



## BIJLAGE A bij jaarverslag 2017

### Verantwoordingsverklaring

Directie/bestuur en de Raad van Toezicht onderschrijven een verantwoordingsverklaring. Daarmee onderschrijven zij dat:

1. er een duidelijk onderscheid is tussen de functie 'toezicht houden' en de functies 'besturen' en 'uitvoeren';
2. de organisatie effectief en efficiënt werkt, opdat haar middelen optimaal worden aangewend voor het realiseren van de doelstelling;
3. de organisatie streeft naar optimale relaties met belanghebbenden.

De verklaring voldoet aan de eisen van het CBF-keur van het Centraal Bureau Fondsenwerving.

**Ad 1.** Natuur & Milieu heeft een bestuursstructuur waarin de directie formeel het bestuur vormt met de daarbij horende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het 'toezicht houden' is neergelegd bij de Raad van Toezicht. Deze keurt de strategie, het jaarplan, de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag goed. De Raad bewaakt daarbij de missie en de statutaire doelstellingen van de organisatie. Ook bewaakt de Raad de ontwikkeling van de financiën en de beheersprocessen. De Raad heeft uit eigen gelederen een auditcommissie ingesteld die de ontwikkeling van de financiën van de organisatie tot in detail bewaakt. De bevoegdheden van bestuur, Raad van Toezicht en auditcommissie zijn vastgelegd in de statuten van de stichting en nader uitgewerkt in de reglementen. Daarin staan ook de bepalingen om functievermengingen en onafhankelijkheidsconflicten van bestuurders en/of toezichthouders te voorkomen.

**Ad 2.** Natuur & Milieu werkt met een voortschrijdende meerjarenbegroting op hoofdlijnen en een meer gedetailleerde jaarbegroting. Directie/bestuur en Raad van Toezicht evalueren regelmatig de effectiviteit en efficiëntie van de werkzaamheden. Omdat wij een projectenorganisatie zijn, houden zij de voortgang van de projecten, financieel en inhoudelijk, op kwartaalbasis tegen het licht. De Raad van Toezicht keurt de jaarrekening goed en voert minimaal tweemaal per jaar een gesprek met de accountant van de organisatie. Deze gesprekken vinden plaats:

- nadat de accountant de jaarrekening heeft gecontroleerd;
- na een tussentijdse controle, aan de hand van een door de accountant opgestelde interim managementletter.

De Raad van Toezicht evalueert, samen met de directeur, jaarlijks het functioneren van de accountant.

**Ad 3.** Natuur & Milieu heeft drie kernactiviteiten:

1. consumenten handelingsperspectief bieden op het gebied van duurzaamheid;
2. stimuleren van duurzaam, innovatief overheidsbeleid;
3. motiveren van bedrijven om groene businesscases te ontwikkelen.

Coalities bouwen, campagnes en opinievorming zijn daarbij belangrijke instrumenten. Deze zetten we in om milieudoelen versneld te realiseren, draagvlak en mobilisatiekracht te ontwikkelen en duurzaamheid een belangrijke beslissingsfactor te laten zijn.

Steevast is communicatie een cruciaal onderdeel bij de inzet van genoemde instrumenten. Deze communicatie betreft intensief contact met veel verschillende partijen in bestuur, politiek, bedrijfsleven, wetenschap, maatschappelijke organisaties en media. Maar ook met belanghebbenden zoals financiers, donateurs en samenwerkingspartners. We onderscheiden een aantal informatiestromen en -vormen, gericht op specifieke doelgroepen:

- **financiers:** tussen- en eindverslagen van projecten en campagnes, al dan niet voorzien van een accountantsverklaring;
- **donateurs:** digitale en papieren nieuwsbrieven, de jaarbrief, het jaarverslag en de jaarrekening, voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring;
- **samenwerkingspartners:** bijeenkomsten, overleggen, nieuwsbrieven en schriftelijke rapportages;
- **geïnteresseerden:** website, digitale nieuwsbrieven, sociale media.

## Risicomanagement

In het huidige tijdsgewricht van dynamische maatschappelijke en politieke ontwikkelingen is het meer dan ooit noodzakelijk mogelijke risico's voor de continuïteit van de organisatie in kaart te brengen en deze waar mogelijk en nodig te minimaliseren.

In de gemaakte analyses worden de risico's ingeschat langs drie wegen: kans, impact en prioriteit. Het oordeel op deze drie punten leidt al of niet tot een beheersmaatregel, waarbij geldt dat de eerste verantwoordelijkheid voor zo'n maatregel ligt bij degenen wier werk wordt geraakt door dat risico. Als voorbeeld: het bewaken van het imago risico bij uitingen in de pers ligt bij de persvoorlichters en de woordvoerders van de organisatie.

Het overall bewaken van de in de risicoanalyse geïdentificeerde risico's en de daarbij benoemde beheersmaatregelen is de verantwoordelijkheid van het MT van Natuur & Milieu, met als eerste aanspreekpunt het hoofd Bedrijfsvoering. In zijn reguliere rapportages aan de Raad van Toezicht neemt de directeur de ontwikkelingen ten aanzien van de risico's mee.

## Mogelijke risico's

Natuur & Milieu onderscheidt drie categorieën van risico's:

- risico's ten aanzien van haar maatschappelijke en politieke positie;
- financiële risico's;
- risico's op het gebied van bedrijfsvoering.

Binnen deze drie categorieën heeft het MT de volgende belangrijkste risico's geïnventariseerd, deze beoordeeld en voorzien van een beheersmaatregel:

Categorie	Risico	Kans	Impact	Prioriteit	Beheersmaatregel
<b>Positie</b>	Politiek/ bestuurlijk risico door verliezen/ verslechteren van onze positie in Den Haag en/of ten opzichte van andere milieuorganisaties.	Klein	Middel	Normaal	Met regelmaat gesprek aangaan met stakeholders.
<b>Positie</b>	Imagorisico a.g.v. uitingen in de media.	Klein	Middel	Normaal	Goede afspraken over woordvoering en goede persvoorlichters.
<b>Positie</b>	Botsende belangen in de samenwerking met derden.	Middel	Middel	Normaal	Investeren in het opbouwen van goede relaties (verwachtingen management), o.a. door heldere afspraken in contracten.
<b>Financiën</b>	Onvoldoende externe financiering door bedrijven.	Middel	Groot	Hoog	Versterken acquisitie- en onderhandelingsvaardigheden door middel van trainingen. Inzetten op meerjarige financieringscontracten. Voldoende continuïteitsreserve om tegenvallers op te vangen
<b>Financiën</b>	Het (gedeeltelijk) wegvallen van de jaarlijkse bijdrage van de Nationale Postcode Loterij (NPL).	Klein (of middel)	Groot	Hoog	Relatiemanagement NPL heeft prioriteit. Bij het wegvallen van (een deel van) de NPL-bijdrage moet dit door de continuïteitsreserve opgevangen kunnen worden. Dit om over voldoende middelen te beschikken om als goed werkgever een forse en naar het personeel toe verantwoorde reorganisatie te kunnen uitvoeren. Tevens relaties opbouwen met andere fondsen om andere inkomstenbronnen aan te boren.
<b>Bedrijfsvoering</b>	Internetlijnen vallen weg.	Klein	Groot	Hoog	Er is een serviceovereenkomst met de dienstverlener. Er is geen back-up vanwege het beperkte risico en de kosten voor een extra lijn.
<b>Bedrijfsvoering</b>	Vertrek sleutelfiguren op gebied van netwerk en/of kennis.	Middel	Middel	Normaal	Aanbieden aantrekkelijk loopbaanbeleid en mogelijkheden tot doorgroeien. Invoeren programma leiderschap. Opvolgsscenario's uitwerken. Kennis en netwerk delen binnen elk team waardoor betere borging hiervan gegarandeerd is.
<b>Bedrijfsvoering</b>	Datalekken.	Klein	Middel	Hoog	Er wordt gewerkt aan het voldoen aan de eisen van de <i>EU General Data Protection Regulation</i> .
<b>Wet- en regelgeving</b>	Nieuwe eisen jaarverslag.	Klein	Middel	Normaal	Het jaarverslag 2017 wordt volgens de nieuwe richtlijnen opgesteld.

In onze risicoanalyse hebben we bij de risico's rond naleving van wet- en regelgeving met name aangegeven dat er een risico kan zijn door het niet voldoen aan de nieuwe regelgeving rond het jaarverslag. Om hier geen risico te lopen heeft Natuur & Milieu vanuit de afdeling Bedrijfsvoering zich goed ingelezen en voorbereid op de nieuwe eisen die aan het jaarverslag worden gesteld. Voor een organisatie als Natuur & Milieu is onze reputatie bij politiek, donateurs, bedrijven en samenwerkingspartners van essentieel belang en naleving van wet- en regelgeving staat dan ook hoog op de agenda van onze organisatie. Ook de fiscale regelgeving heeft de aandacht van het MT en de Raad van Toezicht, zodat we tijdig kunnen inspelen op relevante ontwikkelingen, zoals ook in de jaarrekening is aangegeven.

De medewerkers van de Groene11 houden ook de voor de lidorganisaties, zoals Natuur & Milieu, relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving nauwlettend in de gaten. Daardoor kunnen wij en onze collega's vroegtijdig anticiperen en de naleving optimaal houden.

Als het gaat om haar positie bewaakt Natuur & Milieu haar onafhankelijkheid, reputatie en geloofwaardigheid. Dat geheel geeft ons namelijk de vrijheid ons kritisch op te stellen ten opzichte van beleid en gedrag van overheden en bedrijven, ook als de onderwerpen zeer gevoelig liggen. Onze reputatie en geloofwaardigheid zijn gebaseerd op onze heldere analyses en de onderbouwde alternatieven en oplossingen die wij aandragen. Bovendien zijn wij open, zorgvuldig en transparant in onze handelwijze en berichtgeving. De directeur is op de hoogte van alle externe uitingen van de organisatie.

## Risicoanalyse projecten

Zowel inhoudelijk als financieel checken we onze projecten voor de start op realisme, fiscaliteit en debiteurenrisico. Waar nodig nemen we maatregelen om mogelijke risico's af te dekken. In de loop van een project zijn adequate informatievoorziening en kwartaalcontrole op resultaat, tijd en geld het adagium.

In onze risicoanalyse bepalen we vooraf de 'risk appetite': welk risiconiveau zijn we bereid te aanvaarden voordat maatregelen noodzakelijk zijn? Daarbij richten we de risicoanalyse op gebeurtenissen die – als zij zich voordoen – een negatief effect hebben op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. In de formulering van de beheersmaatregelen maken we een onderbouwde keuze voor eventuele 'risk responses'.

### Ervaren risico's in 2017

Bij de start van het verslagjaar was de in het vorig jaarverslag beschreven reorganisatie nog niet afgerond. Een ingrijpende reorganisatie gaat vaak gepaard met het vertrek van sleutelfiguren (zie ook bovenstaande risicotabel). Dat gebeurde ook, maar de organisatie slaagde erin dit op te vangen door de inzet van andere collega's, en deels door goede nieuwe krachten te werven, zodat zowel de continuïteit als de kwaliteit van het werk gewaarborgd konden worden. Dat gold ook voor de positie van directeur die vacant kwam en die succesvol kon worden ingevuld in de persoon van Marjolein Demmers. Een reorganisatie heeft ook effect op de sfeer en het werkplezier. Het MT heeft ingezet op herstel van vertrouwen en het bouwen aan een vitale organisatie; dit resulteerde in een betere sfeer, minder ziekteverzuim en hogere productiviteit in de loop van het jaar.

Een tweede risico dat speelde in 2017 was de financiële situatie. Er werd alles op alles gezet om een resultaat conform de begroting te behalen en niet opnieuw met een zwaar negatief resultaat het jaar te moeten afsluiten. Dit is gelukt, daarbij aanteknend dat 2017 wel wordt afgesloten met een negatief resultaat, zoals begroot. De organisatie verwacht de in 2017 ingezette financiële lijn door te kunnen trekken naar 2018 en dat jaar zonder verlies af te kunnen sluiten.

Het in het najaar van 2016 geïmplementeerde nieuwe projectadministratiesysteem, waarmee het beheer van de financiën sneller en adequater kan plaatsvinden, droeg en draagt bij aan een effectievere financiële huishouding. In 2018 vindt een verdere digitalisering van de financiële administratie plaats, die ook zal bijdragen aan verdere effectiviteits- en efficiëntieslag van deze administratie, gepaard gaande met minder papierverbruik.

Tenslotte was de verhuizing naar een ander kantoorgebouw een derde risico. Deze verhuizing verliep goed en conform plan. Natuur & Milieu is nu gehuisvest in een mooi, prettig, duurzamer en goedkoper pand aan de Arthur van Schendelstraat in Utrecht. Op dezelfde vloer zijn Stichting De Noordzee, de Natuur- en Milieufederatie Utrecht en de Vereniging voor Milieurecht als onderhuurders gehuisvest. In het complex zitten verder nog meerdere andere voor het werk van Natuur & Milieu relevante organisaties.