

**Toespraak Adri Kemps**, directeur CBF

**'Goed Toezicht op Goede Doelen'.**

Een jaar geleden, bij de uitreiking van de Toolkit Toezicht onderwijs, zeiden mevrouw Laseur van kantoor Van Doorne en ik tegen elkaar dat het goed zou zijn ook een speciale toolkit voor goede doelen te publiceren. Deze toolkit is er nu, dankzij de inspanningen van vele betrokkenen. Graag bedank ik hiervoor speciaal het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders en mevrouw Lubbi, de deskundige voorzitter van de redactiecommissie. Ook wil ik bedanken de VFI, de brancheorganisatie voor goede doelen en de heer Wijffels als de initiatiefnemer en de voorzitter van de commissie die de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen opstelde.

Door de organisatoren ben ik gevraagd het thema integriteit speciaal te belichten. Dit zal ik doen na een introductie met enkele observaties over het toezicht op goede doelen. Daarbij behandel ik vernieuwingen zoals die door het CBF twee jaar geleden zijn opgenomen in ons toetsingskader van het CBF-Keur voor goede doelen. Vervolgens zal ik een schets geven van de diversiteit van deze sector en de inkomstenontwikkeling in deze tijden van crisis. Immers, goed toezicht vergt ook bekendheid met trends en risico's. Na de behandeling van enkele integriteitsvragen sluit ik af met het belang van deze toolkit als hulpmiddel voor toezicht.

Het CBF richt zich met name op het toezicht op fondsenwerving. Zoals ook is gebleken bij het schrijven van de toolkit zijn veel elementen van goed toezicht ook van toepassing voor vermogensfondsen. Vanzelfsprekend zijn er ook verschillen. Ik vraag uw begrip voor de moeilijkheid om in korte tijd volledig recht te doen aan de grote diversiteit in de sector als geheel.

## Vervlechting Code Goed Bestuur voor Goede Doelen en CBF-Keur

Naast handhaving van normen de  
verantwoording over 3 principes:

- Intern toezicht
- Effectiviteit en efficiency van bestedingen
- Omgang met belanghebbenden

De fondsenwervende instellingen met het CBF-Keur voor goede doelen dienen zich sinds de vervlechting van de Code Goed Bestuur en het CBF-Keur in het jaarverslag te verantwoorden over de wijze waarop zij het intern toezicht hebben georganiseerd. Ze moeten ook inzicht geven in de effectiviteit en efficiency van de bestedingen en beschrijven hoe men omgaat met de belangrijkste stakeholders.

Als het gaat over de wijze waarop het intern toezicht wordt vormgegeven, gaat het niet zozeer om het scheiden van toezicht, besturen en uitvoering in verschillende organisatorische eenheden. Het gaat vooral om het onderscheiden en benoemen van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden om het beginsel van goed intern toezicht vorm te geven.



23 juni 2010 Uitreiking Toolkit  
Goede Doelen en Vermogensfondsen

Op basis van bevindingen van het CBF kunnen we concluderen dat de 276 keurmerkhouders voldoen aan de principes uit de Code Wijffels. Het gaat hier om de grote fondsenwervende instellingen zoals het Rode Kruis en KWF Kankerbestrijding, maar ook om middelgrote instellingen zoals het Liliane Fonds, Compassion Nederland en War Child. Uit de analyse blijkt dat aan het eerste principe, betreffende intern toezicht, gemakkelijker wordt voldaan dan aan de twee overige principes over bestedingen en stakeholders.

## Omvang en diversiteit van de sector

- Vermogensfondsen en Fondsenwervende instellingen als Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI's)
- Duizenden kleinere stichtingen en verenigingen en honderden grotere instellingen
- Intern toezicht meestal door besturen, soms door raden van toezicht met betaalde bestuurders/directies



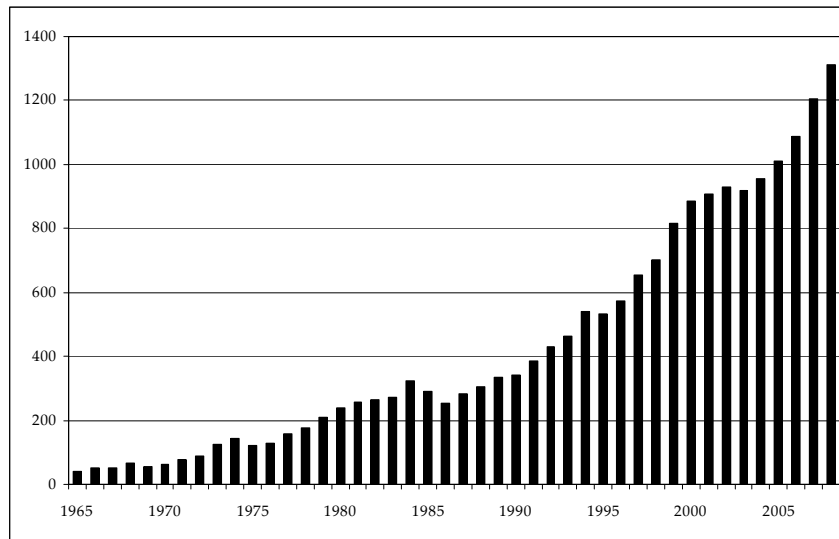
23 juni 2010 Uitreiking Toolkit  
Goede Doelen en Vermogensfondsen

Volgens cijfers van de Belastingdienst zijn er ongeveer 50.000 algemeen nut beogende instellingen (ANBI's). Dit zijn ongeveer 24.000 zelfstandige stichtingen en verenigingen. Daarnaast zijn er nog duizenden geregistreerde afdelingen van nationale organisaties en kerkgenootschappen. De meeste van deze ANBI's zijn erg klein en er zijn slechts enkele honderden fondsenwervende instellingen die jaarlijks meer dan 100.000 euro verwerven.

Uit een globale analyse van de gegevens van de Kamer van Koophandel blijkt dat een minderheid van de ANBI's over een raad van toezicht beschikt. Het hoogste beleidsbepalende orgaan wordt meestal gevormd door een vrijwilligersbestuur dat zelf actief betrokken is bij de uitvoering van het beleid. Uit de gegevens van het CBF blijkt dat zelfs de fondsenwervende instellingen die meer dan een 0,5 miljoen euro aan baten hebben, voor meer dan 75% bestuurd worden door vrijwilligers en ondersteund worden door één of meerdere betaalde krachten en vrijwilligers. In ongeveer 20% van de door het CBF beoordeelde instellingen is er sprake van een raad van toezicht, met een betaalde directie die tevens het bestuur vormt. Opmerkelijk is dat slechts 27% van de 2.496 door het CBF in 2008 geregistreerde bestuurders en toezichthouders vrouw is.

Na deze duiding van de grote onderlinge verschillen tussen goede doelen onderling wil ik u een beeld geven over de ontwikkeling in de fondsenwerving. Ik wil daarbij ook stil staan bij de effecten van de crisis. Als toezichthouders wordt van u verwacht dat u op verantwoorde wijze risico's inschat en uitgaven accordeert in het belang van de doelstellingen.

## Ontwikkeling baten uit eigen fondsenwerving 1965 - 2008



Op de website van het CBF kunt u onder andere financiële gegevens van meer dan 1.200 goede doelen raadplegen. Gezamenlijk besteden zij meer dan 3 miljard euro aan de doelstellingen. Het totaal aan reserves van deze instellingen is ruim 2 miljard euro. Dit betreft hybride fondsen, fondsenwervende instellingen en goede doelen die bijdragen ontvangen van de kansspelen.

In deze grafiek ziet u de ontwikkeling van de baten uit eigen fondsenwerving van de goede doelen zoals die door het CBF sinds 1965 zijn geregistreerd. Zoals u ziet, is er sprake van een voortgaande opgaande lijn met stagnatie of lichte daling in drie periodes. De eerste dip zit in de jaren van de oliecrisis en de tweede dip zit in de jaren 1985-1986. De derde dip is in het begin van de eenentwintigste eeuw.

Dr. R. Bekkers, wetenschapper verbonden aan de werkgroep Geven in Nederland van de Vrije Universiteit, heeft deze data nader geanalyseerd. Uit de historische gegevens blijkt dat ongeveer twee jaar na het begin van een financiële crisis rekening gehouden moet worden met een tijdelijke stagnatie of lichte terugval in inkomsten uit fondsenwerving.

Op basis van de jaarverslagen over 2009 van 120 goede doelen die ruim 40% van het totale bij het CBF geregistreerde bedrag aan bestedingen vertegenwoordigen, constateren we een stabiel beeld ten opzichte van 2008. De doelbestedingen konden de afgelopen twee jaar op peil blijven. Het bestedingspercentage aan de doelstellingen is gemiddeld boven de 90% van de som der baten gebleven. Dit is belangrijk in deze tijden van toegenomen noden. Op basis van de trendgegevens uit het verleden zal 2010 nog een moeilijk jaar worden voor fondsenwerving, maar voor de sector als geheel zijn er nog voldoende reserves om de bestedingen op niveau te doen houden. Vanzelfsprekend dient u als toezichthouders van afzonderlijke instellingen uw keuzes te baseren op uw specifieke situatie. Deze trendgegevens, en de detailgegevens op de website van het CBF, kunnen u helpen juiste afwegingen te maken voor de komende periode. Ook wil ik u erop attenderen dat de VFI, brancheorganisatie voor goede doelen nog deze week haar sectoronderzoek publiceert met o.a. gegevens over inkomsten en doelbestedingen.

## Doelen voor bestuur en toezicht

- Borging algemeen belang en maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Borging rechtmatige besteding van verkregen gelden binnen de doelstelling
- Bevordering doelmatige en efficiënte bestedingen
- Duidelijke, transparante verantwoording aan belanghebbenden



23 juni 2010 Uitreiking Toolkit  
Goede Doelen en Vermogensfondsen

In de toolkit worden de verschillende doelen voor bestuur en toezicht benoemd. Enkele hiervan staan op deze sheet vermeld. Transparante verantwoording over de toevertrouwde middelen is hierbij belangrijk.

Financiële kengetallen zijn gemakkelijker in kaart te brengen dan resultaten van de bestedingen. Aangezien goede doelen vanuit hun oorsprong maatschappelijke doelstellingen hebben, behoort de aansturing van deze instellingen niet louter gericht te zijn op financiële indicatoren van de bedrijfsvoering, maar vooral op het behalen van de maatschappelijke doelstellingen op een wijze die maatschappelijk verantwoord geschiedt.

Op dit moeilijke terrein van het meten van input, output, outcome en impact van de bestedingen worden belangrijke stappen gezet. Een waarschuwing voor onrealistische verwachtingen is daarbij wel op zijn plaats. Was het immers Albert Einstein niet die stelde:

“Alles dat kan worden geteld, telt niet noodzakelijkerwijs; alles dat telt, kan niet noodzakelijkerwijs worden geteld.”

Dat neemt niet weg dat geprobeerd moet worden de resultaten van maatschappelijke organisaties meer inzichtelijk te maken. Het CBF werkt op dit terrein mee aan diverse projecten, waaronder die van onze internationale zusterorganisaties en van TIAS-NIMBAS van de Universiteit van Utrecht en Berenschot. Graag werk ik dit relatief nieuwe thema in de discussies over goede doelen en publieksvertrouwen kort nader uit.

Het CBF-Keur is in 2002 uitgebreid met vereisten inzake de planning en evaluatiecyclus van bestedingen. Met hulp van de accountants kan het CBF ook inzake de rechtmatigheid van de bestedingen een beoordeling opstellen. In 2008 is bij de vervlechting met de Code Goed Bestuur een vervolgstap gezet met betrekking tot de doelmatigheid van bestedingen. Hiervoor is geen normatief kader vastgesteld. De instellingen moeten inzicht geven in de wijze waarop zij de effectiviteit en de efficiency van de bestedingen proberen te verbeteren. Hiermee wordt recht gedaan aan de diversiteit binnen de sector. De complexiteit van de verschillende goededoelenorganisaties is er niet mee gediend dat de instellingen op vergelijkbare, uniforme wijze hun activiteiten gaan uitvoeren en rapporteren. Op deelgebieden, zoals preventie van hart- en vaatziekten of bestrijding van kanker, de

bijdragen aan de millenniumdoelstellingen of de opvang van bedreigde dieren, kan zeker wel een kwalitatieve benchmarking plaatsvinden. Maar het is een illusie te denken dat de maatschappelijke betekenis van de goede doelen volledig gemeten kan worden. Het gevaar is reëel dat met behulp van protocollen complexe activiteiten gereduceerd worden tot schijnbaar vergelijkbare kengetallen op een website. Ervaringen op andere gebieden van toezicht en met internationale databanken op dit terrein noodzaken mij een waarschuwing uit te spreken toezicht te willen reduceren tot transparantie over de bestedingen van goede doelen. Het klinkt simpel, maar je scheidt illusies bij de donateurs en betrokkenen als dit niet zorgvuldig verder wordt ontwikkeld.

## Vertrouwen komt te voet en gaat te paard



Nadat de Code Tabaksblat per 1 januari 2004 van kracht werd, zijn er vergelijkbare *Corporate Governance Codes* ontwikkeld voor woningbouwcorporaties, zorginstellingen en andere non-profitorganisaties. De Code Goed Bestuur voor Goede Doelen past in deze traditie.

De directe aanleiding om ook voor de goede doelen een *good governance code* op te stellen waren toenemende kritische en negatieve artikelen in de media over met name hoge directiesalarissen bij sommige goede doelen. Vrijwilligers en collectanten roerden zich. Er ontstond een toenemende spanning tussen enerzijds de beoogde professionalisering en anderzijds het maatschappelijk beeld over goede doelen.

Door de VFI, de brancheorganisatie voor goede doelen is een regeling voor directiesalarissen opgesteld die als bijlage is opgenomen bij de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen. In het CBF-Keur is vastgelegd dat instellingen transparant moeten zijn over de directiesalarissen en met de VFI is afgesproken dat de salarisregeling de komende maanden zal worden geëvalueerd.

## “Een beetje integer bestaat niet.”

Mevrouw Dales (Minister BZK)

- Persoonlijke integriteit en organisatorische integriteit
- Schijn van belangenverstremgeling
- Integriteit gaat verder dan wat wettelijk geoorloofd is
- Ken uw donor en ken uw beneficiënt



23 juni 2010 Uitreiking Toolkit  
Goede Doelen en Vermogensfondsen

“Een beetje integriteit bestaat niet” is een bekende uitspraak van mevrouw Dales in verband met het integriteitsbeleid bij de overheid. Deze uitspraak is ook van toepassing voor het toezicht op de goede doelen.

Integriteit staat voor begrippen als betrouwbaarheid, onkreukbaarheid, onpartijdigheid en objectiviteit. Waarden die verder gaan dan wat wettelijk wel en niet mag en die van belang zijn om in het toezicht overeind te houden. Toezicht op een integere bedrijfsvoering gaat verder dan erop toezien dat instellingen zich aan de wet houden. Bij een integere bedrijfsvoering gaat het ook om een integer beheer en besteding van de middelen in het algemeen belang. De heer Wijffels heeft zojuist al het belang van duurzaam beheer van de fondsen aangegeven.

Voor toezichthouders is het van belang waarden en normen vanuit de samenleving door te vertalen naar aanwijzingen voor de professionele werkorganisatie. Kwesties inzake integriteit behoren een belangrijk agendapunt te zijn voor het toezicht.

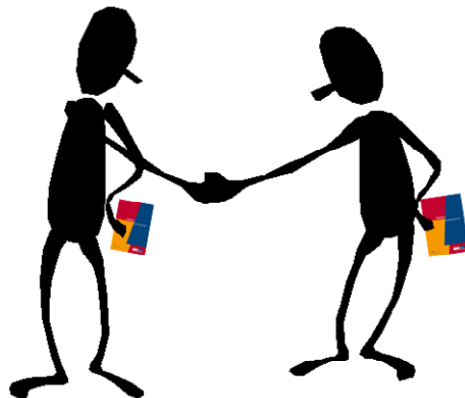
Uit ervaring weten we dat ook bij goede doelen incidenteel frauduleuze handelingen aan de orde zijn. Dit kan variëren van het bewust manipuleren van cijfers vanwege persoonlijk belang, zoals het behalen van afgesproken doelstellingen of het verwerven van bonussen, tot het privégebruik van middelen of zelfs het stelen van de instelling. In deze delicate kwesties is zorgvuldig onderzoek nodig en een actief beleid om belanghebbenden te informeren. Uit de praktijk blijkt dat een strikt beleid wat betreft aangifte en transparantie kunnen helpen negatieve berichtgeving te voorkomen.

De integriteit van organisaties staat op het spel als persoonlijke belangen een rol gaan spelen en botsen met maatschappelijke waarden. Zeker bij toezichthouders, bestuurders en directies mag er geen sprake zijn van belangenverstremgeling, misleiding, onjuiste communicatie of in het ergste geval van fraude of – al dan niet onbedoeld - meewerken aan belastingontduiking of witwaspraktijken. Zo is het van belang op een juiste wijze de waarde van materiële giften zoals ingeblikte voeding of afgeschreven apparatuur te laten waarderen om niet onbedoeld mee te werken aan een te hoog bedrag aan giftenaftrek. Instellingen doen er verstandig aan om aanzienlijke giften in natura, bijvoorbeeld een container maagzuurremmers, door experts te laten waarderen.

Hierbij geef ik een illustratie van een integriteitskwestie waaruit moge blijken dat toezichthouders alert dienen te blijven op veranderingen in de tijdgeest. Voor het behoud van het publieksvertrouwen is het met name van belang dat bestuurders de ontwikkelingen van de moraliteit in de samenleving door laten klinken in de goededoelenorganisaties.

Voor velen is bescherming van privacy evident. Er waren door het CBF geen expliciete regels vastgesteld over het beheer van adresbestanden. In de praktijk bleek mij dat hier soms verschillend mee wordt omgegaan. Zo vonden sommigen het goed om, zonder expliciete toestemming van betrokkenen, adresbestanden onderling uit te wisselen. Zodoende kunnen immers kosten bespaard worden voor de verwerving van adresbestanden. Helaas waren diverse interne toezichthouders niet altijd op de hoogte van deze praktijk of liet men zich overtuigen dat dit was toegestaan en vandaag de dag 'gewoon' was om toe te passen. Er komt dan een moment dat er iets is scheefgegroeid en er regels nodig zijn om ongewenste praktijken terug te draaien. Enkele toezichthouders hebben deze ontwikkeling laten gebeuren, waardoor alsnog regels op dit onderwerp moesten worden ingevoerd om deze praktijk tegen te kunnen gaan. Integriteit is geen theoretisch onderwerp of een kwestie van wat wettelijk wel of niet mag. Deze toolkit biedt u hierbij enkele handvatten maar bovenal is dit een aspect waarin u de tijdgeest wat betreft moraliteit en integriteit van handelen moet vertalen in uw toezicht.

## Intern en extern toezicht ondersteunen elkaar



23 juni 2010 Uitreiking Toolkit  
Goede Doelen en Vermogensfondsen

Goed toezicht bij goede doelen vergt ook dat het algemeen belang van de goede doelen als sector meegewogen wordt in afwegingen bij de specifieke belangen van afzonderlijke goede doelen. Vanuit het perspectief van een concreet goed doel gezien, kom je in een concurrerende markt soms tot andere besluiten dan vanuit een algemeen belang gezien. Zo is bijvoorbeeld vanuit het publiek gezien de concurrentie tussen goede doelen en meer uitgaven aan marketing minder evident dan gezien vanuit een afzonderlijk goed doel.

Als externe toezichthouder help ik voorwaarden te scheppen voor een level-playing-field en daarbij zowel de belangen van het publiek als de goede doelen te dienen. Voor goed toezicht zijn oriëntatiepunten en handhaving nodig. Ik meen dat interne en externe toezichthouders elkaar daarbij kunnen ondersteunen.

Ik hoop dat u als bestuurders en toezichthouders de langetermijnbelangen van de sector als geheel en het algemeen belang in ieder geval betreft bij uw opstelling. Ik meen dat deze toolkit u daarbij tot hulp kan zijn. Dat geldt voor directies, bestuurders en toezichthouders van zowel vermogensfondsen als fondsenwervende instellingen. Ik hoop dat u gemotiveerd bent deze toolkit te gaan gebruiken. Immers het is niet eenvoudig om in een veranderende samenleving de goede dingen goed te doen.

Dank u voor uw aandacht.