

'Bijdragen aan maatschappelijke impact'



Stichting
Intern Toezicht
Goede Doelen

Door: Redactie DDB

09-01-2025

Logo Stichting ITGD.

Stichting ITGD bestaat vijf jaar. Op 23 januari is er in Amsterdam het symposium Toezicht in Topvorm, met prominente sprekers onder wie governance-expert Jan Stolker en Harmienke Kloeze, directeur-bestuurder van extern toezichthouder CBF. Met ITGD-bestuursleden Jan Sebel en Nynke Runia blikken we aan de vooravond van het symposium terug en vooruit.



Wat heeft vijf jaar ITGD opgeleverd?

Jan Sebel: 'Het belangrijkste is dat intern toezicht weer op de agenda staat. Dat blijkt onder meer door de aanscherpingen in de Erkenningregeling per 1 januari 2025, waarin expliciet aandacht is voor de kwaliteit van het intern toezicht. We leren allen weer net even een spade dieper te graven en dat levert veel winst op: in eerste instantie voor het goede doel, maar ook voor het functioneren van de raad van toezicht, de directie en de medewerkers.'

Wat zijn recente ontwikkelingen op het vlak van intern toezicht?

Nynke Runia: 'Net als bij andere sectoren verschuift de focus van alleen toezicht houden naar het actief bijdragen aan de maatschappelijke impact van de organisatie. Toezichthouders bij goede doelen richten zich meer op de effectiviteit van de projecten en programma's en op het behalen van duurzame resultaten. Daarnaast zien we dat zeker goede doelen steeds vaker samenwerken binnen netwerken, in plaats van te opereren als geïsoleerde entiteiten. Governance speelt hierbij een cruciale rol in het waarborgen van gezamenlijke doelen, zoals het aanpakken van armoede, klimaatverandering, of sociale ongelijkheid.'

Hoe is belangenverstrengeling onder intern toezichthouders in toom te houden?

Jan Sebel: 'Integriteit is cruciaal voor iedere organisatie, maar zeker voor de goede doelen, omdat zij met de euro's van de donateurs werken. Daarbij speelt tegelijk dat de sector qua aantal betrokken mensen beperkt van omvang is. Je komt elkaar dus regelmatig tegen. En dat ook nog eens met verschillende petten op. Dat is niet erg, zo lang de goede doelen er maar van profiteren. Maar ... wees altijd transparant en deel welke rollen je hebt en waar dit mogelijk kan wringen. In dat geval zoek je samen een oplossing en die is er altijd.'

Hoe is intern toezicht internationaal geregeld?

Nynke Runia: 'Bijna alle landen kennen een structuur met overwegend een *one-tier board* (Zweden, Frankrijk, Japan) of een *two-tier board* (Italië, België, Singapore). In Nederland komt voornamelijk de *two-tier board* voor, maar er zijn enkele organisaties die overgegaan zijn naar een *one-tier board* (monistisch bestuursmodel met uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders). De kwaliteit van toezicht moet altijd gezien worden in cultureel perspectief én in dat van de individuele organisatie.'

Wat is de rol van digitalisering bij intern toezicht op goede doelen?

Jan Sebel: 'Digitalisering is nog te veel een ondergeschoven kindje bij goede doelen. Specialistische kennis op dat terrein is geen overbodige luxe. Systemen zijn veelal verouderd en het is maar de vraag of ze afdoende zijn waar het privacy bescherming betreft. Daarnaast komt de AI-ontwikkeling op ons af en dat kan voor goede doelen heel interessant zijn. Je kunt wellicht gerichter gaan fondsenwerven, veel tekstwerk kan met AI ondersteund worden. Tegelijk zitten daar ook risico's aan, denk aan plagiaat, verkeerde interpretaties, overschrijding van wet en regelgeving.'

<https://www.wereldvanfilantropie.nl/nieuws/vijf-jaar-stichting-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/>

Zijn er verschillen in intern toezicht houden op grote of kleine organisaties?

Jan Sebel: 'Je ziet veelal de ervaren toezichthouders bij de grote organisaties zitten. De kleinere organisaties beschikken over minder ervaring. Voor beide geldt dat ze zich meer zouden mogen verdiepen in welke specifieke regelgeving geldt voor de goede doelen. Ik noem de eisen uit de erkenningsregeling, de regeling beloning bestuurders en het beleggingsstatuut.'

Wat is de ITGD-agenda voor de toekomst?

Nynke Runia: 'Vanuit ITGD zijn de vier rollen van toezichthouders onze kapstok voor alles wat we doen: te weten de toezichthoudende, adviserende, werkgevers- en netwerkkrol. Het onderzoek dat vanaf begin 2025 door de Universiteit van Leiden zal worden gedaan helpt daarbij om de belangrijkste onderwerpen van dit moment te identificeren. Onze masterclasses, kennisbank, toolkit zijn hierop gebaseerd.'

'Ook de artikelen in onze nieuwsbrief, voor en door ITGD geschreven dan wel van belangrijke partners, gaan hierop in. Het bieden van handvatten voor de zelfevaluatie (online tool en geadviseerde evaluatoren) en door het wekelijks (door)plaatsen van vacatures voor toezichthouders zijn aanvullende diensten waarmee we het toezicht in de goede-doelensector verder hopen te professionaliseren.'

Bestuurslid Nynke Runia over zelfevaluatie toezichthouders

'Zelfevaluatie biedt toezichthouders de kans om stil te staan bij hun prestaties en samenwerkingen. Door te reflecteren op wat goed ging en wat beter kan, ontstaat er een dieper inzicht in de sterke en zwakke punten van het bestuur/ de RvT. Door regelmatig zelfevaluaties uit te voeren, kunnen toezichthouders systematisch verbeterpunten identificeren en aanpakken. Dit leidt tot een voortdurende verbetering van de effectiviteit.'

'Daarnaast bevorderen zelfevaluaties de open communicatie en samenwerking binnen het bestuur/de RvT. Door gezamenlijk te bespreken wat er goed gaat en waar verbetering nodig is, wordt de teamdynamiek versterkt en ontstaat er een gezamenlijke visie op de toekomst.

Tot slot draagt het proces van zelfevaluatie bij aan een cultuur van verantwoording en transparantie. Toezichthouders worden zich bewuster van hun verantwoordelijkheden en de impact van hun beslissingen, wat het vertrouwen van stakeholders kan vergroten.'

Externe assistentie

'Er zijn verschillende voordelen van de inzet van een externe begeleider. Externe partijen kunnen een objectieve en onpartijdige blik bieden tijdens de zelfevaluatie. Dit helpt om blinde vlekken te identificeren en zorgt voor een eerlijke beoordeling van het bestuur/ de RvT. Daarnaast structureren en faciliteren externe partijen het zelfevaluatieproces. Ze kunnen vooraf interviews afnemen en de resultaten analyseren, wat het proces efficiënter en effectiever maakt.'

'Belangrijk is dat een externe partij ervoor zorgt dat iedereen een gelijke bijdrage in het gesprek kan hebben. Normaal moet bijvoorbeeld de voorzitter het juiste evenwicht bewaren in het leiden van de vergaderingen én diens eigen inbreng. Met een externe begeleider is de voorzitter "gewoon" een van de deelnemers en kan deze diens eigen inbreng gemakkelijker kwijt.'

'Een externe partij helpt om eventuele olifanten in de kamer te benoemen. Dat zijn de onderwerpen waar iedereen van weet dat ze spelen, maar deze niet benoemen om conflicten te voorkomen. Een extern persoon kan deze onderwerpen op een neutrale manier benoemen én ervoor zorgen dat iedereen in de ruimte een gelijke stem heeft. Tot slot: door hun ervaring en expertise kan een externe begeleider waardevolle aanbevelingen doen en best practices delen. Dit helpt het bestuur/ de RvT om concrete stappen te zetten richting verbetering.'

Informatie over het symposium: zie www.itgd.nl