

Welk goed doel durft zonder professioneel intern toezicht?

Het toezicht op de ruim zevenhonderd Nederlandse goede doelen, met zo'n 5 miljard euro aan jaarlijkse inkomsten, wordt in Nederland, in tegenstelling tot bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk of Ierland, niet vanuit de overheid geregeld. De sector reguleert zichzelf. De commissie Normstelling, samengesteld uit onafhankelijk deskundigen, bepaalt de normen voor de sector (de Erkenningsregeling). De externe toezichthouder CBF (voorheen; Centraal Bureau Fondsenwerving) toetst of een goededoelenorganisatie aan de normstelling voldoet en daarmee de Erkenning verkrijgt, dan wel de Erkenning mag continueren.

Inge Drontmann en **Jan Sebel** gaan in op het belang en de professionalisering van het intern toezicht op goededoelenorganisaties in Nederland en de rol daarbij van de stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD).

Goede doelen vormen een belangrijk fundament van de maatschappij, zeker nu de overheid zich vooral richt op kerntaken. De goedbedoelensector neemt maatschappelijke verantwoordelijkheid, samen met burgers, bedrijven en anderen. Goede doelen zijn zich sterk bewust van die verantwoordelijkheid en zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken in binnen- en buitenland.

De sector is niet in één zin te vatten. De ruim zevenhonderd bij het CBF aangesloten organisaties zetten zich in voor een enorme verscheidenheid aan maatschappelijke vraagstukken, die elk weer om hun eigen specifieke aanpak vragen. Om enkele voorbeelden te noemen; organisaties die zich inzetten voor natuurbescherming, organisaties die zich inzetten voor ontwikkelingshulp (ngo's), gezondheidsfondsen rondom talrijke ziektes, fondsen die het welzijn van bepaalde doelgroepen willen verbeteren. Ook zijn er organisaties die concrete activiteiten organiseren voor bijvoorbeeld gehandicapten, anderen doen wetenschappelijk onderzoek om een oplossing voor een ziekte te vinden, weer anderen proberen natuurgebieden te herstellen.

Iedere goededoelenorganisatie ontleent haar bestaansrecht aan de mate van impact die wordt gerealiseerd met de activiteiten die worden ondernomen. Soms is dat eenvoudig weer te geven, zoals bijvoorbeeld het aantal blindengeleidehonden dat jaarlijks wordt opgeleid. In geval van jarenlang wetenschappelijk onderzoek naar de oorzaken van bepaalde ziekten, is de impact lastiger te meten.

Veel goededoelenorganisaties werken met vrijwilligers, bijvoorbeeld om het welzijn van ouderen of eenzamen te bevorderen met een



Inge Drontmann is vicevoorzitter van ITGD en een ervaren toezichthouder, bestuurder en onderzoeker in zowel de profit als non-profit sector. In de goedbedoelensector was zij

verder onder meer voorzitter van de RvT van EpilepsieNL. Ze is gespecialiseerd in de strategie en innovatie van bouwen en wonen in naoorlogse wijken en stedelijke ontwikkeling.



Jan Sebel werkte als register-accountant-partner bij PwC. Door de combinatie van bestuurlijke en cliëntrollen bouwde hij expertise op in governance en financiële vraagstukken. Hij is actief als toezichthouder in de goedbedoelensector (onder meer KNGF Geleidehonden, HandicapNL, IRC wash), als bestuurder bij ITGD en toezichthouder in de private sector.

gezamenlijke maaltijd of museumbezoek. Zonder al die vrijwilligers kan de sector niet functioneren. Ruim 40 procent van alle Nederlanders doet vrijwilligerswerk. Het uitdragen van de impact die een goededoelenorganisatie weet te realiseren, moet donateurs en sponsors ertoe bewegen om het doel te steunen met een financiële bijdrage.

Over de activiteiten, de impact en de financiële stromen die daaraan verbonden zijn legt de goededoelenorganisatie jaarlijks verantwoording af aan haar stakeholders. Die verantwoording moet transparant zijn en aan een hele reeks voorwaarden voldoen. Daar behoren onder andere de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de Beloningsregeling Directeuren Goede Doelen toe.

Permanent onder het vergrootglas

De reputatie van goede doelen is van cruciaal belang voor zowel individuele organisaties als voor de sector. Particuliere gevers doneren immers vrijwillig aan organisaties. Hun geefmotief is intrinsiek verbonden aan persoonlijke- en/of maatschappelijke betrokkenheid. Er is sprake van een directe relatie tussen de reputatie van goede doelen en het geefgedrag van donateurs. Wanneer een goed doel in opspraak raakt, heeft dat onmiddellijk negatieve gevolgen voor de rest van de sector. Het publieksvertrouwen is dus cruciaal, transparantie een vereiste. En ook de media kijken kritisch mee. Goede doelen liggen permanent onder een vergrootglas. Dit vereist excellent extern en intern toezicht.

Verschillen met RvC's in profit sector

De kerntaken en verantwoordelijkheden van goededoelentoezichthouders wijken niet veel af van die in de profit sector. In feite zijn zij hetzelfde als die van commissarissen van een beursvennootschap, aldus professor dr. Alexander Rinnooy Kan tijdens een Expertmeeting van ITGD in 2021. (A.H.G. Rinnooy Kan, 2021). Toch is er een aantal verschillen.

Geen aandeelhouders

Waar in de goededoelensector wezenlijk verschilt van andere sectoren, is het gemis van aandeelhouders, waardoor kritische signalen kunnen worden gemist. Bedrijven in de profit sector hebben een raad van commissarissen (RvC) en aandeelhouders om toezicht te houden op het reilen en zeilen van de onderneming. Goededoelenorganisaties

Externe toezichthouder CBF

Het CBF, de externe toezichthouder, houdt toezicht op ruim zevenhonderd Erkende Nederlandse goede doelen - samen goed voor ongeveer 5 miljard euro. Deze goede doelen zijn lid van het CBF en worden jaarlijks getoetst om hun CBF-keurmerk - de Erkenning - te mogen voeren. Dit is een belangrijk keurmerk dat donateurs de zekerheid verschaft met een bonafide goed doel in zee te gaan. De Commissie Normstelling bepaalt de normen. Deze commissie opereert onafhankelijk van het CBF.

Goede Doelen Nederland (GDN) is de brancheorganisatie van erkende goede doelen en zet zich in voor het maatschappelijk draagvlak van en het publieksvertrouwen in goede doelen, zodat zij professioneel kunnen werken aan hun missie.

hebben geen aandeelhouders en zullen zichzelf scherp moeten houden om hun doelen te behalen. Dat werkt het beste met een intern toezichtsorgaan, meestal een RvT, soms een bestuur met een toezichthoudende taak. Deze interne toezichthouder kan helpen de strategie te versterken, de implementatie van de strategie te monitoren en waar nodig bij te sturen en de directie terzijde te staan bij het oplossen van vraagstukken. De RvT kan zich laten bijstaan door een accountant, maar zal ook het naleven van de normen van de zo noodzakelijke Erkenning monitoren. Kennis van de sector is daarom gewenst.

Onbezoldigd met aanzienlijke verantwoordelijkheden

Behalve de vele vrijwilligers in de sector voeren ook toezichthouders voor het merendeel onbezoldigd hun taken uit. Vaak uit bevologenheid en betrokkenheid bij de

'Ruim 40 procent van alle Nederlanders doet vrijwilligerswerk'

doelstelling van de organisatie. Soms is er een vacatieregeling of onkostenvergoeding beschikbaar. Aan de toezichthouder de keus om deze te ontvangen of te doneren aan de organisatie. De meningen over de onbezoldigde functie zijn verdeeld. Voorstanders vinden: je doet dit voor het goede doel, het is een waardevolle en eervolle functie. Tegenstanders menen: de verantwoordelijkheden zijn zo groot dat dit 100 procent toewijding vraagt. Zij maken zich zorgen dat een onbezoldigde functie te makkelijk het onderspit delft in de overvolle agenda's van toezichthouders. De vraag kan gesteld worden of het toezicht kwalitatief sterker wordt als daar ook een passende, maar wel op de sector afgestemde vergoeding tegenover staat. ITGD zal hier in 2025 aandacht aan besteden.

Naast de fundamentele verschillen zijn er ook een aantal aspecten die toezicht in de goededoelensector onderscheiden van andere sectoren. Zoals bijvoorbeeld:

Transparantie Geefgeld

Goede doelen ontvangen hun financiële middelen van particulieren, loterijen, de overheid, vermogensfondsen, bedrijven. Het interne toezicht waarborgt dat deze middelen op een verantwoorde manier worden beheerd en gebruikt voor het doel. Door transparant te zijn over de financiële situatie en het gebruik van de middelen, kunnen goede doelen het vertrouwen van donoren behouden.

Specifieke wet- en regelgeving

Het interne toezicht speelt een belangrijke

rol bij het waarborgen van de naleving van wet- en regelgeving. Voor ngo's die in internationaal verband opereren is bijvoorbeeld kennis van talrijke internationale wetten en regels relevant. De interne toezichthouder toetst bij de directie in hoeverre hieraan wordt voldaan.

Veranderend speelveld

De organisaties hebben te maken met een maatschappelijke opdracht in een continu veranderend speelveld. Een terugtrekkende beweging vanuit de overheid, toename van het aantal conflicten in de wereld, nieuwe ziektes et cetera vergroten de verantwoordelijkheid van goede doelen en hun vrijwilligers. Een professionele toezichthouder denkt hierover mee.

De hedendaagse toezichthouder in de goededoelensector moet oog hebben voor een meer activistische maatschappij. Bij de goede doelen gaat het steeds meer over hun maatschappelijke opdracht. Dit veronderstelt ook een dialoog met de buitenwereld. In hoeverre is de goededoelenorganisatie aangesloten bij de juiste stakeholders?

Het belang van professioneel intern toezicht op goede doelen

De tijden van 'toezichthouden op een goed doel doe je er even bij' zijn voorbij. De grote sommen geld die omgaan in de sector, in combinatie met een effectieve besteding van deze gelden, aandacht voor medewerkers, zorgplicht richting de stakeholders en zo meer, vragen van de toezichtsfunctie een grote verantwoordelijkheid.

In tegenstelling tot interne toezichthouders in andere non-profit sectoren, zoals de Vereniging van Toezichthouders van

'Wanneer een goed doel in opspraak raakt, heeft dat onmiddellijk negatieve gevolgen voor de rest van de sector'

Woningcorporaties (VTW), de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ), de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Cultuurstellingen (NVTG), de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) en de Vereniging Intern Toezicht Pensioenfondsen (VITP), bestond voor goede doelen geen organisatie die zich inzette voor de professionalisering van het interne toezicht. Hier is pas in 2019 verandering in gekomen. Om de professionaliteit van toezichthouders te borgen is in dat jaar vanuit de sector zelf de onafhankelijke stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD) opgericht.

Onderzoek 'Blik op het Toezicht'

Aanleiding was onder meer het onderzoek 'Blik op het toezicht' (drs. S. de Boer en drs. H. van Woudenberg, 2019), geïnitieerd door de brancheorganisatie Goede Doelen Nederland en het Nationaal Register. De resultaten bevestigden de behoefte aan permanente professionalisering en het delen van kennis en ervaring van de ondervraagde interne toezichthouders. Nog in hetzelfde jaar werd op 28 september de ITGD opgericht. ITGD is een initiatief vanuit de sector zelf. Stakeholders als CBF, Goede Doelen Nederland en enkele betrokken interne toezichthouders sloegen de handen ineen en zetten zich in om een platform voor toezichthouders op te zetten. Diverse goededoelenorganisaties sloten zich direct aan, zowel grote

organisaties als het KWF, Amnesty, Oxfam Novib als kleinere organisaties als HandicapNL, EpilepsieNL en Wilde Ganzen.

Kennis, Lobby, Netwerk

Erkende goede doelen kunnen zich, met een gestaffelde jaarlijkse contributie, aansluiten bij ITGD en verschaffen zich daarmee toegang tot alle ITGD-faciliteiten: Kennis, Lobby en Netwerk. Investeren in versterking van het intern toezicht door aansluiting bij ITGD loont om een aantal redenen:

- 1 **Permanente professionalisering.** ITGD zet zich in voor permanente professionalisering van het toezicht op goede doelen door kennisuitwisseling, lobby en netwerken. Zij bevordert de kwaliteit van het toezicht met richtlijnen, aanbevelingen, casussen en discussies hierover.
- 2 **Normen en best practice.** ITGD ontwikkelt normen en best practices voor het intern toezicht binnen goede doelen. Door zich aan te sluiten kunnen organisaties gebruik maken van effectieve handreikingen om hun eigen toezicht stelselmatig te verbeteren.
- 3 **Betrokkenheid bij goed bestuur.** ITGD-aangesloten tonen hun betrokkenheid bij goed bestuur en kwalitatief hoogwaardig toezicht binnen de goededoelensector. Dit draagt bij aan het opbouwen en behouden van een goede reputatie.
- 4 **Opleiding en ontwikkeling.** ITGD organiseert bijeenkomsten, masterclasses en seminars over intern toezicht en goed bestuur. Onmisbaar voor ervaren én nieuwe toezichthouders zijn de bijeenkomsten over de actuele ontwikkelingen in de sector. Door deel te nemen worden toezichthouders opgeleid en houden zij hun kennis up-to-date.
- 5 **Toegang tot kennis en netwerk.** ITGD biedt een netwerk waarin organisaties kennis en

ervaring kunnen delen met andere toezichthouders en professionals in de sector. Het netwerk is een valide bron van nieuwe perspectieven en ideeën die toezichthouders verder helpen. Dit vergroot de mogelijkheid om verrassende inzichten op te doen en bestendige, waardevolle contacten te leggen.

De sector heeft er met ITGD een serieuze speler bijgekregen die zich hard maakt voor het functioneren van het interne toezicht. De stichting werkt nauw samen met onder meer het CBF, GDN en de Commissie Normstelling en is betrokken bij de actuele aanscherping van de Erkenningsregeling.

Aanscherping Erkenningsregeling

Op 1 januari 2025 wordt de Erkenningsregeling aangepast aan criteria voor good governance én intern toezicht. Dit betekent dat het CBF de aangescherpte normen voor intern toezicht bij haar leden zal toetsen. ITGD is als expert verantwoordelijk voor de aanpassingen en toevoegingen inzake intern toezicht en goed bestuur. ITGD verwacht in 2025 een handreiking voor interne toezichthouders te ontwikkelen.

Na het onderzoek 'Blik op Toezicht' in 2019 acht ITGD de tijd rijp voor een nieuwe meting van het interne toezicht in de sector. ITGD werkt hiervoor samen met de Rijks Universiteit Leiden (RUL) en verwacht in 2025 de resultaten te kunnen publiceren.

Conclusie

Een zelfregulerende sector waar jaarlijks bijna 5 miljard euro in omgaat, vraagt excellent intern toezicht. Niet in de laatste plaats omdat het hier 'geefgeld' betreft en de organisaties altijd onder het vergrootglas

staan. Goede doelen hebben daarmee een extra verantwoordelijkheid om blijk te geven van goed bestuur en dit op professionele wijze te waarborgen. Het interne toezicht op organisaties is daarom cruciaal voor het waarborgen van een effectief bestuur, het verantwoorden van de financiële middelen en de zorg dat het goede doel zijn missie op een transparante en ethische manier nastreeft. ITGD biedt hiervoor het platform. «

Bronnen

Suzette de Boer en Hubert van Woudenberg, *Blik op Toezicht, Een verkenning onder interne toezichthouders*, 2019.
Verslag Expertmeeting ITGD, 2021.
itgd.nl.
goededoelennederland.nl.
cbf.nl.

Kerngegevens van de ITGD

Bij de Stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD), opgericht in 2019, zijn tachtig erkende goededoelenorganisaties aangesloten.

Bestuur

Franck Erkens, voorzitter
Inge Drontmann, vice-voorzitter, secretaris
Nynke Runia, portefeuille programmering
Jan Sebel, penningmeester

Raad van Advies

Saskia Laseur, Notaris Van Doorne
Alexander Rinnooy Kan, onder meer hoogleraar Economie en bedrijfskunde Universiteit van Amsterdam (UVA)
Winnie Sorgdrager, onder meer voormalig voorzitter van de Raad van Cultuur, minister van Justitie, Eerste Kamerlid D'66