

Nederland draait op vrijwilligers: een gegeven waar we ons niet altijd van bewust zijn. Dat betekent ook dat veel organisaties een vrijwillige bestuurder en toezichthouder kennen. Deze organisaties kunnen variëren van de lokale voetbalclub tot een internationale goededoelenorganisatie.

Jan Stolker betoogt dat de professionaliteit van deze besturen en toezichthoudende organen zeer verschillend is. Een goede vervulling van de taken vraagt om meer nadruk op competenties, een intensieve afstemming met belanghebbenden en een uitstekend kompas ten aanzien van de legitimiteit. Geen kleine opgave, gezien de beperkte omvang van de vijver waaruit gevist kan worden.



Jan Stolker is directeur van het Erasmus Governance Institute. Hij heeft ervaring als commissaris bij diverse ondernemingen en als vrijwilligersbestuurder en toezichthouder in maatschappelijke organisaties.

VALKUILEN VAN BESTUUR EN GOVERNANCE DOOR VRIJWILLIGERS

VIERLUIK

1

Nederland draait op vrijwilligers. Vrijwilligers die belangeloos tijd en geld inzetten voor sociale en culturele doelen. Volgens het CBS is iets minder dan de helft van alle Nederlanders van 15 jaar en ouder van tijd tot tijd actief als vrijwilliger¹. Daarnaast wordt in Nederland op jaarbasis tussen 5 en 6 miljard euro aan goede doelen geschonken, waarvan 43 procent door huishoudens². Als verklaring voor al die vrijwilligers en donateurs wijzen zowel het onderzoek van het CBS als psychologisch onderzoek³ naar een positieve correlatie tussen het geven van tijd en geld aan de naaste en het eigen geluksgevoel en zelfs de gezondheid. Vrijwilligers zijn actief in vele maatschappelijke sectoren. Van de vrijwilligers die uit naastenliefde hun

handen uit de mouwen steken voor hun buurtgenoten of hun vereniging, tot de vrijwillige bestuurders en toezichthouders in kleine en grote maatschappelijke organisaties. Van lokale sportclubs, kleine scholen, kerken en hospices tot prestigieuze cultuurtempels, (internationale) goededoelenorganisaties en NGO's. Filantropie, het vrijwillig geven van tijd en geld roept ook governance vraagstukken op. Hoe functioneren vrijwilligers in besturen en raden van toezicht van maatschappelijke organisaties en goede doelen? Waarom doen ze dat, wat is hun legitimiteit, wat zijn de valkuilen voor deze weldoeners? Ten slotte is er de vraag: worden deze bestuurders en toezichthouders ook gelukkiger van hun functies?

Geld geven en governance; de financier bepaalt

Geld geven maakt dus gelukkig. Hoewel het totaal geschonken bedrag de afgelopen twintig jaar in Nederland gestegen is⁴, worden burgers steeds kritischer over fondsenwerving en neemt het vertrouwen in de besteding van hun donaties af. Schandalen rond internationale hulpacties hebben het wantrouwen tegen organisaties en hun toezicht gevoed. Denk aan de ophef rond Alpe d'HuZes en het Oxfam-schandaal in Haïti. Een aangetaste reputatie is moeilijk terug te winnen. Wat betreft de governance zijn fondswerfingsorganisaties, maatschappelijke organisaties en verenigingen gebonden aan codes. Het motto van de overheid is: 'zelfregulering waar het kan, overheidsbemoeienis waar dat moet'⁵. Dat legt een grote verantwoordelijkheid op de schouders van de toezichthouders.

Als gevolg van het beleid van een terugtrekkende overheid en krimpende kerken is de maatschappelijke en culturele sector in Nederland steeds meer aangewezzen op giften van burgers, donaties van vermogende particuliere fondsen en ondernemingen. De ontvangende instellingen kunnen niet anders dan dankbaar zijn dat private financiering inspringt – en ergens zijn ze blij minder afhankelijk te zijn van een wispelturige overheid. Maar het gevolg is wel dat in toenemende mate private particuliere fondsen en bedrijven zoals Novamedia, de exploitant van diverse loterijen, invloed krijgen op het aanbod van cultuur en maatschappelijk werk. Daarmee keren we terug naar een situatie die we in de middeleeuwen kenden. Toen werden hofjes en hospitalen aangelegd door de rijke bovenlaag en werd het toezicht gehouden door regenten. Belangeloos natuurlijk, maar wel hopen op zielenrust in het hiernamaals.

DE OPKOMENDE SPONSOR ELITE

In deze tijd van globalisering komt de schijnwerper steeds meer te staan op internationale elites en hun goededoelenorganisaties. Organisaties die taken van de overheid naar zich toe trekken. De meest extreme klasse van vrijwillige gevers beschrijft Anand Giridharadas in *Winners Take All*, een intrigerend boek over elites. Giridharadas beschrijft private filantropische organisaties, opgericht door zeer vermogende particulieren die zich met het lot van de ondergeprivilegieerden bemoeien en ook op terreinen van wetenschap en cultuur actief zijn.

In feite beschrijft hij een financiële elite die niet alleen grote ondernemingen en vermogens controleert, maar ook de leiding heeft genomen over een aantal maatschappelijke en sociaalculturele sectoren. Bill Gates bijvoorbeeld runt met de Bill and Melinda Gates Foundation de grootste non-profitorganisatie ter wereld en heeft inmiddels als social entrepreneur meer te vertellen dan vele landelijke overheden. De Sackler Foundation financiert musea, maar ook wetenschappelijk onderzoek.

Daarmee onttrekt zich de verantwoordelijkheid voor sociale en culturele doelen in de maatschappij aan een democratisch proces.

Dat roept vragen op over de legitimiteit en governance. Dit onderwerp kwam recent groot in het nieuws bij de ondergang van het controversiële Purdue Pharma, de bron van het vermogen van de Sackler familie. Nadat bleek dat het businessmodel gebaseerd was op de agressieve verkoop van verslavende pijnstillers, hing er ineens een luchtje aan de gulle giften van de familie.

De zorg van Giridharadas gaat verder. Hij stelt dat met vrijwillige en private initiatieven weliswaar sommigen geholpen worden, maar dat de status quo, het systeem waarmee die vermogens zijn vergaard, in stand gehouden wordt. Dit resoneert de paradoxale filosofie van Giuseppe Tomasi di Lampedusa in zijn roman (en gelijknamige film) *Il Gattopardo*: 'Als we willen dat de dingen blijven zoals ze zijn, moet er iets veranderen'.

Vrijwilligers en motivatie

Terug naar de toezichthouders in Nederland. Behalve door de geluksprikkel worden vrijwilligers in een toezicht- of bestuursfunctie vooral intrinsiek gemotiveerd. Men voelt zich nuttig, doet nieuwe sociale contacten op en ontwikkelt zich in een functie. Dat geldt zeker voor de vrijwillige toezichthouders die hun loopbaan hebben afgesloten en daarna niet thuis willen stilzitten. Bestuurders en toezichthouders bij lokale vrijwilligersorganisaties laten zich inspireren door activiteiten die voor hen zichtbaar zijn, waar familie of gezinsleden bij betrokken zijn (denk aan de voetbalclub van de kinderen) of waarvan het nut hen om persoonlijke redenen aanspreekt (denk aan een hospice).

Hoe komen vrijwilligers in besturen en raden van toezicht terecht en wat maakt die rol passend? Kleine lokale organisaties zoals sportverenigingen staan te springen om bestuurders. Iedereen met vrije tijd kan zich aanmelden. Vaak ontbreekt een procedure en stelt men de bestuurders simpelweg aan omdat ze beschikbaar zijn. Goed kijken naar competenties wordt dan overgeslagen. Waar enerzijds vrijwillige toezichthouders bewust een functie aanvaarden om iets nuttigs te doen voor de maatschappij, zijn er ook vrijwilligers die in een functie 'gerommeld' worden. Wervende teksten variëren van: 'Kom op, we gaan iets leuks doen bij de vereniging', tot 'De club zit in de problemen, je moet even helpen'. Kun je dan weigeren? Deze vrijwilligers worden gemotiveerd door het feit dat zij gaan samenwerken met mensen waar ze het goed mee kunnen vinden en waar ze gemeenschappelijke waarden mee delen.

Voor de grotere nationale organisaties is de drempel om toe te treden tot het toezicht hoger, de functies zijn soms prestigieus. In bestuur en toezicht bij private filantropische organisaties worden bestuurders en toezichthouders gerekruteerd uit netwerken – zoals de kring rond de oprichter – en via selectieprocessen, soms ondersteund door executive search-organisaties. Ter versterking van het imago stellen zij vrijwilligers van naam en faam aan die de rol van ambassadeur op zich nemen.

Vrijwilligers en legitimiteit

Vrijwilligers in organisaties hebben legitimiteit nodig. Natuurlijk, er zijn statuten en reglementen voor de benoemingsprocedure, maar draagvlak van bestuurders onder leden en externe stakeholders is ook van belang. In een bestuur met kennissen kan een werksfeer ontstaan waar kritisch kijken naar de belangen van de organisatie ondergeschikt raakt aan het prettig samenzijn en het vermijden van conflicten. Daardoor wordt een vereniging of stichting soms aangestuurd alsof het een besloten familiebedrijf is, met als gevolg een te grote afstand tussen bestuur en de stakeholders.

Dat kan de legitimiteitsvraag oproepen: waarom heeft deze raad het eigenlijk voor het zeggen? Daarom is een voortdurende afstemming van wensen en mogelijkheden, maar ook van normen en waarden met de stakeholders nodig. En dat is niet eenvoudig. Want de wensen van stakeholders verschillen en zijn soms tegenstrijdig. 'We willen een mooi museum', maar de toegang moet gratis. 'We willen een perfecte tennisbaan', maar de contributie moet laag blijven. We willen allemaal meepraten over het goede doel, maar laten versterk gaan als er werk verricht moeten worden. De toenemende rol van particuliere financiële initiatieven in de culturele en maatschappelijke sector legt een zware verantwoordelijkheid op de schouders van de interne toezichthouders. Immers; zij maken de afweging op welke wijze deze noden of culturele behoeften in Nederland gediend moet worden. Daarbij is het de vraag of en in hoeverre hun visie aansluit op de wensen in de maatschappij of van de stakeholders. Toezichthouders bij organisaties van cultuur en wetenschap die grote donaties ontvangen, moeten zich beraden over de wenselijkheid van de donaties als donateurs invloed zoeken. Nu zij steeds afhankelijker zijn van externe financiering is hun rol niet te benijden.

Intern: groupthink en rolzuiverheid

Vrijwilligersorganisaties komen ondanks alle nobele doelen met regelmaat in de problemen door fraudegevallen, administratieve chaos, ruzies tussen bestuur-

‘Soms wordt de vereniging of stichting aangestuurd alsof het een besloten familiebedrijf is

ders en conflicten tussen bestuur en betrokken leden of donateurs. Door een samenstelling met vrienden en kennissen kan een bestuur of raad van toezicht in de valkuil van *groupthink*, groepsdenken, lopen. Bij groepsdenken conformeren we ons aan de normen en het gedrag van de groep en zijn we bereid daar onze eigen normen en mening voor op te geven. Wie de ongeschreven regels breekt, krijgt een probleem in de groep. Dus zeggen we liever dat we het met de groep eens zijn. Groepsdenken tast de kwaliteit van de besluitvorming aan.

De scheiding tussen toezicht en uitvoering van taken kan bij vrijwillige functies onduidelijk zijn. Het is niet ongebruikelijk dat de vrijwillige bestuurders of toezichthouders ook uitvoerende taken op zich nemen. En daarmee eigenlijk toezicht op zichzelf moeten houden. Er is het voorbeeld van de vrijwillige commissaris van een betaalde voetbalvereniging die zich zondags met de opstelling van het team bemoeit. Dat levert enerzijds een grote betrokkenheid en interne kennis op, anderzijds kan daardoor geen afstand meer genomen worden van de organisatie. Het zicht op het grote plaatje en de samenhang tussen bestuurlijke aandachtspunten vervaagt.

Vrijwillige toezichthouders met een carrière in grote organisaties zijn gewend dat een aantal organisatorische kwesties als vanzelf door ondersteunende medewerkers of externe consultants wordt opgelost. De vrijwillige bestuurs- of toezichtfunctie blijkt voor hen een onverwacht eenzame functie. Vrijwillige bestuurders en toezichthouders in kleine organisaties moeten het veelal zelf doen: contracten beoordelen, managers aanstellen, strategie uitstippelen en communiceren met de leden. Vrijwilligers met nog één been in het grote bedrijfsleven kunnen de cultuur van die organisatie meenemen in hun toezicht- of

bestuursfunctie: ze delegeren taken aan dure adviseurs, gaan gemakkelijk om met de middelen die zijn opgebracht uit donaties of contributies en communiceren als executives vanuit de hoogte naar hun leden. Kortom: ze creëren afstand naar de stakeholders en zijn alleen daardoor al ongeschikt.

Begrensde ethiek

Het bewaken van ethische standaarden is in iedere organisatie van belang. In een organisatie die is gebouwd op vrijwilligers, lijkt ethiek voor de toezichthouder of bestuurder soms geen punt: we zijn immers goedwillende vrijwilligers.

In het concept ‘*bounded ethicality*’ (begrensde ethiek) wordt de ethische rechtvaardiging van besluiten beschreven⁶. Ethische besluitvorming kent een bias, een kromme rechtvaardiging, die voortkomt uit het bewuste of onbewuste gevoel dat onze eigen moraliteit, onze eigen competenties, superieur zijn boven die van anderen.

Een levensgrote valkuil betreft de belangenverstrengeling, juist wanneer de werkwijze in het vrijwilligersbestuur informeel is en gebaseerd op onderlinge relaties.

Er zijn twee vormen:

- Zichtbare belangenverstrengeling: bestuursleden die opdrachten aan hun eigen bedrijf of vrienden en kennissen gunnen. De argumentatie is: we kunnen ze vertrouwen, ze vragen een redelijke prijs, doen het snel...
- De onzichtbare *conflicts of interest* zijn lastiger te ontdekken: we helpen iemand aan een klus of een functie omdat we op termijn iets terugverwachten; een wederdienst in het netwerk. We lenen een schilderij uit aan het museum omdat daarmee de waarde toeneemt.

Een aantal noodlijdende voetbalclubs concludeerden in 2019 dat er geen ander alternatief voor hun financiering was dan shirtreclame voor de lokale coffeeshop. Verontruste ouders kwamen in verzet. ‘Het is niet wenselijk, maar wel legaal,’ stelde burgemeester Hubert Bruls van Nijmegen. Zijn Arnhemse ambtgenoot Ahmed Marcouch dacht daar heel anders over en keurde het af. Over ethiek in een voetbalclub valt blijkbaar te discussiëren. Het bestuur of de toezichthouders zullen op dit punt de nadrukkelijke verbinding met alle stakeholders moeten zoeken. Inmiddels heeft de KNVB deze vorm van sponsoring verboden.

De KNLTB, de Nederlandse Tennisbond, verkocht telefoonnummers van aangesloten leden aan telemarketingbedrijven onder het motto dat de vereniging wel wat extra middelen kon gebruiken. Dit tot woede van leden die op hun privacy gesteld zijn. In eerste instantie werd de vereniging door de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) beboet. De rechtbank vernietigde in beroep de boete, omdat de verkoop strikt genomen niet in strijd was met de statuten en de formele regelgeving. Een hoger beroep van AP is in aantocht.

Het gaat er echter niet om waar je juridisch mee weg komt, maar wat ethisch wenselijk is. Een onderwerp waar een bestuur niet alleen naar de zwijgende meerderheid maar vooral naar de gekwetste minderheid moet luisteren.

Upgrade van governance en de voorzitter

Voorzitten is een vak. De organisatie en de vergadering worden geleid op de manier waarop de voorzitter dat gewend is te doen. Bij vrijwilligersorganisaties en goededoelenorganisaties is dat soms heel professioneel, maar soms ook heel informeel tot ronduit slecht. De voorzitter is het boegbeeld van de organisatie en bepalend voor normen, waarden en imago van de

organisatie. Te lang zittende dominante voorzitters kunnen vernieuwende ideeën torpederen en zo een gewenste cultuurverandering tegenhouden. Meer diversiteit – een vrouwelijke voorzitter, een voorzitter van buiten de *inner circle* of met een diverse culturele achtergrond – kan verfrissend werken en de legitimiteit van het bestuur vergroten. Gevoel voor begrensde ethiek en de verbinding met stakeholders zal hoog op de agenda moeten staan. Transparante procedures, participatie door alle bestuursleden, goed tijdsmanagement en een regelmatige evaluatie versterken het functioneren van het bestuur. Hoewel we denken dat belangeloze inzet voor de samenleving altijd goed is, hoort een regelmatige reflectie op de eigen kwaliteit en legitimiteit op de agenda van bestuur en toezicht.

Veeleisende functie

Als vrijwilliger toezichthouden op maatschappelijke organisaties en goede doelen is een leuke, maar veeleisende functie. De vijver van competente kandidaten voor vrijwillige bestuursfuncties wordt in het drukke leven van vandaag steeds kleiner. Maar iets terugdoen voor de maatschappij blijft de ultieme motivatie van tienduizenden vrijwilligers in besturen en raden van toezicht. Belangeloos dus, maar wel met inzet van de juiste competenties, met een professionele bestuurlijke governance en aandacht voor legitimiteit en begrensde ethiek. Als dat op orde is, zal blijken dat toezichthouden als vrijwilliger ook gelukkig maakt. Nederland kan zijn vrijwilligers niet missen.

Noten

1. CBS, Vrijwilligerswerk 2019, publicatiedatum 1-12-2020.
2. Zie ‘Geven in Nederland 2020’, onder redactie van Lenthe stichting en Vrije Universiteit Amsterdam
3. Lawton, R.N., Gramatki, I., Watt, W. et al. Does Volunteering Make Us Happier, or Are Happier People More Likely to Volunteer? *Journal of Happiness Studies* 22, 599–624 (2021).
4. Volgens statistiek ‘Geven in Nederland 2020’.
5. ‘Geven In Nederland 2020’, idem.
6. A dynamic and cyclical model of bounded ethicality, Dolly Chugh, Mary C. Kern, July 2016, *Journal Research in Organizational Behavior*.