



Blik op het toezicht

Een verkenning onder
interne toezichthouders
bij goede doelen

drs. Suzette de Boer MSSc

drs. Hubert van Woudenberg Hamstra



Goede Doelen
Nederland
brancheorganisatie

Nationaal Register

voor stimulerend toezicht

Blik op het toezicht

Een verkenning onder interne toezichthouders bij goede doelen

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van Goede Doelen Nederland

drs. Suzette de Boer MSc
drs. Hubert van Woudenberg Hamstra
Nationaal Register

Hoewel de schrijvers zorgvuldig te werk zijn gegaan bij het samenstellen van deze uitgave, kunnen zowel de auteurs als Nationaal Register en Goede Doelen Nederland geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van het gebruik van de teksten in deze uitgave.

Overname van teksten of gedeelten van teksten uit deze publicatie is toegestaan op voorwaarde van bronvermelding.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding	4
2. Opzet van het onderzoek	5
3. Resultaten onderzoek	7
3.1 Over de organisaties en toezichthouders	9
3.2 Werving, selectie en diversiteit	13
3.3 Toezicht en verantwoording	17
3.4 Verschillende aspecten van het toezicht	19
3.5 Informatiebehoefte en platform	26
4. Conclusies en aanbevelingen	30

Bijlagen

1. Vragenlijst	34
2. Scorelijst website en jaarverslag scan	36
3. Lijst van commissies RvT of bestuur	37

Onderzoekers 38

Profiel Goede Doelen Nederland 39

Profiel Nationaal Register 40

Publicaties Goede Doelen Nederland 41

Publicaties Nationaal Register 43

Colofon

Voorwoord

Goede doelen zoeken oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken in binnen- en buitenland. Hierdoor vormen zij een belangrijk fundament voor onze samenleving. De context waarbinnen goede doelen opereren, verandert continu. De sector neemt, nu de overheid zich meer richt op kerntaken, steeds meer maatschappelijke verantwoordelijkheid, samen met burgers, bedrijven en andere betrokkenen. De verantwoordelijkheid van de toezichthouder, ook ten opzichte van de samenleving, neemt daarbij eveneens toe.

De interne toezichthouder, of het nu een bestuur of raad van toezicht is, speelt een belangrijke rol in een organisatie. Vakkundig toezicht draagt bij aan een duurzame toekomst van organisaties. Dat geldt natuurlijk ook voor goede doelen. Bijzonder aan goede doelen is echter dat zij een beroep doen op de steun van het publiek. Zij moeten verantwoording afleggen aan hun donateurs en de maatschappij over hun werk en resultaten. Kwaliteitsborging is daarom essentieel. Sinds 1 januari 2016 geldt er één standaard voor kwaliteit, verantwoording en toezicht: de Erkenningregeling Goede Doelen. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van een organisatie, zijn er normen op het gebied van transparantie, kosten, doelbesteding, impact, integriteit, goed bestuur en directiesalarissen. Gevoelige onderwerpen die samenhangen met het publieksvertrouwen en nogal eens voor maatschappelijke discussie zorgen. Dat vraagt van de interne toezichthouder van een goed doel naast vakkundig toezicht dus ook om specifieke kennis van onze sector.

Het onderzoek én de follow-up hebben we samen met Nationaal Register uitgevoerd. Dit betekent een bundeling van expertise waarmee we echt van toegevoegde waarde kunnen zijn voor interne toezichthouders. Goede Doelen Nederland heeft veel expertise op het gebied van de goededoelensector; de issues, de professionalisering, de maatschappelijke uitdagingen en de specifieke dynamiek binnen de sector. Nationaal Register is expert als het gaat om toezichthouden, of dat nu door commissarissen, een bestuur of een raad van toezicht gebeurt. Zij weten hoe het toezicht meer stimulerend ingezet kan worden. Zij weten wat daarvoor nodig is, wat werkt en wat niet werkt. Deze samenwerking zien wij voor onze sector als een unieke combinatie.

Jan van Berkel

Voorzitter Goede Doelen Nederland

1. Inleiding

Een interne toezichthouder - een bestuur of raad van toezicht - speelt een belangrijke rol in de governance van organisaties. De toezichthouder heeft drie functies: werkgever, opzichter én klankbord.

In allerlei sectoren, privaat en (semi-)publiek, is er het afgelopen decennium sprake van een professionaliseringsslag van het bestuur en interne toezicht. Zo is er meer aandacht gekomen voor de *checks and balances* in de onderneming of organisatie: een solide balans tussen 'goed bestuur' en 'stevig toezicht', gebaseerd op een vertrouwensrelatie tussen beide gremia.

Daarnaast is meer nadruk komen te liggen op de interactie met de (interne) stakeholders. In diverse sectoren leidt dit tot een aparte overlegstructuur en soms zelfs tot een (versterkt) aanbevelingsrecht in het interne toezicht.

Ook zijn de externe toezichthouders actiever geworden. Dit externe toezicht strekt zich nu ook uit tot de 'zachte kant', waaronder de cultuur in een bedrijf of organisatie en de *tone at the top*.

In veel sectoren zijn verenigingen van interne toezichthouders actief. Zij ondersteunen de professionalisering van het toezicht en treden op als belangenorganisatie richting overheid, politiek en de branche. Soms nemen ze zelfs de rol op zich van 'werkgeversorganisatie' in de richting van de directeuren-bestuurders.

Ook de filantropische sector professionaliseerde de afgelopen decennia met de opkomst van brancheverenigingen, codes en richtlijnen, opleidingen aan hoger onderwijsinstellingen en onderzoeken zoals het tweejaarlijkse sectoronderzoek Geven in Nederland (Vrije Universiteit).

Goede Doelen Nederland (zie profiel op pagina 41) is de brancheorganisatie van meer dan 170 erkende in Nederland gevestigde goede doelen. Samen zijn de leden verantwoordelijk voor ruim twee derde van de bestedingen aan maatschappelijke doelen door Nederlandse organisaties. Goede Doelen Nederland bestaat dit jaar 25 jaar.

Dit onderzoek is een eerste verkenning op het gebied van intern toezicht bij goede doelen. Het onderzoek brengt verschillende aspecten van het toezicht in kaart. Daarnaast geeft het inzicht in de vraag welke informatiebehoefte toezichthouders hebben en of er behoefte is aan een meer structurele informatie-uitwisseling tussen toezichthouders.

Hoofdstuk 2 geeft de onderzoeksopzet weer, hoofdstuk 3 bevat een uiteenzetting van de resultaten van het onderzoek, gevolgd door hoofdstuk 4 met conclusies en aanbevelingen.

2. Opzet van het onderzoek

In het onderzoek besteden we specifiek aandacht aan de volgende vragen:

- Hoe ziet het toezicht bij goede doelen eruit?
- Hoe is het toezichthoudend orgaan samengesteld?
- Welke informatiebehoefte hebben toezichthouders?
- Is er behoefte aan een meer structurele informatie-uitwisseling tussen toezichthouders?

Door middel van een scan van de website en het jaarverslag (uit 2017) van vijftig organisaties hebben we geïnventariseerd welke informatie door en over de toezichthouders gegeven wordt. Daarnaast is een vragenlijst opgesteld voor de interne toezichthouders van alle leden van Goede Doelen Nederland.

Vragenlijst

De enquête is 5 december 2018 uitgezet onder de 176 leden van Goede Doelen Nederland, waarbij de directie is verzocht het onderzoek onder de aandacht te brengen van de interne toezichthouders (tenminste de voorzitter en een lid).

De enquête heeft als doel een beeld te krijgen van de samenstelling en behoeften van de besturen/raden van toezicht. Hierbij komen vier deelonderwerpen aan bod:

- de organisatie en de toezichthouder;
- werving, selectie en diversiteit;
- toezicht en verantwoording;
- behoefte aan een netwerkplatform en/of opleiding.

Tevens wordt nagegaan of er verschillen in behoeften zijn naar gelang de omvang (op basis van de totale baten in één jaar) van het goede doel.

De volledige vragenlijst is toegevoegd in Bijlage 1.

Op 16 januari 2019 is de enquête gesloten. 161 toezichthouders van goede doelen hebben de vragenlijst ingevuld.

Website en jaarverslag scan

Om efficiëntieredenen is bij de scan van website en jaarverslag de keuze gemaakt om deze bij een afgebakende groep organisaties uit te voeren. Voor deze nulmeting is gekozen voor een groep van vijftig grote leden van Goede Doelen Nederland (vanaf circa 10 miljoen euro totale baten in één jaar).

Hierbij hebben we naar verschillende aspecten van het toezicht gekeken: welke informatie wordt op de website en in het jaarverslag over en door de toezichthouder gegeven? En meer specifiek: welke gegevens zijn bekend m.b.t. hun rol op het gebied van toezicht (audit en compliance) en werkgeverschap? In Bijlage 2 is de lijst van punten opgenomen waarop de websites en jaarverslagen bekeken en gescoord zijn.

De uitkomsten van de enquête en scan zijn op 12 februari 2019 besproken door een expertpanel, bestaande uit vijf interne toezichthouders van goede doelen, die geholpen hebben bij de duiding van de uitkomsten van het onderzoek. Wij zijn hun zeer erkentelijk voor hun inbreng.

Sterktes en zwaktes van het onderzoek

De respons op de enquête (uitgezet onder de 176 leden van Goede Doelen Nederland) was hoog; 161 interne toezichthouders hebben de vragenlijst ingevuld. Ook de spreiding van de functies was groot: 19,9% van de respondenten is voorzitter van de raad van toezicht, 43,5% lid van de raad van toezicht, 13% is bestuursvoorzitter en 23,6% bestuurslid. De respondenten, kijkend naar de grootte van de organisatie waarvoor zij als toezichthouder actief zijn, vormen in het algemeen een goede afspiegeling van het ledenbestand van Goede Doelen Nederland, waarbij opgemerkt moet worden dat de grotere goede doelen iets oververtegenwoordigd zijn. De respondenten hebben anoniem deelgenomen aan het onderzoek, waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden klein is.

De scan van websites en jaarverslagen brengt verschillende aspecten van het toezicht bij vijftig goede doelen in kaart (zie paragraaf 3.4). De onderzoekers hebben hiervoor elk de website en het jaarverslag van 25 organisaties bekeken. Hierbij moet aangetekend worden dat als bijvoorbeeld een bepaalde regeling niet vermeld is op de website of in het jaarverslag van het goede doel, dit geenszins betekent dat de organisatie deze ook niet volgt. Zo weten we bijvoorbeeld dat alle onderzochte organisaties door het CBF erkende organisaties² zijn, maar is dit niet altijd in het jaarverslag vermeld. Daarbij is het

tevens mogelijk dat bepaalde informatie ergens in het jaarverslag opgenomen is of op de website staat, maar dat de onderzoeker deze mogelijk niet heeft kunnen achterhalen.

De scan van websites en jaarverslagen dient dan ook primair beschouwd te worden als een indicatieve aanvulling op de enquêteresultaten van de goede doelen met meer dan circa 10 miljoen euro aan baten.

¹ Cees Breederveld, bestuurslid Amnesty International Nederland; Franck Erkens, lid raad van toezicht Nationaal Ouderenfonds; Saskia Laseur, partner en notaris Van Doorne; Mieke Pennock, lid raad van toezicht Maag Lever Darm Stichting; Marlies de Ruyter de Wildt, voorzitter raad van toezicht Hersenstichting.

² Het CBF, Centraal Bureau Fondsenwerving, is de (externe) toezichthouder voor goede doelen in Nederland. Een 'Erkend Goed Doel' voldoet aan kwaliteitseisen die het CBF controleert.

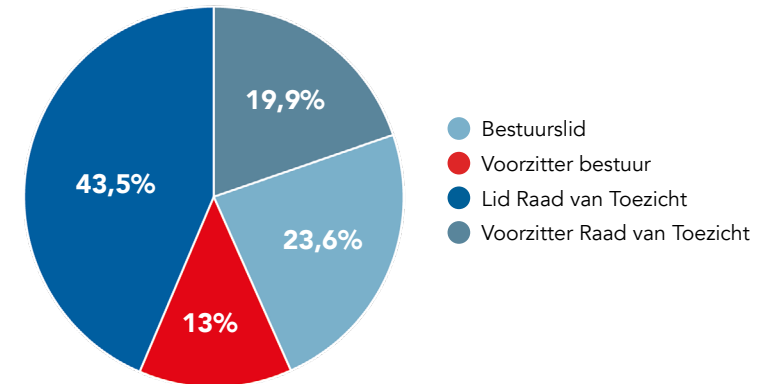
3. Resultaten

3.1 Over de organisaties en toezichthouders

De vragenlijst is door 161 respondenten ingevuld, waarbij er een spreiding is tussen voorzitter/leden van raad van toezicht (63%) en voorzitter/leden bestuur (37%). Zie figuur 1.

In welke hoedanigheid beantwoordt u deze vragenlijst?

n=161

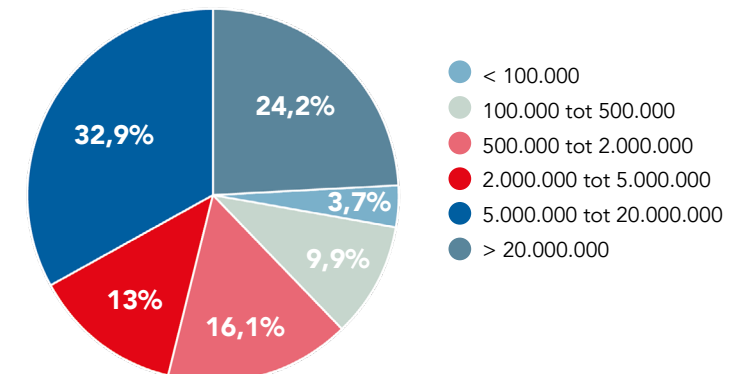


FIGUUR 1

De meeste respondenten zijn actief bij organisaties met totale baten tussen de 5 en 20 miljoen euro (33%) en meer dan 20 miljoen euro (24%). Zie figuur 2.

De totale baten van de organisatie bedragen in één jaar

n=161



FIGUUR 2

Wanneer we kijken naar de organisaties met totale baten van meer dan 2 miljoen euro per jaar dan zien we dat circa 70% van de respondenten daaronder valt. Bij het totale ledenbestand van Goede Doelen Nederland is dat wat lager; circa 60%. Bij de organisaties met totale baten tussen de 500.000 en 2 miljoen euro is dat 16% (in het onderzoek) versus 13% (in het ledenbestand). De grotere leden zijn in het onderzoek dus iets oververtegenwoordigd.

Omdat de twee categorieën van kleinste organisaties (totale baten minder dan 100.000 euro of tussen de 100.000 en 500.000 euro) in het onderzoek respectievelijk 3,7% en 9,9% van het totaal uitmaken (22 respondenten), zijn deze twee groepen bij de verdere analyse van de resultaten samengevoegd.³

Werkgebieden

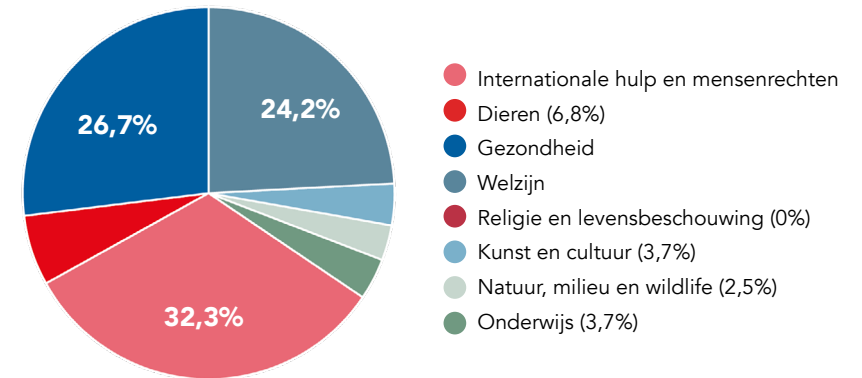
De meeste respondenten zijn actief bij organisaties in het aandachtsgebied internationale hulp en mensenrechten (32%), gevolgd door gezondheid (27%), welzijn (24%). Natuur, milieu, wildlife en dieren zijn samen goed voor 9,3%. Tot slot is een kleine groep organisaties actief op het gebied van onderwijs en kunst en cultuur (elke categorie 3,7%). Toezichhouders van organisaties actief op het gebied van religie en levensbeschouwing hebben niet aan het onderzoek meegedaan. Zie ook figuur 3. Deze verdeling is grotendeels in lijn met die in het ledenbestand van Goede Doelen Nederland.⁴

³ In het ledenbestand van Goede Doelen Nederland zijn deze twee categorieën samen goed voor 28% (33 leden).

⁴ De verdeling naar aandachtsgebied is bij de 176 leden van Goede Doelen Nederland als volgt: internationale hulp en mensenrechten (32%), gezondheid (22%), welzijn (24%), natuur, milieu, wildlife (5%), dieren (7%), onderwijs (2%), kunst en cultuur (4%), en religie en levensbeschouwing (3%).

De organisatie is actief binnen het aandachtsgebied

n=161



FIGUUR 3

Kleinste en grootste goede doelen

Bij 22 respondenten bedragen de totale baten van hun organisaties minder dan 500.000 euro per jaar.

De meesten van hen zijn actief op het gebied van welzijn (11), gevolgd door gezondheid (5), internationale hulp en mensenrechten (4) en kunst en cultuur (2).

Van deze kleinste goede doelen werkt de meerderheid (negentien organisaties) met een bestuur en drie met een raad van toezicht.

Bij 39 respondenten bedragen de totale baten van hun organisaties meer dan 20 miljoen per jaar.

De meesten zijn actief op het gebied van internationale hulp en mensenrechten (23), gevolgd door gezondheid (6), welzijn (5), onderwijs (2), natuur, milieu en wildlife (1), dieren (1) en kunst en cultuur (1).

Van deze goede doelen heeft de meerderheid (31 organisaties) een raad van toezicht en acht een bestuur.

Ervaring

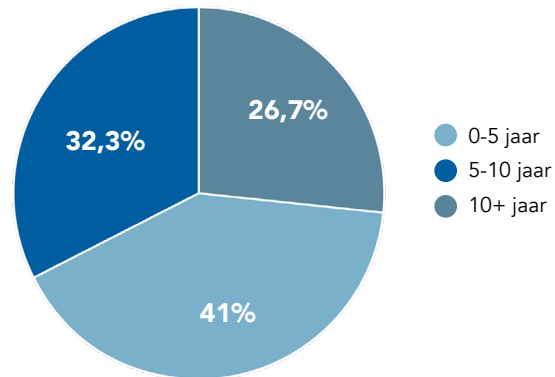
De grootste groep respondenten (41%) heeft minder dan vijf jaar ervaring als interne toezichthouder binnen de goededoelensector, gevolgd door 32% die vijf tot tien jaar ervaring heeft en 27% die meer dan tien jaar ervaring heeft.

Verreweg de meeste respondenten (80%) geven aan tevens actief te zijn als toezichthouder buiten de goededoelensector en hebben daar vaak juist meer ervaring. Van deze groep

heeft 36% meer dan tien jaar ervaring als toezichthouder, 24% heeft minder dan vijf jaar ervaring en 20% tussen de vijf en tien jaar. Hieruit kan afgeleid worden dat een deel van de interne toezichthouders eerst als toezichthouder buiten de goededoelensector ervaring op heeft gedaan voordat deze actief werd binnen de sector. Tot slot geeft circa 20% van de respondenten aan geen ervaring als toezichthouder buiten de goededoelensector te hebben. Zie figuur 4 en 5.

Hoe lang heeft u ervaring als toezichthouder - binnen - de goededoelensector?

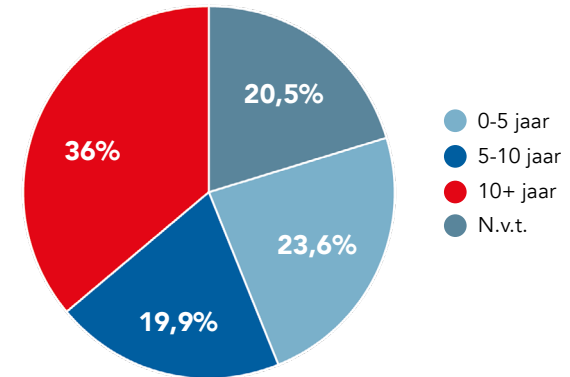
n=161



FIGUUR 4

Hoe lang heeft u ervaring als toezichthouder - buiten - de goededoelensector?

n=161



FIGUUR 5

De interne toezichthouders met meer dan tien jaar ervaring buiten de goededoelensector, zijn vaker actief bij goede doelen met meer dan 5 miljoen euro totale baten per jaar. Bij de goede doelen met totale baten

onder de 5 miljoen euro per jaar hebben de toezichthouders vaker minder dan vijf jaar ervaring binnen de goededoelensector (bijna 50%). Ook heeft meer dan de helft geen of minder dan vijf jaar ervaring buiten de sector. Zie tabel 1.

Categorie	N	Ervaring binnen de goededoelensector			Ervaring buiten de goededoelensector			n.v.t.
		0-5 jaar	5-10 jaar	10+ jaar	0-5 jaar	5-10 jaar	10+ jaar	
Totale baten in 1 jaar (in €)								
< 500.000	22	11	5	6	10	3	6	3
500.000 tot 2.000.000	26	10	7	9	5	3	10	8
2.000.000 tot 5.000.000	21	13	4	4	5	6	4	6
5.000.000 tot 20.000.000	53	20	22	11	10	12	20	11
> 20.000.000	39	12	14	13	8	8	18	5
Totaal	161	66	52	43	38	32	58	33

TABEL 1

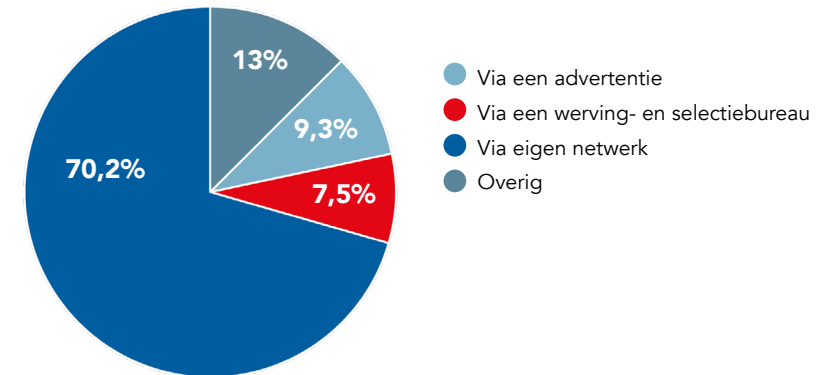
3.2 Werving, selectie en diversiteit

Op de vraag 'hoe bent u lid geworden van het toezichthoudend orgaan?' antwoordt 70% van de respondenten 'via het eigen netwerk'. Een aantal respondenten geeft daarnaast bij de categorie 'overig' aan dat

ze 'op verzoek' zijn lid geworden. Coöptatie is dus verreweg de meest gebruikte manier van werving. Daarnaast werd 9% lid van het toezichthoudend orgaan via een advertentie en 8% via een werving- en selectiebureau. Zie ook figuur 6.

Hoe bent u lid geworden van het toezichthoudend orgaan?

n=161



FIGUUR 6

Het merendeel van de respondenten (93%) geeft aan dat een profiel wordt opgesteld voor de vacatures in het toezichthoudend orgaan en 7% (elf organisaties) doet dit niet. Als we hierbij de omvang van de organisatie betrekken, zien we dat van die elf organisaties die geen profiel opstellen

acht tot de categorie organisaties behoren met minder dan 500.000 euro totale baten in één jaar. Zie ook tabel 2. Daarnaast is in de tabel te zien dat alleen organisaties met meer dan 5 miljoen euro totale baten in één jaar gebruik maken van een werving- en selectiebureau.

Categorie	N	Hoe bent u lid geworden?				Vacatureprofiel	
		Netwerk	Advertentie	Werving & Selectie	Overig	Ja	Nee
Totale baten in 1 jaar (in €)							
< 500.000	22	13	1	-	8	14	8
500.000 tot 2.000.000	26	24	2	-	-	25	1
2.000.000 tot 5.000.000	21	19	1	-	1	20	1
5.000.000 tot 20.000.000	53	34	5	9	5	52	1
> 20.000.000	39	23	6	3	7	39	-
Totaal	161	113	15	12	21	150	11

TABEL 2

Wanneer we kijken naar de 39 grootste organisaties (totale baten > 20 miljoen euro in één jaar) geven alle 39 respondenten aan dat een profiel wordt opgesteld. Tegelijkertijd geven 23 van hen aan dat ze lid geworden zijn van het toezichthoudend orgaan via het eigen netwerk en nog eens vijf 'op verzoek'. Zes respondenten geven aan dat zij lid werden via een advertentie, drie via een

werving en selectiebureau, één via de 'sollicitatieprocedure van de organisatie' en nog eens één via 'kandidaatstelling en verkiezing.' Coöptatie is dus ook bij de grootste organisaties de meest gebruikelijke weg om lid te worden van een bestuur of raad van toezicht (28 respondenten via het eigen netwerk versus elf die een open sollicitatieprocedure doorliepen).

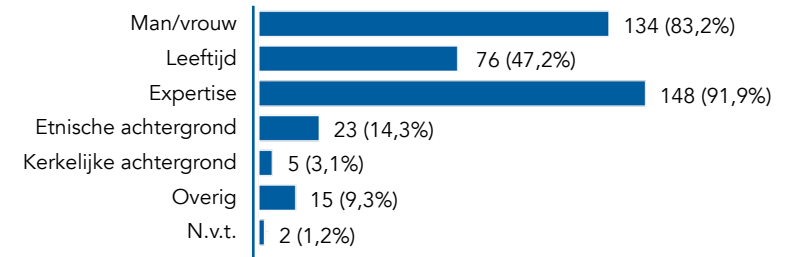
Diversiteit

De meerderheid (86%) van de toezichthouders vindt de samenstelling van het toezichthoudend orgaan overwegend

voldoende divers, waarbij expertise leidend is (92%), gevolgd door man-vrouw verhouding (82%), leeftijd (47%) en etnische achtergrond (14%). Zie ook figuur 7.

Op welke wijze wordt invulling gegeven aan diversiteit? (meerdere antwoorden mogelijk)

n=161



FIGUUR 7

Van de kleine groep van respondenten (22 oftewel 14%) die vindt dat het toezichthoudend orgaan onvoldoende divers is, hoort de meerderheid (zeven

respondenten) tot de categorie goede doelen < 500.000 euro en de categorie goede doelen > 20 miljoen euro (eveneens zeven respondenten).

'Diversiteit in raden van toezicht? De gemiddelde raad van toezicht heeft volgens mij een hoog 'ons-kent-ons-gehalte'. Terwijl diversiteit in leeftijd, geslacht en afkomst juist voor deze sector zo van belang is. Onze doelgroep is de samenleving.'

Mieke Pennock, lid raad van toezicht Maag Lever Darm Stichting

Categorie	N	Samenstelling toezichthoudend orgaan voldoende divers?	
		Ja	Nee
Totale baten in 1 jaar (in €)			
< 500.000	22	15	7
500.000 tot 2.000.000	26	22	4
2.000.000 tot 5.000.000	21	19	2
5.000.000 tot 20.000.000	53	51	2
> 20.000.000	39	32	7
Totaal	161	139	22

TABEL 3

Man-vrouw verhouding

Sinds 2017 is de wet met het streefcijfer voor een evenwichtige zetelverdeling tussen mannen en vrouwen in bestuur en raad van commissarissen van ondernemingen in werking getreden.⁵ Van een evenwichtige verdeling van zetels is sprake als tenminste

30% van de zetels door vrouwen en tenminste 30% van de zetels door mannen wordt bezet. Wanneer het streefcijfer niet

⁵ Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen, 13 april 2017.

wordt gehaald, licht de onderneming dit toe in het bestuursverslag.⁶ Hoewel deze wet niet van toepassing is op stichtingen en verenigingen, is het interessant om via de scan van jaarverslag en website te kijken hoe de betreffende vijftig goede doelen hierop scoren.

Uit de scan van de jaarverslagen (uit 2017) blijkt in het algemeen dat de man-vrouw verhouding bij de vijftig goede doelen voldoende divers is; 40% van de interne toezichthouders is vrouw. De scan laat verder zien dat ongeveer een derde van de voorzitters vrouw is (zestien vrouwelijke voorzitters, 34 mannelijke voorzitters). In dit verband is het interessant te vermelden dat uit het tweejaarlijkse onderzoek van Goede Doelen Nederland en de Human Capital Group blijkt dat er bij goededoelenorganisaties twee keer zoveel vrouwen als mannen werkzaam zijn.⁷

Op organisatieniveau halen zestien van de vijftig organisaties niet het minimum van 30% bezetting van de zetels door vrouwen. Bij de helft van deze organisaties halen ze het net niet (5 mannen en 2 vrouwen), bij de andere helft is de verdeling scheef te noemen. Veertien van deze

⁶ Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/03/24/wettelijk-streefcijfer-mannen-en-vrouwen-in-bestuur-ondernemingen-van-kracht>
⁷ Van de 3408 werknemers bij de 75 onderzochte goededoelenorganisaties is 69% van de medewerkers vrouw en 31% man (Goede Doelen Beloningsonderzoek 2018, Goede Doelen Nederland en Human Capital Group). Deze uitkomst komt overeen met het onderzoek in 2016.

zestien organisaties hebben tevens een mannelijke voorzitter. Bij twee van de vijftig organisaties is het omgekeerde het geval (30% bezetting van de zetels door mannen wordt niet gehaald). Deze twee organisaties hebben tevens een vrouwelijke voorzitter.

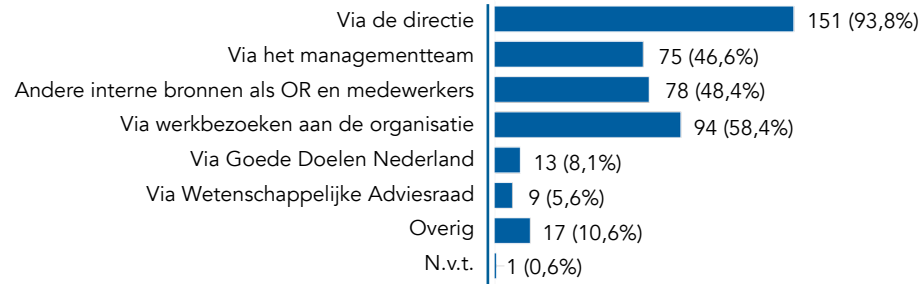
3.3 Toezicht en verantwoording

Een ruime meerderheid (76%) van de interne toezichthouders geeft aan dat het toezichthoudend orgaan een eigen visie op zijn rol heeft geformuleerd en 63% heeft deze visie ook vastgelegd. Bij de categorie organisaties < 500.000 euro geeft de helft van de toezichthouders aan de visie schriftelijk vastgelegd te hebben, bij de categorie > 20 miljoen euro heeft twee derde dat gedaan. Zie ook tabel 4.

Het valt op dat de toezichthouders primair via interne bronnen relevante informatie voor het uitvoeren van hun taken krijgen. Zij laten zich informeren via de directie (94%) en werkbezoeken aan de organisatie (58%). Daarnaast informeren zij zich via andere interne bronnen zoals de ondernemingsraad (48%) en het managementteam (47%). Zie figuur 8 voor een volledig overzicht van de informatiebronnen voor de toezichthouders. Een minderheid van de respondenten (8%) geeft aan zich tevens te informeren via externe bronnen als Goede Doelen Nederland (8%).

Hoe verkrijgt u als toezichthouder informatie t.b.v. uw toezichthoudende rol? (meerdere antwoorden mogelijk)

n=161



FIGUUR 8

Zelfevaluatie

Van de toezichthoudende organen evalueert 91% periodiek het eigen functioneren. Tabel 4 laat zien dat bij de categorie organisaties (> 20 miljoen euro) alle toezichthouders aangeven het eigen functioneren te evalueren.

Categorie	N	Eigen visie?		Vastgelegd?		Zelfevaluatie?		Verantwoording in jaarverslag?	
		Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Totale baten in 1 jaar (in €)									
< 500.000	22	14	8	11	11	17	5	16	6
500.000 tot 2.000.000	26	21	5	17	9	22	4	22	4
2.000.000 tot 5.000.000	21	17	4	10	11	20	1	17	4
5.000.000 tot 20.000.000	53	39	14	33	20	48	5	48	5
> 20.000.000	39	32	7	26	13	39	-	34	5
Totaal	161	123	38	97	64	146	15	137	24

TABEL 4

Verantwoording

84% van de respondenten geeft aan dat het toezichthoudend orgaan een verantwoording over haar werkzaamheden in het jaarverslag publiceert. Bij de kleinste categorie organisaties wordt het relatief wat vaker niet gedaan dan bij de grotere organisaties.

De scan van de websites en jaarverslagen van de vijftig grote goede doelen bevestigt dat bij de meeste organisaties (43 van de vijftig) het toezichthoudende orgaan een verantwoording over haar werkzaamheden publiceert.

Over de (uitkomsten van de) zelfevaluatie van het toezichthoudend orgaan wordt door minder dan een derde van de organisaties in de verantwoording gecommuniceerd.

3.4 Verschillende aspecten van het toezicht

Om een indicatief beeld te krijgen van hoe het toezicht er bij goeddoelenorganisaties uitziet is, in aanvulling op de enquête, een scan van de website en het jaarverslag van vijftig grote leden van Goede Doelen Nederland⁸ uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar verschillende aspecten van het toezicht (compliance, werkgeversrol) en de samenstelling van het toezichthoudende orgaan. Wat compliance betreft, is gekeken naar naleving van wet- en regelgeving vanuit de overheid, de Erkenningsregeling (toezichthouder CBF) en richtlijnen vanuit Goede Doelen Nederland. Echter, lang

⁸ Vijftig goede doelen met elk meer dan circa 10 miljoen euro baten in één jaar.

niet alle onderdelen waarnaar gekeken is komen voort uit wet- en regelgeving en zijn daarmee niet verplicht.

Zoals reeds bij de verantwoording aangegeven, is het zeker niet zo dat als één van de onderstaande items niet op de website of in het jaarverslag is aangetroffen, de organisatie deze ook niet heeft. Daarbij is het ook nog mogelijk dat de onderzoekers bepaalde gegevens niet hebben kunnen vinden of over het hoofd hebben gezien.

Websites

Bij de scan van de website is gekeken naar de volgende onderdelen:

- AVG/privacyverklaring
- Reglementen raad van toezicht en directeur-bestuurder
- Uitgeschreven vrijwilligersbeleid

- Ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging
- Klokkenluidersprotocol
- Klachtenregeling belanghebbenden
- Gedragscode integriteit

In het algemeen kan gesteld worden dat, hoewel een aantal websites vrij volledig is (negen organisaties scoren op vijf of zes van de bovenstaande punten), bij sommige websites aandacht voor good governance nagenoeg ontbreekt (vijftien organisaties vermelden alleen een AVG/privacyverklaring). De aandacht gaat op deze websites primair uit naar de weergave van de missie en activiteiten van het goede doel en het werven van fondsen/donateurs. Andere organisaties plaatsen governance informatie onder 'Veel gestelde vragen' (i.p.v. bij informatie over de organisatie of op een aparte governance pagina).

Op alle vijftig websites was een privacyverklaring aanwezig. Elf respectievelijk dertien organisaties hebben een reglement van het toezichthoudend orgaan en van de directie op de website geplaatst.

Vijf organisaties hebben het vrijwilligersbeleid op hun website gepubliceerd. Er is vaak wel een pagina waar geïnteresseerden zich kunnen aanmelden als vrijwilliger. Mogelijk wordt het vrijwilligersbeleid gezien als interne informatie voor de werkzaamheden van de organisatie en niet iets wat extern gecommuniceerd hoeft te worden.

Veertien goede doelen maken op hun website melding van een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Uiteraard is een ondernemingsraad alleen verplicht voor organisaties met meer dan vijftig werknemers en dat is niet bij alle grotere goede doelen het geval. Hetzelfde criterium van meer dan vijftig werknemers geldt voor een klokkenluidersprotocol; negen organisaties vermelden dat zij dit hebben.

In de SBF-Code Goed Bestuur en de Erkenningsregeling is opgenomen dat goede doelen aandacht moeten hebben voor wensen, vragen en klachten van hun belanghebbenden. Bij 27 goede doelen is een klachtenregeling voor belanghebbenden op de website aangetroffen. Hierbij moet aangetekend worden dat enkel het hebben van een klachtenformulier op de website niet is meegerekend.

In 2018 heeft Goede Doelen Nederland met een brede coalitie van partijen een Gezamenlijk Actieplan Integriteit opgesteld, nadat in februari van dat jaar berichten naar buiten kwamen over grensoverschrijdend gedrag van internationale hulpverleners. Veertien goede doelen maken melding van een gedragscode integriteit, waaronder veel organisaties die actief zijn op het gebied van internationale hulp.

Jaarverslagen

De jaarverslagen zijn onder meer bekeken op:

- Verslag van het toezichthoudend orgaan;
- Informatie over naleving van codes en richtlijnen;
- Informatie over (de samenstelling van) het toezichthoudend orgaan en of er gebruik wordt gemaakt van commissies;
- Informatie over profielen toezichthouders en directie;
- Vermelding (onkosten)vergoeding toezichthouders en bezoldiging directie;
- Paragraaf over risicobeheersing;
- Informatie over uitbesteding vermogensbeheer en aanwezigheid beleggingsstatuut;
- Rapportage over de communicatie met belanghebbenden;
- Informatie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Zie voor de volledige lijst Bijlage 2.

Een voorbeeld van een volledige website wat betreft *good governance* is de website van Stichting Red een Kind, waar één pagina gewijd is aan beleid en verantwoording met daarop een overzicht van alle reglementen, codes en richtlijnen.

Zie: 'Beleid en verantwoording' op de website van Red een Kind.

De Verantwoordingsverklaring in het jaarverslag (2017, p. 72-78) geeft goed inzicht in het bestuur, uitvoering en toezicht, de besteding van de middelen en de relatie met de belanghebbenden.

Zie: 'Jaarverslag 2017' op de website van Red een Kind.

De meerderheid van de vijftig organisaties (42) heeft een raad van toezichtbestuursmodel. In 43 van de vijftig jaarverslagen is een verslag van de interne toezichthouder opgenomen. In veertig jaarverslagen staat een rooster van benoeming en aftreden, waarbij in 36 gevallen ook mogelijke herbenoemingen vermeld worden.

De man/vrouw verhouding kan bijna altijd afgeleid worden uit de namen. Indien er slechts gebruik wordt gemaakt van initialen, is dat niet mogelijk. Omdat we toch wilden

achterhalen hoe de m/v verhouding op het vlak van het voorzitterschap van het toezichthoudend orgaan is, zijn enkele namen gegoogeld. Ongeveer een derde van de voorzitters is vrouw. Leeftijden worden slechts in vier jaarverslagen vermeld, zodat over de diversiteit op dit punt, op basis van de scan, geen uitspraken kunnen worden gedaan. De meeste toezichthoudende organen werken met commissies. Een (financiële) auditcommissie komt het meest voor, gevolgd door een remuneratiecommissie. (Zie voor een volledig overzicht Bijlage 3.)

Bij het jaarverslag 2017 van Plan International Nederland zit een aparte bijlage met een uitgebreid verslag van de raad van toezicht.

Ook geven zij in hun jaarverslag (p. 47) uiting aan hun diversiteitsbeleid, waarbij ze streven naar een gelijkwaardige genderbalans.

Zie: 'Jaarverslagen' op de website van Plan International Nederland.

Wat staat er in het jaarverslag over het toezichthoudend orgaan	N = 50
Rooster van benoeming en aftreden opgenomen	40
Mogelijke herbenoemingen vermeld	36
M/v verhouding (op basis van naam)	47
Voorzitter (m/v)	16 V 34 M
Leeftijden vermeld	4
Commissies in toezichthoudend orgaan	47
Aantal vergaderingen per jaar vermeld	40
Professionalisering	1
Publiceert over eigen evaluatie	15

TABEL 5

Eén jaarverslag zegt iets over professionalisering van de interne toezichthouders. Als het onderwerp professionalisering aan de orde is, gaat het veelal over de eigen medewerkers of doelgroepen van de gesteunde projecten.

ZOA besteedt in het verslag van de raad van toezicht (Annual Report, p. 10) enige aandacht aan professionalisering. Hierbij gaat het zowel om kennis op het gebied van governance-regelgeving, als het werven van nieuwe RvT-leden met de benodigde competenties.

Zie: Jaarverslag 2017 op website van ZOA.

In het Bestuursverslag 2017 van Artsen zonder Grenzen wordt de 'Evaluatie van het bestuur' beschreven (p. 18). In het online Jaarverslag 2017 kunt u op de pagina Financiën doorklikken naar het Bestuursverslag.

In de enquête geeft 91% van de toezichthouders aan dat het eigen functioneren periodiek wordt geëvalueerd, maar in een derde van de jaarverslagen

wordt hierover ook daadwerkelijk gerapporteerd. Daarnaast is in de jaarverslagen gekeken naar verschillende aspecten van het toezicht.

Wat staat er in het jaarverslag: (N = 50)

Werkgeversrol, risicomanagement		Toezicht, compliance	
Functieprofielen interne toezichthouders	21	Erkenningsregeling	42
Vergoeding interne toezichthouders	50	SBF-Code Goed Bestuur	35
Benoeming accountant door toezichthouder	30	Richtlijn Financieel Beheer	25
Functieprofiel directie	5	Vermogensbeheer uitbesteed	31
Format bezoldiging directie	48	Beleggingsstatuut	23
BSD-punten	22	MVO	37
Risicomanagement	46	Communicatie belanghebbenden	48

TABEL 6

Alle jaarverslagen vermelden de (onkosten) vergoeding van de interne toezichthouders. De leden van de toezichthoudende organen ontvangen geen bezoldiging.⁹ Onkosten worden doorgaans vergoed of de leden kunnen een beroep doen op

vacatiegeld of de vrijwilligersvergoeding. Bij zes organisaties ontvingen de toezichthouders geen enkele vergoeding in 2017. In 21 verslagen wordt ook het functieprofiel vermeld. Bij de directie wordt slechts vijf keer melding gemaakt van

het functieprofiel; vermoedelijk wordt dit beschouwd als een intern document.

Bijna alle jaarrekeningen 2017 gebruiken in de toelichting op de staat van baten en lasten het bij de Regeling beloning directeuren van goededoelenorganisaties behorende format bezoldiging directie.¹⁰ Hierbij is het de bedoeling dat zowel de totale bezoldiging (2017) als de totale bezoldiging van het voorgaande jaar (2016) wordt vermeld. Dat laatste is niet altijd het geval. Daarnaast ontbreekt vaak de vermelding van de Basis Score voor Directiefuncties (BSD-punten).¹¹

Bijna alle organisaties (48) hebben een paragraaf over risicomanagement opgenomen in hun jaarverslag en in 30 jaarverslagen wordt duidelijk aangegeven dat de interne toezichthouder de accountant benoemt.

⁹ Er is één uitzondering die toegelicht wordt in het jaarverslag.

¹⁰ Regeling beloning directeuren van goededoelenorganisaties, d.d. 12 oktober 2017.

¹¹ De regeling bevat een aantal op de functie toegesneden criteria voor waardering van een functie in zogenaamde BSD-punten (Basis Score voor Directiefuncties). Optelling van de scores leidt tot een totaalscore.

'Ook goede doelen verdienen toezichthouders die hun rol serieus nemen en het niet zien als een erebaantje of hobby. Leg een goede verbinding tussen de bevlogenheid van de stichting-medewerkers en governance/zakelijkheid. Het gaat tenslotte om veel (particulier) geld dat aan de doelen wordt gegeven. Dat verdient serieus aandacht van de organisatie, de accountant en de raad van toezicht.'

Marlies de Ruyter de Wildt, voorzitter raad van toezicht Hersenstichting.

42 Goede doelen vermelden de Erkenningsregeling of het CBF en 35 de SBF-Code Goed Bestuur. Overigens wordt nog vaak verwezen naar de 'voorlopers' hiervan; het CBF-keurmerk en de Code Wijffels. De jaarverslagen zijn op dit punt vaak actueler dan de websites.

25 Goede doelen verwijzen in hun jaarverslag naar de Richtlijn Financieel

Beheer¹² van Goede Doelen Nederland die ook is opgenomen in de Erkenningsregeling en 31 organisaties geven aan dat hun vermogensbeheer is uitbesteed. Een aantal goede doelen kiest er bewust voor om

¹² De Richtlijn Financieel Beheer (dd. 22 juni 2017) heeft betrekking op reserves en fondsen en het verantwoord beheer daarvan. Hierbij gaat het om alle vormen van beheer, dat wil zeggen alle spaar- en andere beleggingsvormen.

niet te beleggen in aandelen, obligaties of andere financiële instrumenten (bijvoorbeeld vanwege risico's of omdat het geld direct beschikbaar moet zijn). Het hebben van een beleggingsstatuut is dan niet opportuun. In 37 jaarverslagen wordt melding gemaakt van een beleid met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Bijna alle goede doelen (48) rapporteren over communicatie met belanghebbenden. Het komt regelmatig voor dat het hoofdstuk communicatie gecombineerd wordt met fondsenwerving, waardoor de indruk ontstaat dat de communicatie met name gericht is op de verschillende categorieën donateurs (en minder op de begunstigde/ de doelgroep).

Amnesty International Nederland zet in het jaarverslag (p. 100-101) de relatie met de belanghebbenden uiteen 'voor wie en vaak ook met wie zij hun werk doen'.

Zie: 'Jaarverslag en jaarrekening' op de website van Amnesty International.

3.5 Informatiebehoefte en platform

Kernvragen bij dit onderzoek zijn: welke informatiebehoefte hebben toezichthouders? Is er behoefte aan opleidingsmogelijkheden, specifiek voor toezichthouders in de goededoelensector? En is er behoefte aan een meer structurele informatie-uitwisseling in de vorm van een platform voor kennisuitwisseling? In de enquête zijn deze vragen beantwoord door de 161 interne toezichthouders (zie vragen 11, 12 en 13 in Bijlage 1).

38% van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan opleidingsmogelijkheden specifiek voor toezichthouders in de goededoelensector. Wellicht

heeft het feit dat een minderheid van de toezichthouders hieraan behoefte heeft ermee te maken dat bijna 60% van de toezichthouders aangeeft meer dan vijf jaar ervaring te hebben als toezichthouder binnen de sector.

Wel is er een licht verschil in behoeften tussen de kleinere en grotere goede doelen. Zie ook tabel 7.

Categorie	N	Platform		Opleidingsmogelijkheden	
		Ja	Nee	Ja	Nee
Totale baten in 1 jaar (in €)					
< 500.000	22	7	15	5	17
500.000 tot 2.000.000	26	10	16	6	20
2.000.000 tot 5.000.000	21	14	7	12	9
5.000.000 tot 20.000.000	53	34	19	20	33
> 20.000.000	39	25	14	18	21
Totaal	161	90	71	61	100

TABEL 7

Bij de categorie organisaties < 2 miljoen euro geven 37 van de 48 respondenten (oftewel 77%) aan geen behoefte te hebben aan opleidingsmogelijkheden. Een opvallende uitkomst, omdat we in paragraaf 3.1 zagen dat de toezichthouders bij de kleinere goede doelen vaker minder dan vijf jaar ervaring hebben binnen de goededoelensector.

Bij de drie categorieën organisaties met totale baten van meer dan 2

miljoen euro per jaar is de behoefte aan opleidingsmogelijkheden van de respondenten hoger (44%) dan bij de twee categorieën onder de 2 miljoen euro (33%).

Zoals in de vorige paragraaf vermeld, wordt in de jaarverslagen zelden melding gemaakt van de professionalisering van de toezichthouders. Desalniettemin geven de toezichthouders in de vragenlijst aan behoefte te hebben aan: informatie over impact/doelrealisatie (52%),

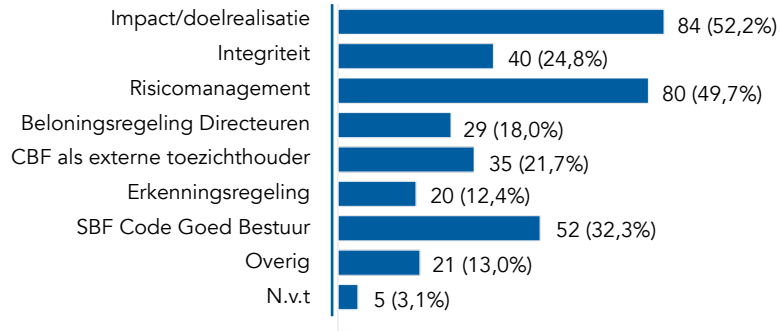
risicomanagement (50%) en de SBF-Code Goed Bestuur (32%). Daarnaast heeft 25% behoefte aan informatie over integriteit, 22% aan informatie over het CBF als externe toezichthouder, 18% over de

Beloningsregeling directeuren en 12% over de Erkenningsregeling.

Voor een overzicht van de informatie-behoefte zie figuur 9.

Heeft u als toezichthouder binnen de goededoelensector behoefte aan meer informatie over: (meerdere antwoorden mogelijk)

n=161



FIGUUR 9

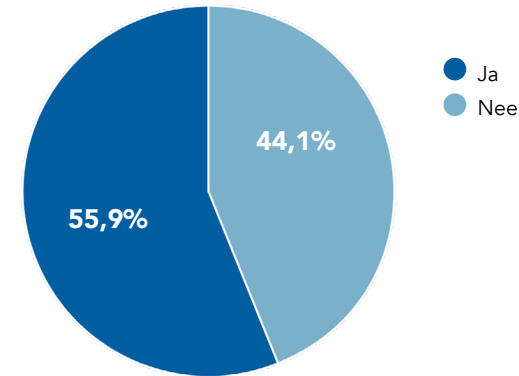
Platform

De meerderheid van de toezichthouders (56%) geeft aan behoefte te hebben aan een platform voor kennisuitwisseling met collega-toezichthouders. Een belangrijke uitkomst met het oog op de onderzoeksvraag en de wens van

Goede Doelen Nederland om nog beter in te kunnen spelen op de behoeften van toezichthouders op het gebied van informatievoorziening, kennis- en ervaringsuitwisseling en verdere professionalisering. Zie ook figuur 10.

Heeft u behoefte aan een platform voor kennisuitwisseling met collega-toezichthouders in de goededoelensector?

n=161



FIGUUR 10

Als er gekeken wordt naar de verschillende subcategorieën, blijkt dat bij de twee categorieën organisaties onder de 2 miljoen euro de meerderheid van de interne toezichthouders geen behoefte heeft aan een platform. Dit wijkt dus af van de algemene uitkomst, waarbij de meerderheid (56%) juist

voor een platform is. Het verschil wordt nog groter als we kijken naar de goededoelenorganisaties met totale baten boven de 2 miljoen euro per jaar: bij deze drie categorieën organisaties is 65% van de toezichthouders voor een platform voor kennisuitwisseling met collega-toezichthouders.

'Professionalisering en stimulering van de beweging naar impactvol en integer toezicht bij goede doelen.'

Saskia Laseur, partner en notaris Van Doorne

4. Conclusies en aanbevelingen

Onderzoek, organisaties en toezichthouders

Een interne toezichthouder, een bestuur of raad van toezicht, speelt een belangrijke rol in een organisatie. Denk hierbij aan de functies van werkgever, klankbord en toezichthouder. Vakkundig toezicht draagt bij aan een duurzame toekomst van organisaties.

Dit onderzoek is een eerste verkenning onder interne toezichthouders bij goede doelen. Het onderzoek brengt verschillende aspecten van het toezicht in kaart, evenals de samenstelling van het toezichthoudende orgaan. Daarnaast geeft het inzicht in de vraag welke informatiebehoefte toezichthouders hebben en of er behoefte is aan een meer structurele informatie-uitwisseling tussen collega-toezichthouders.

Het onderzoek bestaat primair uit een enquête onder de interne toezichthouders van de 176 leden van Goede Doelen Nederland. Daarnaast is een scan van website en jaarverslag gemaakt, die een aanvullende blik geeft op verschillende aspecten van het toezicht bij vijftig grote goede doelen (> circa 10 miljoen euro totale baten per jaar).

De respons op de enquête onder de interne toezichthouders was groot (n= 161) en de spreiding wat betreft de functies en werkgebieden van de goede

doelen is een representatieve afspiegeling van het ledenbestand van Goede Doelen Nederland. Bij de goede doelen met minder dan 500.000 euro totale baten per jaar heeft de meerderheid een bestuur, bij de categorie organisaties met meer dan 20 miljoen totale baten per jaar een raad van toezicht.

Werving, selectie en diversiteit

Meer dan 70% van alle respondenten geeft aan dat ze lid zijn geworden van het toezichthoudende orgaan 'via het eigen netwerk'. Ook bij de organisaties met totale baten boven de 5 miljoen euro per jaar is coöptatie de meest gebruikelijke weg om lid te worden van een raad van toezicht of bestuur. Van alle respondenten geeft 9% aan lid geworden te zijn via een advertentie en 8% via een werving- en selectiebureau. Voor het laatste geldt dat dit organisaties zijn met totale baten van meer dan 5 miljoen euro per jaar. De kosten die gepaard gaan met werving- en selectietrajecten zouden een obstakel kunnen vormen voor goededoelenorganisaties.

Bij de werving van nieuwe leden van het toezichthoudende orgaan wordt bij de categorie organisaties > 20 miljoen euro altijd een functieprofiel opgesteld, bij de categorie < 500.000 euro is dat lang niet altijd het geval. Deze laatste categorie organisaties zou hier eenvoudig mee geholpen kunnen worden.

Het verbreden van de kandidatenpool betekent meer keuze en daarmee mogelijk

ook meer diversiteit. Een aanbeveling is dan ook om bij de werving en selectie van nieuwe interne toezichthouders de werving breder op te zetten door middel van een advertentie. Afhankelijk van de financiële draagkracht van de organisatie, zou ook een werving- en selectiebureau ingeschakeld kunnen worden. Diversiteit in de samenstelling van een toezichthoudend orgaan op het vlak van expertise, geslacht, leeftijd en achtergrond draagt bij aan een afgewogen besluitvorming (het belichten van meer perspectieven).¹³

De meerderheid van de respondenten geeft aan de samenstelling van hun toezichthoudend orgaan voldoende divers te vinden, waarbij expertise leidend is (92%), gevolgd door man-vrouw verhouding (82%), leeftijd (47%) en etnische achtergrond (14%).

In 2017 trad de wet streefcijfer evenwichtige zetelverdeling mannen en vrouwen in bestuur in werking. Hoewel deze niet van toepassing is op stichtingen en verenigingen, hebben we gekeken hoe de vijftig grote goede doelen hierop scoren. De scan van de jaarverslagen (uit 2017) bevestigt het beeld van diversiteit in geslacht; 40% van de interne toezichthouders is vrouw. Wel moet hierbij aangetekend worden dat op het niveau van individuele organisaties acht hier ruim onder zitten. De scan laat verder zien dat ongeveer een derde van de voorzitters bij de vijftig grootste goede doelen vrouw is.

Het zou interessant zijn om meer te weten

te komen over de verschillende aspecten van diversiteit, evenals over de cultuur en de dynamiek binnen het toezichthoudend orgaan bij goededoelenorganisaties.

De grootste groep respondenten (41%) heeft minder dan vijf jaar ervaring in de goededoelensector en bij respondenten van organisaties met totale baten onder de 5 miljoen euro per jaar is dat ongeveer de helft. Maar liefst 80% van de respondenten geeft aan tevens ervaring als toezichthouder buiten de goededoelensector te hebben. De meest ervaren toezichthouders zijn te vinden bij de goede doelen met totale baten van boven de 5 miljoen euro per jaar.

¹³ Professor Mijntje Lückerath-Rovers in een publicatie van EY, 'Eye on finance' (oktober 2016), te vinden op www.ey.com.

Toezicht en verantwoording

Bij 43 van de vijftig gescande jaarverslagen van de grote goede doelen is een verslag van de interne toezichthouder opgenomen. Een interessante vraag is op welke wijze verantwoording wordt afgelegd, m.a.w. uit welke elementen bestaat de inhoud van deze verslagen?

De enquête wijst uit dat zelfevaluatie door de interne toezichthouders gemeengoed

'De vraag is of alle relevante onderwerpen wel aan de orde komen.'
Cees Breederveld, bestuurslid Amnesty International Nederland

De meerderheid van de interne toezichthouders geeft aan een visie op zijn rol geformuleerd (76%) en vastgelegd (63%) te hebben. Het zou interessant zijn om na te gaan waar deze visie uit bestaat en hoe de interne toezichthouders aankijken tegen hun rol.

Het valt op dat de interne toezichthouders zich met name laten informeren door interne bronnen (bijv. door de directie of werkbezoeken aan de organisatie) en

is. In het kader van de transparantie is het aan te bevelen dat deze ook in het jaarverslag wordt gepubliceerd. Dat wordt in minder dan een derde van de gescande jaarverslagen gedaan. Daarnaast zou het interessant zijn om te inventariseren welke onderwerpen geagendeerd worden door de toezichthoudende organen (agenda-onderzoek).

weinig gebruik maken van bronnen buiten de organisaties (bijv. branche-informatie of informatie van onderzoeksinstellingen). In de enquête geven de toezichthouders aan onder meer behoefte te hebben aan informatie over impact/doelrealisatie, risicomanagement en de SBF-Code Goed Bestuur. Goede Doelen Nederland en Nationaal Register zouden over dergelijke onderwerpen bijvoorbeeld rondetafelbijeenkomsten kunnen organiseren.

Opleiding en/of platform

Anders dan wellicht verwacht zou worden, is de behoefte van de goededoelenorganisaties met totale baten boven de 2 miljoen euro per jaar aan zowel opleidingsmogelijkheden als een platform voor kennisuitwisseling met collega-toezichthouders groter dan bij organisaties met totale baten onder de 2 miljoen euro per jaar. Om toezichthouders de gelegenheid te geven zich verder te professionaliseren, verdient het aanbeveling hiervoor een budget in de begroting op te nemen. Ook zouden goede doelen een passage over professionalisering van het toezichthoudend orgaan kunnen opnemen in het jaarverslag.

Circa 65% van de toezichthouders van de 113 goede doelen met totale baten boven de 2 miljoen euro is vóór een dergelijk platform, terwijl 65% van

de toezichthouders van de 48 goede doelen onder de 2 miljoen euro aangeeft daar geen behoefte aan te hebben. En, hoewel deze laatste categorie aanmerkelijk minder ervaring heeft met het vak van toezichthouden, geeft slechts een derde aan behoefte te hebben aan opleidingsmogelijkheden (t.o.v. 44% van de respondenten bij organisaties boven de 2 miljoen euro). Dit heeft mogelijk te maken met tijdgebrek en/of het kostenaspect. Wellicht kan een dialoog aangegaan worden met interne toezichthouders van kleinere goede doelen om meer zicht te krijgen op hun specifieke wensen en behoeften.

Duidelijk is in elk geval dat 56% van alle 161 respondenten voor een platform voor kennisuitwisseling is, dus ook hier is een nadere verkenning hoe daar invulling aan te geven door Goede Doelen Nederland en Nationaal Register zeker op zijn plaats.

'Goededoelenorganisaties hebben legitimiteit op basis van vertrouwen. Een expertisecentrum voor toezichthouders draagt bij aan goede doelen waar integriteit en impact de toon zetten.'

Franck Erkens, lid raad van toezicht Nationaal Ouderenfonds

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST

Vragenlijst voor interne toezichthouders van goededoelenorganisaties

1. In welke hoedanigheid beantwoordt u deze vragenlijst? Als:

- Bestuurslid
- Voorzitter bestuur
- Lid Raad van Toezicht
- Voorzitter Raad van Toezicht

2. De totale baten van de organisatie bedragen in één jaar:

- < 100.000
- 100.000 tot 500.000
- 500.000 tot 2.000.000
- 2.000.000 tot 5.000.000
- 5.000.000 tot 20.000.000
- > 20.000.000

IN DE ONDERSTAANDE VRAGEN WORDT ONDER 'TOEZICHTHOUDEND ORGAAN' ZOWEL EEN RAAD VAN TOEZICHT ALS EEN BESTUUR VERSTAAN

3. Hoe bent u lid geworden van het toezichthoudend orgaan?

- Via een advertentie
- Via een werving- en selectiebureau
- Via eigen netwerk
- Anders, namelijk ...

4. Wordt er een profiel opgesteld voor de vacatures in het toezichthoudend orgaan?

- Ja
- Nee

5. Is de samenstelling van het toezichthoudend orgaan naar uw oordeel voldoende divers?

- Ja
- Nee

6. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan diversiteit? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Man/vrouw
- Leeftijd
- Expertise
- Etnische achtergrond
- Anders, namelijk ...

7. Hoe verkrijgt u als toezichthouder informatie t.b.v. uw toezichthoudende rol? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Via de directie
- Via het managementteam
- Via andere interne bronnen zoals de OR of medewerkers
- Via werkbezoeken aan de organisatie
- Via Goede Doelen Nederland
- Via Adviesraad voor Wetenschap en Innovatie
- Anders, namelijk ...

8a. Heeft het toezichthoudend orgaan een eigen visie op zijn rol geformuleerd?

- Ja
- Nee

8b. Zo ja, is die visie schriftelijk vastgelegd?

- Ja
- Nee

9. Evalueert het toezichthoudend orgaan periodiek het eigen functioneren?

- Ja
- Nee

10. Publiceert het toezichthoudend orgaan een verantwoording over haar werkzaamheden in het jaarverslag?

- Ja
- Nee
- Anders, namelijk ...

11. Heeft u behoefte aan een platform voor kennisuitwisseling met collega-toezichthouders in de goededoelensector?

- Ja
- Nee

12. Heeft u behoefte aan opleidingsmogelijkheden, specifiek voor toezichthouders in de goededoelensector?

- Ja
- Nee

13. Heeft u als toezichthouder binnen de goededoelensector behoefte aan meer informatie over: (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Impact/doelrealisatie
- Integriteit

- Risicomanagement
- De Beloningsregeling Directeuren
- Het CBF als externe toezichthouder
- De Erkenningsregeling
- De SBF Code Goed Bestuur (opvolger van de Code Wiffels)
- Anders, namelijk ...
- N.v.t.

14. Hoe lang heeft u ervaring als toezichthouder binnen de goededoelensector?

- 0-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10+ jaar

15. Hoe lang heeft u ervaring als toezichthouder/commissaris buiten de goededoelensector?

- 0-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10+ jaar
- N.v.t.

16. De organisatie is actief binnen het aandachtsgebied:

- Internationale hulp en mensenrechten
- Dieren
- Gezondheid
- Welzijn
- Religie en levensbeschouwing
- Kunst en cultuur
- Natuur, milieu en wildlife
- Onderwijs

17. Open vraag

Heeft u tips of suggesties m.b.t. de kwaliteit van het toezicht op goede doelen?

BIJLAGE 2: SCORELIJST SCAN WEBSITE EN JAARVERSLAG GOEDEDOELENORGANISATIES

Wat staat er op de website?

De AVG/privacyverklaring
Reglement toezichthoudend orgaan
Reglement directie
Vrijwilligersbeleid
Ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging
Klokkenluidersprotocol
Klachtenregeling belanghebbenden
Gedragscode integriteit

Wat staat er in het jaarverslag?

Over het volgen van de Erkenningsregeling?
Over het volgen van de SBF-Code Goed Bestuur?
Over het volgen van de Richtlijn Financieel Beheer?
Zijn er profielen voor functies in toezichthoudend orgaan?
Wordt verslag toezichthoudend orgaan gepubliceerd?
Wordt een eventuele vergoeding toezichthoudend orgaan vermeld?
Wordt het aantal vergaderingen per jaar gemeld?
Publiceert het toezichthoudend orgaan de eigen evaluatie?
Rooster van aftreden?
Worden leeftijden in rooster vermeld?
Wordt m/v verhouding vermeld?
Worden mogelijke herbenoemingen vermeld?
Over professionalisering toezichthoudend orgaan?
Benoemt toezichthoudend orgaan de accountant?
Wordt er gewerkt met commissies in het toezichthoudend orgaan?
Is er een profiel voor de functie van directeur?
Wordt het volledige beloningsformat gepubliceerd?
Worden de BSD Punten ook vermeld?
Is er een beleggingsstatuut?
Wordt het vermogensbeheer uitbesteed?
Is er een paragraaf over risicobeheersing?
Wordt er gerapporteerd over de communicatie met belanghebbenden?
Wordt er expliciet aandacht besteed aan MVO?

BIJLAGE 3: LIJST VAN COMMISSIES RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR¹⁴

- Auditcommissie
- Financiële commissie
- Remuneratiecommissie
- Adviescommissie
- Communicatiecommissie
- Fondsenwervingscommissie
- Programmacommissie

¹⁴ Alleen die commissies die door twee of meer organisaties worden genoemd, zijn hier opgenomen.

Onderzoekers



Drs. Suzette de Boer MSSc is adviseur bij Nationaal Register. Eerder was zij directeur van de Vereniging van Fondsen in Nederland (FIN), de brancheorganisatie voor vermogensfondsen.

Suzette studeerde (cum laude) af in Culturele Antropologie en Cultural Studies. Na een start in het bedrijfsleven (Atradius), liet zij zich naar Rusland uitzenden door Voluntary Service Overseas. Daarna werkte zij als programma directeur voor de Brits-Russische Downside Up, een NGO die de kwaliteit van het leven voor kinderen met het syndroom van Down verbetert.

Terug in Nederland deed ze onderzoek voor Instituut Clingendael en de OVSE-HCNM, en werkte vervolgens als projectadviseur bij Kansfondsen. Daar zette zij zich in voor de algemene coördinatie van de Samenwerkende Fondsen voor Midden- en Oost-Europa. Ook heeft Suzette vier jaar in de VS gewoond waar zij journalistiek werk deed voor Dagblad De Pers en het Belgische tijdschrift Knack.



Drs. Hubert van Woudenberg Hamstra is directeur van SBA Bestuursdienst voor stichtingen en verenigingen.

Hij is sinds 1999 als adviseur bij Nationaal Register actief en betrokken bij searchopdrachten voor bestuurders en toezichthouders van verenigingen en stichtingen; daarnaast was hij projectleider bij diverse governanceprojecten.

Vanaf 2002 is hij secretaris bij de branchevereniging voor de self storage in Nederland, NSSA. Daarvoor vervulde hij managementfuncties in de profit en non profit sector.

Momenteel heeft hij bestuursfuncties bij verschillende non profit organisaties.

Profiel Goede Doelen Nederland



Goede Doelen Nederland is de brancheorganisatie van erkende goede doelen. We behartigen de belangen van ruim 170 leden. Dit maakt ons een centrale speler in de filantropische sector en het aanspreekpunt namens, voor én over goede doelen in Nederland. We versterken hun maatschappelijke positie, zodat ze efficiënt, effectief en impactvol kunnen blijven werken aan een betere wereld.

Als vereniging werken we nauw samen met onze leden, maar ook met externe partners. Alles wat we voor de sector en onze leden doen, is gericht op: het bevorderen van transparantie, het creëren van een positief maatschappelijk klimaat, het vergroten van de zichtbaarheid van de sector en het ondersteunen van een professionele bedrijfsvoering. Of we nu belangen behartigen, sectorafspraken maken of

diensten verlenen: als we effectief kunnen samenwerken met een partij die dezelfde doelen nastreeft, doen we dat. Want samen staan we sterker en weten we meer.

Naast belangenbehartiging, kennisontwikkeling en diensten, biedt Goede Doelen Nederland een breed platform voor kennisuitwisseling en ontmoetingen. Met netwerken, bijeenkomsten, trainingen en workshops op diverse (vak)gebieden wordt kennis verder ontwikkeld, ervaringen gedeeld en van elkaar geleerd. Bovendien is de vereniging een netwerkplek bij uitstek, waar medewerkers van goede doelen elkaar kunnen ontmoeten. Via diverse commissies en werkgroepen wordt de aanwezige kennis van leden benut, gebundeld en ingezet om de sector verder te versterken.

Profiel Nationaal Register

Nationaal Register

voor stimulerend toezicht

Een onafhankelijke en integrale aanpak

Nationaal Register is het enige werving- en selectiebureau dat zich exclusief richt op commissarissen en toezichthouders. Daarbij stoppen we niet na plaatsing van de juiste persoon op de juiste plek. Een kwalitatieve introductie op het 'vak' van commissaris of toezichthouder en een permanente educatie zijn doorslaggevend voor de kans die een nieuwe commissaris een organisatie kan bieden.

Wij zijn er van overtuigd dat toegewijd toezicht niet alleen reguleert maar juist ook stimuleert en zo een positieve bijdrage levert aan goed bestuur en de duurzame toekomst van organisaties. Al meer dan vijftien jaar dragen wij hier aan bij met de werving en selectie van getalenteerde kandidaten, een breed aanbod aan opleidingen voor continue ontwikkeling van de persoonlijke deskundigheid, boardroomadvies, en als kenniscentrum voor opinievorming over het vak commissariaat.

Kijk op nationaalregister.nl voor meer informatie.

Werving & Selectie

- Scherpe profielschetsen
- Proactieve search
- Objectieve selectie
- Toegang tot nieuwe netwerken
- 50% vrouwelijke benoemingen

Boardroomadvies

- Samenstellingsvraagstukken
- Beloningsadvies
- Begeleiding jaarlijkse zelfevaluatie
- Coaching van zittende commissarissen

Opleidingen

- Programma High Level Toezicht
- Actuele masterclasses
- Leergang Board Potentials
- Incompany programma's op maat
- Introductie Commissariaat en Toezicht

Kenniscentrum

- Gevalideerde en praktische toolkits
- Governance onderzoek
- Governance Update
- Governance Kennisbank
- Expert meetings en symposia

Publicaties Goede Doelen Nederland

Impact Principles - Goede Doelen Nederland i.s.m. de Impact Challenge, 2018

Feiten & Cijfers - Goede Doelen Nederland, jaarlijkse uitgave in eigen beheer

Position Paper SBF inzake Kabinetsreactie evaluatie giftenaftrek en ANBI/SBBI-regeling - Goede Doelen Nederland i.s.m. SBF, juni 2018

Gezamenlijk Actieplan Integriteit - Goede Doelen Nederland i.s.m. Partos, CBF e.a., 2018

Online magazine Integriteit - Goede Doelen Nederland i.s.m. Partos, CBF e.a., 2018

Handreiking Integriteitssysteem - Goede Doelen Nederland i.s.m. Partos en Governance & Integrity, 2018

Handreiking verwerking en waardering nalatenschappen vruchtgebruik - Goede Doelen Nederland, januari 2018

Specifieke wensen van goede doelen bij taxatie en verkoop van registergoederen - Goede Doelen Nederland, uitgave in eigen beheer, 2018

Regeling beloning directeuren goededoelenorganisaties - Goede Doelen Nederland, januari 2018

Goede Doelen Gids

Aanbeveling toerekening kosten, beheer & administratie, september 2017

Richtlijn Financieel beheer, juni 2017

Handleiding executeurs bij de afgifte van legaten, 2017

Handleiding executeurs bij de afwikkeling van nalatenschappen, 2017

Manifest Filantropie i.s.m. SBF, 2017

Model boedelbeschrijving rekening en verantwoording en verdeling, 2017

Model goede doelen koopovereenkomst woning, 2017

Model goede doelen koopovereenkomst bestaand appartement, 2017

Erkenningsregeling - Goede Doelen Nederland i.s.m. CBF en NLFL, 2016

Beloningsonderzoek tweejaarlijks i.s.m. Human Capital Group en Partos, 2016

Modelovereenkomst DD-bureaus - Goede Doelen Nederland i.s.m. KWF Kankerbestrijding en Artsen zonder Grenzen, 2016

SBF-code Goed Bestuur, Goede Doelen Nederland i.s.m. SBF, juli 2015

Modelovereenkomst media inkoop, 2015

Draaiboek afwikkeling nalatenschap met goed doel - Goede Doelen Nederland i.s.m. Netwerk Notarissen, 2014

Richtlijnen bij de afwikkeling van een nalatenschap waarin een 'goed doel' als erfgenaam of als legataris gerechtigd is - Goede Doelen Nederland i.s.m. Vereniging van Estate Planners in het Notariaat EPN, november 2013

Handleiding goed doel als executeur, januari 2013

Functie- loongebouw - Goede Doelen Nederland i.s.m. Human Capital Group, 2012

Convenant 'Ruimte voor Geven' - Goede Doelen Nederland i.s.m. SBF, 2011

Model algemene inkoopvoorwaarden - Goede Doelen Nederland i.s.m. NEVI, 2011

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen Stappenplan - Goede Doelen Nederland i.s.m. MVO Nederland, januari 2011

ARBO oplossingenboek- Goede Doelen Nederland i.s.m. Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW (AWVN), 2010

Arbeidsvoorwaarden handboek i.s.m. Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW (AWVN), Randstad Nederland B.V. en P/FLEX B.V., 2008

Handboek Strategisch Personeelsbeleid - Goede Doelen Nederland i.s.m. Jan Kees den Bakker, februari 2008

Handreiking MVO – aanpak - Goede Doelen Nederland i.s.m. MVO-Nederland en Significant B.V., 2007

Publicaties Nationaal Register

Onderzoek *Uitdagingen in de relatie tussen intern en extern toezicht! Relatie van de interne toezichthouder met de externe toezichthouder en externe accountant in de pensioen-, woningcorporatie- en zorgsector.* Auke de Bos, Annika Galle, Marlène Jans, Instituut voor Ondernemingsrecht Center for Financial law & Governance (ICFG) - Erasmus School of Law - Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, oktober 2018.

Toolkit Commissariaat – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, april 2018.

Atlas van het Toezicht – NVTZ en Nationaal Register, mei 2017.

Onderzoek *Een slimme Raad is op haar toekomst voorbereid. Onderzoek naar hoe RvC's omgaan met kritische situaties.* Dennis Veltrop & Jaap van Manen in opdracht van Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, februari 2017.

Directeuren willen meer... – Maitland Search & Advies, mei 2016.

Onderzoek *WBT: meer maatwerk is noodzakelijk. Analyse Effecten*

Wet Bestuur en Toezicht, Goos Minderman & Sjors van den Berg, september 2015.

Onderzoek *Diversiteit in het bestuur en intern toezicht in de Pensioensector* –

Hélène Vletter-van Dort & Ageeth Klaassen i.s.m. Nationaal Register, IvO Center for Financial Law en Governance, VITP en Pensioenfederatie, juli 2015

Toolkit Toezicht Onderwijs – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, september 2014.

Toolkit Governance Pensioenfondsen – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, mei 2014.

Toolkit Goed Bestuur Branche en Beroep – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, februari 2014.

Commissaris in de corporatiesector, een vak apart! – Vereniging van Toezichthouders in de Woningbouwsector VTW en Nationaal Register, Hildegard Pelzer & Koos Parie. Uitgave in eigen beheer, januari 2014.

Onderzoek *Bestuurder, voldoende uitgedaagd? Onderzoek naar de wijze waarop bestuurders in de zorg oordelen over de kwaliteit van hun raad van toezicht.* Puck Dinjens (GITP) & Connie Tanis (NR), uitgave in eigen beheer, april 2013.

Onderzoek *Bezint eer gij begint. Onderzoek naar benoeming commissarissen.* Dennis Veltrop & Jaap van Manen, RUG, uitgave in eigen beheer, november 2012.

Toolkit Toezicht in het publieke veld – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, augustus 2012.

Onderzoek Toezicht binnen onderwijsinstellingen, Rienk Goodijk & Trudy Blokdijk, TiasNimbias, uitgave in eigen beheer, april 2012.

Onderzoek Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector, Hélène Vletter-van Dort & Ageeth Klaassen, EUR/Erasmus Instituut Toezicht & Compliance, februari 2012.

Invloed op Toezicht – Nationaal Register, Hans van Gijzen, Jan Ekke Wigboldus & Erik van Wijk, uitgave in eigen beheer, november 2011.

Onderzoek Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap, Rienk Goodijk & Trudy Blokdijk, TiasNimbias, uitgave in eigen beheer, april 2011.

Toolkit Toezicht Zorg – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, maart 2011.

Toolkit Toezicht Goede Doelen en Vermogensfondsen – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, juni 2010.

Toezicht op een hoger plan – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, november 2007.

E-zine Governance Update – Nationaal Register, sinds 2007, aanmelding via www.nationaalregister.nl

De publicaties kunt u bestellen via de website op www.nationaalregister.nl of eventueel via het secretariaat van Nationaal Register, telefoon 070 324 30 91, e-mail: info@nationaalregister.nl.

Colofon

Uitgave



Goede Doelen Nederland
James Wattstraat 100
Postbus 94488, 1090 GL AMSTERDAM
info@goededoelen.nl
www.goededoelennederland.nl

Vormgeving

Beeldr

Drukwerk

SpringerUit Drukwerk

Profielfoto

Eyescream Photography/Yvette Wolterinck

Onderzoekers

drs. Suzette de Boer MSSc
drs. Hubert van Woudenberg Hamstra

Begeleidingscommissie

drs. Jan van Berkel, voorzitter Goede Doelen Nederland
mr. Margreet Plug, waarnemend directeur Goede Doelen Nederland
mr. Olaf Smits van Waesberghe, directeur Nationaal Register

Publicatie

maart 2019

ISBN/EAN 978-90-79301-21-8



Nationaal Register
Jan van Nassastraat 93
2596 BR Den Haag
info@nationaalregister.nl
www.nationaalregister.nl

