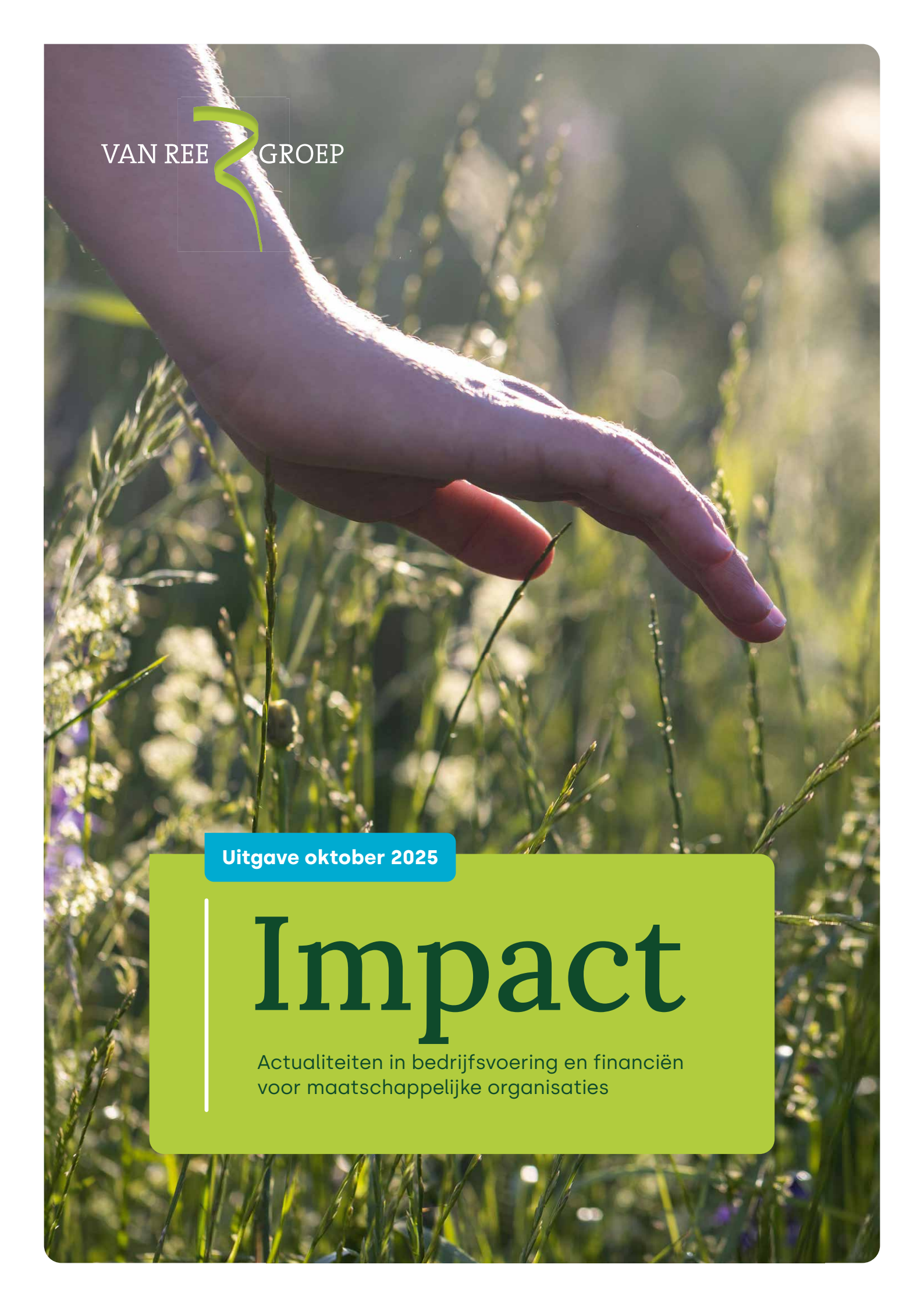




VAN REE GROEP

Uitgave oktober 2025

Impact

Actualiteiten in bedrijfsvoering en financiën
voor maatschappelijke organisaties

Inhoudsopgave

16



Subsidies
ontvangen of
verstrekken:
'Bent u in control'?

24

Redactie:

Van Ree Accountants &
KRB Communicatie

Realisatie:

KRB Communicatie

Oplage:

1.000 exemplaren

www.vanreeaccountants.nl

Inhoudelijk:

4

De Wet bestuur en toezicht
rechtspersonen (WBTR):
Bent u al voorbereid?

6

De rol van de algemene
vergadering van de
vereniging

13

Even voorstellen: Van Ree
Finance Consultants

14

De stille ondermijning
van goed bestuur:
Belangenverstrengeling in
de praktijk

16

Impact op ziekteverzuim;
de rol van de
leidinggevende

24

Subsidies ontvangen of
verstrekken: 'bent u in
control'?

29

Subsidie of
dienstverlening: een
wereld van verschil

Interview:

16

Sociom

18

Stichting Jeugddorp
De Glind

21

Patiëntenfederatie
Nederland

26

Bibliotheek AanZet



Alstublieft!

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Maatschappelijke uitdagingen nemen toe, transparantie wordt steeds belangrijker en de verwachtingen rondom verantwoording groeien. In deze dynamische realiteit neemt voor uw non-profitorganisatie hierdoor het belang van financiële en strategische ondersteuning toe.

Als accountants, HR-specialisten en fiscalisten die dagelijks samenwerken met uiteenlopende maatschappelijke organisaties, kennen wij de complexiteit en de verantwoordelijkheid waar u dagelijks mee te maken krijgt. Wij zien onze rol dan ook niet als die van een externe adviseur, maar als die van een betrokken partner – iemand die uw sector begrijpt en zich intrinsiek gemotiveerd inzet voor hetzelfde maatschappelijke doel.

Met dit magazine willen we u daarom inspireren, informeren en ondersteunen. U vindt hierin actuele thema's en inzichten die toepasbaar zijn in uw organisatie. Ook bieden wij een 'kijkje in de keuken' van enkele andere maatschappelijke organisaties.

Dit magazine is een weerspiegeling van onze toewijding aan de non-profitsector, en van onze ambitie om samen met u bij te dragen aan een betekenisvolle en duurzame samenleving. Alstublieft! Voor u, door ons.

J.K.J. (Carlo) van Egdom MSc RA

Directeur & Voorzitter van de
branchegroep non-profit-organisaties
cvegdom@vanreeacc.nl
ook bereikbaar via 0343 - 41 59 40



De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR): Bent u al voorbereid?

Sinds 1 juli 2021 is de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) van kracht. Deze wet is van groot belang voor álle stichtingen en verenigingen. Waarom? Omdat de regels voor bestuur en toezicht aanzienlijk zijn aangescherpt. En dat betekent dat u als bestuurder of toezichthouder eerder aansprakelijk kunt worden gesteld voor fouten — zelfs als die door een ander binnen het bestuur of raad van toezicht zijn gemaakt. Goed geregeld bestuur en/of toezicht is dus geen luxe, maar een noodzaak.

De WBTR is in het leven geroepen om bestuurders en toezichthouders te helpen hun verantwoordelijkheid goed te dragen, misstappen te voorkomen en de bestuurlijke kwaliteit te verhogen. Het is daarmee niet alleen een juridische verplichting, maar ook een hulpmiddel om uw organisatie sterker en toekomstbestendiger te maken.

Een aantal belangrijke aandachtspunten uit de WBTR:

- **Bestuurdersaansprakelijkheid:** U bent voortaan niet alleen verantwoordelijk voor uw eigen handelen, maar in sommige gevallen ook voor dat van uw mede-bestuurder of -toezichthouder.
- **Meervoudig stemrecht:** De wet staat toe dat een bestuurder of toezichthouder meerdere stemmen kan hebben, maar verbiedt dat één persoon doorslaggevende stemkracht heeft. Staat in uw statuten nog een regeling waarin wél een doorslaggevende stem is opgenomen? Dan blijft die regeling geldig tot de eerstvolgende statutenwijziging, maar uiterlijk tot 1 juli 2026.
- **Tegenstrijdig belang:** Heeft een bestuurder of toezichthouder een tegenstrijdig belang bij

een besluit? Dan mag diegene niet deelnemen aan de vergadering of de besluitvorming. Dit is verplicht, ook als uw statuten iets anders vermelden. Bij een volgende wijziging van de statuten moet de regeling worden aangepast aan de WBTR.

Daarnaast vereist de WBTR dat in de statuten een zogenaamde **belet- en ontstentenisregeling** is opgenomen — zowel voor het bestuur als voor het toezichthoudend orgaan. Ook deze onderdelen moeten bij een eerstvolgende wijziging worden aangepast, en in elk geval vóór 1 juli 2026.

Voor non-profitorganisaties is het daarnaast van belang om na te denken over de interne governance. De WBTR biedt ruimte om een scheiding aan te brengen tussen besturen en toezicht, bijvoorbeeld door het instellen van een **raad van toezicht**. Dit is vooral zinvol bij grotere organisaties of wanneer de maatschappelijke impact van de stichting of vereniging toeneemt. Een raad van toezicht fungeert als klankbord, controlemechanisme én werkgever van het

bestuur, wat bijdraagt aan transparantie en evenwichtige besluitvorming. In dat kader is het aan te raden om heldere reglementen op te stellen waarin verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rapportagelijnen worden vastgelegd. Daarmee voorkomt u onduidelijkheid én mogelijke aansprakelijkheid.

Ook verdient het aanbeveling om als organisatie een **governancecode** te hanteren of te ontwikkelen, afgestemd op de omvang en complexiteit van uw stichting of vereniging. Denk aan de 'Code Goed Bestuur' of sectorale codes zoals die voor zorg, cultuur of sport. Het naleven van een dergelijke code kan niet alleen helpen bij het invullen van de wettelijke eisen, maar versterkt ook het vertrouwen van stakeholders zoals donateurs, subsidiegevers en leden. Bovendien fungeert een governancecode als leidraad bij dilemma's of conflicten in de bestuurspraktijk — juist in situaties waar de WBTR striktere normen stelt.

Hoe is uw voorbereiding? Van Ree Accountants en Finance Consultants helpen u daar graag bij!



drs. L.M.W. (Leon) van der Vliet RA
Directeur/Accountant
lvdvliet@vanreeacc.nl



M.C.J. (Janine) Hendriksen
Juridisch adviseur
jhendriksen@vanreefc.nl

De rol van de algemene vergadering van de vereniging

De vereniging kent minimaal twee organen: de algemene vergadering (ook wel "algemene ledenvergadering" genoemd) en het bestuur. In dit artikel focussen we ons op de rol van de algemene vergadering.

De vereniging kent minimaal twee organen: de algemene vergadering (ook wel "algemene ledenvergadering" genoemd) en het bestuur. In dit artikel focussen we ons op de rol van de algemene vergadering.

Iedere vereniging kent minimaal twee organen: de algemene vergadering en het bestuur. Een derde, veel voorkomend orgaan, is de raad van toezicht. De wet kent aan de afzonderlijke organen eigen bevoegdheden toe. Bij de statuten kunnen ook andere bevoegdheden aan het bestuur en de raad van toezicht worden toegekend. Alle taken en bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan een bepaald orgaan zijn opgedragen, komen aan de algemene vergadering toe. De statuten zijn dan ook het meest bepalend voor de rol van de algemene vergadering. Zo kunnen de statuten veel macht bij het bestuur of veel macht bij de algemene vergadering leggen.

Ook als het bestuur veel macht heeft, kan de algemene vergadering de macht van het bestuur beperken door via een statutenwijziging bepaalde taken en bevoegdheden van het bestuur aan de voorafgaande goedkeuring van de algemene vergadering te onderwerpen. Via een statutenwijziging kan de algemene vergadering ook (niet wettelijke) taken en

bevoegdheden van het bestuur afnemen dan wel aan het bestuur toekennen. De algemene vergadering wordt om die reden ook wel het hoogste orgaan van de vereniging genoemd.

Wettelijke taken

De wettelijke taken van de algemene vergadering zijn de volgende:

- de benoeming van ten minste de meerderheid van de bestuurders;
- het alsnog toelaten van door het bestuur geweigerde leden;
- het wijzigen van de statuten;
- de goedkeuring van de balans en de staat van baten en lasten met toelichting dan wel het vaststellen van de jaarrekening in geval van een grote vereniging;
- het recht om te besluiten om de vereniging te laten fuseren, te splitsen of te laten omzetten in een andere rechtsvorm.

Deze taken kunnen niet aan een ander orgaan worden opgedragen. Alle overige taken en bevoegdheden komen toe aan het orgaan waaraan de statuten die opdragen.

Democratische machtsuitoefening

De besluitvorming in en daarmee de macht van de algemene vergadering wordt op democratische wijze uitgeoefend: in de algemene vergadering hebben alle leden ten minste één stem. Van dit principe kan alleen worden afgeweken bij de statuten. Besluiten

worden genomen bij meerderheid van stemmen. De statuten kunnen voorschrijven dat bepaalde besluiten met een grotere meerderheid dan de helft plus één moeten worden genomen.

Ledenraad

Er zijn verenigingen waarvan de algemene vergadering wordt gevormd door een ledenraad. De ledenraad oefent dan alle bevoegdheden van de algemene vergadering uit. De betrokkenheid van de leden is hierin beperkt tot de benoeming van de leden van de ledenraad.

Een ledenraad wordt ingesteld bij de statuten. Daarbij wordt vastgesteld uit hoeveel personen de ledenraad moet bestaan en op welke wijze de leden van de ledenraad worden benoemd. Elk lid moet in de gelegenheid worden gesteld om stem uit te brengen over de benoeming van de leden van de ledenraad.

Samengevat

De wet kent aan de algemene vergadering een aantal taken en bevoegdheden toe. Verder komen aan de algemene vergadering alle taken en bevoegdheden toe, die niet door de wet of de statuten aan een ander orgaan zijn opgedragen. Aangezien de algemene vergadering de wettelijke bevoegdheid heeft om de statuten te wijzigen, komt aan de algemene vergadering een zekere macht toe. De hieraan voorafgaande besluitvorming komt echter via een democratisch proces tot stand.

Casus 1:

Zoals beschreven komt vanuit de wet naar voren dat: de goedkeuring van de balans en de staat van baten en lasten met toelichting dan wel het vaststellen van de jaarrekening in geval van een grote vereniging toekomt aan de algemene vergadering. Vanuit de statuten heeft bij een vereniging de ledenraad geen rol in het vaststellen van de begroting. Het gevoerde financiële beleid is niet conform de wens van de ledenraad en deze weigert goedkeuring te geven over de jaarrekening. Dit zorgt voor een patstelling. Hoe komen de ledenraad en het bestuur hieruit?

Eén van de meest vervelende gebeurtenissen die een vereniging kan overkomen, is een patstelling tussen de ledenraad en het bestuur. Komen de ledenraad en het bestuur er onderling niet uit dan zal er een andere oplossing gezocht moeten worden. Te denken valt aan één of meer door de ledenraad en het bestuur aangewezen deskundigen. De deskundige(n) zou eventueel opdracht gegeven kunnen worden om een bindend advies uit te brengen, waaraan de ledenraad en het bestuur zich moeten conformeren. Biedt dit geen oplossing, dan kan een dergelijke patstelling in het uiterste geval leiden tot ontslag of terugtreden van het bestuur.

Casus 2:

Naast de ledenraad is er een Raad van Toezicht en een directeur-bestuurder. Via de statuten en reglementen is bepaald dat de Raad van Toezicht de directeur-bestuurder benoemt en ontslaat en de ledenraad de invulling bepaald van de Raad van Toezicht. De vraag die naar voren kwam was hierbij: is dit conform de wetgeving?

Volgens de hoofdregel wordt het bestuur benoemd door de algemene vergadering. De algemene vergadering wordt in dit geval gevormd door de ledenraad. De statuten kunnen de benoeming van de bestuurders anders regelen, maar alleen onder de voorwaarde dat elk lid (in dit geval: van de ledenraad) kan deelnemen aan de stemming. De statuten kunnen ook bepalen dat bestuurders, mits minder dan de helft, door andere personen worden benoemd. Zou het bestuur uit drie personen bestaan, dan zou bij de statuten aan de Raad van Toezicht de bevoegdheid gegeven kunnen worden om één bestuurder te benoemen. In deze casus is statutair bepaald dat de vereniging één directeur-bestuurder heeft, die door de Raad van Toezicht wordt benoemd. Dit is in strijd met de wet. Het benoemingsbesluit is niet rechtsgeldig tot stand gekomen, tenzij de ledenraad het besluit van de Raad van Toezicht bekrachtigt. Aanpassing van de statuten is in deze situatie geboden.



Casus 3:

Naast de ledenraad is er een Raad van Toezicht en directeur-bestuurder. Tijdens de bespreking halverwege het jaar presenteert de directeur-bestuurder een strategisch investeringsplan voor digitale ledenservices. In dit plan zit mede een investering van € 1,3 miljoen euro. De Raad van Toezicht ondersteunt het plan mits de solvabiliteit > 25 % blijft. De ledenraad vindt het tekort "onverantwoord" en wil eerst een meerjarenraming en duidelijkheid over toekomstige besparingen voordat zij de begroting goedkeurt, echter aangezien het een investering is, is het resultaatteffect van de investering over meerdere jaren uitgesmeerd. De vraag die naar voren kwam was hierbij: Heeft de ledenraad een 'budgetrecht' of andere middelen om dit investeringsplan tegen te houden?

In deze cases spelen meerdere problemen:

1. De ledenraad (c.q. de algemene vergadering) heeft niet de wettelijke taak om de begroting goed te keuren. De ledenraad heeft die bevoegdheid alleen als de statuten dat aan hem toekennen. In de regel is een dergelijk goedkeuringsrecht echter voorbehouden aan een Raad van Toezicht. Een goede inrichting van de statuten, waarbij taken en bevoegdheden bij de juiste organen worden gelegd, voorkomt veel ellende.
2. De directeur-bestuurder moet zijn taak behoorlijk vervullen en is in beginsel verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken binnen de vereniging. Daarin mag de ledenraad hem niet beletten.
3. Het investeringsplan is kennelijk aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht onderworpen. Deze raad heeft het plan met een kleine aanpassing goedgekeurd. De directeur-bestuurder is bevoegd om het plan uit te voeren. Vanwege de goedkeuring van de Raad van Toezicht lijkt de uitvoering in overeenstemming met een behoorlijke taakvervulling.

Hieruit volgt dat een niet goedgekeurde begroting uitvoering van het investeringsplan niet hoeft te hinderen.

In geval de weigering tot goedkeuring van de begroting onredelijk is, zal de directeur-bestuurder moeten handelen vanuit de algemene principes van de behoorlijke taakvervulling. Hij loopt intussen het risico dat de ledenraad hem als statutair bestuurder schorst of ontslaat. Los daarvan doen de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht er goed aan om zoveel mogelijk aan redelijke wensen van de ledenraad tegemoet te komen en de ledenraad – desnoods door inschakeling van deskundigen - te overtuigen van de juistheid van de investering en de financiële onderbouwing daarvan.

Met deze uitleg en praktijkvoorbeelden verduidelijken wij de rol van de algemene vergadering. Heeft u vragen over de situatie in uw organisatie? Neem contact met ons op.





"Samenwerken
begint met
vertrouwen"

Interview met Sociom

"Sociom is een organisatie voor sociaal werk in het Land van Cuijk en West Maas en Waal. Samen met onze netwerkpartners en vrijwilligersorganisaties werken we aan een samenleving waarin mensen zich thuis voelen, kansen krijgen én pakken." Zo staat het op de website van welzijnsorganisatie Sociom. Hoe werkt dat in de praktijk? Wat is er bereikt? Welke uitdagingen zijn er? Roland van der Heijden, directeur-bestuurder, vertelt erover.

Meedoen

"Ons doel is dat mensen in de maatschappij mee kunnen doen. Dat kan door individuele ondersteuning en ook door initiatieven in dorpen, wijken en buurten die verbindend zijn voor de lokale omgeving. Er zijn heel veel welzijnsorganisaties in Nederland. Het eigene aan Sociom is, dat alle collega's onderdeel zijn van de wijk. We werken in een ruraal gebied, er is hier geen stad. Met 33 kernen is er sprake van gemeenschappen en een dorpscultuur."

Ruimte

Roland is opgeleid als jeugdwelzijnswerker. Hij werkte met moeilijk opvoedbare jongeren, zette een organisatie op voor het uitvoeren van taakstraffen, vervulde managementfuncties bij Lumens in Eindhoven en werd zes jaar geleden eindverantwoordelijke bij Sociom. "Welzijnswerk ligt het dichtst bij mij. Ik ben in deze positie op m'n plek. Ik krijg ruimte om te doen wat ik belangrijk vind voor collega's en inwoners."

Gesprekspartner

In zes jaar tijd is er het nodige veranderd. "De omzet is van ruim € 4 miljoen naar ruim € 8 miljoen gegaan. Bij de overstap naar de accountants van Van Ree werd de organisatie doorgelicht. Ze zijn kritisch en zien veel. We hebben snel op orde kunnen brengen wat nodig was. De gesprekken met hen zijn positief, de uitleg bij ons aan tafel helpt ons."

Ook de relatie tot de gemeente is veranderd:

"Onze positie is verstevigd. Voorheen waren we meer naar binnen gericht. Nu zijn we meer zichtbaar en gelden als strategisch partner voor de gemeente."

Overzicht

De geldstromen rond welzijnsorganisaties zijn ingewikkeld; er zijn meerdere bronnen, verschillende beleidskaders en regels rond subsidies. De gemeente Land van Cuijk nodigde alle ambtenaren uit die met Sociom te maken hebben. De raadzaal zat vol! De gemeente ziet dat sociaal werk ertoe doet en dat Sociom het overzicht heeft. Er wordt vanuit vertrouwen samengewerkt. Dankzij een vierjarige overeenkomst is er ook wat meer rust voor Sociom gekomen.

IZA

"Het zorglandschap loopt vast," legt Roland uit. "Dat komt door de stijgende zorgkosten, de vergrijzing en het grote aantal vacatures." Daarom is door de landelijke overheid het Integraal Zorgakkoord opgesteld. Het doel is, dat door beter en slimmer samen te werken de zorg goed en betaalbaar blijft. Hiervoor konden plannen ingediend worden. "Bij oplossingen werd meteen gedacht aan mensen thuis, mensen die meer naar elkaar omkijken. Maar dat gaat niet vanzelf. Bij oplossingen voor de zorg is het logisch ook te kijken naar het sociaal domein,



maar daarvoor zijn middelen en passende, reële verwachtingen nodig. Als aanvulling is daarom het AZWA geschreven, het aanvullend zorg- en welzijnsakkoord."

Netwerk

Roland vervolgt: "We leven in een wereld waarin we tegen grenzen aanlopen. Er is een tekort

aan huisartsen, er zijn wachtlijsten in de GGZ. Vanuit verschillende organisaties hebben we ieder vanuit eigen specialisme hetzelfde doel. Sociom valt onder het gebied MooiMaasvallei. Daarin werken wij samen met Maasziekenhuis Pantein, huisartsen, thuiszorg, Sint Anna, GGD, gemeente, Synthese en de GGZ. De motivatie zit op de inhoud. De samenwerking is gebaseerd op vertrouwen vanuit het besef dat je weet waarvoor je aan het werk bent. Het is een netwerk waar sociaal werk integraal onderdeel van uitmaakt. De introductie van IZA bleek plannen mogelijk te maken voor de MooiMaasvallei. Als netwerk zijn we daar heel trots op. De kracht zit erin dat het netwerk al bestond voordat het IZA werd geïntroduceerd."



Roland van der Heijden
Directeur-bestuurder
Sociom

Continuïteit

Roland is blij met de positie van Sociom in het netwerk. Landelijk gezien merkt hij dat bij verdeling van de schaarse middelen er op het welzijnswerk vaak bezuinigd wordt. "Ik zou graag meer continuïteit zien. Sociaal werk doet ertoe."

Even voorstellen: Van Ree Finance Consultants

Als accountants- en adviesorganisatie met maatschappelijke organisaties als specialisatie begrijpen wij bij Van Ree als geen ander dat uw sector voortdurend in beweging is. Binnen uw bedrijfsvoering geldt dit ook voor fiscale en juridische wetgeving. In dat geval bent u bij van Ree Finance Consultants aan het juiste adres. Als onderdeel van de Van Ree Groep staan onze fiscalisten en juridisch adviseurs elke dag voor u klaar om u ondersteuning te geven bij meer of minder complexe vraagstukken.

Heeft u bijvoorbeeld te maken met een btw-vraagstuk, vindt u het wenselijk dat uw organisatie wordt getoetst op naleving van de fiscale regelgeving (scan) of is sprake van een herstructurering? Het zijn enkele voorbeelden

van adviesvragen waar onze consultants regelmatig mee bezig zijn. Ook verzorgen wij fiscale cursussen voor maatschappelijke organisaties waardoor uw medewerkers op de hoogte blijven van alle relevante fiscale ontwikkelingen. Zie voor meer informatie over onze dienstverlening onze website: www.vanreeaccountants.nl/lp/van-ree-finance-consultants

Heeft u vragen of behoefte aan advies?

Neem dan vrijblijvend contact op met onze fiscaal directeur Arjan van der Bok. Hij helpt u graag verder. U kunt Arjan bereiken via avdbok@vanreefc.nl of 0343 - 41 59 40.



De stille ondermijning van goed bestuur:

Belangenverstrengeling in de praktijk

Wat verstaan we onder belangenverstrengeling?

Belangenverstrengeling ontstaat wanneer persoonlijke, zakelijke of maatschappelijke belangen van een bestuurder of toezichthouder de besluitvorming beïnvloeden — of de schijn daarvan wekken. Zelfs als de intenties zuiver zijn, kan al sprake zijn van een situatie waarin de onafhankelijkheid van het besluit ter discussie staat. En dat is schadelijk — juridisch én bestuurlijk.

Aangescherpte normen voor maatschappelijke organisaties

Sinds de invoering van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) in 2021 zijn de normen rond professioneel en integer handelen duidelijk aangescherpt. Op onze website vindt u informatie over de juridische en organisatorische gevolgen van deze wet. Een ander risico is belangenverstrengeling. Vaak goedbedoeld of onbewust, maar met grote impact op besluitvorming, vertrouwen en bestuurlijke legitimiteit. Minder tastbaar dus, maar des te schadelijker als het zich voordoet.

Wat vereist de WBTR?

De WBTR is hier helder over: bij een tegenstrijdig belang **mag een bestuurder of toezichthouder niet deelnemen aan de beraadslaging én besluitvorming**. Deze verplichting geldt ook als de statuten op dit punt nu nog iets anders vermelden. Bij een volgende statutenwijziging moet deze bepaling verplicht worden aangepast, en in ieder geval vóór 1 juli 2026. Wie toch deelneemt aan besluitvorming terwijl sprake

is van een tegenstrijdig belang, loopt risico op aansprakelijkstelling. Dit kan het bestuur of toezichthouders ernstig onder druk zetten.

De praktijk: verwevenheid in maatschappelijke organisaties

Uit de praktijk blijkt hoe snel belangenverstrengeling kan ontstaan — ook zonder kwade opzet:

- Een lid van de raad van toezicht is directeur van een toeleverancier waar de organisatie diensten van afneemt. Zelfs als er marktconform wordt ingekocht, is de onafhankelijkheid van besluitvorming in het geding.
- Een bestuurslid is getrouwd met een medewerker van de organisatie. Dit kan leiden tot spanningen bij HR-besluiten of beoordelingsgesprekken.
- Een toezichthouder is actief binnen een culturele instelling die met dezelfde subsidiepot concurreert als de eigen organisatie. Dit kan invloed hebben op strategische keuzes of beleidsbeoordeling.
- Een bestuurder ontvangt een vergoeding voor advieswerkzaamheden binnen een aanpalend project van de organisatie, zonder transparante afspraken over rolverdeling en belangen.
- Een bestuurslid stemt mee over een subsidieaanvraag voor een organisatie waar hij of zij zelf als vrijwilliger actief is.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat belangenverstrengeling niet altijd direct zichtbaar is, maar wel degelijk het vertrouwen kan ondermijnen — bij collega-bestuurders, medewerkers en externe stakeholders.

Risico's en gevolgen

Naast juridische risico's — zoals vernietiging van besluiten of persoonlijke aansprakelijkheid — zijn de reputatie-effecten minstens zo belangrijk. Stakeholders als financiers, donateurs en samenwerkingspartners stellen steeds hogere eisen aan transparantie en integriteit. Wanneer belangenverstrengeling aan het licht komt, kan dat leiden tot wantrouwen, negatieve publiciteit of zelfs het intrekken van subsidies. Goed bestuur vereist dus niet alleen formele naleving, maar ook proactieve signalering en normstelling.

Wat kunt u als bestuurder of toezichthouder doen?

Het borgen van bestuurlijke integriteit vraagt om een structurele aanpak. Enkele praktische aanbevelingen:

- **Maak belangen inzichtelijk:** Inventariseer en actualiseer jaarlijks de nevenfuncties en relevante relaties van bestuurders en toezichthouders en leg deze vast in bijvoorbeeld uw notulen en jaarverslag.
- **Bespreek belangen expliciet:** Maak ruimte in vergaderingen voor het benoemen en toetsen van mogelijke belangenverstrengeling en notuleer dit vervolgens.
- **Documenteer onthouding in beraadslagingen:** Noteer in de notulen wie zich bij welke besluiten onthoudt van deelname, inclusief onderbouwing.
- **Stel een integriteitsbeleid op of conformeer je aan een governance code:** Leg afspraken vast over meldplicht, toetsing en sancties bij belangenverstrengeling in uw reglementen. Het hanteren van een governancecode, sectorale richtlijnen of een eigen integriteitskader draagt bij aan een bestuurscultuur waarin belangenverstrengeling tijdig wordt herkend én bespreekbaar is.
- **Zorg voor onafhankelijkheid:** Streef naar een samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht waarin voldoende onafhankelijkheid en diversiteit gewaarborgd is.

Integriteit als dagelijkse praktijk

Belangenverstrengeling is niet altijd te voorkomen, maar wel beheersbaar — mits er

ruimte is voor openheid en zelfreflectie. Goed bestuur begint met het stellen van de juiste vragen: past dit binnen onze normen? Zijn wij transparant genoeg? En: zouden we dit ook kunnen uitleggen aan onze achterban? Wie die vragen durft te stellen, bouwt aan het fundament onder de maatschappelijke legitimiteit van zijn organisatie. Onze adviseurs denken hierover graag mee.

Checklist voor bestuur en toezicht

- ☐ Zijn alle nevenfuncties, verwantschappen en zakelijke relaties geïnventariseerd?
- ☐ Wordt bij elk besluit getoetst of er sprake is van (de schijn van) belangenverstrengeling?
- ☐ Zijn de procedures bij terugtrekking uit besluitvorming helder vastgelegd?
- ☐ Is uw integriteitsbeleid of de Governance Code die u volgt actueel en bekend bij alle bestuursleden en toezichthouders?
- ☐ Zijn uw statuten al in lijn met de WBTR?



W. (Wouter) van den Berg MSc RA
Controlegeleider
wvdberg@vanreeacc.nl



Impact op ziekteverzuim; de rol van de leidinggevende

“Het dossier loopt vast, wilt u meekijken?” De directeur van een belangenvereniging klinkt bijna moedeloos als hij belt. Zijn coördinator ledenservice is al elf maanden uit de roulatie en alle initiatieven – formulieren, telefoontjes, mailtjes – lijken te verdampen in een stilte. Ik lees het dossier: geen plan van aanpak en wat verder vooral ontbreekt is het échte gesprek tussen werknemer en werknemer. De re-integratie stagneert. Mijn taak als casemanager is het dossier weer ‘vlot’ te trekken en partijen weer aan tafel te krijgen. Hoe had deze werkgever dit kunnen voorkomen? Graag bespreek ik enkele effectieve strategieën die u kunt toepassen om ziekteverzuim te voorkomen of te verminderen. Ondertussen zijn beide partijen gelukkig weer in gesprek...

Open werkcultuur draagt bij aan (mentale) gezondheid

Mensen worden nu eenmaal ziek, daar kunt u niet iets aan doen. Toch is een groot deel van het verzuim beïnvloedbaar of zelfs te voorkomen. Zeker als we de stijging zien van werknemers die uitvallen met psychische klachten. Vaak hebben deze werknemers al eerder signalen laten zien of horen dat het niet goed met ze gaat. Beïnvloeding van verzuim begint met een open werkcultuur waarin oprecht aandacht is voor elkaar. Als er wederzijds vertrouwen is, zal de werknemer ook sneller bereid zijn met u in gesprek te gaan en de oorzaak of situatie delen, denk ook aan ingrijpende gebeurtenissen in de privé situatie.

Bij langdurige uitval kunnen partijen soms verlegen zitten met de situatie. Juist dan is het belangrijk om in wederzijds vertrouwen

het gesprek te hebben. Want hierdoor kunnen re-integratiekansen gemist worden en zit de werknemer onnodig thuis, terwijl er mogelijk wel passende werkzaamheden zijn.

Voer gesprekken met frequent verzuimers

Ziet u een werknemer die zich afgelopen jaar 3 tot 4 keer heeft ziekgemeld? Dan is het tijd om het gesprek aan te gaan. Want soms zijn er stevige problemen, zoals stress, werkdruk, schuldenproblematiek, verslaving, intimidatie op de werkvloer, relatieproblemen etc. U kunt de werknemer dan bijvoorbeeld doorverwijzen naar een hulpverlener. Zo'n gesprek kan ook preventief werken bij werknemers die zich ziekmelden vanwege de maandagdip. Met maandagdip bedoelen we het gevoel van vermoeidheid of neerslachtigheid dat sommige mensen ervaren aan het begin van de werkweek.

Gedragbeïnvloeding

Kunnen uw werknemers zich gemakkelijk ziekmelden door het eenvoudig sturen van een appje naar de afdelingssecretaresse? U kunt de 'verzuimdrempel' dan verhogen door te laten bellen naar de leidinggevende. U heeft dan ook de mogelijkheid om door te vragen. Niet naar wat er precies aan de hand is, maar wel wanneer de werknemer verwacht weer terug te komen, of er taken overgenomen moet worden etc. Blijft het antwoord onduidelijk, schakel dan gelijk een deskundige is zoals de bedrijfsarts.

Financiële prikkels

Wachtdagen

Door wachtdagen in te stellen, hoeven werkgevers geen loon te betalen voor de eerste ziektedagen. Hierdoor worden kosten van ziekteverzuim beheerst en worden werknemers ontmoedigd zich onnodig ziek te melden. Wachtdagen zijn vaak vastgelegd in een cao of arbeidsovereenkomst.

Verlaagd loon

Door tijdens ziekte het verlaagde loon (artikel 7:629 BW) toe te passen wordt de werknemer gestimuleerd om actief mee te werken aan een snelle terugkeer naar het werk en mogelijk uit de uitkeringssituatie te blijven. In een toegepaste cao kan hiervan ten gunste van de werknemer worden afgeweken. Ook het UWV kan de toepassing van deze financiële prikkel meewegen in de beoordeling van het WIA-dossier.

Verzuimbonus

Een positieve prikkel zoals een financiële beloning voor werknemers die zich niet ziek melden, kan effectief zijn. Dit wordt vaak een verzuimbonus genoemd.

Werkbevlogenheid

Uit onderzoek is gebleken dat bevlogenheid de negatieve effecten van werkdruk en stress kan verminderen of voorkomen en de duurzame inzetbaarheid kan vergroten. Dit kunt u vergroten door het geven van waardering, betrekken bij organisatiedoelen en doorgroeimogelijkheden. Ook door autonomie te geven hoe het werk

uitgevoerd wordt op een manier die passend is bij de werknemer. Dit bevordert werkplezier en vermindert verzuim.

Aandacht voor PSA-risico's

1 op de 3 ziektegevallen wordt veroorzaakt door werk-gerelateerde psychische klachten. De psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is de daarmee de meest voorkomende beroepsziekte in ons land. PSA omvat alle factoren in de werksituatie die stress kunnen veroorzaken, zoals (seksuele) intimidatie, pesten, discriminatie en werkdruk. De werkgever is verplicht een PSA-beleid te voeren om de risico's zoveel mogelijk te voorkomen. Uitgangspunt voor uw PSA-beleid is de verplichte RI&E. Een goede invulling bij de uitvoering van PSA-beleid is het aanstellen van een (interne) vertrouwenspersoon. Hoe kleiner het bedrijf hoe eerder collega's weten over wie het gaat. Daarom zal een kleiner bedrijf eerder een externe vertrouwenspersoon hebben.

Conclusie

U hebt als leidinggevende binnen verzuim heel wat tools in handen! Meer dan u denkt! Heeft u vragen of ondersteuning nodig wat betreft (verzuim)beleid of een lopende verzuimcasus? Laat het mij weten, ik help u graag.



T.G. (Truus) van de Bijl ROV®
Register casemanager
tvdbijl@vanreehrc.nl



**“In de eerste plaats
moeten we kijken naar
wat een kind nodig heeft”**

Interview met Stichting Jeugddorp De Glind

Aldus Henk Jonker, sinds 5 ½ jaar directeur-bestuurder van Stichting Jeugddorp De Glind en de Rudolphstichting. "We werken met ons hart. Er zijn kinderen voor wie wij een verschil kunnen maken."

Eén ideaal

De Rudolphstichting is de eigenaar van het vastgoed in jeugddorp De Glind; de gezinshuizen, het zwembad, de kerk en andere voorzieningen. Stichting Jeugddorp De Glind is de zorgorganisatie die opvang en onderwijs verzorgt met de gezinshuisouders en zorgaanbieders. Het is ontstaan vanuit één ideaal: een unieke plek voor kinderen die niet thuis kunnen wonen. "We willen er juist zijn voor kinderen voor wie het niet lukt in een pleeggezin of gezinshuis. In De Glind willen we hen meegeven dat ze erbij horen en er mogen zijn," licht Henk toe.

Jeugdzorg

Nadat hij Onwikkelingssamenwerking studeerde, koos Henk voor de jeugdzorg. Een uitdagende en ingewikkelde sector: "Jeugdzorg is ingewikkeld georganiseerd. Wachttijden en schrijnende gevallen zijn geen uitzondering. Veiligheid krijgt veel aandacht in De Glind want het draait om het welzijn van de kinderen. Een brede leeftijdsgroep woont tijdelijk of voor langere tijd in de Glind. Van peuters tot 22-jarigen worden ze bij ons begeleid. De grootste groep is tussen de 8 en 13 jaar oud. Het gaat om wat die kinderen nodig hebben."

Samenwerking

In 5 ½ jaar tijd is er veel veranderd, vertelt Henk. De zorgorganisatie werkt volgens de Simba-methodiek, die is gericht op versterking van het gezin en terugkeer naar de thuissituatie. Er wordt steeds meer samengewerkt met ouders van uit huis geplaatste kinderen. Door naar hun verhaal te luisteren, kan worden gekeken naar wat daarvoor nodig is. "We kiezen steeds meer voor maatwerk. Extra zorg kan worden ingezet

om problemen juist te voorkómen. Soms is een dag op de kinderboerderij nodig in plaats van een dag op school." Er zijn meer praktische vormen van samenwerking. Zo is in het dorp een pannenkoekenhuis te vinden. Dit is gericht op het versterken van de gemeenschap in het dorp en het bieden van werkervaring aan jongeren. "Iedereen is welkom, het is leuk voor het dorp en voor de regio. Kom langs op de fiets voor een pannenkoek," nodigt Henk uit.

Bijzonderheden

"Doordat we klein zijn, zijn we slagvaardig. De processen zijn op orde, we zijn uit de rode cijfers, we zijn goed georganiseerd en communiceren transparant," vertelt Henk. "Maar dat lukt alleen dankzij de medewerkers, de vrijwilligers, de betrokkenheid van de





dorpsbewoners, de bedrijven, de donaties vanuit kerken en particulieren. Centraal staat, dat we het samen moeten doen." Datzelfde geldt voor de gesprekken met medewerkers van Van Ree Accountants en Finance Consultants: "Er zijn veel bijzonderheden bij ons. De Rudolphstichting heeft een ANBI-status, maar beheert ook

vastgoed. De zorgorganisatie heeft te maken met gelden van uit de gemeente. Door frisse vragen is met ons meegedacht over risico's op fraude, over verantwoording van uren, over vennootschapsbelasting. Van Ree kan goed met deze breedte in onderwerpen omgaan."



Henk Jonker
Directeur-bestuurder
Stichting Jeugddorp De Glind

Toekomst

De missie is en blijft de compassie voor kwetsbare kinderen en de wens dat elk uithuisgeplaatst kind de kans krijgt om op te groeien tot een zelfredzame en evenwichtige volwassene. "Wie is geraakt door wat kinderen overkomt, is welkom. We zoeken steeds naar samenwerking, naar donateurs, naar gezinsouders. Steun in allerlei vormen blijft nodig."



**"Patiënten
hebben
transparantie
in de zorg
nodig"**

Interview met Patiëntenfederatie Nederland

Monique Jonkers, manager bedrijfsvoering bij Patiëntenfederatie Nederland, vertelt hoe deze organisatie zich hiervoor inzet. Op basis van ervaringen van patiënten zorgt de Patiëntenfederatie ervoor dat de zorg beter aansluit bij hun vragen. Informatie over zorgaanbieders, behandelingen, kwaliteit en kosten helpt patiënten bij het maken van keuzes in de zorg.

Non-profitsector

Monique is met haar achtergrond in verandermanagement op haar plaats bij de Patiëntenfederatie: "Bedrijfsvoering is heel breed en de ontwikkelingen gaan razendsnel. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar het inzetten van AI. Ik bewaar de rust door te analyseren wat nodig is, ik laat me niet snel gek maken door stress." Naast de zakelijke kant is Monique juist door de inhoudelijke kant intrinsiek gemotiveerd: "De non-profitsector past bij mij. Bij deze sociale mensen voel ik me thuis. Het opkomen voor de belangen van mensen die zorg nodig hebben, is belangrijk. Ik sta achter de inhoud en krijg veel ruimte en vrijheid."

Bewustwording

"We zitten aan tafel bij de overheid, zorgverzekeraars en zorgaanbieders waar beleid wordt gemaakt. Bijvoorbeeld bij de totstandkoming van de AZWA (aanvullend zorg- en welzijnsakkoord). Wij vertegenwoordigen de stem van de patiënten in zorgovereenkomsten. We praten mee en we lobbyen bij de politiek, in de spreekkamer en in het nieuws. Denk aan onderwerpen zoals medicijntekorten, wachttijden en kosten. Zo werken we aan bewustwording en weegt het patiënten perspectief mee in de besluitvorming. Er spelen veel belangen en een groot aantal partijen heeft een rol. Patiënten hebben zelf vaak te weinig kennis om mee te mogen praten."

Resultaat

Dankzij de Patiëntenfederatie is het platform ZorgkaartNederland tot stand gekomen. Hier kunnen ervaringen met zorgverleners worden gedeeld. Patiënten kunnen de keuze voor een

arts of ziekenhuis hierop baseren. Monique geeft een concreet voorbeeld, namelijk de behandeling van prostaatkanker: "In het ene ziekenhuis is de kans op incontinentie na de ingreep 15 %, bij de andere 80 %. Dat is nu niet inzichtelijk voor patiënten. Wij pleiten ervoor dat specialisten met elkaar in gesprek gaan, als leerproces voor hun organisatie, en dat patiënten hier ook inzicht in krijgen. Dit verhoogt de kwaliteit voor alle patiënten en het verlaagt ook nog eens de kosten."

Samenwerking

In de samenwerking met Van Ree Accountants is er ook aandacht voor kosten: "Op een prettige manier stellen ze kritische vragen aan ons. Doordat met ons is meegedacht, zijn we overgegaan naar een andere systematiek om





uurtarieven te berekenen. We gebruiken een vast tarief voor looncomponenten en berekenen een opslag voor de overhead. We weten waar we op moeten letten richting subsidiegevers. Eerder keken we op basis van de begroting, nu evalueren we hoe realistisch de opslag is geweest. Het hele team van Van Ree was een aantal dagen bij ons op kantoor. Fijn om te sparren en elkaar beter te leren kennen."

Uitwisseling

De Patiëntenfederatie is een koepelorganisatie met 61 leden. Samen vertegenwoordigen zij 200 patiëntenorganisaties. "In de ledenraad sparren we bijvoorbeeld over patiëntenrechten en inzicht in kwaliteit. Ook is er veel uitwisseling met organisaties zoals de GGZ. En we maken gebruik van een Zorgpanel. We hebben 20.000 patiënten die we regelmatig benaderen met vragen. Deze benutten we weer voor onze belangenbehartiging. Door uitwisseling van hun ervaringen helpen we de zorg vooruit."



Monique Jonkers

Manager bedrijfsvoering
Patiëntenfederatie Nederland

Subsidies ontvangen of verstrekken:

'Bent u in control'?

Subsidies zijn er in veel soorten en maten en zijn 'een wereld op zich'. Het biedt een kans voor uw organisatie voor nieuwe of aanvullende bronnen van inkomsten en nieuwe focusgebieden voor de organisatie. Vanuit de praktijk van de werkorganisatie maar ook vanuit de bestuurlijke en toezichthoudende rol zijn er kansen en aandachtsgebieden op het 'in control' zijn bij de aanvraag, beheer en verantwoording van subsidies.

Subsidies als uitdaging voor de werkorganisatie

Een behoorlijk deel van de maatschappelijke organisaties heeft te maken met het werven van of verstrekken van subsidies. Dus zowel inkomende als uitgaande geldstromen. De aard, voorwaarden en doelen van subsidies, verstrekt door zowel (semi-)overheid als andere maatschappelijke organisaties zoals vermogensfondsen, verschilt onderling sterk.

Wat voor u als directeur(-bestuurder), controller of financial van belang is is hoe de subsidievoorwaarden worden vastgelegd en gemonitord. Namelijk op het gebied van termijnen, verantwoordingseisen, inrichting van de (project-)administratie maar ook de interne procedures die hierop moeten worden ingericht. Dit begint al bij het aanvraagproces en dan met name de begroting: op welke manier kunnen de overhead cq. indirecte kosten en/of opslag op uurtarieven worden berekend en kloppen uw veronderstellingen? Ook adviseren wij u per project of groep projecten KPI's te formuleren die in de tussentijdse rapportages wordt meegenomen om de voortgang van het project te monitoren.

Bent u als toezichthouder of bestuur in control?

Een andere vraag die naar voren komt is *in welke mate een bestuur of raad van toezicht betrokken dient te zijn op de aard, omvang en soorten subsidies / subsidietrajecten waar uw organisatie mee te maken heeft*. Wat wij onze praktijk terugzien en u adviseren om toe te passen is dat er aandacht is voor de subsidie'pipeline' in het kader van financieel beheer en de begrotingscyclus, voor het monitoren van de subsidierisico's en de subsidiemix in de organisatie. De subsidie'pipeline' ziet op de subsidietrajecten die in voorbereiding zijn, in aanvraag en de slagingskansen van trajecten. Door hierover in gesprek te gaan met de werkorganisatie blijft u in control en kunt u bijsturen cq. Meesturen waar dit nodig is. Daarnaast is het vanuit de bestuurlijke en toezichthoudende rol wenselijk de subsidierisico's: reputatie-, financiële en operationele risico's in kaart te hebben en tot slot de subsidiemix te monitoren. Dit ziet op de verdien capaciteit die per subsidie verschilt zoals in het bovenstaande al is benoemd.

MDT-subsidies als voorbeeld

De subsidies binnen het Maatschappelijke Diensttijd (MDT) programma zijn in de loop der jaren geëvolueerd van klassieke "werkelijke-kostenregelingen" naar modellen waarin prestaties – het aantal afgeronde trajecten – centraal staan, soms in combinatie met een (gedeeltelijke) kostenvergoeding. Voor u als controller, toezichthouder of bestuurder is vooral van belang dat elk regime zijn eigen spelregels heeft: waar de ene tranche nog vraagt om een sluitende uren- en facturenadministratie, toetst de volgende op aantallen trajecten en zal de accountant ook zijn werkzaamheden hierop aanpassen. Het risico-profiel verschuift dus telkens: van budget over- of onderschrijding bij kostenregelingen naar beheersing bij prestatieregelingen, zeker wanneer subsidie-uitkeringen pas volgen na verificatie van de output door de accountant.

Daarom verdient dit onderwerp de aandacht zowel aan de voorzijde bij de aanvraag, bij de inrichting in de organisatie en de verantwoordingszijde. Breng vroegtijdig in kaart welk subsidietype op uw organisatie van toepassing is, stem uw project- en financiële administratie daarop af en borg dat co-financiering, registratie van deelnemers én interne controles vanaf dag één aantoonbaar op orde zijn. Een heldere scheiding tussen reguliere administratie en MDT-projectadministratie, tussentijdse rapportages en actieve monitoring van gewijzigde voorwaarden (bijvoorbeeld strengere solvabiliteitseisen of nieuwe uitvoeringsprotocollen) verminderen het risico op terugvorderingen en onaangename verrassingen tijdens de accountantscontrole of aanvraag van een nieuwe subsidieronde.

Conclusie

Subsidies bieden aantrekkelijke extra inkomsten én strategische kansen, maar vragen om strakke regie vanaf de aanvraag tot en met de accountantscontrole. Zorg daarom dat u als bestuurder, controller of financieel directeur al bij de begroting scherp heeft hoe indirecte kosten worden doorbelast, formuleer per project KPI's voor tussentijdse sturing. Voor u als bestuurder of toezichthouder: houdt in de zicht op de volledige "subsidie-pipeline" én de bijbehorende reputatie-, financiële en operationele risico's. Daarover praat ik graag met u door.



J.K.J. (Carlo) van Egdom MSc RA

Directeur/Partner

cvegdom@vanreeacc.nl



“De bibliotheek is
essentieel voor
de samenleving”

Interview met Bibliotheek AanZet

"De bieb is een plek waar jij jezelf kunt ontwikkelen en waar iedereen welkom is." Deze warme uitnodiging was aanleiding voor een gesprek met bibliotheek AanZet. Ankie Kessler, directeur bestuurder, en Fons Buizer, concern controller, vertellen over ontwikkelingen, samenwerking, struikelblokken en toekomstplannen.

Als Ankie terugkijkt, herinnert ze zich hoeveel er moest gebeuren toen ze 15 jaar geleden in deze regio startte: "Het was een andere wereld. Hoe de bieb acteert en samenwerkt heeft een enorme vlucht genomen. Destijds moest de kwaliteit van de dienstverlening omhoog, een klus waar we onze tanden in hebben gezet. We hebben met elkaar de dienstverlening verder opgebouwd, onder andere ook door digitale dienstverlening een impuls te geven. De bibliotheek staat nu voor drie opgaves, namelijk leesbevordering en bestrijden laaggeletterdheid, stimuleren van participatie aan de informatiesamenleving en digitale inclusie en tot slot ontmoeting en debat plus leven lang leren."

Met een lach zegt Ankie hierover: "Ik heb een heel positieve kijk op de kracht van de bibliotheek om positief bij te dragen aan deze maatschappelijke opgaven. Ik weet goed waar het over gaat en ik leer iedere dag. Mijn eigen team zie ik als rolmodellen, ze dagen me uit, om de dienstverlening te versterken en te borgen, door nauw samen te werken binnen het lokale netwerk zoals die van het sociaal domein."

Fons bevestigt deze manier van samenwerken: "Binnen AanZet is de cultuur heel open. We combineren het zakelijke en het persoonlijke. Ik koos bewust voor een maatschappelijke organisatie. De zakelijke kant krijgt nu meer aandacht. Zo kan ik vanuit de 'blauwe kant' bijdragen aan wat essentieel is voor de samenleving."

Ankie knikt instemmend terwijl Fons praat. Beiden zijn duidelijk intrinsiek gemotiveerd om bij de bibliotheek te werken. De organisatie

met 30 locaties en 117 fte biedt het hoofd aan flinke uitdagingen. Naast vacatures speelt de huisvesting in Gorinchem, Dordrecht en Hendrik-Ido-Ambacht een rol. De gebouwen vragen een flexibele, moderne inrichting. Een mooi voorbeeld is het Dordthuis, het multifunctionele gebouw in Dordrecht dat in 2026 wordt opgeleverd. Hier is plaats voor informatie, educatie en programmering. Er wordt door AanZet onder meer een jeugdbieb neergezet. De doorgaande druk op de gemeentelijke financiële middelen, is een bron van zorg. Bibliotheken zijn namelijk afhankelijk van subsidies van lokale overheden.

Vanuit zijn expertise noemt Fons andere belangrijke thema's, zoals beveiliging en



Fons Buizer

Concern controller
Bibliotheek AanZet

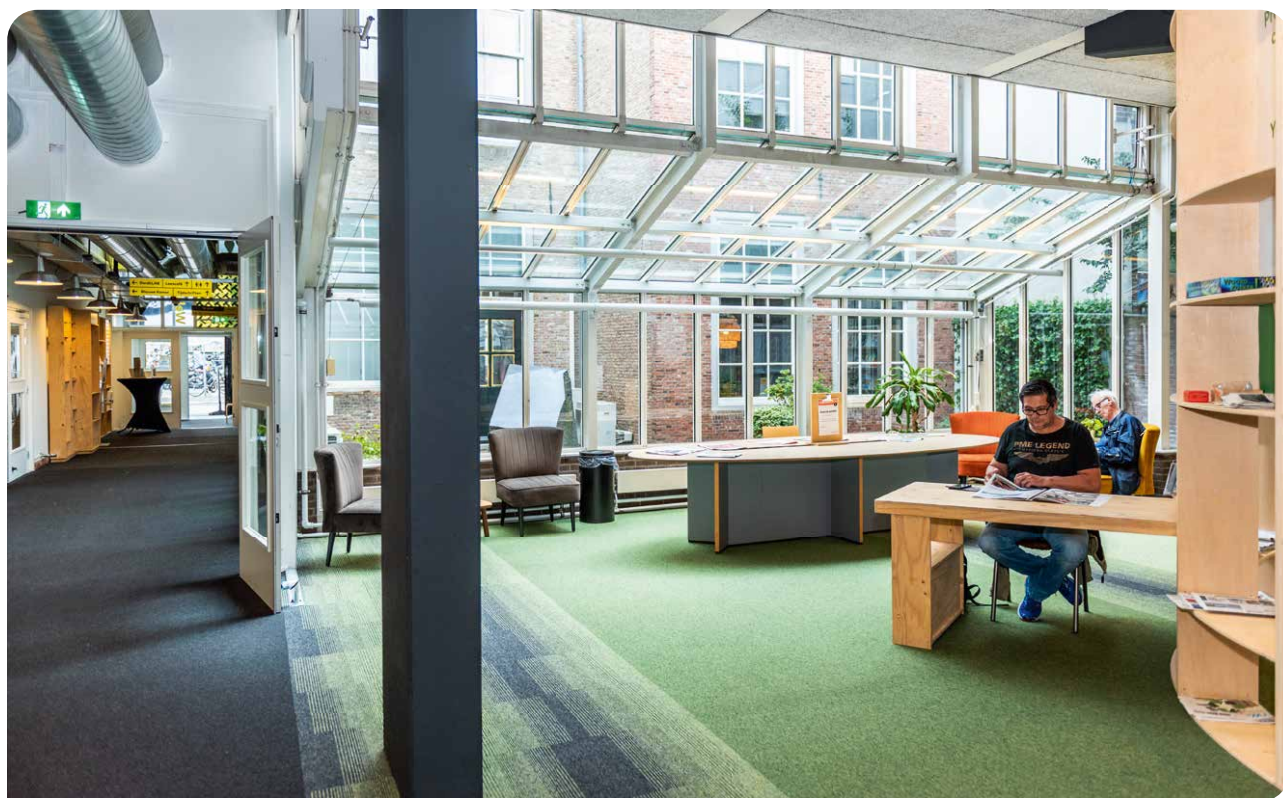
risicomanagement. Hierbij denken de adviseurs van Van Ree mee: "De accountant kijkt terug, maar heeft ook een adviserende rol. De afstemming met de Raad van Toezicht loopt mede daardoor goed. Daar is Ankie het mee eens: "Van Ree begrijpt onze wereld." De klik is belangrijk. Ze stellen kritische vragen zonder pietluttig te zijn. We hebben korte lijnen. Op strategisch vlak wisselen we van gedachten en ze attenderen ons op wat qua beleid van belang is."

"Graag zouden we meer financiële zekerheid hebben. Maar ik zie in de organisatie veel creativiteit," vertelt Ankie. "De kerstborrel 'Bring Your Own' is een mooi voorbeeld, maar zeker ook de verschillende projectgelden die we jaarlijks weten te verwerven. Wat ons drijft, zijn de bezoekers en leden. Het aantal is groeiend door ons aanbod. We bieden een taalcafé bijvoorbeeld en een kookeiland. Educatie en ontmoeting komen daar samen. Onze meerwaarde als partner in het lokale netwerk wordt gezien. We willen er zijn voor mensen die het nodig hebben."



Ankie Kessler

Directeur bestuurder
Bibliotheek AanZet



Subsidie of dienstverlening: een wereld van verschil

U heeft het misschien ook al eens gehoord. Of het speelt bij uw organisatie. Steeds vaker komt het voor dat een overheidsinstelling een subsidieovereenkomst omzet in een dienstverleningsovereenkomst. In dat geval gaat de overheidsinstelling dus betalen voor een geleverde dienst. Misschien heeft u er nog niet bij stilgestaan dat dit ook fiscale gevolgen kan hebben. .

Subsidies

Als er nieuwe afspraken worden aangegaan, dan is het altijd raadzaam om vooraf te beoordelen wat de fiscale gevolgen daarvan zijn. Het kan namelijk fiscaal verstrekken gevolgen hebben als de afspraken wijzigen. Daarbij is raadzaam na te gaan wat de aard van de prestatie is.

Er is een verschil tussen een subsidieverstrekking en een opdrachtverstrekking. Een subsidie in de zin van de Algemene Wet Bestuursrecht is *“een aanspraak op financiële middelen, verstrekt door een bestuursorgaan met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor geleverde goederen of diensten aan het bestuursorgaan”*. Van opdrachtverstrekking is sprake als er een tegenprestatie wordt verricht.

Omzetbelasting

Of er sprake is van een subsidieverstrekking of een opdrachtverstrekking is allereerst van belang voor de omzetbelasting (btw). Het is goed om te beseffen dat de gevolgen voor de btw groot kunnen zijn. Of over subsidies btw afgedragen moet worden zal per geval beoordeeld moeten worden.

Een subsidie is wel belast met btw, als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- de subsidie vormt een onderdeel van de marktprijs;
- de subsidie staat rechtstreeks in verband met een activiteit van de stichting;
- de activiteit van de stichting leidt tot verbruik van deze prestatie door de subsidieverstrekker of een identificeerbare derde.

Als aan één van de bovenstaande voorwaarden niet wordt voldaan, dan is geen sprake van een met btw belaste subsidie. In de meeste gevallen is een ontvangen subsidie door een maatschappelijke organisaties geen vergoeding in de zin van de btw. Dat komt omdat



een subsidie doorgaans met het oog op de behartiging van het algemeen belang wordt verstrekt en daarom geen sprake is van verbruik.

In de praktijk is het vaak lastig om de relatie tussen de subsidie en de gesubsidieerde activiteit vast te stellen, vanwege de verschillende afspraken die partijen maken. Alle feiten en omstandigheden zijn van belang om vast te stellen of een subsidie is belast met btw.

Tip! Het is beter vooraf duidelijkheid over de btw-plicht te hebben, dan achteraf met mogelijk aanzienlijke btw-correcties geconfronteerd te worden. Bij twijfel is het raadzaam uw fiscaal adviseur te raadplegen.

De praktijk leert dat maatschappelijke organisaties alert moet blijven. Soms vindt betaling namelijk plaats op grond van een subsidie, maar heeft de prestatie feitelijk het karakter van een dienstverleningsovereenkomst. Als een subsidieovereenkomst wordt omgezet in een dienstverleningsovereenkomst, is het net zo goed opletten. De vraag rijst of de naam de lading van de overeenkomst wel dekt. De inhoudelijke afspraken zeggen veel meer over de btw-gevolgen dan de naam die aan de overeenkomst wordt gegeven.

Let op! Is er sprake van een dienstverleningsovereenkomst die in hoofdregel belast is met btw, dan kan mogelijk nog wel een vrijstelling voor de btw worden toegepast.

Vennootschapsbelasting

Naast gevolgen voor de btw kunnen er ook gevolgen zijn voor de vennootschapsbelasting (vpb). Een stichting of vereniging is vpb-plichtig indien en voorzover zij een onderneming drijft.

Dat is het geval sprake is van een duurzame organisatie van kapitaal en arbeid die deelneemt aan het economische verkeer en een winstoogmerk heeft.

Onder nadere voorwaarden kan bij een gesubsidieerde instelling die overschotten behaalt toch een winststreven worden uitgesloten. In de praktijk komt het geregeld voor dat gesubsidieerde instellingen zowel inkomsten uit subsidies hebben als vergoedingen op contractbasis voor dezelfde activiteiten. Of bijvoorbeeld de situatie dat de ene gemeente een subsidie verstrekt voor bepaalde activiteiten, terwijl een andere gemeente voor dezelfde werkzaamheden op contractbasis aanbesteedt. Een dienstverleningsovereenkomst met een overheidsinstelling hoeft daarom niet automatisch te betekenen dat er Vpb-plicht ontstaat.

Voor de gesubsidieerde instellingen is het ook van belang om na te gaan of de statuten voldoen aan de voorwaarden van het besluit om buiten de vennootschapsbelastingheffing te blijven.

Let op! *Op grond van de letterlijke tekst is in de meeste situaties een beroep op het besluit met betrekking tot overschotten die zijn ontstaan door subsidies niet mogelijk. Immers, heel veel maatschappelijke organisaties worden niet alleen gesubsidieerd, maar hebben ook andere niet-subsidie gerelateerde inkomsten, bijvoorbeeld uit fondswerving.*

Conclusie

De naam die aan een overeenkomst wordt gegeven is niet doorslaggevend. Steeds moeten de feitelijke afspraken worden beoordeeld. Als een overeenkomst wordt aangegaan waarboven "dienstverleningsovereenkomst" staat, is dat wel

een extra aanbeveling om die te beoordelen op de fiscale gevolgen. Daarbij ben ik u graag van dienst.



vanreeaccountants.nl

Contact

Wij zijn bereikbaar via:



0343 - 41 59 40



info@vanreeacc.nl

Vestigingen

Apeldoorn, Barneveld, Drechtsteden, Geldermalsen,
Gouda, Leersum, Leiderdorp, Nieuwegein, Zwolle

Impact is een uitgave van Van Ree Accountants, Finance Consultants en HR Consultants. Ondanks de zorgvuldige wijze waarop onze berichtgeving tot stand komt, kan er natuurlijk altijd iets mis gaan. Van Ree kan niet aansprakelijk worden gesteld voor de gevolgen van eventuele onjuiste berichtgeving. Voor nadere informatie over de onderwerpen in deze uitgave kunt u contact met ons opnemen.

Aangesloten bij SRA en INAAgroup.