

**Advies van
de Commissie
Code Goed Bestuur
voor**

**Goede
Doelen**

**Advies voor
een code voor de
leden van de VFI**

juni 2005

colofon

© Commissie Code Goed Bestuur voor Goede Doelen

In opdracht van de VFI, brancheorganisatie
van de landelijk wervende goededoelenorganisaties

Keizersgracht 317
1016 EE Amsterdam
Telefoon 020 422 99 77
Email: info@vfi.nl

design & productie: Lenthe Publishers, Amsterdam

ADVIES VAN DE COMMISSIE CODE GOED BESTUUR VOOR GOEDE DOELEN

Advies voor een code voor de leden van de VFI

juni 2005

WOORD VOORAF

Namens de Commissie Code Goed Bestuur voor Goede Doelen presenteer ik hierbij het advies dat in opdracht van de VFI, de brancheorganisatie van de landelijk wervende goededoelenorganisaties, is ontwikkeld.

Ongeveer een jaar geleden werd ik door de VFI gevraagd een onafhankelijke commissie te leiden om spelregels voor 'goed bestuur' van goededoelenorganisaties op te stellen. Met veel overtuiging en inzet heeft de commissie uitvoering gegeven aan dit verzoek. Het maatschappelijk functioneren van goededoelenorganisaties is van groot belang voor de samenleving. Het is daarom noodzakelijk dat deze organisaties voldoen aan in de samenleving gegroeide normen voor 'goed bestuur', veelal 'corporate governance' genoemd.

De instellingen waar het hier om gaat zijn vormen van georganiseerd privaat initiatief ter behartiging van publieke belangen. Zij streven zeer uiteenlopende doelstellingen na en vertonen een grote diversiteit qua organisatievorm, werkwijze en omvang. Wat ze gemeen hebben is dat ze moeten kunnen bouwen op een goed gefundeerd maatschappelijk vertrouwen. De commissie beoogt met dit advies over 'goed bestuur' essentiële bouwstenen voor onderhoud en versteviging van die vertrouwensbasis aan te reiken.

Mede gelet op de grote diversiteit in de goededoelensector heeft de commissie ervoor gekozen spelregels op te stellen die het karakter hebben van *principes* voor 'goed bestuur'.

Deze principes, die worden uitgewerkt op de onderdelen besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen, hebben een verplichtend karakter. Daarbij geldt: pas toe of leg uit. Maar ze laten ook ruimte voor een vormgeving die past bij de specifieke situatie van individuele instellingen.

Een principe waar het advies een zwaar accent op legt is openheid. Goededoelenorganisaties moeten open en transparant zijn. Zij moeten met hun leden, donateurs en hun maatschappelijke omgeving helder communiceren en aantoonbaar bereid zijn met de wensen en behoeften van belanghebbenden rekening te houden.

Het is nu aan de VFI en haar leden om op basis van dit advies, hun 'Code voor Goed Bestuur' vast te stellen en deze tot levende praktijk te maken. De commissie heeft daar alle vertrouwen in en spreekt tevens de hoop uit dat het advies ook buiten de kring van VFI-leden zijn uitwerking zal hebben in organisaties voor 'het goede doel'.

Herman Wijffels,
voorzitter

INHOUDSOPGAVE

Deel I Goed bestuur van goededoelenorganisaties	9
1. Inleiding	9
2. Overwegingen achter het advies voor de code	10
2.1. Relevante ontwikkelingen	10
2.2. Meerwaarde	11
2.3. Doelgroep	11
2.4. Kenmerken van goed bestuur en de code	12
3. Besturen	14
3.1. Algemeen	14
3.2. Besturen op vijf inhoudelijke terreinen	14
4. Toezicht houden	15
4.1. Algemeen	15
4.2. Toezicht houden vooraf en achteraf op vijf inhoudelijke terreinen	16
5. Organen voor besturen en toezicht houden	17
5.1. Algemeen	17
5.2. Onderscheiden van de functies besturen en toezicht houden	17
5.3. De statutaire en titulaire directie	18
5.4. Het bestuur en de raad van toezicht	18
5.5. Tegenstrijdige belangen	19
5.6. Financiële verslaggeving en de externe accountant	20
6. Verantwoorden	20
6.1. Algemeen	20
6.2. Verantwoorden over vijf inhoudelijke terreinen en de organen	20
7. Invoering en monitoring van de code	22
Bijlage 1: De leden van de VFI	23
Bijlage 2: Begrippenlijst en organisatievormen voor de functies besturen' en 'toezicht houden'	25
Deel II Beloning van directeuren	27

DEEL I

GOED BESTUUR VAN GOEDEDOELENORGANISATIES

1. Inleiding

Het advies

Voor u ligt het advies voor een code voor goed bestuur bij fondsenwervende goededoelenorganisaties. Het advies gaat over het besturen van deze organisaties, het toezicht houden daarop en het verantwoording afleggen daarover. Dat geheel wordt ook wel corporate governance genoemd. De inrichting van corporate governance of goed bestuur, de term die wij in het vervolg hanteren, is de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf.

Daarnaast kunnen vormen van extern toezicht wenselijk zijn. Dat ligt buiten de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke fondsenwervende goededoelenorganisatie en wordt daarom niet in dit advies meegenomen.

Het advies is opgesteld door de Commissie Code Goed Bestuur voor Goede Doelen (Commissie Wijffels). Zij is in de zomer van 2004 ingesteld door het bestuur van de VFI (Vereniging Fondsenwervende Instellingen), de brancheorganisatie van landelijk wervende goededoelenorganisaties. De opdracht aan de commissie luidde:

Ontwikkel en formuleer een stelsel van spelregels voor goed bestuur, goed toezicht en doelmatig opereren van de goededoelenorganisatie, hierbij rekening houdend met de voorkeuren, behoeften en wensen van de relevante belanghebbenden.

Aanleiding is de groeiende maatschappelijke aandacht voor goed bestuur en voor het functioneren van de goededoelenorganisaties. De VFI wil daarom heldere spelregels vaststellen, waarop haar leden te allen tijde aanspreekbaar zijn. Zij zal op basis van het advies van de commissie besluiten over een code voor haar leden, die het professionaliseren van en het vertrouwen in goededoelenorganisaties kan helpen versterken.

Bij het opstellen van het advies heeft de commissie zich georiënteerd op codes die voor andere branches zijn ontwikkeld, steeds met oog voor de eigenheid en diversiteit van de fondsenwervende goededoelenorganisaties. Zij heeft ook gekeken naar hetgeen op dit gebied reeds voor deze organisaties bestaat.

De samenstelling van de commissie heeft gezorgd voor een brede invalshoek bij het ontwikkelen van de code. Tevens heeft tussentijds een consultatie plaatsgevonden, waarbij de commissie haar voorlopige bevindingen heeft getoetst aan de in de VFI-achterban levende opvattingen over goed bestuur¹.

De commissie

De commissie bestond uit onafhankelijke deskundigen en gezaghebbende bestuurders uit de sector, onder leiding van dr. H.H.F. Wijffels. De samenstelling was als volgt:

- De heer dr. H.H.F. Wijffels (voorzitter), voorzitter Natuurmonumenten
- Mevrouw dr. E. Borst-Eilers, voorzitter Nederlandse Federatie van Kankerpatiëntenorganisaties
- De heer mr. E.M. d'Hondt, ondervoorzitter Nederlandse Rode Kruis
- De heer prof. dr. W.B.H.J. van de Donk, hoogleraar Maatschappelijke Bestuurskunde aan de Universiteit Tilburg
- Mevrouw drs. A.C. van Es, voorzitter GGZ Nederland
- Mevrouw mr. L.Y. Gonçalves-Ho Kang You, voorzitter Amnesty International, afdeling Nederland
- Mevrouw drs. E. Jacobs, voorzitter Donateursvereniging
- De heer mr. H.E. Koning, voorzitter Centraal Bureau Fondsenwerving
- De heer J.A. Nijhuis RA, voorzitter Raad van Bestuur PriceWaterhouseCoopers

¹ Circa 20 directeuren en stafmedewerkers woonden hiertoe een consultatiebijeenkomst bij.

- De heer mr. dr. M. Oosting,
voorzitter KWF Kankerbestrijding
- Mevrouw drs. C.P. Vogelaar,
voorzitter NOVIB

De heer drs. G. Bosma, directeur van de VFI, fungeerde als secretaris van de commissie.

Mevrouw drs. K.H. Pelzer, directeur van Governance Support B.V., heeft de commissie inhoudelijk ondersteund.

De heren mr. R.H. Hooghoudt en mr. R.A.F. Timmermans van Nauta Dutilh N.V. hebben het advies juridisch getoetst.

Opzet van het advies

Kern van het advies zijn de hoofdstukken 3, 4, 5 en 6.

Hier worden de beginselen van goed bestuur beschreven die de commissie voorstaat. In hoofdstuk 7 worden suggesties gedaan voor de invoering en het monitoren van de code. In hoofdstuk 2 worden eerst de overwegingen geschetst die aan de inhoud van het advies voor de code ten grondslag liggen.

De commissie heeft ervoor gekozen om het door de VFI gevraagde advies inzake de grondslagen voor beloning van directeuren apart te behandelen. Daarvoor wordt verwezen naar Deel II. Vanzelfsprekend is een groot deel van de bovenstaande introductie ook van toepassing op dat deel van het advies.

2. Overwegingen achter het advies voor de code

2.1. Relevante ontwikkelingen

Maatschappelijke aandacht voor goed bestuur

In de samenleving is de aandacht voor goed bestuur gegroeid. Men stelt hoge eisen aan kwaliteiten als integriteit, dienend leiderschap, openheid en transparantie van managers, bestuurders en interne toezichthouders. Men kijkt kritisch naar de leiding en toezichthouders van organisaties en vraagt uitleg, ook van goededoelenorganisaties. Een code biedt normen die organisaties ondersteunen bij de inrichting en het functioneren van goed bestuur en die belanghebbenden ondersteunen bij hun oordeelsvorming over het bestuur van een goededoelenorganisatie.

Het initiatief van de VFI om een code voor goed bestuur bij haar leden op te stellen, is dan ook toe te juichen.

Investeren in goed bestuur

Voor beursgenoteerde bedrijven is 'De Nederlandse corporate governance code' (code Tabaksblat) ontwikkeld die een wettelijke verankering heeft gekregen. Voor maatschappelijke ondernemingen zoals ziekenhuizen, onderwijsinstellingen en woningcorporaties zijn eveneens regels voor corporate governance opgesteld. De naleving van deze regels is vaak niet wettelijk verplicht, maar ze zijn wel stimulerend en richtinggevend. Voor fondsenwervende goededoelenorganisaties zijn er al langer de criteria van het CBF-Keur en de CBF-Verklaring van Geen Bezwaar, de Richtlijn Verslaggeving Fondsenwervende Instellingen, de VFI-Richtlijn Reserves Goede Doelen en de VFI-Gedragscode.

Er zijn vele overeenkomsten tussen de verschillende codes en regels. Langzamerhand kristalliseren zich algemene standaarden uit, die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van een code voor fondsenwervende goededoelenorganisaties. Daarnaast is aandacht nodig voor de specifieke kenmerken en diversiteit van deze organisaties, die een eigen invulling vergen.

De bijzondere situatie van fondsenwervende goededoelenorganisaties

Er is weinig formele externe druk voor goed bestuur bij fondsenwervende goededoelenorganisaties. Er zijn geen aandeelhouders zoals in het bedrijfsleven en er is meestal geen financierende en sturende overheid zoals bij zorg- en onderwijsinstellingen. Daar tegenover staat dat (vermeend)

bestuurlijk falen van een organisatie afbreuk doet aan het vertrouwen in en schade kan toebrengen aan de gehele sector. Aantasting van het imago leidt tot verlies van inkomsten en ten gevolge daarvan minder mogelijkheden om 'goed te doen'.

Een aantal aspecten van goed bestuur heeft, als het fondsenwervende goededoelenorganisaties betreft, de bijzondere aandacht van belanghebbenden en de samenleving in het algemeen, zoals de besteding van middelen en het effect daarvan, (indirecte) kosten, de hoogte van de beloning van directeuren en de strategieën voor fondsenwerving. Openheid en transparantie met oog voor wat belanghebbenden verwachten, kunnen een brug slaan tussen belanghebbenden en fondsenwervende goededoelenorganisaties. Invoering van een passende code en bewaking daarvan, kunnen helpen het vertrouwen in de sector te behouden en te versterken.

2.2. Meerwaarde

Een code voor goed bestuur is geen doel op zich, maar een middel. Tegen de hiervoor geschetste achtergrond is de beoogde meerwaarde van de code:

- het stimuleren van de *kwaliteit* van het functioneren van de instellingen (realisering van de doelstelling, adequate besteding van middelen, efficiënte bedrijfsvoering, passende fondsenwerving etc.);
- het behouden en versterken van het vertrouwen van de geveer en zo het bevorderen van de *instroom van middelen* ter besteding aan het goede doel;
- het behouden en versterken van het *vertrouwen van alle andere belanghebbenden* (zoals leden, vrijwilligers, begunstigen, overheid, media en samenleving als geheel) en daarmee het borgen van het maatschappelijke draagvlak;
- het beschermen en versterken van de *reputatie* van de fondsenwervende goededoelensector.

2.3. Doelgroep

2.3.1. Reikwijdte

De code is primair bedoeld voor de leden van de VFI. Dat zijn 90 landelijk fondsenwervende instellingen, die in 2003

tezamen € 1,5 miljard inkomsten² hadden, waarvan ruim € 650 mln. uit 'eigen fondsenwerving'. In aantal vormen de VFI-leden een minderheid, qua omvang van inkomsten en bestedingen bestrijken zij driekwart van de sector van landelijk wervende goededoelenorganisaties³.

Bij het opstellen van het advies is rekening gehouden met de mogelijkheid dat ook andere goededoelenorganisaties zich kunnen aansluiten bij de code. Gedacht wordt aan andere fondsenwervende instellingen die als doel hebben om de verworven middelen te besteden aan maatschappelijke doelstellingen (in binnen- of buitenland), die niet of slechts ten dele door de overheid of collectieve middelen (zoals bijvoorbeeld verzekeringspremies) worden gesteund. De instellingen kunnen naast inkomsten uit fondsenwerving ook andere inkomstenbronnen hebben, zoals loterijafdrachten of overheidssubsidies. Steeds gaat het om fondsenwervende instellingen met volledige rechtspersoonlijkheid als stichting of vereniging.

Waar in het volgende wordt gesproken over 'instelling' of 'organisatie', worden primair de VFI-leden bedoeld, maar ook andere fondsenwervende goededoelenorganisaties, die de code willen volgen.

2.3.2. Diversiteit

De diversiteit in de kring van de VFI-leden is groot⁴. Qua omvang zijn er grote verschillen. Zo hebben van de 90 instellingen 21 meer dan 50 fte en 27 minder dan 10, waarvan sommige zelfs geen enkele.

Voor tweederde van de leden zijn de inkomsten lager dan € 5 mln. Andere daarentegen hebben individueel meer dan € 50 mln. aan inkomsten.

Ook de herkomst van middelen verschilt. Bij de meeste leden zijn de 'inkomsten uit eigen fondsenwerving' de belangrijkste. Voor diverse leden zijn overheidssubsidies of loterijen dominante inkomstenbronnen.

Sommige leden beperken zich tot het verwerven van middelen en het toewijzen daarvan aan projecten waarvan de uitvoeringsverantwoordelijkheid bij derden ligt. Andere leden verwerven niet alleen middelen, maar voeren de projecten in eigen beheer uit.

² Op basis van CBF-cijfers 2003.

³ Hierbij is uitgegaan van de door het CBF bekend gemaakte financiële gegevens.

⁴ Op basis van VFI-ledengegevens over 2003.

Diverse instellingen zijn sterk afhankelijk van de inzet van vrijwilligers met name bij de fondsenwerving, andere nauwelijks of niet.

Sommige leden kennen een regionale structuur met een coördinerende taak voor de landelijke organisatie, andere hebben enkel een landelijke structuur. Weer andere zijn onderdeel van een internationaal verband.

De VFI-leden zijn meestal stichtingen en minder vaak verenigingen. Soms maken zij deel uit van een groep met andere rechtspersonen.

De bestuurlijke inrichting van de VFI-leden kent een grote verscheidenheid. Aan de ene kant zijn er - vaak kleine - organisaties met een bestuur dat tevens een deel van de uitvoering verzorgt. Aan de andere kant zijn er organisaties met een omvangrijke werkorganisatie die wordt geleid door een directie (titulair of statutair) en waarop toezicht wordt gehouden door een toezichthoudend bestuur of raad van toezicht. Verenigingen kennen daarnaast ook de algemene ledenvergadering (ALV).

De code houdt rekening met deze verscheidenheid.

2.3.3. Onderscheidende kenmerken

Fondsenwervende goededoelenorganisaties hebben specifieke kenmerken die voor de inrichting van goed bestuur relevant zijn en waarmee zij zich onderscheiden van andere organisaties:

- De organisatie heeft een externe doelstelling. Zij voorziet in maatschappelijke behoeften of helpt maatschappelijke vraagstukken op te lossen.
- De begunstigden hebben veelal geen mogelijkheid om substantiële invloed uit te oefenen en zijn afhankelijk van de belangenafweging van degene die de organisatie bestuurt en de interne toezichthouders. Soms zijn begunstigden georganiseerd en hebben zo - al dan niet via vaste structuren - invloed.
- De middelen van de organisatie zijn grotendeels afkomstig van vele donateurs, de overheid en loterijen. Zij gaan ervan uit dat de organisatie de gegeven middelen goed besteedt aan het beoogde goede doel.
- De overheid en loterijen beschikken over instrumenten om de besteding van middelen te bewaken. De individuele donateur heeft die doorgaans niet. Hij is afhankelijk van de openheid van de organisatie. De individuele donateur kan

wel kiezen of en zo ja aan wie hij middelen ter beschikking stelt. In dat opzicht opereert de fondsenwervende goededoelenorganisatie in een open markt. Soms zijn donateurs in de gelegenheid om via een algemene ledenvergadering invloed uit te oefenen.

- Bij fondsenwervende goededoelenorganisaties bestaat een paradoxale relatie tussen vertrouwen en professionaliteit. Vertrouwen vraagt kwaliteit. Kwaliteit vraagt professionaliteit. Investeren in professionele uitvoering, management en bestuur wordt door de buitenwereld nogal eens met argusogen bekeken omdat het geld kost en extra inzet van mensen vraagt.
- Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de organisatie: in de uitvoering of als bestuurder dan wel toezichthouder.

In verband met de beperkte structurele externe beïnvloedings- en bewakingsmechanismen en de mogelijke gevolgen van een falend bestuur voor de sector van fondsenwervende goededoelenorganisaties als geheel, is het van belang hoge eisen te stellen aan:

- het besturen van de organisatie;
- het toezicht houden daarop;
- openheid en duidelijkheid van de organisatie richting belanghebbenden (zoals leden, vrijwilligers, begunstigden en gevers) en de samenleving als geheel;
- het zelfreflecterend en zelfcorrigerend vermogen van bestuurders en toezichthouders van de organisatie.

Dit moet zijn weerslag vinden in de code en de invoering daarvan.

2.4. Kenmerken van goed bestuur en de code

2.4.1. Het onderwerp 'goed bestuur'

De code gaat over het *besturen* van de fondsenwervende goededoelenorganisatie⁵, over het interne *toezicht* daarop en over het afleggen van *verantwoording* over wat de organisatie doet, wat deze gepland en wat deze gerealiseerd heeft.

Bij de verantwoording kan onderscheid worden gemaakt tussen interne verantwoording (degene die bestuurt legt verantwoor-

⁵ richting geven aan de organisatie, zorgen voor verwerving, besteding en beheer van de nodige middelen en voor het adequaat functioneren van de organisatie in het algemeen

ding af aan degene die toezicht houdt) en externe verantwoording (aan belanghebbenden zoals donateurs, begunstigden en samenleving als geheel).

Een belangrijk kenmerk van goed bestuur is volgens de commissie de aanwezigheid van adequate *checks and balances*. Het gaat om de verdeling van macht en het vinden van een goede balans tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en uit te voeren en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheden. De inrichting van de organisatie moet voorzien in de interne checks and balances.

Ook transparantie richting belanghebbenden is een middel om checks and balances te creëren. Belanghebbenden kunnen op basis van informatie over de organisatie keuzen maken.

Daarvan kan een countervailing power uitgaan.

2.4.2. De code

Besturen, toezicht houden en verantwoorden

De commissie stelt een code voor waarin de functies van besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen centraal staan. Er is ruimte om die functies op verschillende wijzen te organiseren en recht te doen aan de diversiteit bij fondsenwervende goededoelenorganisaties.

Omwille van *checks and balances* moeten volgens de code de functies van 'besturen' en 'toezicht houden daarop' helder worden onderscheiden en bij grotere organisaties ook worden ondergebracht in gescheiden organen.

De code besteedt relatief veel aandacht aan het afleggen van *verantwoording* aan belanghebbenden. Ten eerste omdat ook dat een vorm van checks and balances creëert. Ten tweede omdat leden, vrijwilligers, donateurs, begunstigden, 'vrienden van ...' en andere belanghebbenden transparantie wensen en omdat transparantie vanzelfsprekend is vanuit het oogpunt van behoorlijk bestuur.

De driedeling in de functies van besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen daarover vormt de ruggengraat van de code, samen met de inhoudelijke aspecten van het functioneren van de fondsenwervende goededoelenorganisatie die hierna worden geschetst.

Inhoud van goed bestuur

De kern is dat de organisatie 'de goede dingen doet' en 'de dingen goed doet'. Er zijn lang niet altijd georganiseerde belanghebbenden die daarop toezien. Bij het maken van keuzen ligt dan ook een zware verantwoordelijkheid bij de bestuur-

ders en toezichthouders. Daarom acht de commissie het van belang om in de code voor goed bestuur nadrukkelijk ook aandacht te besteden aan de inhoud.

Er worden vijf inhoudelijke gebieden onderscheiden waarop 'besturen', 'toezicht houden' en 'verantwoording afleggen' betrekking hebben:

- **Doelstelling**
De activiteiten van de instelling moeten zijn gericht op realisering van haar doelstelling.
- **Besteding van middelen**
De beschikbare middelen moeten efficiënt en effectief worden besteed.
- **Fondsenwerving**
De methoden ter verkrijging van middelen voor de doelstelling moeten efficiënt, effectief en behoorlijk zijn.
- **Omgaan met vrijwilligers**
Er moet zorgvuldig worden omgegaan met vrijwilligers die hun diensten aanbieden.
- **Functioneren van de organisatie**
De organisatie moet professioneel functioneren en adequaat worden beheerst.

Principes

De commissie heeft gekozen voor een beginselcode en geen regelcode. De code bevat principes die een verplichtend karakter hebben, in elk geval voor de leden van de VFI. Afwijken kan, maar alleen bij wijze van uitzondering en met uitleg aan belanghebbenden (bij de vereniging ook aan de ALV). Het 'pas toe of leg uit'-principe.

Een code naleven moet niet blijven steken in het 'afvinken' van regels. De commissie wil met de beginselcode het bewustzijn van bestuurders en leden van raden van toezicht ten aanzien van goed bestuur stimuleren. Daarom concentreert de code zich op de formulering van algemene principes, in plaats van deze uit te werken in gedetailleerde bepalingen.

De principes zijn verplichtend, maar ontslaan de fondsenwervende goededoelenorganisatie niet van de opgave de toepasbaarheid en concrete invulling voor de eigen organisatie te bepalen. Daarom heeft de commissie gekozen voor 'pas toe of leg uit'. Een fondsenwervende goededoelenorganisatie is gebaat bij aandacht voor 'wat mag', maar ook bij creativiteit en het nemen van goed doordachte risico's om haar maatschappelijke taak goed te kunnen realiseren. Evaluatie om van de ervaringen te leren hoort onderdeel te zijn van dit proces.

2.4.3. Beschrijving van de principes

In drie hoofdstukken worden de principes aangegeven behorende bij de functies 'besturen' (hoofdstuk 3), 'toezicht houden' (hoofdstuk 4) en 'verantwoorden' (hoofdstuk 6). Steeds worden de vijf inhoudelijke terreinen doorlopen. Verantwoording moet niet alleen over het 'besturen' en 'toezicht houden' worden afgelegd, maar ook over de organen die deze functies uitoefenen. Die organen komen aan bod in hoofdstuk 5. In bijlage 2 treft u een begrippenlijst aan voor de omschrijving van deze organen.

De hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 beginnen met een inleidende paragraaf. Daarna worden de principes beschreven.

3. Besturen

3.1. Algemeen

Besturen betekent richting geven aan de organisatie, zorgen voor het verwerven van de nodige middelen en het besteden en het beheren daarvan, en zorgen voor het adequaat functioneren van de organisatie in het algemeen. Wij geven voorbeelden van de wijze waarop de bestuurlijke functie kan worden ingevuld (voor meer informatie verwijzen wij naar bijlage 2). De bestuurlijke verantwoordelijkheid kan liggen bij een bestuur, bestaande uit leden die deze functie niet als bezoldigde hoofdfunctie vervullen. Daarvoor wordt ook de term vrijwilligersbestuur gebruikt. Dat bestuur kan de bestuurlijke taken zelf uitvoeren, maar kan die ook delegeren aan de zogenaamde titulaire directie. Het bestuur blijft verantwoordelijk. De bestuurlijke verantwoordelijkheid kan ook liggen bij de zogenaamde statutaire directie, die wettelijk gezien de bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt.

3.2. Besturen op vijf inhoudelijke terreinen

Degene die bestuurt, zorgt voor de naleving van de volgende principes.

3.2.1. Doelstelling

- a) De activiteiten van de fondsenwervende goededoelenorganisatie zijn gericht op het realiseren van de statutair bepaalde doelstellingen.
- b) Die doelstellingen worden vertaald in visie, beleid, strategie(-ën), (meerjaren-)begroting en voor zover mogelijk de beoogde resultaten.
- c) De realisatie van het onder b) genoemde, wordt continu gevolgd en de resultaten worden geëvalueerd.

3.2.2. Besteding van middelen

- a) De middelen worden besteed aan de doelen en concrete programma's en activiteiten die bij de verkrijging van de middelen zijn aangegeven.
- b) De inzet van de middelen voor het goede doel is effectief. Voor zover mogelijk worden vooraf de beoogde resultaten bepaald en wordt achteraf in beeld gebracht in hoeverre die zijn gerealiseerd. Als de beoogde resultaten vooraf niet kunnen worden bepaald, wordt toegelicht waarom dat niet mogelijk is.

- c) Van de beschikbare middelen wordt zo veel mogelijk besteed aan het goede doel. De inzet van middelen voor fondsenwerving en voor ondersteunende functies wordt zo beperkt mogelijk gehouden. De organisatie beoordeelt zelf welk deel van de middelen aan fondsenwerving en ondersteunende functies mag worden besteed en legt dat vast.
- d) De middelen worden efficiënt ingezet, zodat het maatschappelijke rendement van de ingezette middelen (de verhouding tussen investering en bereikt maatschappelijk resultaat) zo groot mogelijk is.
- e) De organisatie heeft geen onbestemde financiële reserves. Daarbij worden de regels gevolgd die zijn vastgelegd in de VFI-Richtlijn Reserves Goede Doelen.
- f) Er zijn heldere criteria, procedures, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de toewijzing van middelen aan het goede doel en aan concrete programma's en activiteiten. Er wordt gezorgd voor de naleving daarvan.
- g) Er worden jaarlijks een jaarplan en -begroting opgesteld waarin in elk geval zijn opgenomen: de verwachte inkomsten, de geplande besteding van middelen aan het goede doel en concrete programma's en activiteiten, de geplande besteding van middelen aan fondsenwerving en aan ondersteunende functies, de beoogde resultaten (en indien die niet kunnen worden aangegeven: de redenen daarvoor), alsmede hoe met reserves wordt omgegaan.

3.2.3. Fondsenwerving

- a) Bij het werven van fondsen worden de potentiële gevers open en helder geïnformeerd over waar de verkregen middelen voor zullen worden ingezet en hoeveel van de opbrengsten voor het betreffende doel zijn bedoeld.
- b) Bij het werven van fondsen worden deugdelijke methoden gebruikt. Potentiële gevers worden niet onder druk gezet en worden niet misleid; ook verder sluiten de gehanteerde methoden aan bij hetgeen in onze samenleving als behoorlijk geldt.
- c) De kosten voor fondsenwerving staan in redelijke verhouding tot de verwachte opbrengsten. De organisatie beoordeelt zelf welke verhouding redelijk is en legt dat vast.
- d) De beoogde fondsenwerving wordt vooraf vastgelegd in een plan waarin in elk geval zijn opgenomen: voor welk doel de middelen uit fondsenwerving zijn bedoeld en hoeveel daarvoor nodig is, de wervingsmethoden en de kosten van fondsenwerving in relatie tot de verwachte opbrengsten.

3.2.4. Omgaan met vrijwilligers

- a) De organisatie die met vrijwilligers werkt, heeft een vrijwilligersbeleid dat in elk geval de volgende onderdelen bevat:
 - de activiteiten die wel en niet door vrijwilligers (kunnen) worden uitgevoerd;
 - de manier waarop wordt omgegaan met personen die hun diensten als vrijwilligers aanbieden;
 - de wijze waarop besloten wordt over de inzet van vrijwilligers die zich beschikbaar hebben gesteld;
 - de manier waarop de communicatie met vrijwilligers plaatsvindt. Dat wil zeggen, de wijze waarop vrijwilligers hun inbreng kunnen leveren (kennis, ideeën en opvattingen) en de manier waarop zij worden geïnformeerd over de organisatie, haar plannen, haar resultaten en belangrijke gebeurtenissen.

3.2.5. Functioneren van de organisatie

- a) De organisatie beschikt over voorzieningen om haar functioneren adequaat te beheersen en risico's tijdig te signaleren en te managen. In elk geval zijn aanwezig:
 - een systeem voor planning, monitoring en rapportage, inclusief een analyse van risico's voor de organisatie en haar doelstelling;
 - richtlijnen voor de inrichting en procedures voor de financiële verslaggeving;
 - richtlijnen voor financiële handelingen en rechtshandelingen: wie is waartoe bevoegd en hoe zijn de interne controles geregeld.

4. Toezicht houden

4.1. Algemeen

Het gaat om toezicht op het besturen, en wel door personen of organen die onderdeel zijn van de fondsenwervende goededoelenorganisatie. Het toezicht heeft twee facetten. Ten eerste is er toezicht vooraf, ook preventief toezicht genoemd. Dat betekent dat aan degene die toezicht houdt, plannen ter vaststelling of goedkeuring worden voorgelegd. Ten tweede is er het toezicht houden achteraf. Dat betekent dat degene die toezicht houdt het functioneren van (onderdelen van) de organisatie kritisch volgt en op nader te bepalen wijze kan ingrijpen. Overigens kan degene die toezicht houdt ook adviserend optreden.

Wij geven voorbeelden van wie de toezichttaak kan vervullen (voor meer informatie verwijzen wij naar bijlage 2). Waar sprake is van een raad van toezicht⁶, is dat uiteraard hét orgaan dat toezicht houdt. Waar sprake is van een bestuur dat het gros van zijn taken aan de titulaire directie heeft gedelegeerd, kan dat bestuur toezichttaken vervullen. Weer een andere mogelijkheid is een algemeen bestuur met toezichttaken ten opzichte van het dagelijks bestuur. Ook is het denkbaar dat een commissie wordt ingesteld om op bepaalde aspecten toezicht te houden. Bij verenigingen speelt de ALV een rol bij het toezicht houden op bestuur en directie.

4.2. Toezicht houden vooraf en achteraf op vijf inhoudelijke terreinen

Hierbij worden de volgende principes in acht genomen.

- a) In elk geval behoeven onderstaande zaken de vaststelling of goedkeuring van degene die toezicht houdt:
- de visie die aan de basis ligt van het opereren van de organisatie, het beleid, de strategieën en de daarbij horende (meerjaren-)begroting (zie ook 3.2.1. doelstelling);
 - het jaarplan en de daarbij horende begroting (zie ook 3.2.2. besteding van middelen);
 - de inrichting van oordeels- en besluitvorming over het toewijzen van middelen aan het goede doel en concrete programma's en activiteiten (zie ook 3.2.2. besteding van middelen);
 - de plannen voor fondsenwerving (zie ook 3.2.3. fondsenwerving);

- het vrijwilligersbeleid (zie ook 3.2.4. omgaan met vrijwilligers);
- de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie en het tijdig signaleren en managen van risico's (zie ook 3.2.5. functioneren van de organisatie);
- de jaarrekening en het jaarverslag;
- het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking, indien die van strategisch grote betekenis is voor de organisatie; deelneming van een aanzienlijke omvang en/of strategisch grote betekenis voor de organisatie of beëindigen daarvan;
- het fuseren met een andere rechtspersoon;
- het sluiten van overeenkomsten tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen, eventueel boven een door de organisatie nader te bepalen bedrag of op een andere door de organisatie bepaalde wijze gelimiteerd;
- het sluiten van overeenkomsten waarbij de rechtspersoon zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een derde verbindt;
- andere financiële transacties of rechtshandelingen welke een door de organisatie nader te bepalen bedrag of waarde te boven gaan;
- statutenwijziging;
- het aanvragen van faillissement of surséance van betaling;
- ontbinding van de rechtspersoon;
- overige majeure beslissingen, te bepalen door de organisatie.

- b) Degene die bestuurt, onderbouwt de plannen en legt deze tijdig voor aan degene die toezicht houdt. Degene die toezicht houdt, kan aanvullende informatie vragen.
- c) In elk geval worden de volgende zaken door degene die toezicht houdt, kritisch gevolgd:
- de realisatie van visie, beleid, strategieën en (meerjaren-)begroting (zie ook 3.2.1. doelstelling);
 - de realisatie van het jaarplan en de daarbij horende begroting (zie ook 3.2.2. besteding van middelen);
 - de toewijzing van middelen aan de doelstelling conform vastgestelde criteria en procedures (zie ook 3.2.2. besteding van middelen);
 - de realisatie van de plannen voor fondsenwerving en de

⁶ Waar in dit advies 'raad van toezicht' staat, kan ook 'raad van commissarissen' worden gelezen.

praktijk van fondsenwerving in het algemeen (zie ook 3.2.2. besteding van middelen en 3.2.3. fondsenwerving);

- de realisatie van het vrijwilligersbeleid (zie ook 3.2.4. omgaan met vrijwilligers);
 - de toepassing en werking van voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie en het signaleren en managen van risico's (zie ook 3.2.5. functioneren van de organisatie);
 - het handelen van degene die bestuurt en het financiële functioneren van de organisatie.
- d) Degene die bestuurt, is verplicht om degene die toezicht houdt te voorzien van de nodige informatie om toezicht te kunnen houden. Degene die toezicht houdt, heeft het recht en de plicht om de nodige informatie te vragen.
- e) Degene die toezicht houdt, heeft inzage in alle boeken en bescheiden van de organisatie en kan zich op kosten van de organisatie door een accountant laten bijstaan.
- f) De organisatie legt in de statuten en/of een reglement vast welke zaken de vaststelling dan wel goedkeuring behoeven van welk orgaan en welk orgaan toezicht houdt op welke aspecten van het functioneren van de goededoelenorganisatie. Statuten en reglement worden vastgesteld door het bestuur of - indien aanwezig - door de raad van toezicht. In geval van een vereniging worden de statuten vastgesteld door de ALV.

5. Organen voor besturen en toezicht houden

5.1. Algemeen

Hoe moeten de organen die de functies vervullen van 'besturen' en 'toezicht houden', worden ingevuld? Eerst wordt ingegaan op het principe van het onderscheiden van beide functies. Dan worden de principes besproken voor de - voornamelijk personele - invulling van de organen 'titulaire directie' en 'statutaire directie' en van 'bestuur' en 'raad van toezicht'. Bij een vereniging is er ook een ALV met toezichthoudende functies. De ALV bestaat uit de leden van de vereniging. Onderstaande principes gaan daarom niet in op de (personele) invulling van de ALV. In bijlage 2 worden de verschillende organen en hun onderlinge relatie nader beschreven. Verder wordt ingegaan op principes voor het omgaan met tegenstrijdige belangen, de financiële verslaggeving en de externe accountant.

5.2. Onderscheiden van de functies besturen en toezicht houden

- a) Er moet een helder onderscheid zijn tussen de functies 'besturen' (richting geven, zorgen voor het verwerven van de nodige middelen, het besteden en beheren daarvan en voor het adequaat functioneren van de organisatie in het algemeen) en 'toezicht houden daarop' (vooraf en achteraf). Dat onderscheid is een voorwaarde voor interne checks and balances. Bij *grotere* organisaties *moeten* en bij *kleinere* organisaties *kunnen* die functies zijn ondergebracht bij afzonderlijke organen. Als grens tussen grotere en kleinere organisaties geldt een omvang van 15 fte of € 2,5 mln. inkomsten per jaar.
- b) Voor het onderbrengen van de functies 'besturen' en 'toezicht houden' *bij afzonderlijke organen* zijn er de volgende mogelijkheden:
- een raad van toezicht als toezichthouder op het bestuur of de statutaire directie;
 - een bestuur dat het gros van zijn taken heeft gedelegeerd aan de titulaire directie.
- c) Als de functies *niet bij afzonderlijke organen* worden ondergebracht, moet op andere wijze worden gewaarborgd dat toezicht wordt gehouden zoals aangegeven in hoofdstuk 4. Dat is bijvoorbeeld mogelijk door onderscheid te maken tussen algemeen en dagelijks bestuur, door goedkeuringsbevoegdheden van de ALV, door een financiële commissie

in te stellen die toezicht houdt op het financiële functioneren van de organisatie, door een commissie die voorstellen opstelt voor de toewijzing van middelen aan programma's en activiteiten, die vervolgens door het bestuur worden vastgesteld etc.

- d) De wijze waarop de functies onderscheiden en gescheiden worden, wordt vastgelegd in de statuten en/of een reglement. Daarin wordt beschreven welke organen welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben ten aanzien van het besturen, toezicht houden en het afleggen van verantwoording, hoe deze organen worden samengesteld en welke werkwijze deze hanteren. Statuten en reglement worden vastgesteld door het bestuur of - indien aanwezig - door de raad van toezicht. Ingeval van een vereniging worden de statuten vastgesteld door de ALV.

5.3. De statutaire en titulaire directie

Van een statutaire directie is sprake als de directie tevens wettelijk gezien de bestuurlijke verantwoordelijkheden heeft.

De titulaire directie heeft de dagelijkse leiding en kan door het bestuur gedelegeerde bestuurlijke taken uitvoeren. De titulaire directie heeft wettelijk gezien geen bestuurlijke verantwoordelijkheden. Die liggen bij het bestuur.

De volgende principes gelden zowel voor de statutaire als voor de titulaire directie.

- a) Er is altijd een orgaan binnen de organisatie dat de omvang en structuur van de directie bepaalt, de directeur(-en) benoemt, schorst en ontslaat, anderszins kan ingrijpen bij disfunctioneren van de directeur(-en) en het salaris en andere arbeidsvoorwaarden van de directeur(-en) bepaalt. Bij de titulaire directie is dat het bestuur. Bij de statutaire directie is dat de raad van toezicht. Bij een vereniging benoemt en ontslaat de ALV tenminste de meerderheid van de statutaire directie.
- b) De kwaliteiten van de directie sluiten aan bij hetgeen de organisatie in de komende periode nodig heeft:
- daartoe wordt bij de werving en selectie van de directieleden gewerkt met een vooraf opgestelde profielschets;
 - daartoe worden (de leden van) de directie jaarlijks geëvalueerd door het orgaan dat hen benoemt, schorst

en ontslaat en/of dat toezicht houdt op hun functioneren⁷; De uitkomsten daarvan worden vastgelegd in een dossier dat wordt beheerd door of namens het orgaan dat hen evalueert.

- c) De structuur en hoogte van de bezoldiging van de directeur(-en) sluiten aan bij het ideële karakter van de goeddoelenorganisatie en de benodigde professionaliteit. De instelling volgt de VFI-Richtlijn Beloning van Directeuren⁸.
- d) De directie kan uit één of meer personen bestaan. Als sprake is van een meerhoofdige directie, wordt duidelijk gemaakt wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft en hoe men als collectief werkt. Dat wordt vastgelegd in een directiestatuut dat de vaststelling of goedkeuring behoeft van het orgaan dat de directeuren benoemt en ontslaat en/of toezicht houdt op hun functioneren.
- e) Elk lid van de directie meldt elke nevenfunctie aan het orgaan dat hem benoemt en ontslaat en/of het orgaan dat toezicht houdt op zijn functioneren. Voor het aanvaarden of continueren van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie die een zodanige werkbelasting met zich meebrengt dat het afbreuk kan doen aan zijn functioneren voor de organisatie of die anderszins strijdig kan zijn met de belangen van de organisatie, behoeft het lid van de directie de goedkeuring van dat orgaan.

5.4. Het bestuur en de raad van toezicht

Zoals eerder opgemerkt, kan het bestuur de bestuurlijke taken zelf uitvoeren of onder zijn verantwoordelijkheid delegeren aan de titulaire directie. Het bestuur blijft verantwoordelijk als het bestuur in de zin van de wet.

De raad van toezicht heeft geen bestuurlijke verantwoordelijkheid, maar een toezichthoudende. Meestal is er dan een statutaire directie die wettelijk gezien de bestuurlijke verantwoordelijkheid heeft.

Voor het bestuur en de raad van toezicht gelden de volgende principes.

- a) Het bestuur/de raad van toezicht bestaat uit minimaal drie leden.
- b) De leden van het bestuur/de raad van toezicht worden

⁷ Bij een vereniging benoemt de ALV (een deel van) de statutaire directie. In die situatie kan een raad van toezicht (ook) toezicht houden op de statutaire directie en deze evalueren.

⁸ Het advies voor het ontwikkelen van deze richtlijn wordt gelijktijdig met de code aan de VFI aangeboden.

benoemd, geschorst en ontslagen door het betreffende orgaan zelf of - indien aanwezig - het orgaan dat toezicht houdt. Dat kan bij het bestuur de raad van toezicht of de ALV zijn. Dat kan bij de raad van toezicht de ALV zijn.

- c) Bij de werving, selectie en benoeming van de leden van het bestuur/de raad van toezicht wordt gewerkt met een profielschets, waarin de noodzakelijke kwaliteiten voor de komende periode beschreven staan.
- d) Bij de samenstelling van het bestuur/de raad van toezicht wordt gestreefd naar diversiteit op basis van geslacht, etniciteit en maatschappelijke achtergrond.
- e) Er worden afspraken gemaakt over de te volgen procedure bij werving, selectie en benoeming.
- f) De leden van het bestuur/de raad van toezicht worden benoemd voor een beperkte termijn van maximaal 4 jaar. Zij kunnen maximaal 2 keer worden herbenoemd. Herbenoeming is geen automatisme. Het betreffende lid wordt beoordeeld op basis van zijn functioneren, waarbij de profielschets mede in aanmerking wordt genomen.
- g) Er wordt een rooster van aftreden opgesteld dusdanig dat enerzijds regelmatig nieuwe leden worden aangetrokken en anderzijds een zekere continuïteit is geborgd.
- h) Leden van het bestuur/de raad van toezicht ontvangen geen bezoldiging, maar kunnen een vergoeding voor gemaakte kosten ontvangen. De regeling voor de vergoeding wordt bepaald door degene die de leden van het desbetreffende orgaan benoemt (zie principe b).
- i) Het bestuur/de raad van toezicht of degene die de leden benoemt, benoemt de voorzitter in functie. De voorzitter is verantwoordelijk voor het creëren van de nodige voorwaarden voor het adequaat functioneren van het bestuur/de raad van toezicht en is het primaire aanspreekpunt voor de leden van het betreffende orgaan.
- j) Het bestuur/de raad van toezicht dient te kunnen beschikken over secretariële ondersteuning.
- k) Een lid van het bestuur meldt elke relevante nevenfunctie in elk geval aan het bestuur en indien aanwezig aan de raad van toezicht. Voor het aanvaarden of continueren van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie die strijdig kan zijn met de belangen van de organisatie, heeft het lid van het bestuur de goedkeuring van het bestuur, dan wel de raad van toezicht.

Een lid van de raad van toezicht meldt elke relevante nevenfunctie in elk geval aan de raad van toezicht. Voor het aanvaarden of continueren van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie die strijdig kan zijn met de belangen van de organisatie, heeft het lid van de raad van toezicht de

goedkeuring van de raad van toezicht.

Van een kandidaat-lid voor het bestuur/de raad van toezicht wordt gevraagd om relevante nevenfuncties te melden aan het orgaan dat het lid benoemt.

- l) Het bestuur/de raad van toezicht zorgt voor een jaarlijkse (zelf)evaluatie van zijn functioneren, met dien verstande dat de raad van toezicht ook zorgt voor evaluatie van het bestuur indien de organisatie beide organen kent. Daarin meegenomen wordt het beeld dat andere relevante organen van het functioneren van het bestuur/de raad van toezicht hebben. Het bestuur/de raad van toezicht legt de uitkomsten en afspraken voortkomend uit de (zelf)evaluatie vast.
- m) In de statuten en/of een reglement worden vastgelegd: de omvang van het bestuur/de raad van toezicht, de zittingstermijn, het aantal mogelijke herbenoemingen, regels voor de samenstelling, de taakverdeling binnen het bestuur/de raad van toezicht en de werkwijze. Statuten en reglement worden vastgesteld door het bestuur of - indien aanwezig - door de raad van toezicht. In geval van een vereniging worden de statuten vastgesteld door een ALV.

5.5. Tegenstrijdige belangen

- a) Leden van de directie, het bestuur, de raad van toezicht en commissies met taken op het gebied van besturen of toezicht houden (in het volgende spreken wij van 'commissie') moeten onafhankelijk en onbevangen kunnen opereren.
- b) Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling van leden van de directie, het bestuur, de raad van toezicht en leden van commissies van de organisatie, die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De raad van toezicht en - als die niet aanwezig is - het bestuur bewaakt dit.
- c) Het lid van de directie, het bestuur, de raad van toezicht of een commissie meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de raad van toezicht of - als die niet aanwezig is - aan de voorzitter van het bestuur en tevens aan zijn collega-leden. Het lid verschaft alle relevante informatie. De raad van toezicht c.q. het bestuur beslist of er sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe daarmee wordt omgegaan.
- d) Het lid van de directie, het bestuur, de raad van toezicht of een commissie dat een tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor de organisatie en/of de betreffende persoon, neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij die persoon het tegenstrijdig belang heeft.

- e) Degene bij wie sprake is van belangenverstremming mag de organisatie niet vertegenwoordigen voor die zaken waar bij de belangenverstremming speelt.
- f) Lid van de directie, het bestuur, de raad van toezicht of een commissie kunnen in elk geval niet zijn personen die nauwe familie- of vergelijkbare relaties hebben met andere leden van de directie, het bestuur, de raad van toezicht of een commissie.
- g) In de statuten en/of een reglement worden nadere regels vastgelegd voor wanneer sprake is van belangenverstremming en tegenstrijdige belangen en hoe daarmee om te gaan. Statuten en reglement worden vastgesteld door het bestuur of - indien aanwezig - de raad van toezicht. Ingeval van een vereniging worden de statuten vastgesteld door de ALV.

5.6. Financiële verslaggeving en de externe accountant

- a) De statutaire directie c.q. het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de financiële verslaggeving. Indien aanwezig ziet de raad van toezicht erop toe dat de statutaire directie/het bestuur die taak vervult.
- b) Het bestuur of indien aanwezig de raad van toezicht benoemt de externe accountant die de controle op de jaarrekening uitvoert conform wet- en regelgeving die van toepassing is voor fondsenwervende goededoelenorganisaties. Bij een vereniging verleent de ALV opdracht tot benoeming van de externe accountant.
- c) De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening aan de statutaire directie of het bestuur en - indien aanwezig - gelijkelijk aan de raad van toezicht. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering bij waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten.
- d) De accountant kan op verzoek van het bestuur of de raad van toezicht ook tussentijds worden uitgenodigd voor overleg. De accountant kan daar ook zelf om verzoeken.
- e) De opdrachtverlening tot eventuele niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant wordt in nader te bepalen gevallen bepaald door het bestuur en - indien aanwezig - goedgekeurd door de raad van toezicht.
- f) Ten minste eens in de vier jaar evalueert het bestuur en - indien aanwezig - de raad van toezicht het functioneren van de accountant.

6. Verantwoorden

6.1. Algemeen

Het informeren van en daarmee verantwoording afleggen aan personen, groeperingen en organen binnen en buiten de fondsenwervende goededoelenorganisatie, die belang hebben bij het functioneren van de organisatie, of andersom die voor de organisatie belangrijk zijn om de maatschappelijke rol te vervullen, is een wezenlijk onderdeel van goed bestuur.

De fondsenwervende goededoelenorganisatie kent de volgende mogelijke belanghebbenden:

- leden van de vereniging;
- vrijwilligers;
- 'vrienden van ...';
- begunstigden: potentiële dan wel huidige begunstigden;
- gevers: (potentiële) donateurs, subsidieverstrekkers, loterijen;
- media;
- fiscus;
- samenleving.

Het informeren van en verantwoording afleggen aan belanghebbenden heeft betrekking op het functioneren van de organisatie, het besturen daarvan en het toezicht houden daarop.

De organisatie richt die communicatie zo in dat de informatie:

- relevant is voor belanghebbenden;
- eenduidig is; niet voor meerdere interpretaties vatbaar;
- toegankelijk is voor belanghebbenden, zowel wat de inhoud als wat de informatiekanalen betreft.

Daarnaast zorgt de organisatie ervoor dat de belanghebbenden hun ideeën, opmerkingen, wensen en klachten kenbaar kunnen maken en dat daaraan de juiste aandacht wordt besteed. Daartoe maakt de organisatie aan belanghebbenden duidelijk waar en op welke wijze zij met hun inbreng en klachten terecht kunnen en heeft zij spelregels voor de wijze waarop zij daarmee omgaat.

6.2. Verantwoorden over vijf inhoudelijke terreinen en de organen

- a) De organisatie heeft een beleid voor de communicatie met belanghebbenden. In het beleid wordt in elk geval aandacht besteed aan:

- wie de belanghebbenden van de organisatie zijn;
 - de aan de belanghebbenden te verstrekken informatie;
 - de wijze waarop de informatie wordt verstrekt.
- b) De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:
- de doelstelling van de organisatie (zie ook 3.2.1. doelstelling);
 - de wijze waarop de doelstelling is vertaald in visie, beleid, strategieën en voor zover mogelijk beoogde resultaten, alsmede de overwegingen daarachter (zie ook 3.2.1. doelstelling);
 - het jaarplan met in elk geval informatie over de verwachte inkomsten, de geplande besteding van middelen aan het goede doel en daarbinnen aan concrete programma's en activiteiten, de beoogde resultaten (en indien die niet kunnen worden aangegeven: de redenen daarvoor), het deel van de middelen dat wordt besteed aan fondsenwerving en aan ondersteunende functies, alsmede hoe wordt omgegaan met financiële reserves;
 - wat in de afgelopen periode de daadwerkelijke resultaten van de besteding van middelen aan het goede doel waren;
 - wat de bestaande reserves zijn en de ratio daarachter (zie ook 3.2.2. besteding van middelen);
 - de methoden die worden gebruikt voor fondsenwerving, waar de verkregen middelen voor zullen worden ingezet, hoeveel opbrengsten nodig zijn en hoeveel van de opbrengsten voor het betreffende goede doel zijn bedoeld (zie ook 3.2.3. fondsenwerving);
 - de verhouding tussen kosten en opbrengsten van fondsenwerving in de afgelopen periode en de besteding van de opbrengsten aan de bij de werving aangegeven doelen;
 - hoe wordt omgegaan met vrijwilligers, zowel het beleid als de realisatie in de afgelopen periode (zie ook 3.2.4. omgaan met vrijwilligers);
 - welke voorzieningen voor (risico-)beheersing de organisatie toepast en de werking daarvan (zie ook 3.2.5. functioneren van de organisatie);
 - hoe de communicatie met belanghebbenden vorm krijgt, zowel het beleid daaromtrent als de realisatie daarvan in de afgelopen periode.
- c) De informatie aan belanghebbenden bevat in elk geval de volgende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden':
- hoe de functies van besturen en toezicht houden zijn georganiseerd; welke organen daartoe zijn ingesteld, wie welke taken heeft en wat de werkwijze is;
 - wie de directie, het bestuur en de raad van toezicht vormen;
 - van de statutaire directie: functie (voorzitter of lid) en relevante nevenfuncties;
 - van de leden van het bestuur en de raad van toezicht: functie (voorzitter, vice-voorzitter, eventueel andere bijzondere functies), hoofdfunctie, relevante nevenfuncties, datum van benoeming en benoemingstermijn en of het lid al dan niet in aanmerking komt voor herbenoeming;
 - de bezoldiging van de individuele directeuren conform de VFI-Richtlijn Beloning van Directeuren;
 - de vergoedingsregeling voor de leden van het bestuur en de raad van toezicht en de vergoeding die in het afgelopen jaar is betaald;
 - de profielschets voor het bestuur en de raad van toezicht, hoe daar het afgelopen jaar mee is omgegaan bij de (her)benoeming van leden en de procedure van werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van het bestuur en de raad van toezicht;
 - de werkzaamheden van het bestuur en de raad van toezicht in het afgelopen jaar, waaronder het aantal vergaderingen en de belangrijkste behandelde onderwerpen, alsmede andere belangrijke activiteiten van het betreffende orgaan of van vertegenwoordigers daarvan;
 - het reglement van het bestuur dan wel de raad van toezicht;
 - in hoeverre de goededoelenorganisatie voldoet aan de principes van de code voor goed bestuur en de uitleg voor eventuele afwijkingen.
- d) De informatie over het functioneren en de prestaties over het afgelopen verslagjaar wordt gepresenteerd in het jaarverslag en de jaarrekening. Bij de verslaggeving wordt behalve bovenstaande principes ook de Richtlijn Jaarverslaggeving Fondsenwervende Instellingen gevolgd. Jaarverslag en jaarrekening worden op de website geplaatst en zijn opvraagbaar. Ook alle andere informatie genoemd onder de principes b) en c) in deze paragraaf wordt op de website geplaatst.
- e) De organisatie zorgt voor een regeling die het belanghebbenden mogelijk maakt om hun ideeën, opmerkingen, wensen en klachten kenbaar te maken en om met de organisatie in gesprek te komen wanneer de belanghebbende van mening is dat onvoldoende naar hem wordt geluisterd. De organisatie zorgt ervoor dat deze regeling bij belanghebbenden bekend kan zijn en toegankelijk is.

7. Invoering en monitoring van de code

De commissie stelt, voor de invoering van de code, een overgangstermijn tot het einde van 2006 voor. Na die termijn moeten alle VFI-leden aan de code voldoen of uitleggen waarom zij op onderdelen van de code afwijken (pas toe of leg uit).

De commissie stelt tevens voor om een onafhankelijke monitoringcommissie in te stellen.

In de overgangperiode ligt het accent van de werkzaamheden van die commissie bij het stimuleren en faciliteren van de invoering. Zo kan zij bijvoorbeeld best practices opstellen voor de vertaling van het uitgangspunt van scheiding van besturen en toezicht en voor de verantwoording naar belanghebbenden.

Na de overgangperiode maakt de monitoringcommissie de balans op:

- Hoe staat het met de invoering van de code?
- Waar is bijsturing nodig bij de organisaties?
- Voldoet de code of moet die worden aangepast?

Na de overgangperiode blijft de monitoringcommissie volgen of aan de code wordt voldaan en blijft zij periodiek beoordelen of de code nog steeds voldoet.

De commissie stelt voor om met deze code in de hand afstemming te zoeken met het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) dat (fondsenwervende) goededoelenorganisaties voorziet van een keurmerk. Alle leden van de VFI bezitten dit keurmerk of de zogenaamde Verklaring van Geen Bezwaar. Daarnaast zijn er circa 180 andere fondsenwervende goededoelenorganisaties met een CBF-Keurmerk of een CBF-Verklaring van Geen Bezwaar.

Het uiteindelijke doel van de code is een instrument te verschaffen dat fondsenwervende goededoelenorganisaties eenduidige en goed hanteerbare richtlijnen geeft voor de inrichting van goed bestuur en dat belanghebbenden het vertrouwen geeft dat daarmee optimale voorwaarden zijn geschapen voor een goed functionerende organisatie.

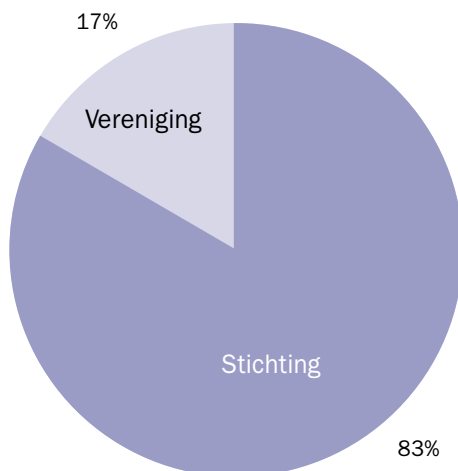
BIJLAGE 1

De leden van de VFI

1. Rechtsvorm

In 2004 had de VFI 90 leden. De meeste leden zijn stichtingen. Sommige organisaties kennen zowel een stichting als een vereniging. In dat geval is echter maar één van de rechtspersonen lid van de VFI, in de regel de rechtspersoon die de fondsenwerving en het fondsbeheer voor zijn rekening neemt. Figuur 1 geeft de samenstelling van het ledenbestand weer.

Figuur 1. Samenstelling ledenbestand naar rechtsvorm



Bron: Inventarisatie VFI

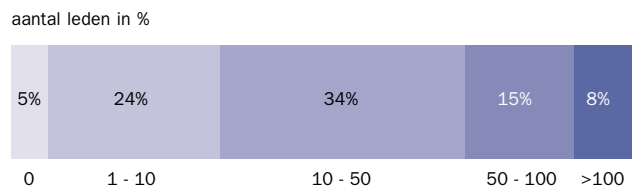
2. Omvang

De VFI kent een grote spreiding in de omvang van de leden, zowel naar inkomsten als naar medewerkers.

De meeste leden van de VFI hebben betaalde medewerkers in dienst. Het merendeel heeft minder dan 50 medewerkers in dienst en van deze groep heeft bijna de helft 10 of minder medewerkers. Een kwart van de leden heeft meer dan 50 medewerkers in dienst.

In figuur 2 is de omvang van de VFI-leden naar aantallen medewerkers ingedeeld en in klassen weergegeven (zie figuur 2).

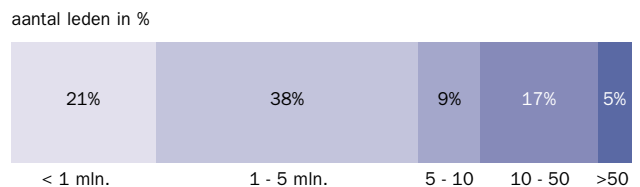
Figuur 2. Omvang leden naar aantal medewerkers



Bron: Inventarisatie VFI

Tweederde van de leden had in 2003 minder dan € 5 mln. inkomsten per jaar. Van deze groep heeft bijna de helft minder dan € 1 mln. aan inkomsten gehad. Aan de andere kant kent de VFI een aantal heel grote leden met meer dan € 50 mln. aan inkomsten (zie figuur 3).

Figuur 3. Omvang leden naar inkomsten



Bron: Inventarisatie VFI

3. Herkomst van inkomsten

Naast de omvang van de inkomsten verschilt ook de herkomst van de inkomsten. Alle leden van de VFI ontvangen inkomsten uit donaties. Bij de meeste organisaties vormen de donaties meer dan 50% van de inkomsten.

De helft van de leden van de VFI ontvangt naast donaties ook overheidssubsidies. Het aandeel van deze subsidies in de totale inkomsten is voor de meeste echter beperkt.

Slechts 12 leden halen meer dan 50% van hun inkomsten uit overheidssubsidies.

Een deel van de leden ontvangt ook inkomsten uit loterijen. Dit aandeel is voor de meeste instellingen gering, minder dan 25%. Slechts vier organisaties halen het merendeel van hun inkomsten uit loterijen. Tabel 1 geeft een overzicht van het aandeel van de drie belangrijkste inkomstenbronnen van de leden van de VFI.

Tabel 1. Aandeel van belangrijkste inkomstenbronnen in het totaal van de inkomsten

Aandeel inkomsten	donaties	subsidies	loterijen
0%	0	47	34
0% - 25%	6	22	35
25% - 50 %	17	9	17
50% - 75%	22	8	3
75% - 100%	45	4	1
Totaal aantal leden	90	90	90

Bron: Inventarisatie VFI

4. Bestuursstructuur

Er is door de VFI een quick scan gemaakt van de bestuursstructuur van de VFI-leden, gebaseerd op de statutaire organen die te vinden zijn op websites, in jaarverslagen en genoemd in telefonische gesprekken. Daaruit blijkt in elk geval een grote diversiteit.

Het merendeel heeft een bestuur (en directeur) en een beduidend kleiner aantal een raad van toezicht en statutaire directie. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat niet duidelijk is geworden welke verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden achter de benamingen van bestuur en raad van toezicht schuil gaan.

Er worden daarnaast nog tal van andere organen genoemd, zoals Comité van Aanbevelingen, Raad van Advies, Wetenschappelijke Adviesraad, etc.

De analyse is gebaseerd op gegevens van 65 leden.

5. Internationale verbanden

Van de VFI-leden werkten in 2004 15 leden in internationaal verband. Drie leden gaven aan daarbij volledig autonoom te opereren. Voor de overige 12 leden kan het werken in internationaal verband ook implicaties hebben voor de inrichting van het bestuur.

BIJLAGE 2

Begrippenlijst en organisatievormen voor de functies ‘besturen’ en ‘toezicht houden’

1. Begrippenlijst

- *Besturen*: richting geven aan de organisatie, zorgen voor het verwerven, besteden en beheren van de middelen en voor het adequaat functioneren van de organisatie in het algemeen.
- *Toezicht houden*: toezicht vooraf (vaststellen of goedkeuren van plannen) en toezicht achteraf (kritisch volgen van de organisatie en haar resultaten).
- *Bestuur*: een orgaan bestaande uit personen voor wie die functie een nevenfunctie is en die daarvoor niet worden bezoldigd (ook vrijwilligersbestuur genoemd). Het bestuur heeft wettelijk gezien de bestuurlijke verantwoordelijkheden en is daarop aanspreekbaar.
- *Statutaire directie*: bestaat uit één of meer directeuren die wettelijk gezien de bestuurlijke verantwoordelijkheden hebben en daarop aanspreekbaar zijn. Voor degenen die deze functie vervullen, is dat de bezoldigde hoofdfunctie.
- *Titulaire directie*: bestaat uit één of meer directeuren. Voor de betreffende personen is dat de bezoldigde hoofdfunctie. Maar anders dan de statutaire directie heeft de titulaire directie niet de wettelijke bestuurlijke verantwoordelijkheden. Die blijven bij het bestuur. Het bestuur kan wel bestuurlijke taken aan de titulaire directie delegeren.
- *Raad van toezicht (hier kan ook raad van commissarissen worden gelezen)*: heeft de taak om toe te zien op het beleid van de statutaire directie of het bestuur en de algemene gang van zaken bij de organisatie, alsmede om de statutaire directie of het bestuur met raad en advies terzijde te staan. Dit orgaan bestaat eveneens uit personen waarvoor dit geen hoofdfunctie is en die hiervoor geen bezoldiging ontvangen.
- *ALV (algemene ledenvergadering)*: het orgaan van de vereniging dat wordt gevormd door de leden.

2. Organizevormen

In deze paragraaf worden huidige verschijningsvormen van de juridische en bestuurlijke inrichting van fondsenwervende goededoelenorganisaties geschetst.

Stichting of vereniging

Fondsenwervende goededoelenorganisaties hebben voor het verkrijgen van rechtspersoonlijkheid de keuze tussen een stichting of vereniging. Bij de vereniging is er altijd een algemene ledenvergadering (ALV) met bij de wet gegeven rechten en plichten en de mogelijkheid om die statutair uit te breiden. Leden zijn altijd personen of organisaties die begaan zijn met het doel van de vereniging of anderszins belang hebben bij de vereniging.

De stichting kent geen wettelijk orgaan waarin groepen belanghebbenden zijn vertegenwoordigd. De stichting kan wel op andere wijze betrokkenheid van belanghebbenden organiseren, bijvoorbeeld door een raad van advies, een raad van belanghebbenden, dialoogsessies met belanghebbenden etc.

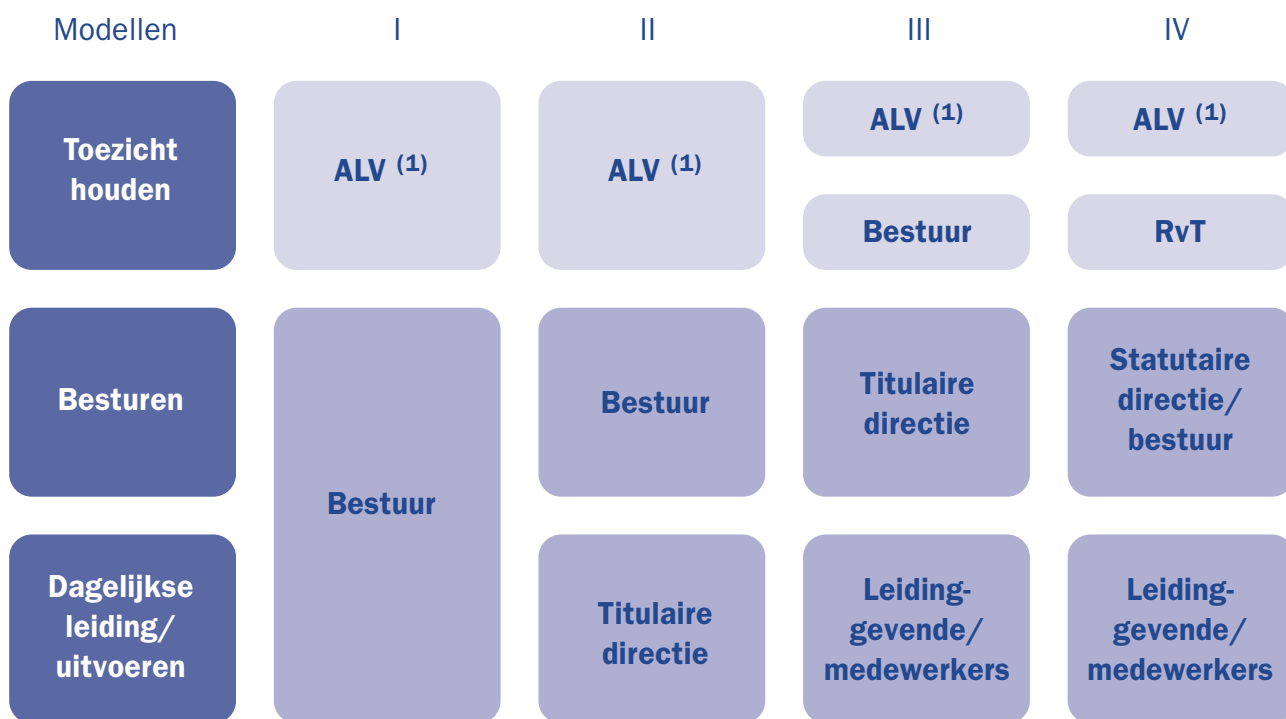
Besturen en toezicht houden

De wet voorziet zowel voor stichtingen als verenigingen in een bestuur dat, dan wel in een statutaire directie die richting geeft aan de organisatie, zorgt voor de verwerving, besteding en het beheer van de middelen en voor het adequaat functioneren van de organisatie in het algemeen. Het bestuur c.q. de statutaire directie is eindverantwoordelijk voor de organisatie en kan daarop worden aangesproken.

Het bestuur bestaat uit personen voor wie het besturen een onbezoldigde nevenfunctie is (bij goededoelenorganisaties ook wel vrijwilligersbestuur genoemd). De statutaire directie bestaat uit personen voor wie het de bezoldigde hoofdfunctie is.

De wet laat stichtingen en verenigingen vrij om daarnaast een toezichthoudend orgaan in te stellen. Wij spreken in dit advies over raad van toezicht. Daarvoor kan ook raad van commissarissen worden gelezen.

Wij schetsen de verschillende verschijningsvormen in vier modellen, die uiteraard een abstractie van de werkelijkheid zijn.



In de praktijk komen het zogenaamde bestuursmodel en het raad van toezichtmodel voor.

Bij het *raad van toezichtmodel* (model IV in voorgaande tekening) wordt het wettelijke bestuur meestal ingevuld door een statutaire directie; maar ook een bestuur (bestaande uit personen voor wie dat een nevenfunctie is) komt voor. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de statutaire directie c.q. het bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie en adviseert de statutaire directie c.q. bestuur. Hierop is de raad van toezicht aanspreekbaar. Voor de inrichting en het functioneren van de raad van toezicht zoeken stichtingen en verenigingen in de praktijk aansluiting bij de betreffende bepalingen in het vennootschapsrecht.

Bij het *bestuursmodel* wordt het wettelijke bestuur uitgeoefend door een bestuur. Hier zijn verschillende modaliteiten mogelijk (modellen I, II en III in voorgaande tekening).

Bij model III heeft het bestuur het gros van zijn taken gedelegeerd aan de titulaire directie. Het bestuur blijft verantwoordelijk en ziet toe op de uitvoering daarvan. Er wordt dan ook nogal eens gesproken van toezichthoudend bestuur. Dit model werkt de facto als het raad van toezichtmodel, met het principiële verschil dat het bestuur volgens de wet bestuurlijk verantwoordelijk en aansprakelijk blijft.

Die verantwoordelijkheid van het bestuur is er ook bij model I en II. Hier is het bestuur actiever betrokken bij de organisatie. Grofweg zorgt het in model II voor het beleid en is het bij model I ook op operationeel niveau actief.

Bij een vereniging is er daarnaast de *algemene ledenvergadering* (ALV). Leden kunnen bijvoorbeeld personen zijn die de organisatie als vrijwilliger of donateur ondersteunen of rechtspersonen die hun krachten in een vereniging hebben gebundeld. De ALV heeft een aantal wettelijk bepaalde taken en bevoegdheden met een toezichthoudend karakter, zoals het vaststellen van de jaarrekening, het benoemen, schorsen en ontslaan van bestuurders en het besluiten over statutenwijziging of ontbinding van de vereniging. De taken en bevoegdheden van de ALV kunnen door de betreffende vereniging worden uitgebreid. Altijd leggen statutaire directie, bestuur en/of raad van toezicht verantwoording af aan de ALV. De ALV hoeft zich over zijn inrichting en functioneren niet te verantwoorden naar anderen binnen of buiten de organisatie.

Naast hiervoor genoemde organen kan een organisatie nog andere organen instellen, die veelal commissie worden genoemd. Zo zijn er bijvoorbeeld commissies die het bestuur of de raad van toezicht adviseren, die plannen ontwikkelen die ter vaststelling worden voorgelegd of die het functioneren van de organisatie op onderdelen toetsen.

DEEL II

BELONING VAN DIRECTEUREN VAN GOEDEDOELENORGANISATIES

Advies voor een richtlijn

Beloning van directeuren

Ter inleiding

De commissie is door de VFI gevraagd om, naast 'spelregels voor goed bestuur', advies uit te brengen over de 'grondslagen voor beloning van directeuren van instellingen'.

Het advies luidt als volgt:

Overwegingen

I. De beloning van directeuren moet aansluiten bij het ideële karakter van de instelling

De betrokken instellingen hebben ideële doelen. Zij realiseren deze doelen met financiële middelen die zij hoofdzakelijk ontvangen van donateurs, van de overheid (in de vorm van subsidie) en/of loterijen. Donateurs, overheid en loterij-organisaties stellen deze middelen ter beschikking in het vertrouwen dat deze zo veel als mogelijk worden besteed aan het goede doel. In dat kader past een gematigde vaste beloning, niet gekoppeld aan de resultaten van de instelling. Van de directeur mag worden verwacht dat hij begrijpt dat zijn beloning niet dezelfde hoogte heeft als de beloning van vergelijkbare functies in het bedrijfsleven. Zijn motivatie wordt primair door het goede doel bepaald.

Uiteraard wordt ook professionaliteit van de directeur gevraagd. De hoogte van het verdienbare inkomen moet dat mogelijk maken.

De commissie is daarom van opvatting dat er sprake moet zijn van een combinatie van idealisme en professionaliteit.

II. De instellingen moeten inzicht geven in de beloning van individuele directieleden

Instellingen die afhankelijk zijn van de steun van het publiek hebben de verantwoordelijkheid het publiek adequaat te informeren over de wijze waarop de verkregen middelen worden ingezet. Voorts geeft onduidelijkheid over de (normering van) beloning van directies gemakkelijk aanleiding tot maatschappelijke onrust. De commissie is daarom van oordeel dat ten behoeve van een goed functioneren van de

instellingen en de maatschappelijke belangen die daarmee worden gediend, zij jaarlijks inzicht moeten geven in de beloning van individuele directieleden en in de componenten van die beloning.

III. Het publiek moet in de gelegenheid worden gesteld de hoogte van de beloning aan een norm te toetsen

Openbaarheid over beloning is niet voldoende. Het biedt geen inzicht in de redelijkheid van de beloning. Daarom is het nodig een norm te ontwikkelen. De besturen en raden van toezicht moeten adequate informatie verstrekken over de wijze waarop zij aan de norm voldoen.

Advies

1. De norm voor de beloning van directeuren is afgeleid van het beloningsgebouw van de rijksoverheid

Goededoelenorganisaties hebben net als de rijksoverheid maatschappelijke doelstellingen en werken voor een groot deel met gelden die afkomstig zijn van burgers. Tevens gaat de commissie ervan uit dat in het beloningsbeleid bij de rijksoverheid sprake is van een combinatie van idealisme en professionaliteit. Om die reden wordt aanbevolen om de rijksoverheid als referentie te gebruiken. De commissie is van oordeel dat de beloning van directeuren van de goededoelenorganisaties moet worden afgestemd op de beloning van qua zwaarte en complexiteit vergelijkbare functies bij de rijksoverheid.

2. De brancheorganisatie moet een adviesregeling ontwikkelen voor de beloning van directies

De commissie adviseert de VFI een adviesregeling te ontwerpen voor de beloning van directies. In die adviesregeling worden de factoren benoemd die van belang zijn voor het bepalen van het gewicht van de functie.

3. De adviesregeling moet hanteerbaar zijn voor besturen en raden van toezicht

Besturen en raden van toezicht hebben een eigen verantwoordelijkheid in het vaststellen van de inkomens van directeuren. De adviesregeling moet hen richtlijnen geven voor het vaststellen van de inkomens en ruimte bieden om zelf afwegingen te

maken die aansluiten bij de specifieke situatie van de betreffende goededoelenorganisatie.

Dat betekent dat de regeling het mogelijk maakt de zwaarte van de functie op eenvoudige wijze vast te stellen en op basis daarvan een toepasselijk beloningsniveau te kiezen.

Besturen en raden van toezicht moeten adequate informatie verstrekken over de wijze waarop zij tot vaststelling van het beloningsniveau zijn gekomen.

Kader en elementen voor de Adviesregeling

1. Toepassingsgebied

De regeling is voor wat betreft de bepaling van het beloningsniveau van toepassing op die functionarissen die in laatste instantie verantwoordelijk zijn voor het dagelijks functioneren van de organisatie. Deze functies worden veelal aangeduid met de functietitel 'directeur', 'voorzitter van de raad van bestuur' of 'lid van de raad van bestuur'. Hierna wordt de functietitel 'directeur' gebruikt.

2. Contouren van een adviesregeling voor directiebeloning

De adviesregeling bestaat uit drie modules:

- een module waarmee het functiegewicht kan worden bepaald;
- een module waarmee een beloningsniveau kan worden gekozen;
- indicaties met betrekking tot secundaire arbeidsvoorwaarden.

Ad a:

De functiegewichtsmodule bestaat uit een matrix met een aantal factoren. Deze factoren hebben betrekking op:

- De dynamiek van de omgeving van de instelling
Sommige organisaties hebben relatief stabiele bronnen van inkomsten, andere moeten veel energie steken in het werven van middelen.
- De breedte van de taakstelling
Sommige instellingen zijn vooral gericht op de verwerving van middelen, andere meer op de besteding van middelen en/of dragen verantwoordelijkheid voor het realiseren van projecten.

- De zelfstandigheid van de directie

De zelfstandigheid van directies verschilt. In de eerste plaats in formele zin omdat een directeur in de zin van de wet al dan niet bestuurder is. In de tweede plaats omdat in de dagelijkse praktijk de zelfstandigheid van de directeur t.o.v. het bestuur kan variëren.

- De omvang van de instelling

Fondsenwervende instellingen verschillen sterk in omvang. De omvang kan worden gemeten in geldstromen, aantal medewerkers, aantal donateurs en dergelijke.

Op elk van deze factoren kan de zwaarte worden bepaald, bijvoorbeeld met behulp van een puntentelling. Het aantal punten per factor wordt opgeteld tot een totaal aantal punten en daarmee wordt de desbetreffende directiefunctie in een zwaarteklasse ingedeeld.

Ad b:

Indeling in een zwaarteklasse geeft een indicatie voor de beloning. Er moet een vertaling komen naar beloningsniveau. Hiervoor moet worden aangesloten op het beleid dat wordt toegepast voor beloning binnen de ambtelijke salarisschalen.

Ad c:

Naast de wijze van vaststelling van het beloningsniveau zal de regeling ook adviezen moeten bevatten met betrekking tot de secundaire arbeidsvoorwaarden.

3. Verantwoording van directiebeloning

De instellingen moeten inzicht geven in de beloning van alle individuele directieleden in het verslagjaar. Onder beloning wordt daarbij verstaan de daadwerkelijk aan een directeur in het verslagjaar uitgekeerde bedragen voor:

- Vast inkomen

Dit inkomen bestaat uit: salaris, vakantiegeld en eventuele vaste (eindejaars-)uitkeringen.

- Onkostenvergoeding

De bedragen die als vaste kostenvergoeding zijn uitgekeerd.

Daarnaast moet het jaarverslag inzicht bieden in bedragen die ten behoeve van een directeur zijn betaald. Het gaat daarbij om:

- Pensioenpremie

De daadwerkelijk in het verslagjaar door de werkgever betaalde premie voor pensioen. Pensioen omvat daarbij

ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen, prepensioen en arbeidsongeschiktheidspensioen.

d) Premie ziektekostenverzekering

Het gaat hier om dat deel dat door de werkgever is betaald voor de verzekering van ziektekosten.

Verder moet de organisatie in enige vorm inzicht geven in:

e) de aard van het arbeidscontract (voor bepaalde of voor onbepaalde duur);

f) een toegepaste vertrekregeling.

4. Onderhoud van de regeling

De regeling moet worden onderhouden, o.m. om de algemeen maatschappelijke loonontwikkelingen te verdisconteren. Dit kan geschieden door de commissie die ook verantwoordelijk is voor het onderhoud van de Code voor Goed Bestuur. De commissie laat zich jaarlijks informeren door deskundigen over de voor het honoreringsbeleid relevante ontwikkelingen voor functies van dit gewicht bij de rijksoverheid. Op basis van de verzamelde informatie wordt een beslissing genomen over eventuele aanpassingen. De commissie geeft openheid over de voor haar besluitvorming relevante informatie en de aanpassingen.

5. Overgangsbepalingen

De regeling zal ook adviezen over overgangsbepalingen moeten bevatten voor zittende directeuren. De commissie is van oordeel dat lopende arbeidsovereenkomsten in principe moeten worden gerespecteerd. In Nederland is het ongebruikelijk salarissen te verlagen als gevolg van de invoering van nieuwe beloningssystemen. Deze gedragslijn zal ook in de overgangsbepalingen worden gevolgd.



Lenthe Publishers, Amsterdam