

A woman with short, wavy brown hair is standing by a large window. She is wearing a dark grey blazer over a patterned top. She is holding a pair of blue-rimmed glasses in her hands. The window looks out onto a cityscape with various buildings, including a prominent church with a tall spire and another building with a red-tiled roof. The sky is blue with some clouds.

# Integriteit is een belangrijke kernwaarde voor onze medewerkers

Marina de Kanter

Er zijn vele middelgrote en kleine ideële organisaties zonder zelfstandige internal auditfunctie vanwege de beperkte schaalgrootte. Marina de Kanter is manager Financiën en bedrijfsvoering bij VSBfonds en werkt onder andere aan risicobeheersing vanuit diverse invalshoeken. Interesse in een 'frisse blik van buiten' op de organisatie is zeker aanwezig.

# Risicobeheersing met de menselijke maat

## VSBfonds is een bekende naam in de stimulering van allerlei maatschappelijke activiteiten in welzijn en cultuur. Hoe bent u bij VSBfonds terechtgekomen?

"Ik ben mijn carrière ooit gestart in het vermogensbeheer. Daarna heb ik bij het Spoorwegmuseum gewerkt en daar de grootscheepse verbouwing begeleid. Mijn baan bij VSBfonds is een mooie versmelting van de twee disciplines geld en cultuur uit mijn eerdere functies."

## Wat zijn de belangrijkste taken van VSBfonds?

"De doelstelling is het doneren van ons budget aan culturele en sociale initiatieven. Jaarlijks krijgen we van het VSB Vermogensfonds 30 miljoen euro, waarvan 4 miljoen wordt besteed aan de organisatie in de vorm van salarissen, het inrichten van bedrijfsprocessen en voor infrastructuur. 26 miljoen euro is beschikbaar voor donaties en doordat er jaarlijks extra bijdragen uit vrijval beschikbaar komen vanwege projecten die bijvoorbeeld niet zijn doorgedaan, komt het te doneren bedrag uit op zo'n 28 miljoen euro per jaar.

Elk jaar proberen we de beste aanvragers te honoreren met een donatie. Wij honoreren jaarlijks zo'n 40 tot 45% van de aanvragen. We maken bewuste keuzen, want we krijgen ook aanvragen die niet aansluiten bij onze doelstellingen. Keuzen maken betekent eveneens dat we soms projecten afwijzen die op zich overeenkomen met onze doelstellingen. Dit treft vooral grote kunst- en cultuurprojecten, aangezien we bewust ook kleinschalige projecten willen honoreren. Dat vloeit rechtstreeks voort uit onze historische achtergrond als spaarbank voor kleine spaarders. We doneren daarom aan projecten breed over het hele land. Klein dan wel groot en op basis van

een heldere budgetverdeling, zodat niet alles naar het Rijksmuseum gaat bijvoorbeeld."

## Worden de verzoeken gedaan door zowel private organisaties als gemeentelijke instellingen?

"In principe zijn we er niet om de gemeente te financieren. Wat wel voorkomt is dat we een bijdrage leveren aan initiatieven die ook gemeentegelden ontvangen. We doneren altijd aan rechtspersonen; meestal stichtingen en verenigingen, nooit aan privépersonen. Overigens bekijken we op het gebied van amateurkunstinitiatieven of we hier in bepaalde situaties een uitzondering voor kunnen maken, omdat uit onderzoek is gebleken dat daar veel behoefte aan is."

## Hoeveel donatiefondsen zijn er in Nederland?

"Er zijn er heel veel, maar er is een enorm verschil in besteedbaar vermogen en in de manier van werken. Wij zijn geen fondsenwervende instelling, zoals bijvoorbeeld het Prins Bernhard Cultuurfonds. We krijgen daardoor geen boze donateurs aan de lijn die zich beklagen over wat wij met hun geld doen. We spreken wel veel mensen uit de sector. Dat vloeit voort uit het feit dat projecten veelal door meer dan een fonds worden ondersteund. Onze adviseurs overleggen regelmatig met andere fondsen over aanvragen en bij eventuele problemen, en we delen knowhow."

## Merken jullie wat van de inperking van de kunst- en cultuursubsidies? Worden jullie overspoeld met aanvragen?

"Nee, juist niet. Pas het afgelopen jaar is het aantal aanvragen voor het eerst sinds 2009 heel licht gestegen. Je ziet eenzelfde ontwikkeling aan de maatschappelijke kant. De maatschappe-

lijke kunst- en cultuurinstellingen zijn bezig met overleven en hebben daardoor minder tijd om nieuwe projecten op te zetten. Daarnaast hebben sommige instellingen simpelweg geen organisatie meer zodra de basissubsidie wegvalt.”

### Hoe nadrukkelijk kijken jullie naar de financiële onderbouwing van de aanvragen?

“Daar besteden we veel aandacht aan. Afhankelijk van de grootte van het project vragen we om een vrij gedetailleerde begroting en een dekkingsplan. Verder zullen we vrijwel nooit als enige financier optreden. VSBfonds betaalt vooraf uit, maar pas als er een definitieve begroting en volledig dekkingsplan is. In onze voorwaarden is vastgelegd dat wij de donatie aan mogen passen mochten er wijzigingen optreden in het dekkingsplan of als de kosten lager uitvallen. Onze adviseurs doen daarnaast natuurlijk de inhoudelijke beoordeling van de projecten, ze analyseren of extra informatie dient te worden verstrekt en onderzoeken of het bestuur van het project wel onafhankelijk is. Zodra de aanvraag is toegewezen, wordt deze verder begeleid door onze backoffice.”

### Wat zijn de grote risicogebieden bij het doneren?

“De risico’s van de donaties zijn heel divers. De externe accountant zou graag willen dat we voor elk project een diepgaande projectbeoordeling uitvoeren, maar dat gaat uiteraard te ver. We zijn geen kredietverschaffer. Onze adviseurs kijken naar de financiële onderbouwing, maar tot op zekere hoogte. Ik druk de adviseurs op het hart om vragen te stellen, maar vraag ze niet om zelf actief onderzoek te doen. Ze moeten op basis van de antwoorden van de aanvrager afwegen of het gerechtvaardigd is om te doneren. De basis voor de donatie is goed vertrouwen.

Een belangrijke soft skill is dat onze adviseurs de spelers kennen en weten wat er speelt. Dat is een belangrijke factor voor het inschatten van het risico. Het risico van fraude manifesteert zich daarom slechts een enkele keer per jaar. Daarnaast hebben we bijvoorbeeld wel eens een toneelvoorstelling ondersteund die uiteindelijk nooit is gaan draaien. Dat ervaren we als een misser en daar leren we van om een volgende keer nadrukkelijker te kijken of er al een speellijst is. Ons belangrijkste doel is namelijk dat het publiek bereikt wordt.”

### Wat is de rol van de raad van toezicht bij VSBfonds?

“De raad van toezicht is relatief groot met acht leden. Het bevat daardoor een brede expertise. De raad van toezicht wordt zes keer per jaar geïnformeerd over het reilen en zeilen en is periodiek betrokken bij projectvergaderingen, waardoor ze naast de grote projecten een beeld krijgen van andere projecten.”

### Kleine organisaties missen vaak intern toezicht op het risicobeleid. Hoe zorgen jullie voor een extra paar vreemde ogen die naar de processen kijken?

“Wij worden scherp gehouden door een actieve raad van toezicht. De externe accountant speelt ook een rol. Die kijkt breder dan alleen de financiële verslaglegging door bijvoorbeeld onze IT-systemen mee te nemen in de beoordeling.

We hebben een heel strak intern procuratiesysteem. Het beschrijft de binnenkomst van de aanvraag, die tegenwoordig geheel online plaatsvindt, de behandeling en uiteindelijke toekenning of afwijzing. Het hele proces is met een accountancy-softwareprogramma op maat gesneden voor onze organisatie. Er zijn altijd vinkjes nodig en die kunnen maar door bepaalde personen in de organisatie gezet worden. Alles is te traceren, alles wordt gelogd. De risicobeheersing van de organisatie zelf is gescheiden van het procuratiesysteem voor het donatieproces. Elke maand worden de logs nagekeken of donaties zijn goedgekeurd door de juist bevoegde persoon.

Verder hebben we jaarlijks een risicogesprek, zowel binnen het managementteam als met de raad van toezicht. We stellen dan een risicodocument op met interne risico’s, financiële risico’s, reputatierisico’s en de maatregelen die we willen nemen of hebben genomen om deze risico’s te beheersen. Uiteraard is risicobeheersing een continu aandachtspunt, maar dit jaarlijks overleg zet de puntjes op de i. Neem bijvoorbeeld het feit dat alle aanvragen sinds april vorig jaar digitaal binnenkomen. Dit brengt gegevensbeveiliging met zich mee en alle andere risico’s die met digitale verwerking samenhangen. Verder hebben we de taken en verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gespreid, maar bij een kleine organisatie zitten daar wel grenzen aan.”

### Hebt u zicht op de trends in risicobeheersing in de sector?

“Ik heb geen goed zicht op andere instellingen. Wel kan ik zeggen dat ideële instellingen zoals VSBfonds geen druk van de markt ondervinden. Dit maakt dat we ons juist extra bewust moeten zijn van waar we mee bezig zijn en van onze aparte positie. We zijn een graag geziene gast. Echter, we moeten beseffen waarom dat is. Integriteit is daarom een belangrijke kernwaarde voor onze medewerkers.

We zijn een kleine club. We moeten blijven praten met elkaar. In controle moet een menselijke factor aanwezig blijven zodat men zich niet kan verschuilen achter een geautomatiseerd systeem. Dit is juist van belang bij VSBfonds vanwege de nadruk op integriteit en het feit dat we een grote hoeveelheid geld ter beschikking hebben.”

### Is het een idee dat alle fondsen gezamenlijk toelaten dat een soort gemeenschappelijke internal auditfunctie naar hun processen kijkt?

“Er bestaan initiatieven om elkaars processen te benchmarken. Echter, in de fondsensector zijn er grote verschillen in achtergrond, oorsprong en doelstellingen. De een focust op één aandachtsgebied, de ander ontwikkelt zelf initiatieven en weer een ander beoordeelt slechts aanvragen en doneert. Een fondsenwervende instelling moet campagnes voeren om donateurs binnen te krijgen, terwijl wij puur doneren. De best practice is dan niet gemakkelijk te vinden doordat het door ieder fonds anders wordt ingestoken. Dit geldt zelfs voor de interne processen, want bij sommige fondsen moet iedere aanvraag langs een bestuur of de raad van toezicht. Het zou hooguit op ICT-gebied van toegevoegde waarde zijn.”

### En qua strategie? Zou de internal auditor per instelling kunnen toetsen of ze, gezien de strategie, optimaal bezig zijn?

“Ja, dan zie ik wel meer mogelijkheden. Een internal auditor kan naast de externe accountant op basis van de specifieke strategie en doelstellingen met een frisse blik kijken naar de organisatie. Bij mijn start bij VSBfonds heb ik op die manier naar de organisatie gekeken, maar het is verdraaid lastig om dat vast te houden als je langer in een organisatie zit.

De blik van buiten naar binnen is enorm belangrijk. We zijn klanttevredenheidsonderzoeken gaan houden. Daar deed zich een mooi geval voor. Afwijzingen werden sinds het volledig gedigitaliseerde proces ineens veel sneller afgewikkeld. Dit wekte echter de indruk bij de aanvrager dat we helemaal niet grondig naar de aanvraag hadden gekeken. Daar zie je dat je procesefficiëntie soms anders moet inzetten voor het beste resultaat. In dit geval hebben we geconcludeerd dat we voortaan bij een afwijzing een betere uitleg moeten bieden.” <<