



Prof. Caelesta Braun

Scherpzinnig rapport over intern toezicht goede doelen

'Professionalisering Raden van
Toezicht goed op gang, niet
voltooid'

Door: Redactie WvF

10-07-2025

Governance Verslag

Het systeem van zelfregulering is een goed fundament om professionalisering van het interne toezicht in de sector goede doelen te stimuleren. Dat is een synthetiserende conclusie uit een gedetailleerde analyse van intern toezicht op goede doelen, een thema dat de laatste tijd volop in de schijnwerpers staat. Initiator van dit onderzoek is ITGD.

Uit het onderzoek blijkt dat Raden van Toezicht (RvT's) binnen de goede-doelensector een groeiend bewustzijn tonen en zich duidelijk inzetten voor verdere professionalisering. RvT's onderkennen steeds meer de noodzaak van nieuwe competenties, meer diverse en open wervingsprocedures en meer gestructureerde vormen van evaluatie.

Volgens de onderzoekers vormen hardnekkige risicogebieden geen onoverkomelijke belemmeringen voor het functioneren van het intern toezicht in de sector. Ze doelen daarbij op werving via persoonlijke netwerken, lacunes in strategisch vermogen en in anticiperen op technologische vernieuwingen, onvoldoende stakeholdersbetrokkenheid en inconsistente evaluatiepraktijken. Wel verdienen deze risico's serieuze aandacht.

‘Deze risicogebieden markeren eerder aangrijpingspunten waar gerichte inzet en cultuurverandering het meeste effect teweeg kunnen brengen’, aldus de onderzoekers prof. dr. Caeleste Braun en dr. Agota Szabo. Braun is hoogleraar Openbaar Bestuur & Maatschappelijke Democratie aan de Universiteit Leiden; Szabo een vooraanstaande expert op het vlak van leiderschap en governance, verbonden aan de Haagse Hogeschool.

De onderzoekers benadrukken dat het rapport is bedoeld als spiegel en routekaart. RvT's worden uitgenodigd om de inzichten en aanbevelingen te benutten voor open en reflectieve dialoog, het vaststellen van concrete verbeterpunten en het verder verhogen van de eigen standaarden en normen voor zowel governance als intern toezicht binnen de sector goede doelen.

Enquête

Een belangrijke bron van hun studie is een enquête onder betrokkenen, uitgezet in samenwerking met ITGD en CBF. ITGD is hét centrum van en voor interne toezichthouders in de filantropische sector. ITGD heeft als doel bij te dragen aan de naleving en (door)ontwikkeling van normen voor goed toezicht en bevordert de kwaliteit van het toezicht met richtlijnen, aanbevelingen, best practices en discussies hierover.

CBF heeft als toezichthoudende organisatie op goede doelen een belangrijke functie binnen en voor de goede-doelensector. Deze instantie verstrekt officiële erkenning aan goede doelen mits ze voldoen aan strenge kwaliteitseisen, houdt toezicht en heeft daarnaast een belangrijke informerende en reflecterende functie. ITGD en CBF hebben deze zorgvuldig beredeneerde enquête met haar brede scope onder de bij hen aangesloten organisaties verspreid.

Kernpunten

De Nederlandse goede-doelensector staat volgens de onderzoekers op een cruciaal kruispunt in haar governance ontwikkeling en de rol daarbij van intern toezicht. Om de eerder genoemde hardnekkige risicogebieden effectief het hoofd te bieden en professionalisering daadwerkelijk te bevorderen zouden RvT's zich volgens de onderzoekers gezamenlijk op een aantal kernpunten moeten richten. Ze noemen er vijf.

Ten eerste is een consequente focus op **open en competentiegerichte werving** essentieel om nieuwe perspectieven aan te trekken, diversiteit te bevorderen en de effectiviteit van RvT's te vergroten. Ten tweede bevorderen **regelmatige en formele evaluaties** – met concrete opvolging daarvan – een continue verbetering van het functioneren van zowel RvT's als de organisaties zelf en versterken zij de verantwoording richting de organisatie en belanghebbenden.

Ten derde is **gerichte training en ontwikkeling** van leden van RvT's, vooral op terreinen als strategische planning, fondsenwerving en digitale ontwikkeling noodzakelijk om organisaties wendbaar en weerbaar te houden in een veranderende omgeving.) Ten vierde draagt een **bewuste en proactieve benadering van de betrokkenheid van stakeholders** – waaronder (institutionele) donateurs, leden, publieke en private toezichthouders, andere maatschappelijke organisaties en de samenleving in bredere zin – bij aan de relevantie, legitimiteit en duurzaamheid van besluitvorming en intern toezicht.

Tot slot zullen **duidelijke verwachtingen ten aanzien van de tijdsbesteding en actieve betrokkenheid** van de leden van de RvT's, in combinatie met gestructureerde onboarding en opvolgingsplannen zowel bijdragen aan het verankeren van goed intern toezicht als aan de governance van organisaties in de goededoelensector meer algemeen. Door zich te committeren aan deze prioriteiten kan de Nederlandse goededoelensector niet alleen haar governance-uitdagingen overwinnen, maar ook een nieuwe standaard zetten voor effectief, ethisch en toekomstbestendig intern toezicht – en daarmee als voorbeeld dienen voor het bredere maatschappelijk middenveld!



Dr. Agota Szabo

Context en doelstellingen

RvT's opereren in een complex speelveld met veranderende verwachtingen van belanghebbenden, toenemende regeldruk, felle concurrentie om financiële middelen en voortdurende noodzaak tot transparantie. Verdere professionalisering van RvT's is noodzakelijk voor het succes van goededoelenorganisaties en het behoud van maatschappelijk vertrouwen in deze organisaties.

<https://www.wereldvanfilantropie.nl/nieuws/scherpzinnig-rapport-over-intern-toezicht-goede-doelen>

© This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Braun en Szabo bieden met hun onderzoek een gedetailleerde analyse van de staat van het intern toezicht in de Nederlandse goede-doelensector. Daarmee beogen ze RvT's te voorzien van empirische inzichten en praktische instrumenten. Deze moeten goede doelen in staat stellen hun eigen werkwijze te toetsen, ontwikkelpunten te identificeren en hun governance te versterken. Dit kan bijdragen aan het vergroten van hun toegevoegde waarde voor organisaties waar zij op toezien en daarmee hun legitimiteit.

Onderzoeksopzet

Het rapport is gebaseerd op de resultaten van een sector-brede enquête (27 pagina's, 40 vragen). Thema's zijn: ervaring met intern toezicht; tijdsinvestering en taakopvatting; professionalisering; persoonlijke evaluatie van de RvT; interne en externe organisatievraagstukken alsook persoonlijke achtergrond en carrièreverloop. De enquête stond uit in de periode maart 2025 – mei 2025. In totaal namen 284 leden van RvT's en niet-uitvoerende bestuursleden deel aan de enquête. Circa 130 respondenten vulden de volledige vragenlijst in. Volgens de onderzoeker vertegenwoordigen ze 'een breed palet aan goede-doelenorganisaties variërend qua grootte en maatschappelijke doelstellingen'.

In aanvulling op de enquête hielden de onderzoekers zeven 'verdiepende interviews' met leden van RvT's of dagelijks besturen van goede-doelenorganisaties van variërende grootte en maatschappelijke doelstellingen. Deze interviews waren bedoeld ter validatie van de belangrijkste uitkomsten van de enquête. Met de enquête en de interviews hebben de onderzoekers een scala aan thema's verkend die volgens hen relevant zijn voor de professionalisering van intern toezicht.

Ze noemen in dit verband de samenstelling van RvT's, de ervaring van leden van RvT's, werving- en selectieprocedures, benodigde en gewenste competenties voor leden van de RvT, staande praktijken over zelfevaluatie, betrokkenheid van stakeholders en de belangrijkste drijfveren voor verandering. 'Dankzij de brede spreiding van de respondenten geeft het onderzoek een genuanceerd beeld van de staat van het intern toezicht binnen de goede-doelensector', aldus de onderzoekers.

Vijf bevindingen

- (1) De huidige samenstelling alsook werving- en selectieprocedures van RvT's brengen risico's op blinde vlekken met zich mee. (2) Er is een brede consensus onder de respondenten over vaardigheden – financieel inzicht, bestuurlijke ervaring, affiniteit met de organisatie, juridische en/of managementkennis – en ontwikkelpunten: opkomende behoeften die inspelen op de veranderende context waar de organisaties waar ze op toezien mee worden geconfronteerd.
- (3) Formele evaluaties en reflecties worden steeds gebruikelijker binnen RvT's, maar terugkoppeling en lerend vermogen zijn onderbenut. (4) Stakeholdersgerichtheid en effectiviteit worden weliswaar als cruciaal gezien, maar kunnen versterkt worden. (5) Een overgrote meerderheid van de RvT-leden ziet hun eigen RvT als voornaamste aanjager van verandering ter verbetering van de governance van hun organisaties.

Zes aanbevelingen

Het rapport bevat diverse aanbevelingen. In dit bestek noemen we er zes. **(1)** Het structureel invoeren van open, competentiegerichte werving- en selectieprocedures zal bijdragen aan een grotere diversiteit en objectiviteit in de besluitvorming en het intern toezicht bevorderen. **(2)** Dit betreft het invoeren van een formeel *onboarding* programma. Voortdurende professionele ontwikkeling van alle RvT-leden zal in belangrijke mate bijdragen aan de kwaliteit van het intern toezicht.

(3) Het jaarlijks uitvoeren van een zogenaamde vaardigheids-audit binnen RvT's helpt om ontbrekende vaardigheden in kaart te brengen en deze gericht aan te pakken, met bijzondere aandacht voor fondsenwerving, strategisch vermogen en expertise op het vlak van digitale technologie. **(4)** Verplicht stellen van regelmatige, gestructureerde evaluaties van het bestuur en individuele leden, inclusief 360-gradenfeedback en een actieplan op basis van de uitkomsten, draagt bij aan het realiseren van kwalitatief hoogwaardig intern toezicht dat het lerend vermogen van zowel intern toezicht als van de organisatie kan verbeteren.

(5) Formulering van duidelijke verwachtingen over tijdsbesteding, voorbereiding en actieve bijdrage als RvT-lid, ook buiten de reguliere vergadermomenten om, helpt om lidmaatschap van RvT's betekenisvol te maken voor de organisaties in kwestie. **(6)** Het betrekken van een bredere groep stakeholders bij strategische discussies en evaluatiemomenten is nodig om risico's en belangen beter in kaart te krijgen.

Zes verbeterpunten

We sluiten dit verslag af met enkele belangrijke verbeterpunten die zijn afgeleid uit de enquête:

- Gesloten wervingskanalen beperken de instroom van nieuw talent en vernieuwde perspectieven.
- Vaardigheidstekorten op gebieden zoals fondsenwerving en digitalisering belemmeren strategische wendbaarheid.
- Ontoereikende of informele evaluatie van de RvT verkleint de kans op leren en voortdurende verbetering.
- Beperkte betrokkenheid van stakeholders kan leiden tot besluiten die niet het volledige spectrum aan belangen en risico's weerspiegelen.
- Beperkte tijdsbesteding door sommige leden roept vragen op over de diepgang van het toezicht en de toegevoegde waarde ervan voor de organisatie in kwestie.
- Statische bestuursstructuren (omvang, samenstelling en organisatorische inrichting van RvT's) lijken zelden te worden heroverwogen, wat het risico vergroot dat deze niet meer aansluiten bij de behoefte van de organisatie in de huidige economische en maatschappelijke omstandigheden.

De weg vooruit

Goed toezicht vraagt niet alleen om beste practices, maar ook om een voortdurende cultuur van reflectie, aanpassing en inclusiviteit. Door open werving, strategische capaciteitsopbouw van RvT's, regelmatige evaluatie en effectieve stakeholdergerichtheid structureel te verankeren, kunnen RvT's zich beter positioneren om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. De blijvende legitimiteit en effectiviteit van de sector hangen nauw samen met een stevige inzet op lerend vermogen, transparantie en maatschappelijke impact.

[Klik hier voor het hele rapport van Intern Toezicht Goede Doelen:](#)