



Naar transparant toezicht.

# Toezicht als een stevige loot aan de stam van zelfregulering van de sector Filantropie

Door: Marlies De Ruyter de Wild

09-02-2023

*Governance*

---

**Bijna vier jaar geleden tekenden circa 175 interne toezichthouders van goede doelen de door notaris Saskia Laseur van Van Doorne opgestelde ‘Akte van depot’. Zij onderschreven hiermee het belang van kennisontwikkeling en uitwisseling van ervaring, gedreven door een gemeenschappelijk uitgangspunt: integer en impactvol toezicht.**

---

Het was de opbrengst van bijeenkomst waarin Goede Doelen Nederland en NR Governance ‘Blik op Toezicht’ presenteerden. Dit verkennend onderzoek onder toezichthouders bij goede doelen toonde aan dat er behoefte bleek aan een meer structurele onderlinge informatie-uitwisseling. Het was ook het startsein voor de oprichting van het centrum voor interne toezichthouders Stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD).

Als oud-voorzitter van het eerste bestuur van ITGD zie ik inmiddels een aantal positieve ontwikkelingen die bijdragen aan goed bestuur en toezicht in de sector. Ten eerste: *good governance* is een stevige loot aan de stam van de zelfregulering van de sector. Ten tweede: vrijwilligheid is vrijblijvendheid voorbij. En ten slotte: toenemend professioneel en adaptief toezicht.

### **Stevige bijdrage aan zelfregulering**

De sector is zich als geen ander bewust van het nut van good governance. Goed bestuur en toezicht zijn een stevige loten aan de stam van de zelfregulering die de sector nastreeft. Zonder door overheid gereguleerd extern toezicht zoals gebruikelijk is in bijvoorbeeld de zorg, bij woningcorporaties of de financiële sector, richten goede doelen in goede samenwerking en afstemming zich op basis van het gedeeld belang van een goede reputatie van de sector waarin **5,7 miljard geefgeld** in omgaat en waarin 40% van de Nederlandse vrijwilligerswerk verrichten.

Toezicht houden bij goedbedoelenorganisaties doe je er niet even bij, maar is intensief. Het geld is bijeengebracht door de donateurs, dat vraagt om zorgvuldige besluitvorming over de besteding ervan. Als toezichthouder sta je midden in de maatschappij: een goed doel heeft impact op de samenleving en iedereen vindt er wat van. Door die maatschappelijke dynamiek liggen negatieve publiciteit en reputatierisico's altijd op de loer.

De rol van het toezichthoudend orgaan is: goed voorbereid zijn, het bestuur een spiegel voorhouden en na een issue ook durven aangeven dat de toezichthouders beter geïnformeerd hadden moeten worden. Uiteindelijk is het de raad van toezicht die de wettelijke verantwoordelijkheid draagt voor de impact en continuïteit van de organisatie.

### **Vrijheid voorbij vrijblijvendheid**

Toezichthouders vervullen hun rol bij goede doelen op vrijwillige basis. Zij ontvangen hooguit een onkostenvergoeding. Vrijwilligheid is zowel de grootste kans als potentieel de grootste bedreiging voor impactvol toezicht bij goede doelen. Aan de ene kant biedt vrijwilligheid de mogelijkheid om mensen aan te trekken die vanuit een intrinsieke motivatie daadwerkelijk betrokken zijn bij het goede doel en het belang hiervan omarmen. Hierdoor is er sprake van een toegewijde houding ten opzichte van de rolopvatting van toezichthouders en leidt dit tot meer integer en impactvol toezicht.

Aan de andere kant kan vrijwilligheid ook een bedreiging vormen. Wordt er in de samenstelling van een bestuur of raad van toezicht onvoldoende gelet op de benodigde kwalificaties en ervaring van de vrijwilligers? Maken toezichthouders voldoende tijd beschikbaar of maken zij tijd in hun drukke agenda's? Hierdoor bestaat het risico dat het toezicht vrijblijvend wordt uitgevoerd.

Dit komt steeds minder voor. Toezichthouders zijn zich bewust van de (wettelijke) verantwoordelijkheid die samengaat met het uitvoeren van toezicht en deze verantwoordelijkheid nemen. Het is allang niet meer voldoende om alleen aanwezig te zijn bij vergaderingen; zij tonen actieve betrokkenheid en zijn goede voorbereid. De normen van good governance zijn ook in de goedbedoelensector omarmd.

## Professioneel en adaptief toezicht

Toezicht is een vak. De veranderingen in wet- en regelgeving en de aandacht voor de onderlinge dynamiek maakt dat toezichthouders continu investeren in hun eigen ontwikkeling met opleidingen en kennisbijeenkomsten. Dit zorgt voor een professionele houding en kwalitatief hoogwaardig toezicht. Daarbij vragen ontwikkelingen in de directe omgeving van de organisatie van toezichthouders dat zij goed op de hoogte zijn, flexibel zijn en tijdig kunnen inspelen op veranderingen en uitdagingen. De toenemende diverse samenstelling van de raden van toezicht in achtergrond, ervaring, leeftijd, kennis en persoonlijkheden draagt hieraan bij. Hierdoor groeit de relevantie en effectiviteit van het toezicht voor de doelen van de organisatie.

## Stichting ITGD

De ontwikkelingen staan niet stil; nieuwe invloeden volgen elkaar steeds sneller op. ITGD initieert en ondersteunt het gesprek over de normen van good governance, het delen van best practices en het verdiepen van kennis op specifieke onderwerpen met een jaarprogramma aan bijeenkomsten, lobby en netwerk. Inmiddels zijn ruim 75 organisaties aangesloten. Ik nodig de lezers uit een kijkje te nemen op de website van ITGD, zich te laten inspireren en – mocht de organisatie nog niet zijn aangesloten – zich hiertoe te laten verleiden. Een gedeeld normenkader draagt immers bij aan de wens voor integer toezicht en is een stimulans voor de directie en de impact van de organisatie.

\*\*\*\*\*

Auteur Marlies de Ruyter de Wildt is in de filantropiesector o.a. bekend als voorzitter van de raad van toezicht van de **Hersenstichting** (tot februari 2020) en voorzitter van het bestuur van de **Stichting Intern Toezicht Goede Doelen** (ITGD). Afgelopen zomer trad ze toe tot de Raad van Toezicht van het **Oogfonds**. Marlies publiceert als DDB-Expert 'Toezicht' regelmatig op persoonlijke titel over allerlei onderwerpen die een raakvlak hebben met goed bestuur, reputatie, positionering, leiderschap en verandering.

- ▶ Lees het introductie-artikel over Marlies: [klik hier](#)
- ▶ Wilt u meer artikelen van en over Marlies lezen? Ga dan naar haar Select Page op deze website: [klik hier](#).



