



Governance kan professioneler, vooral bij kleine organisaties.

# 'Intern toezicht op goede doelen kan beter'

Winnie Sorgdrager over governance in de filantropie

Door: Redactie DDB

23-03-2023

*Goede Doelen*

---

**Toezicht houden is een vak wat je kunt leren. Het toezicht op Goede Doelen kan professioneler, vooral bij kleine organisaties. Dat zegt minister van staat Winnie Sorgdrager (D66), voorzitter van de Raad van Toezicht bij VluchtelingenWerk Nederland (VWN) in een nieuwsbrief. De RvT kan een belangrijke sparringpartner zijn van het bestuur, meent Sorgdrager.**

---

‘In de eerste plaats zijn wij er voor de vluchtelingen. Die staan centraal in alles wat wij doen’, aldus Sorgdrager. De RvT fungeert voor een belangrijk deel als *sparringpartner* van de VWN-bestuurders. De RvT-leden brengen verschillende deskundigheden in: bestuurlijke/juridische ervaring, financiële expertise, ervaring met de *non for profit*-wereld en, in het geval van VWN, ervaring met vluchtelingen.

‘De opvang en begeleiding van vluchtelingen vind ik erg belangrijk’, aldus Sorgdrager. ‘Zowel voor de vluchtelingen als voor onze samenleving in het algemeen.’ Die opvang van de vele vluchtelingen is volgens haar ‘een enorme uitdaging’. VWN vervult daarbij een brugfunctie tussen enerzijds NGO’s en anderzijds overheidsinstanties zoals IND, COA, de ministeries van Veiligheid & Justitie en Sociale Zaken en Werkgelegenheid alsook de gemeenten.

### **Professionalisering**

Sorgdrager is ook lid van de Raad van Advies van de stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD), centrum van en voor interne toezichthouders in de goede doelen sector. ITGD zet zich in voor permanente professionalisering van het toezicht door kennisuitwisseling, lobby en netwerken. De stichting draagt bij aan de naleving en doorontwikkeling van normen en bevordert de kwaliteit van het toezicht met richtlijnen, aanbevelingen, *best practice* en discussies.

In de jongste Nieuwsbrief van ITGD lezen we: ‘Toezichthouden, ga er maar aanstaan. Als RvC of toezichthoudende instantie zie je de wereld onvoorspelbaarder worden. Intussen sta je toch op afstand.’ Deze ‘kwartaalquote’ is ontleend aan de column ‘Zwakke signalen’ van Roland van der Vorst, hoofd innovatie en CEO van Rabo Carbon Bank. Zijn column verscheen eerder deze maand in *Het Financieele Dagblad*.

### **Complexiteit**

Dat goed toezichthouden geen sinecure is, is concreet gemaakt door Marilieke Engbers in het in 2021 verschenen *Onder commissarissen. Hoe het ongezegde in de boardroom besluitvorming beïnvloedt*. Engbers geeft goed inzicht in de complexiteit van het samen toezichthouden binnen Raden van Commissarissen in het bedrijfsleven en Raden van Toezicht bij maatschappelijke organisaties. Ze onderscheidt vier soorten moeilijkheden:

**1:** ‘Toezichtsdilemma’s’. Toezichthouders moeten er in de beperkte tijd die hen gegeven is – ze komen doorgaans een paar keer per jaar bijeen – op vertrouwen dat de bestuurder op wie zij toezicht houden over de brug komt met alle informatie die nodig is. **2:** ‘Samenwerkingsdilemma’s’: geen toezichthouder kan alles weten. Hij/zij moet dus óf vertrouwen op informatie van een collega toezichthouder óf alle informatie per se zelf willen hebben.

## Sociale cohesie

3: 'Besluitvormingsdilemma's'. Vaak staat er veel op het spel. Besluiten hangt dan af van het vermogen het inhoudelijke conflict aan te gaan zonder de sociale cohesie van de Raad te verstoren. En een inhoudelijk conflict wordt al snel ervaren als een relationeel conflict. 4: 'Compliance dilemma's': ondanks de volle agenda en de beperkte tijd moeten Raden aan tal van administratieve eisen voldoen. Dit mag natuurlijk niet ten koste gaan van aandacht voor diepgaande strategische onderwerpen. Een duivels dilemma.

Gezien de beperkte tijd en de dito vergaderfrequentie staat bij RvC's en RvT's alles in het teken van efficiency. Er is dus weinig ruimte om inhoudelijke conflicten goed aan te gaan en relationele verschillen grondig te onderzoeken. Een aangezien zittingstermijnen van toezichthouders vaak gespreid zijn is men veel tijd kwijt aan het werven en *onboarden* van nieuwe toetreders. Dit is niet bevorderlijk voor de *teamspirit*. Engbers beschrijft dit glashelder.

## Kritische reflectie

Zo bezien is goed toezichthouden een welhaast een onmogelijke missie. Op de achterkant van het boek van Engbers staat het klip en klaar: 'de tienduizenden commissarissen in Nederland zijn vaak zo druk met elkaar, met het in stand houden van goede relaties en met het voldoen aan procedures en regels dat ze nauwelijks toekomen aan kritische reflectie op strategische en maatschappelijke uitdagingen'.

**Marilieke Engbers, *Onder commissarissen. Het het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt* (Amsterdam 2021).**