



Stichting Intern Toezicht Goede Doelen

Kritische reflectie op maatschappelijke uitdagingen.

'Niet iets wat je er even bij doet'

Good governance volgens Franck Erkens van ITGD

Door: Bert Koopman

05-06-2023

Governance Interview

De stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD) wil de kwaliteit van het toezicht in de sector goede doelen permanent verbeteren. Voorzitter Franck Erkens, in het dagelijks leven directeur bij een wetenschappelijk instituut, over de dynamiek van inspirerend toezicht.

Goed toezicht houden is een complexe en veelomvattende aangelegenheid. Waar gaat het volgens u in

essentie om?

'Toezichhouden is inderdaad complex. Het vraagt een meervoudige visie. Ervaring – en dan gaat het niet per definitie om leeftijd – in het ontwikkelen van organisaties is van belang. Als toezichthouder adviseer je de bestuurder over kansen. Aan de andere kant van het spectrum is visie op risicomanagement nodig, tijdig bedreigingen signaleren. Je bent ook werkgever van de bestuurder en draagt zorg voor zijn ontwikkeling. And last but not least: een goede toezichthouder ziet toe op een zorgvuldig stakeholdersbeleid.'

Er is dus veel ervaring, kennis en kunde vereist. Wat betekent dit voor de onderlinge omgang in de Raad van Toezicht van goede-doelenorganisaties?

'Een professionele toezichthouder moet zich waar nodig kwetsbaar opstellen. Elk lid heeft een positie in de RvT en is gelijkwaardig. Omdat je elkaar relatief weinig ziet, zul je aan vertrouwen moeten bouwen, binnen de raad en tussen de raad en de bestuurder. Dat vereist ook veel affiniteit met het goede doel.'

Wat zijn speerpunten voor een goede dynamiek in de Raad van Toezicht?

'Allereerst sensitiviteit. Daarmee doel ik niet alleen op een brede blik, maar ook op gevoel hebben voor het on gezegde in de boardroom. In een dergelijke atmosfeer is geen ruimte voor egocentrisme of statusgevoeligheid. Het gaat eerder om de Socratische dialoog: niet meteen oordelen, je eerst verwonderen en inzicht verwerven. Als de angst regeert is het einde zoek. Kijk dus ook nu en dan van buiten naar binnen: naar jezelf, je gedrag, je zelfreflectie. Bied je voldoende veiligheid aan je collega's in de raad om te kunnen vragen wat zij niet weten?'

Tot zover de 'zachte' kant. Wat vraagt de 'harde' kant?

‘Goede-doelenorganisaties kunnen inderdaad zeer van elkaar verschillen. Maar ik vind die diversiteit een teken van kwaliteit. De problemen die goede doelen aanpakken zijn zo divers als de samenleving zelf. De wereld ontwikkelt zich en verandert voortdurend. Zo ook de goede doelen. Zij staan in verbinding met de publieke opinie, technologie, politiek, bedrijfsleven, media, etc. Dat doen ze om relevant en effectief te blijven.’

Aan de meer harde kant gaat het primair om zorgvuldig inzicht in de materie van de organisatie waar je toezicht op houdt. Toezicht houden kun je leren, maar als je nergens met je voeten in de klei hebt gestaan, is het lastig functioneren in de RvT. Je hebt namelijk verschillende rollen te vervullen. Je bent zoals bekend naast toezichthouder ook werkgever, adviseur en ambassadeur van de goede-doelenorganisatie. Goed intern toezicht vereist een inclusief samengesteld team, bijvoorbeeld in leeftijdsopbouw, relevante expertise, sociaal-culturele achtergrond en gender. Maar ik beschouw dit als vanzelfsprekend, een hygiënefactor.’

ITGD-voorzitter Franck Erkens (Foto: Dirk Kome).

Er zijn nogal wat toezichtsdilemma's. Denk aan samenwerking, besluitvorming, compliance. Hoe zit dat bij toezichthouden in de goede-doelensector?

‘Hier komen we op de complexe kant van toezichthouden. Toezicht heeft een morele en een formele kant. De laatste kant is soms wat onderbelicht in de sector. Als toezichthouder ben je allereerst een vriend die de bestuurder wijst op zijn fouten. Je bent voorbeeld stellend.’

‘En dan hebben we het nog niet over de rol als adviseur die een andere expertise vereist. Om in te spelen op de vele thema's en vraagstukken zul je als toezichthouder bij voorkeur moeten beschikken over meerdere expertises. Dat geldt voor issues op het vlak van samenwerking, besluitvorming en compliance. ITGD wil toezichthouders zich daarvan bewust maken door kennis te delen over impact, cybersecurity, duurzaamheid, integriteit et cetera. In Nederland is er geen toezicht op goede doelen vanuit de overheid. De sector heeft het zelf geregeld. Het CBF is de onafhankelijke toezichthouder en controleert de Erkende Goede Doelen. De accountant doet dat ook. En er is intern toezicht. Vandaar dat wij ons hard maken voor een voortdurende professionalisering daarvan.’

De combinatie van volle agenda's en tijdsdruk lijkt mij lastig. Dit mag immers niet ten koste gaan van jullie kritische reflectie op strategische en maatschappelijke uitdagingen.

‘Goed toezichthouden is een baan. Je moet er voldoende tijd in kunnen en willen steken. Het is weliswaar geen fulltime baan, maar het vraagt wel om de mogelijkheid om in alle rust in gesprek te gaan met de bestuurder. Organisaties zijn wendbaar, dus elkaar zes keer per jaar spreken is niet genoeg. Je moet de organisatie leren kennen, open staan voor bestuurdersdilemma's en als het even kan gezamenlijk tot conclusies komen.’

Wat wilt u aan het einde van uw eerste termijn bereikt hebben? En welke kansen en bedreigingen spelen daarbij een rol?

‘Veel goede doelen zijn al aangesloten bij ITGD. Men onderkent in de branche de noodzaak van de verdere verbetering van het interne toezicht op goede doelen in Nederland. Als ITGD werken we nauw samen met Goede Doelen Nederland, het CBF en andere relevante partijen die goeddoen in Nederland verder willen professionaliseren. We zijn ook betrokken bij de toetsing voor de Erkenningsregeling van goededoelenorganisaties.’

‘Dat wil niet zeggen dat we klaar zijn. Er valt nog veel te winnen. Toezicht houden is niet iets wat je er even bij doet. Er zijn zorgvuldige sollicitatieprocedures voor toezichthouders nodig. Ook waar het onbezoldigde functies betreft. Nederland telt ruim 237 leden van Goede Doelen Nederland. Zo'n 30% is bij ITGD aangesloten. Er zijn dus nog volop kansen.’

Goede doelen, beter toezicht

De stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD) is het centrum van en voor interne toezichthouders in de goede-doelensector. ITGD zet zich in voor de permanente professionalisering van het toezicht bij goede doelen door kennisuitwisseling, lobby en netwerken. De stichting draagt bij aan de naleving en (door)ontwikkeling van normen voor goed toezicht en bevordert de kwaliteit van het toezicht met richtlijnen, aanbevelingen, *best practice* en met het debat hierover (www.itgd.nl).