magazine met advertenties en voordeelacties.

Meerdere activiteiten, één belangenorganisatie

Vinden verschillende activiteiten plaats binnen een vereniging, dan zal per activiteit gekeken moeten worden of er sprake is van een onderneming voeren. Met andere woorden: per activiteit moet worden gekeken of de vereniging vpb-plichtig is. Dit vraagt om bewustwording van welke activiteiten

Nieuwe businessmodellen
Kansen en bedreigingen

plaatsvinden en of deze activiteiten met elkaar samenhangen en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Zo kan één belangenorganisatie met het uitbrengen van een magazine, het voeren van een webshop en het exploiteren van diverse fysieke shops drie aparte ondernemingen hebben.

Per activiteit moet gekeken worden naar:

- de inkomsten die binnenkomen (in het geval van het magazine bijvoorbeeld contributie van de leden, vrije verkoop, advertentieverkoop)
- de directe kosten die worden gemaakt (redacteuren, vormgevers, fotografen, advertentieverkopers)
- het deel van de overhead dat aan deze activiteit moet worden toegerekend

Dit is een redelijk subjectief gebeuren en vraagt om afstemming met de Belastingdienst. In dit specifieke voorbeeld gaat het om drie ondernemingen binnen een vereniging, maar dit aantal kan ook behoorlijk verder oplopen. Is er sprake van verlieslatende en van winstgevende activiteiten dan mogen deze niet met elkaar gesaldeerd worden als met de verlies-latende activiteiten niet door de 'ondernemingspoort' wordt gekomen. Het kan lonend zijn om verschillende winstgevende en verlieslatende activiteiten te bundelen en in een besloten vennootschap onder te brengen. Dan is het wel mogelijk om de inkomsten uit de verlieslatende activiteiten te salderen met de winstgevende activiteiten omdat de vennootschap als geheel (subject) belastingplichtig is.

Vpb-vrijstelling stichtingen en verenigingen

In de Wet op de vennootschapsbelasting 1969 is een vrijstelling opgenomen voor stichtingen of verenigingen die een winst halen van maximaal € 15.000 per jaar of € 75.000 in dit jaar en de vier voorgaande jaren. Een jaar waarin verlies is geleden wordt meegeteld voor € 0. De vrijstelling is van rechtswege van toepassing als aan de hiervoor genoemde voorwaarden wordt voldaan. Vooral bij zeer schommelende resultaten kan de vrijstelling ongewenst zijn omdat verliezen dan ook niet verrekenbaar zijn. Dan zou ervoor kunnen worden geopteerd de vrijstelling achterwege te laten.

Eigen verantwoordelijkheid

In het huidige 'What's in it for me?' tijdperk met steeds meer calculerende leden enerzijds en een afnemend vergrijzend ledenbestand anderzijds zijn belangenorganisaties naarstig op zoek naar andere businessmodellen. Daarbij komen de verenigingen al snel in commerciële activiteiten terecht. Wie zich onbewust met belaste activiteiten bezighoudt en daarover geen belasting afdraagt, kan bij ontdekking een forse boete van de Belastingdienst tegemoet zien. Bij verenigingen met een kwetsbare financiële positie kan dit in het ergste geval leiden tot faillissement. Belangenorganisaties zijn zelf verantwoordelijk voor het doen van hun aangifte bij de Belastingdienst.

Ons advies is: neem een adviseur in de arm om de eventuele belaste activiteiten in kaart te brengen en optimaal te structureren. Wat zijn de kansen en bedreigingen? Vraag uzelf af waar de winst vandaan komt als het eigen vermogen een structurele groei laat zien. Ga proactief in gesprek met de Belastingdienst. Laat eens in de drie tot vijf jaar een scan op fiscaal gebied uitvoeren en zorg dat u blijft voldoen aan de wet- en regelgeving op het terein van vpb en btw.

Leun niet achterover, maar kom in actie!



Marieke van Kooten
Senior Adviser
Director Tax

Contact

Egon de Prouw
Partner, Sectorleider Maatschappelijke organisaties
Tel.: +31 (0)88 277 10 24
egon.deprouw@forvismazars.com

Michel Kee
Partner, Governance, risk, compliance & sustainability
Tel.: +31 (0)88 277 12 02
michel.kee@forvismazars.com

Bart Achterberg
Senior manager financial audit
Tel.: +31 (0)88 277 19 92
bart.achterberg@forvismazars.com

Marieke van Kooten
Director Tax
Tel.: +31 (0)88 277 22 64
marieke.vankooten@forvismazars.com

Forvis Mazars is wereldwijd leider op het gebied van audit & assurance, outsourcing, tax, advisory en consulting. Wij zijn actief in meer dan 100 landen. Met ons team van professionals streven wij ernaar om een ‘unmatched client experience’ te bieden. Met diepgaande kennis van regels en gedegen inzicht in de markt helpen wij onze klanten toekomstgericht en met vertrouwen te ondernemen.

forvismazars.com/nl