

Goed toezicht is duurzaam toezicht

De eendimensionale blik van intern toezichthouders moet zich verbreden naar Triple P Governance, zo bleek onlangs tijdens een drukbezocht middagsymposium waarop demissionair minister Hirsch Ballin van Justitie (op film) het eerste exemplaar van de Toolkit Toezicht Goede Doelen ontving uit handen van Trudy Blokdijs, voorzitter van het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders.

Ruim 300 bestuurders en toezichthouders van charitatieve instellingen waren naar het Rabobank Auditorium gekomen om daar kennis te nemen van de laatste inzichten op het gebied van governance van goede doelen, oftewel fondsenwervende instellingen en vermogensfondsen. Het symposium vond plaats in de Wim Duisenberg-zaal, genoemd naar de oud-president van De Nederlandsche Bank en oud-commissaris van de Rabobank en symbool voor goede checks & balances: vier keer per jaar neemt de directie van de Rabobank plaats op het toneel om verantwoording af te leggen aan de leden van de kringvergadering, zeg maar de 'aandeelhouders' van de coöperatieve bank.

Phantom wealth

Bekend terrein dus voor Herman Wijffels, oud-Rabobank-topman, naamgever van de governancecode voor charitatieve instellingen en deeltijdhoogleraar Duurzaamheid en maatschappelijke verandering aan de Universiteit Utrecht. *Wijffels' thought leadership* wist het gehele symposium te domineren door het krachtige pleidooi voor Triple P Governance (*people, planet, profit*). De huidige maatschappelijke context wordt volgens Wijffels gekleurd door een financieel-economische crisis, een ecologische crisis, een organisatorisch-institutionele crisis en de erosie van normen en waarden als basis van ons bestel. De industriële methoden die we sinds de Verlichting hebben gehuldigd, zijn in de 21^e eeuw contraproductief geworden: ze leiden tot een stagnerende economie, *phantom wealth*, een economische *overshoot* en disfunctionerende instituties als de politiek, het onderwijs en de zorg.

Het vastlopen van het economisch en maatschappelijk bestel vraagt om fundamentele keuzes van toezichthouders, aldus Wijffels. 'De gangbare benadering van de bestuurlijke elite was altijd het restauratiedenken: de versterking van de bestaande methoden. Wat we nu nodig hebben is vernieuwingsdenken: de zoektocht naar robuuste, duurzame initiatieven.' De economie moet niet exclusief gericht zijn op het genereren van winst om de winst, maar weer dienstbaar worden aan de menselijke waardigheid, evenals de financiële sector, de afhankelijkheid van fossiele energiebronnen moet worden omgezet in kringloopprocessen, onze ecologisch voetafdruk moet worden teruggebracht en de sociale sector moet de menselijke maat herstellen.

Wachtwoord voor de 21^e eeuw

De eendimensionale blik van intern toezichthouders moet zich verbreden naar Triple P Governance, aldus Wijffels. 'Bestuurders en toezichthouders richten zich

traditioneel op slechts één aspect: het optimaliseren van het bedrijfsresultaat. Maar aan elke beslissing zit ook een moreel aspect. Daarbij past een bredere scope: wat doen we aan sociale en ecologische omstandigheden? In ons waardepatroon moeten we ons weer laten leiden door de gulden regel: Behandel anderen zoals je zelf behandeld wilt worden. Dat is het wachtwoord voor deze tijd.'

Wijffels verwijst in dit kader naar het boek van duurzaamheidsgoeroe Lester Brown: *Plan B*. Plan A is doorgaan op de huidige doodlopende weg, plan B is doen wat nodig is voor het creëren van een duurzame toekomst: het afremmen van de opwarming van de aarde, armoedebestrijding, het afremmen van de demografische groei en het herstel van de ecosystemen.

De 3 B's

Voor de bestuurders en toezichthouders van goede doelen betekent dat volgens Wijffels het maken van fundamentele keuzes op het gebied van de 3B's: beleggen, besteden en bedrijfsvoering:

Beleggen: Investeert u in de kortetermijnwinst van Plan A-activiteiten als de exploitatie van fossiele brandstoffen, of in de lange termijnwaarde van Plan B: de zoektocht naar nieuwe energiebronnen?

Besteden: Investeert u in sociale vernieuwing en een duurzame samenleving: een gezondheidszorg die zich richt op preventie, nieuwe gemeenschapsvorming, zoals natuurbeheer en zorgboerderijen en een sterke ontwikkelingssamenwerking die is gericht op samenwerking en het uitwisselen van best practices?

Bedrijfsvoering: Vraag u af: Wat is onze ecologische voetafdruk? Geeft onze organisatievorm medewerkers de ruimte om hun potentie te ontwikkelen en investeren we daadwerkelijk in onze medewerkers?

'Goede doelen vormen een contrapunt in de maatschappij van het eigen belang', besluit Wijffels. 'Ik hoop dat ze zich versterken tot een actor in maatschappelijke vernieuwing: een essentiële ontwikkeling voor goed bestuur in de 21^e eeuw.'

Besturen voor de status?

Aansluitend hield middagvoorzitter Greetje Lubbi – tevens voorzitter van de Stuurgroep die de totstandkoming van de Toolkit Goede Doelen coördineerde – een interview met Joop Daalmeijer, voorzitter van de VFI (Vereniging Fondsenwervende Instellingen) en Jan Willem Pieterse, penningmeester van de FIN (Vereniging van Fondsen in Nederland). Daalmeijer liet zijn licht onder meer schijnen over de onduidelijkheid van de kwaliteit van bestuur in de goededoelensector. 'De raad van toezicht gedraagt zich nog vaak als een raad van bestuur. Er moet een betere scheiding komen, zeker bij de kleinere fondsen. Sommige bestuurders van goede doelen doen het voor de status, met de anderen moeten we een discussie over beter toezicht voeren.' Daalmeijer sprak zich verder uit voor opname van transparantie over de besteding van gelden in de keurmerken voor goede doelen en meer transparantie over de vertrekregeling op basis van de Kantonrechtersformule. Hij

signaleert in de sector meer discussie over Wijffels' Plan B. 'Dat wordt ook gevraagd door de externe omgeving.'

Volgens Pieterse moeten goede doelen zich in hun beleggingsbeleid veel meer richten op Plan B dan nu het geval is. De overgang wordt echter belemmerd door het feit dat beleggen volgens Plan A nog altijd eenvoudiger is, terwijl de adviseurs die goede doelen bijstaan vaak traditionele criteria hanteren. Pieterse wijst in dat verband op de diversiteit binnen de sector: sommige goede doelen hebben maar twee miljoen euro per jaar te besteden, andere 450 miljoen. Pieterse pleit voor de opname van duurzaamheid als criterium voor de toekenning van het keurmerk van het CBF, Centraal Bureau Fondsenwerving.

Investeren in integriteit

Het CBF-keurmerk - waarin de code-Wijffels is vervlochten - is inmiddels aan 273 instellingen toegekend. Daarmee staat 65 procent van het goededoelengeld onder toezicht van goed en zorgvuldig bestuur. Adri Kemp - als directeur van het CBF verantwoordelijk voor het extern toezicht op goede doelen - geeft aan dat het CBF werkt aan een set indicatoren voor maatschappelijke organisaties, waarvan duurzaamheid in de 3 B's een belangrijke rol zal spelen. Tegelijkertijd waarschuwt hij voor de illusie van het creëren van maakbaarheid. 'We moeten niet alles willen vangen in protocollen en meetbare eenheden die we op onze website kunnen zetten.' Bestuurders en toezichthouders kunnen beter investeren in integriteit en erop toezien dat deze zowel door de organisatie als individueel wordt nageleefd, dat de schijn van belangenverstremming wordt voorkomen, dat de integere opstelling verdergaat dan de wet en dat er kennis is van donor en begunstigde.

Vervolgens komt Sybilla Dekker aan het woord, in haar hoedanigheid van voorzitter van de raad van toezicht van het Diabetes Fonds. 'Toezicht is een ambacht dat in de praktijk vorm en inhoud krijgt', aldus Dekker. 'Als toezichthouder moet u zich voortdurend afvragen: draagt mijn beleid bij aan het doel? Dat vraagt om kennis van de organisatie en het primaire proces, de spelregels van het toezicht en contact met de stakeholders.' Betrokkenheid dus, maar tegelijkertijd de vereiste afstand om onafhankelijk toezicht te kunnen houden. Om diezelfde reden pleit Dekker voor meer diversiteit. Ook de besturen en raden van toezicht van goede doelen worden nog steeds gedomineerd door blanke mannen. 'De gangbare coöptatie doorbreek je niet met de wet of een quorum. Daarvoor is een cultuurverandering noodzakelijk' aldus Dekker.

Zelfregulering onder voorwaarden

Na de pauze stelt Trudy Blokdijk als voorzitter van het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders de retorische vraag of de grote diversiteit in de sector wel recht gedaan wordt met één Toolkit Goede Doelen, een uitgave van het Nationaal register, in samenwerking met PricewaterhouseCoopers, Van Doorne, Rabobank Nederland, het CBF, de Fin en het VFI. 'Uiteindelijk hebben we die vraag bevestigend beantwoord, omdat we als Nationaal Register de bestuurders en toezichthouders in de sector graag willen ondersteunen, waarbij we voortreffelijk hebben samengewerkt met een groot aantal partijen.' De Toolkit kan bestuurders en

toezichthouders helpen bij de uitoefening van hun taak, die door Blokdijk handzaam wordt teruggebracht tot twee kernbegrippen. 'Vertrouwen en integriteit, daar gaat het om.'

Bij de gefilmde overhandiging van het eerste exemplaar van de Toolkit Goede Doelen benadrukt demissionair minister van Justitie Hirsch Ballin de grote waarde ervan: 'Die bewijst dat we allang het stadium gepasseerd zijn dat vrijwilligers geld inzamelen voor goede doelen. Vandaag de dag is dit een sector met grote maatschappelijke belangen waarin miljarden euro's omgaan. Je hoort wel eens spreken over "de gouden eeuw van de filantropie".'

Zelfregulering van een dergelijke maatschappelijke belangrijke sector is volgens Hirsch Ballin niet vrijblijvend, maar gebonden aan een aantal voorwaarden, zoals professionele kennis en good governance. Hoewel Hirsch Ballin een sterk toegenomen aandacht voor goed bestuur, toezicht en transparantie signaleert sinds de introductie van de code Wijffels, nu vijf jaar geleden, kan het volgens hem altijd beter. Hij noemt bijvoorbeeld organisatiegraad en zittingsduur van het bestuur. 'Er zijn nu ongeveer dertigduizend goededoelenorganisaties. Een paar honderd daarvan zijn lid van een branchevereniging - zo'n twee procent. Dat is echt te weinig. Ook zal de sector meer moeten investeren in professionalisering en kwaliteit. Op bestuurlijk niveau wordt nog onvoldoende gerouleerd. Bestuurders die te lang blijven zitten, lopen het risico van een "tunnelvisie".' Verder zou er volgens Hirsch Ballin meer diversiteit moeten komen in besturen en raden van toezicht. "Benoemingen komen nu meestal tot stand via coöptatie. Uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009 blijkt dat een open wervingsprocedure vrouwelijke kandidaten eerder in beeld brengt."

Van plan A naar plan B

De aansluitende paneldiscussie met vertegenwoordigers uit de branche en het toezichtveld staat vooral in het teken van meer diversiteit (de noodzaak van meer vrouwelijke en jongere bestuurders) en het eerdergenoemde Plan B. Kick Visser, voorzitter van de raad van toezicht van Fonds Nuts Ohra, dat een vermogen van een half miljard euro beheert en 12 miljoen euro per jaar besteedt, waarvan een derde aan sociaal innovatieve projecten: 'Ons vermogen is nu voornamelijk belegd in Plan A. Misschien gaan we naar Plan B. Tot nu toe accepteren alle begunstigen onze gelden kritiekloos, niemand spreekt ons tegen. Terwijl wij juist op zoek zijn naar een kritische toets door onafhankelijke stakeholders.' Sybilla Dekker heeft een oplossing: 'Organiseer een jaarlijkse klankbordgroep.' Hans Markowski, bestuurder van KICI Kledinginzameling, kent al een dergelijke klankbordgroep. Hij ziet Triple P Governance als de belangrijkste uitdaging voor intern toezichthouders. 'Ik vraag al drie jaar lang wanneer er een CBF-keurmerk voor duurzaamheid komt.' CBF-directeur Kemp wijst desgevraagd op de diversiteit binnen de sector en het feit dat de opvattingen op dit terrein niet breed worden gedeeld. 'De aandacht voor duurzaamheid moet zich vertalen in discussie en uitdaging, maar moet niet de vorm krijgen van regelgeving.'

Marleen Barth, voorzitter van De Zonnebloem, is het met hem eens. 'Wij hebben 40.000 vrijwilligers in 1400 afdelingen. Die moeten allemaal voldoen aan de eisen van het keurmerk. Alle gedragsregels die wij opschrijven, moeten door gewone

mensen worden uitgevoerd. Als we vrijwilligers doodgooien met regelgeving, haken ze af.' Josine Westerbeek, directeur van De Wilde Ganzen, valt haar bij: 'Regelgeving is belangrijk, maar zaken als duurzaamheid, een onafhankelijke scheiding tussen bestuur en toezicht en transparantie mogen niet afhangen van regels, maar vormen de vrucht van het bewustzijn en een verantwoorde opstelling van de bestuurders en toezichthouders zelf.' Waarvan akte.