



Bert Koopman - Foto: Dirk Kome

Druk, druk, druk

Inperkend toezicht remt
creativiteit en ondernemerschap

Door: Bert Koopman

02-10-2025

Governance *Opinie*

Menig toezichthouder bij filantropische fondsen heeft naast een drukke baan nog diverse andere toezichthoudende functies. Dat gaat meestal knellen. Ten koste van creatieve en ondernemende ideeën vanuit de organisatie. Deze initiatieven sneven of worden op de lange baan geschoven. Ten onrechte.

Geen misverstand. Toezicht op filantropische fondsen is behoorlijk geregeld. Het CBF houdt toezicht op de Erkende Goede Doelen in Nederland. Dat zijn er in totaal ruim zevenhonderd. Samen vertegenwoordigen zij ongeveer € 4,7 miljard aan inkomsten. (Daarnaast zijn er 42.000 ANBI's.) Interne toezichthouders in de filantropische sector hebben behoefte aan permanente professionalisering en aan het delen van kennis en ervaring. ITGD is een van de spelers die voorziet in die behoefte.

Dat is geen overbodige luxe, zo leert een recent rapport. Onderzoekers van de Universiteit Leiden en de Haagse Hogeschool signaleerden hardnekkige risico's die serieuze aandacht verdienen: werving van toezichthouders via persoonlijke netwerken, lacunes in strategisch vermogen en in anticiperen op technologische vernieuwingen, onvoldoende stakeholdersbetrokkenheid en inconsistente evaluatiepraktijken. Voldoende werk aan de winkel.

We weten het: Raden van Toezicht opereren in een complex speelveld met zowel interne als externe uitdagingen. Denk aan veranderende verwachtingen van belanghebbenden, toenemende regeldruk, meer concurrentie om financiële middelen en de voortdurende noodzaak tot transparantie en verantwoording. Want filantropische fondsen liggen permanent onder een vergrootglas van huishoudens, bedrijven en andere donateurs.

Een van de kernpunten waarop RvT's bij filantropische fondsen zich volgens het rapport zouden moeten richten is deze. 'Duidelijke verwachtingen ten aanzien van de tijdsbesteding en actieve betrokkenheid van leden van de Raden van Toezicht, in combinatie met gestructureerde *onboarding* en opvolgingsplannen zullen zowel bijdragen aan het verankeren van goed intern toezicht als aan de governance van organisaties in de goede-doelensector meer algemeen.'

Dit geluid is niet nieuw. In zijn handboek voor commissarissen en bestuurders *Het spel in de boardroom* komt Jan Stolker – voormalig directeur van het Erasmus Governance Institute – tot soortgelijke bevindingen. 'Een bezetting met mensen die niet geschikt zijn voor hun functie of geen tijd hebben, kost uiteindelijk alleen maar ergernis en tijd', constateert hij in een passage over kwaliteit in het bestuur of toezicht door vrijwilligers.

Laten we focussen op tijdsbesteding en actieve betrokkenheid. Leden van RvT's zijn vaak professionals met drukke banen in de advocatuur, het notariaat, het bedrijfsleven of de publieke sector. Ze combineren deze hoofdtaken doorgaans met diverse toezichthoudende rollen naast elkaar. Formeel is dat mogelijk want strikt genomen geldt er geen maximum. In de wet wordt weliswaar een maximum genoemd van vijf, maar dit geldt alleen voor Raden van Commissarissen van grote ondernemingen.

We leven in een hypernerveuze samenleving waarin prestatiedruk, versnelling en individualisme zijn doorgeschoten en het welzijn van jong en oud ernstig bedreigen. Deze op hol geslagen samenleving dringt door in alle aspecten van ons leven. Dit meldde de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving deze week. De RVS slaat dan ook alarm: 'Trap op de rem en werk samen aan een meer ontspannen samenleving.' Dit als diagnose van het geestelijk lijden van onze tijd.

Een van de risico's van (te) veel toezichthoudende rollen naast een drukke baan is inperkend toezicht dat creativiteit en ondernemerschap remt. Want het laat zich raden hoe toezichthouders onder tijdsdruk reageren op een nieuw initiatief dat de nodige aandacht en tijd vraagt om te komen tot een goede afweging. 'Interessant plan, maar nu even niet.' Zinnetjes als deze scoren hoog op hun *refusal index*. Stakeholders (lees: *funders*) zullen daar niet blij mee zijn.

Zo worden mooie initiatieven in de knop gebroken of op de lange baan geschoven, hetgeen het maatschappelijk initiatief niet te goede komt. En dat in een tijd dat de overheid het meer en meer laat afweten en er op de filantropie een steeds groter beroep wordt gedaan. Ook daar zit overigens een uitdaging want de filantropie kan de taken van de overheid niet overnemen, hooguit aanvullende ondersteuning bieden, maar dit terzijde.

Het is zaak dat de sector toezicht serieus neemt door te investeren in kwaliteit, (zelf)evaluatie van RvT's, verjonging en vernieuwing. De hoop is gevestigd op een nieuwe generatie toezichthouders die meer doordacht met hun tijd en mogelijkheden omgaat. De stichting Blickverruimers wil deze rol vervullen. Ze leveren jonge mensen met verfrissende ideeën en een ander perspectief op de wereld.

Deze 'Blickverruimers' – ze noemen zich echt zo – *challengen* de bestuurlijke status quo, verbinden verschillende perspectieven, stimuleren diversiteit en faciliteren dialoog. Door de toezichthouders van morgen te identificeren, op te leiden, te inspireren en samen te laten werken met ervaren toezichthouders. In de boardroom én daarbuiten. We gaan vast meer van ze horen. Een blikverruimend perspectief.

Over de auteurs

Bert Koopman is hoofdredacteur van het journalistieke platform Wereld van Filantropie (online, print, events)