

RISICOANALYSE NMF

Op verzoek van de Raad van Toezicht is er in het najaar van 2017 een risicoanalyse van het NMF gemaakt. Deze analyse heeft betrekking op vier verschillende aspecten, namelijk:

1. risico's met betrekking tot de collectie
2. risico's met betrekking tot de doelgroep (musici)
3. risico's met betrekking tot het functioneren als goed doel
4. financiële risico's.

Om deze analyse te kunnen maken, is alle medewerkers gevraagd de volgens hen grootste (in de zin van hetzij het grootste risico dragend, hetzij het meest voorkomend) risico's te beschrijven en vervolgens aan te geven of er, kijkend naar de huidige situatie bij het NMF, maatregelen genomen moeten worden, anders dan die er al genomen zijn. Op basis hiervan is er een lijst van 25 risico's opgesteld. Bij vier van deze risico's lijken additionele maatregelen ter voorkoming van problemen gewenst en mogelijk.

Aanbevolen wordt om voortaan jaarlijks, tegelijkertijd met de publicatie van de management-letter (in het kader van het verschijnen van de jaarrekening) de risicoanalyse te evalueren en deze zo nodig te actualiseren.

Risico's met betrekking tot de collectie

- 1) Verlies van instrument
- 2) Beschadiging van instrument
- 3) Verwisseling van instrument
- 4) Inbeslagname autoriteiten
- 5) Verlies door brand
- 6) Verkeerd aankoopbeleid

Risico's met betrekking tot de doelgroep

- 7) Fraude door bruikleners
- 8) Bruikleners als slechte ambassadeurs
- 9) Verkeerde beslissingen bij bruikleen
- 10) Persoonlijke schade bij doelgroep

Risico's in verband met het goede-doelen karakter

- 11) Onvoldoende transparantie
- 12) Belangenverstrengeling
- 13) Vertrouwelijke gegevens in de openbaarheid
- 14) Klachten van donateurs
- 15) Negatieve publiciteit door excessieve uitgaves
- 16) Onvoldoende professionaliteit
- 17) Conflicten met direct belanghebbenden
- 18) Slechte interne verhoudingen
- 19) Verlies van databestanden

Financiële risico's

- 20) Onvoldoende inkomsten
- 21) Foutieve overboekingen
- 22) Facturering vergeten
- 23) Fraude door medewerkers
- 24) BTW-problematiek
- 25) Vpb-problematiek

TOELICHTINGEN

A. Risico's met betrekking tot de collectie

1) Verlies van instrument (effect: groot / frequentie: zeer zelden)

De collectiebeheerders reizen met zekere regelmaat met één of meerdere instrumenten in verband met bijvoorbeeld aankooptrajecten, klanktests, aannname van aangeboden instrumenten, etc. Instrumenten worden naar locaties gebracht en weer opgehaald, etc. Er bestaat het risico dat een instrument ergens tijdens dat proces uit het oog wordt verloren en het verlies pas later wordt ontdekt. Het spreiden over verschillende medewerkers van deze specifieke werkzaamheden neemt extra risico's met zich mee (meer onduidelijkheid over wie wanneer waar welk instrument heeft gelaten). Daarnaast bestaat er uiteraard ook de mogelijkheid dat musici zelf hun instrument kwijtraken.

Gevolgen:

- reputatieschade (enorme blamage voor het NMF, mogelijke publicatie in de media, met als gevolg terugvordering van in bruikleen gegeven instrumenten door eigenaren)
- artistieke en emotionele schade voor de musici die een instrument bespelen dat wordt teruggevorderd
- financiële schade indien de verzekering niet uitkeert (als er geen aanwijsbare oorzaak is en het verlies bijvoorbeeld pas maanden later wordt ontdekt).
- financiële schade indien donateurs als gevolg hiervan donaties intrekken

Oplossing:

Reeds gedaan:

- zo goed mogelijke registratie van alle bewegingen
- labelen van instrument én kist
- tijdens transport instrument nooit uit het oog verliezen
- controles uitvoeren bij vertrek en aankomst (vooral met meerdere instrumenten)

2) Instrument raakt beschadigd (effect: varieert / frequentie: zelden)

Het continu in de weer zijn met instrumenten brengt het risico met zich mee dat er een keer een beschadiging optreedt.

Gevolgen:

- reputatieschade indien het een instrument betreft dat particulier eigendom is
- culturele schade als het een uniek instrument betreft dat als gevolg van de schade minder uniek zou zijn

Oplossing:

Reeds gedaan:

- op maat gemaakte instrumentenkasten met stoffen bescherming
- leren bescherming op instrumentenkast
- één instrument tegelijk verplaatsen
- bewegingen met instrumenten zoveel mogelijk beperken
- instrumenten altijd terug in de kast
- instrumenten in goede koffers vervoeren

3) Verkeerd instrument wordt door het NMF in ontvangst genomen
(effect: groot / frequentie: onwaarschijnlijk)

Als de collectiebeheerder een instrument in ontvangst neemt, ondertekent hij/zij daarbij een ontvangstbewijs waarop dat specifieke instrument staat omschreven. Theoretisch kan (per vergissing of met opzet) daarbij een verkeerd instrument aan de collectiebeheerder worden overhandigd. In het meest extreme geval zou het een kopie betreffen van het oorspronkelijke instrument.

Gevolgen:

- reputatieschade indien deze vergissing publiekelijk bekend wordt (met alle andere mogelijke gevolgen van dien)
- financiële schade indien het betreffende instrument is verdwenen

Oplossing:

Reeds gedaan:

- alle instrumenten zijn gefotografeerd, dus bij ontvangst foto's checken / altijd kist openen en instrument en/of stok checken bij inleveren
- in ontvangst nemen door niet-collectiebeheerders beperken tot een minimum, waarbij ook pas een ontvangstbewijs wordt ondertekend na controle door collectiebeheerder

4) Inbeslagname autoriteiten (douane) (effect: groot / frequentie: zelden)

Het reizen met instrumenten, met name naar landen buiten de EU, brengt altijd risico's met zich mee. Een risico dat uitgesloten is van dekking door de verzekering, is de in beslagname van een instrument door (douane-)autoriteiten. Er zijn landen waarbij de regelgeving aan veel verandering onderhevig is, of waarbij de plaatselijke autoriteiten zelf niet goed op de hoogte zijn. Het is daarom niet geheel ondenkbaar dat een instrument wordt ingevorderd door een douanemedewerker wanneer bij de douane de indruk ontstaat dat het instrument op illegale wijze wordt in- of uitgevoerd.

Gevolgen:

- Financiële schade om via een procedure het instrument in kwestie terug te krijgen en/of eventuele kosten voor een boete, belasting, etc.
- Artistieke schade voor de musicus die het instrument (tijdelijk) moet missen

Oplossing:

Reeds gedaan:

- digitale fotografie
- ontwikkeling eigen paspoorten
- samenwerking met douane Schiphol / douanevergunningen / volgen van (en betrokken zijn bij) de regelgevingen van CITES, Erfgoedinspectie, douane, etc.
- overleg met vioolhandel
- meldingsplicht bruikleners / toestemming NMF na controle op materialen en reisbestemming

Verbetering mogelijk:

- contactpersoon inzetten om regelgeving 'probleemlanden' in kaart te brengen (Rusland en alle ex-Oostblok landen)

5) Brand op kantoor (effect: groot / frequentie: zelden)

Dit risico heeft te maken met de doelstelling en de functie van het NMF in het algemeen. Op kantoor bevindt zich een groot aantal instrumenten en stokken met een waarde van gemiddeld steeds ruim € 1,5 miljoen (<5% van de totale collectie). Het pand van het NMF is kwetsbaar in geval van brand. De instrumenten lopen al ernstige schade op bij hogere temperaturen. De kans op schade bij brand is dus extreem groot, zelfs als de brandweer snel ter plaatste zou zijn.

Gevolgen:

- reputatieschade (mogelijke publicatie in de media, met als gevolg terugvordering van instrumenten door eigenaren)
- emotionele schade voor alle (particuliere) betrokkenen bij de instrumenten in kwestie
- financiële schade indien donateurs als gevolg hiervan donaties intrekken

Oplossingen:

Reeds gedaan:

- brandalarm in alle relevante ruimtes, gekoppeld aan een alarmcentrale.
- instrumenten uit de hogere prijs categorieën die langere tijd onbespeeld blijven, worden in bewaring gegeven bij vioolbouwer Andreas Post, waar ze veilig liggen
- duurdere violen en alten liggen in brandvertragende stalen kast

Verbetering mogelijk:

- sprinklerinstallatie in alle ruimtes behalve de instrumentenkamer (of ook beperkt in de instrumentenkamer)
- alle elektronische apparaten uitschakelen bij vertrek (o.a. printers en afwasmachine blijven ingeschakeld)
- advies op het gebied van brandveiligheid (aanpassingen zouden waarschijnlijk zeer kostbaar zijn en wegens 'monument' zijn er beperkingen).

6) Verkeerde instrumenten worden aangekocht

(niet effectieve of efficiënte inzet van gelden) (effect: beperkt / frequentie: zelden)

Door verkeerde beslissingen in het aankoopproces te nemen, kunnen miskopen worden gepleegd of kan de situatie ontstaan dat er een overschot aan bepaalde instrumenten ontstaat.

Gevolgen:

- er komt een disbalans tussen het aantal instrumenten in depot en het aantal in bruikleen gegeven instrumenten
- kapitaal wordt verkeerd ingezet

Oplossingen:

- probleem voorkomen door kennis en informatie te blijven verzamelen over het aanbod van instrumenten
- voortdurend wachtlijst van NMF vergelijken met de collectie instrumenten
- ontwikkeling van aantallen studenten op conservatoria monitoren

B. Risico's m.b.t. de doelgroep

7) Fraude door bruikleners (effect: beperkt / frequentie: zeer zelden)

Het is mogelijk dat bruikleners hun instrument niet of te weinig inzetten, niet goed behandelen, doorgeven aan anderen, of in algemene zin onzorgvuldig zijn. Ook kan valse informatie gegeven worden bij de aanvraag van instrumenten.

Gevolgen:

- onheus en onjuiste inzet en gebruik van instrumenten

Oplossingen:

Reeds gedaan:

- verscherpte eisen bij aanvraagprocedure
- frequentere monitoring bij bruikleen
- aanhalen van bestaande procedures

8) Bruikleners tonen zich slechte ambassadeurs (effect: beperkt / frequentie: regelmatig)

Musici van het NMF hebben de verplichting zich als ambassadeurs te gedragen. Doen zij dat niet, dan mist het NMF niet alleen een kans op positieve publiciteit, maar kan het ook door derden aangesproken worden op dit gedrag.

Gevolgen:

- het missen van kansen om het NMF te promoten
- het oproepen van irritatie bij donateurs

Oplossingen:

- het beter informeren, stimuleren en motiveren van NMF-musici (meer, beter en laagdrempeliger contact)

9) Verkeerde beslissingen t.a.v. bruikleen nemen (effect: beperkt / frequentie: zelden)

Het kan gebeuren dat het NMF verkeerde beslissingen neemt ten aanzien van het wel of niet in bruikleen geven van instrumenten. Aanvragen worden ten onrechte goedgekeurd of ten onrechte afgekeurd. Of musici krijgen een verkeerde categorie instrument toegewezen.

Gevolgen:

- onheus en onjuiste inzet en gebruik van instrumenten

Oplossingen:

Reeds gedaan:

- verscherpte eisen bij aanvraagprocedure
- frequentere monitoring bij bruikleen
- aanhalen van bestaande procedures

10) Persoonlijke schade doelgroep (effect: beperkt / frequentie: zelden)

De collectiebeheerder bij het NMF is vooral een begeleider voor de bij het NMF betrokken musici. Gezien de zeer persoonlijke benadering van elke aanvraag en bruikleen en het belang van het (juiste) instrument voor de ontwikkeling van die musicus, kan het optreden van de collectiebeheerder ook negatieve gevolgen hebben voor die musicus.

Gevolgen:

- Er zullen gevallen zijn waarbij de musicus in kwestie zich gekwetst voelt door de behandeling of door een besluit. Er zullen musici zijn die zich gepasseerd hebben gevoeld, erkenning hebben gemist, zich (fout) beoordeeld hebben gevoeld, etc. Een besluit van het NMF en de communicatie van dat besluit aan de musicus kan (negatieve) consequenties hebben voor hoe diegene zich verder ontwikkelt.

Oplossingen:

Reeds gedaan:

- periodieke evaluatie collectiebeheerders, waarbij wederzijdse feedback
- checken bij musici hoe ze de behandeling hebben ervaren en daaruit leerpunten halen

Verbetering mogelijk:

- intervisie met een professionele coach om probleemgevallen te bespreken (evt. beide collectiebeheerders tegelijk)

C. Risico's verband houdende met het goede doelen-karakter

11) Onvoldoende transparantie (effect: variabel / frequentie: zelden)

Donateurs en andere belanghebbenden verlangen een grote mate van transparantie van goede doelen. Onvoldoende transparantie kan leiden tot kritiek op het functioneren van het NMF en reputatieverlies.

Oplossing:

- Voortdurend bewustzijn van de specifieke eisen van het werken bij een goed doel. Openheid betrachten in de communicatie met externen, voor zover niet vertrouwelijk en/of risicovol (bijvoorbeeld taxatiewaardes van instrumenten)

12) Schijn van belangenverstrengeling (effect: mogelijk groot / frequentie: zelden)

Belangenverstrengeling is ten alle tijden uit den boze.

Oplossing:

- Bestuurders, toezichhouders en medewerkers dienen openheid te verschaffen over betaalde en onbetaalde nevenfuncties en belangen bij derden

13) Vertrouwelijke gegevens komen in de openbaarheid (effect: mogelijk groot / frequentie: zelden)

Er zijn twee manieren waarop criminelen toegang kunnen krijgen tot de databases met veel informatie over de waarde van instrumenten en door wie ze worden bespeeld. Dus ook de adressen waar de instrumenten zich mogelijk bevinden. De eerste is door in te breken in het lokale netwerk op kantoor. Het tweede is doordat een onbeveiligde laptop met een kopie van de databases in verkeerde handen komt. De eerste optie wordt voorkomen doordat het lokale netwerk niet anders kan worden benaderd dan via een beveiligde VPN-verbinding. De tweede optie wordt voorkomen doordat alle databases uitsluitend kunnen worden geopend met behulp van wachtwoord.

Oplossing:

- Vertrouwelijke informatie en bestanden als zodanig kenmerken en behandelen

14) Klachten van donateurs/buikleengevers door onvoldoende/onjuiste/te late aandacht
(effect: groot / frequentie: zelden)

Donateurs en anderen die het NMF steunen, verlangen daar een correcte, tijdige en vaak individuele behandeling voor.

Oplossing:

- prioriteit geven aan de afhandeling van donateursvragen en -klachten. Zoveel mogelijk op maat gemaakte benadering voor verschillende (soorten) donateurs

15) Verkeerde publiciteit door bijv. excessieve uitgaves
(effect: mogelijk groot / frequentie: zelden)

Oplossing:

- strikt accorderingsbeleid voor uitgaves door medewerkers

16) Professionaliteit waarborgen (te weinig gekwalificeerd personeel)
(effect: mogelijk groot / frequentie: zelden)

Oplossing:

- vakbekwaamheid eisen en controleren bij nieuw aan te nemen medewerkers en vrijwilligers
- scholing en educatie bijhouden
- vrijwilligers van de juiste informatie en middelen voorzien
- vrijwilligerscoördinator aanstellen.

17) Conflicten met direct belanghebbenden als vioolbouwers of andere goede doelen
(effect: gering / frequentie: gering)

Oplossing:

- open dialoog met belanghebbenden voordat voor hen belangrijke besluiten worden genomen
- open-deur politiek bedrijven
- voortdurende bereidheid met partijen in discussie te gaan

18) Slechte interne verhoudingen bij medewerkers
(effect: mogelijk groot / frequentie: gering)

Oplossing:

- voortdurend motiveren van medewerkers
- samenwerking stimuleren
- gemeenschappelijke belangen laten zien

19) Verlies van databestanden (effect: groot / frequentie: zelden)

De gegevens van de instrumenten en de verbonden voorwaarden aan bruikleen en geschonken instrumenten is vastgelegd in een geautomatiseerd bestand. Deze moet juist, tijdig en volledig worden bijgewerkt en bewaard blijven bij een computercrash.

Gevolgen:

- Het verlies van databestanden kan grote gevolgen hebben voor het functioneren van het NMF in zijn algemeenheid.

Oplossing:

- Bij de accountantscontrole wordt bijzondere aandacht besteed aan de genomen maatregelen van interne beheersing zodat na een onverhoopte crash binnen een redelijke termijn weer over de gegevens kan worden beschikt. Dit impliceert onder meer het bewaren van back-up's op verschillende plekken en het voortdurend updaten van deze back-up's.

D. Financiële risico's

20) Onvoldoende inkomsten om exploitatiekosten te dekken

(effect: mogelijk groot / frequentie: laag)

Aangezien een groot deel van de inkomsten van het NMF naar zijn aard en omvang onvoorspelbaar is, is het mogelijk dat er te weinig inkomsten binnenkomen om de exploitatiekosten te dekken.

Gevolgen:

- kan de bedrijfsvoering van het NMF in gevaar brengen.

Oplossing:

- donateurs langdurig binden door het afsluiten van periodieke schenkingsaktes
- huidige financiële buffers handhaven
- mogelijkheden tot verkoop van deelcollectie vergroten door nieuwe schenkingsaktes aan te passen
- continue wervingsacties houden
- geen risicovolle beleggingen afsluiten

21) Het overboeken van een groot bedrag naar verkeerd rekeningnummer

(effect: beperkt / frequentie: zelden)

Oplossing:

- Bij bedragen boven een bepaald bedrag rekeningnummer door een ander laten controleren alvorens in de bank te verzenden

22) Facturen voor tijdelijke bruikleen worden te laat opgemaakt en verzonden

(effect: gering / frequentie: regelmatig)

Tijdelijke bruikleen gebeurt vaak tussen de bedrijven door. Voor tijdelijke bruikleen zijn niet altijd standaard voorwaarden en tarieven. Dat resulteert in onduidelijkheid en vertraging bij het maken van facturen.

Gevolgen:

- tijdelijke bruikleners betalen soms niet meer of pas na lang aandringen.

Verbetering:

- duidelijker regels voor tijdelijke bruikleen opstellen
- tijdig facturen tijdelijke bruikleen maken. Schiet er nu vaak bij in. Systeem (automatisering) kan vermoedelijk beter.

23) Fraude door medewerkers (declaraties, diefstal)

(effect: klein tot groot / frequentie: niet of nauwelijks)

Aangezien er grote bedragen rondgaan bij het NMF, kan mogelijke fraude van medewerkers grote gevolgen hebben.

Gevolgen:

- kan de bedrijfsvoering van het NMF in gevaar brengen
- kan voor negatieve publiciteit zorgen

Oplossing:

- administratieve voorschriften ter controle en voorkoming handhaven
- strenge screening bij nieuw aan te nemen personeel

24) BTW

Met alle inkoop en verkoop van (gebruikte) muziekinstrumenten (intracommunautaire transacties en toepassing van de margeregeling) en eventuele sponsorcontracten en subsidies is de BTW een belangrijk aandachtspunt voor het NMF. En belangrijk zijn bijv. de concerten en gala-avonden, omdat daar een speciale afspraak met de belastingdienst aan ten grondslag ligt en de correcte uitvoering van groot belang is. Het gaat hier onder andere over het giftenelement.

Gevolgen:

- foutieve toepassing van BTW-regels kan leiden tot navorderingen en boetes.

Oplossing:

- met enige regelmaat een BTW-scan laten uitvoeren.

25) Vpb

Het verdient aanbeveling om op gezette tijden de vpb-positie te beoordelen, mede omdat NMF de laatste jaren actief is c.q. actiever is geworden met concerten, evenementen etc. Ook een toename van het aantal verkochte instrumenten zou aanleiding tot discussie kunnen geven.

Oplossing:

- het laten maken van een risicoanalyse van de vpb-positie op hoofdlijnen
- het bewust zijn van deze problematiek

AANBEVOLEN MAATREGELEN VOOR DE KOMENDE PERIODE

In de komende periode zullen de volgende vier risico's en de eventuele oplossingen hiervoor verder bestudeerd worden.

A. Inbeslagname autoriteiten (douane) (effect: groot / frequentie: zelden)

Verbetering mogelijk:

- contactpersoon inzetten om regelgeving 'probleemlanden' in kaart te brengen (Rusland en alle ex-Oostblok landen).

B. Brand op kantoor (effect: groot / frequentie: zelden)

Verbetering mogelijk:

- sprinklerinstallatie in alle ruimtes behalve de instrumentenkamer (of ook beperkt in de instrumentenkamer)
- alle elektronische apparaten uitschakelen bij vertrek (o.a. printers en afwasmachine blijven ingeschakeld)
- advies op het gebied van brandveiligheid (aanpassingen zouden waarschijnlijk zeer kostbaar zijn en wegens 'monument' zijn er beperkingen).

C. Persoonlijke schade doelgroep (effect: beperkt / frequentie: zelden)

Verbetering mogelijk:

- intervisie met een professionele coach om probleemgevallen te bespreken (evt. beide collectiebeheerders tegelijk).

D. Facturen voor tijdelijke bruikleen worden te laat opgemaakt en verzonden

(effect: gering / frequentie: regelmatig)

Verbetering:

- duidelijker regels voor tijdelijke bruikleen opstellen
- tijdig facturen tijdelijke bruikleen maken. Schiet er nu vaak bij in. Systeem (automatisering) kan vermoedelijk beter.