



Toezicht kritisch verslagen

Onderzoek naar verantwoording over toezicht
in jaarverslagen in de goededoelensector

November 2017

KPMG.nl

I N H O U D

01

pag. 4



Resultaten en
aanbevelingen

02

pag. 10



Verantwoording
KPMG

03

pag. 14



Verantwoorden over
goed toezicht

04

pag. 20



SBF Code Goed
Bestuur

Organisaties in
het onderzoek

05

pag. 24



Indrukken uit het
onderzoek over
opvolging van de
bedoeling van de
Code

06

pag. 28



Opvolging in de
verslagen van het
toezichthoudend
orgaan 2016

01



Resultaten en aanbevelingen

Resultaten en aanbevelingen

Reikwijdte en bedoeling onderzoek

KPMG deed praktijkonderzoek naar de wijze waarop toezichthoudende organen van negentien grotere goede doelen verantwoording afleggen over het door hen gehouden toezicht. Specifiek beoordeelden we hoe de elementen 'besturen' en 'toezicht', waarover belanghebbenden volgens de Code Goed Bestuur geïnformeerd dienen te worden, werden verslagen.

De toezichthoudende taak verslagen; resultaten van het onderzoek

Grote diversiteit in omvang en mate van detail

Er bestaat een grote diversiteit in de mate waarin het toezichthoudend orgaan verslag doet van zijn toezichthoudende taak. Dit kan deels verklaard worden doordat de organisaties zich op het gebied van verslaggeving in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden en deels door de verscheidenheid in bestuursmodellen. De rol van de leden van het toezichthoudend orgaan in het geval van een vereniging met een zeer participierend bestuur is anders dan die van de leden van de raad van toezicht in het geval van een stichting waarbij het besturen in handen is gelegd van een directie. Dit verschil reflecteert zich in de omvang en mate van detail waarin verslag wordt gedaan door het toezichthoudend orgaan. Als gevolg hiervan komen de 'good practices' die in deze brochure zijn opgenomen relatief vaak uit het verslag van een vereniging met een zeer participierend bestuur. Toch zou

verwacht mogen worden dat de meest belangrijke onderwerpen ook kritisch worden besproken door raden van toezicht die 'verder' van de organisatie staan en dat die kritische reflectie dus ook uit hun verslagen zou blijken. Hier is in ons onderzoek ook een voorbeeld van: het verslag van het toezichthoudend orgaan van één stichting uit ons onderzoek beslaat slechts één pagina, maar geeft wel een kritische reflectie op enkele belangrijke onderwerpen weer.

Kritische reflectie blijkt met name uit zelfevaluatie

Toezicht houden omvat volgens de Code Goed Bestuur preventief toezicht, zijnde het vooraf vaststellen en goedkeuren van plannen, en repressief toezicht, ofwel het kritisch volgen van de organisatie en het achteraf beoordelen van resultaten. In de verantwoording zou dus ook iets van 'goede, kritische reflectie' moeten doorklinken.

In ons onderzoek blijkt deze kritische reflectie met name uit de zelfevaluatie van de toezichthoudende organen: in meerdere verslagen wordt ingegaan op de resultaten van deze evaluatie en de verbeterpunten die het toezichthoudende orgaan nastreeft.

Verslag behandelde onderwerpen veelal neutraal beschouwend, weinig reflectie op risico's, impact en strategie

In de meeste verslagen wordt ook informatie gegeven over de inzet van het toezichthoudend orgaan en de belangrijkste behandelde onderwerpen.

De informatie inzake de belangrijkste behandelde onderwerpen is echter vaak neutraal beschouwend en verhalend. Zo wordt er nauwelijks ingegaan op de risico's die het toezichthoudend orgaan onderkent. Ook wordt er niet of nauwelijks verslag gedaan over bijvoorbeeld het onderzoek naar de impact van de organisatie en wordt er nauwelijks gereflecteerd op de missie en strategie van de organisatie.

Vier organisaties hebben geen verslag van het toezichthoudend orgaan in het jaarverslag opgenomen. Bij twee van deze organisaties wordt het voorwoord van het verslag wel door zowel de directie als (de voorzitter van) het toezichthoudend orgaan ondertekend. Een expliciete uiteenzetting van het toezichthoudend orgaan inzake de toezichthoudende taak, die ook verwacht mag worden op basis van de RJ650, ontbreekt echter.

Aanbeveling

Versla het toezicht met kritische reflectie

- Besteed in de komende jaren aandacht aan de kritische inhoudelijke reflectie op het functioneren en de samenstelling van het toezichthoudend orgaan; neem apart een verslag van het toezichthoudend orgaan op in het jaarverslag en laat de kritische reflectie hier ook uit blijken.
- Kritische evaluaties hoeven niet negatief, maar mogen overigens ook juist positief zijn als met scherpheid wordt geconcludeerd dat belangrijke zaken goed worden opgepakt.

Kwaliteit van evaluatie boven kwantiteit

Evalueer liever jaarlijks één of enkele onderwerpen grondig, zodat in circa vier jaar alles goed geraakt wordt, dan ieder jaar alle onderwerpen een beetje. Ga in op de onderwerpen waar diepgaander bij stilgestaan is en op de bevindingen daaruit. Door te vertellen waar u zich sterk voor maakt, maakt u het toezicht, en ook de organisatie zelf, sterker.

Leg de onderwerpen waarvan verwacht wordt dat een toezichthoudend orgaan er verslag van doet vast in een aanbeveling of richtlijn

Zowel de SBF Code Goed Bestuur als de RJ650 geven onderwerpen aan die in het bestuursverslag geadresseerd dienen te worden. Geen van beide gaat in op de onderwerpen die het toezichthoudend orgaan dient te adresseren in zijn verantwoording over de uitvoering van zijn toezichthoudende taak. Enkele onderwerpen voor het bestuursverslag die genoemd worden in de Code en/of RJ650 en die, afhankelijk van de situatie en de ontwikkelingen die spelen in de sector relevant kunnen zijn om ook kritisch te adresseren in het verslag van het toezichthoudend orgaan zijn (zie tabel op de volgende bladzijde):

Bron	Onderwerp	Mogelijke punten van reflectie
RJ650/ SBF Code	De wijze waarop de statutaire doelstelling is vertaald in beleid, begroting en beoogde resultaten	<ul style="list-style-type: none"> • Wijzigingen in de wijze waarop de organisatie haar doelstelling wil realiseren (Good Practice 6.1 (Rode Kruis)) • Mate waarin de organisatie in staat is geweest om haar gestelde doelen/ beoogde resultaten te realiseren (Good Practice 6.1 (Artsen Zonder Grenzen))
RJ650/ SBF Code	De capaciteit en competenties die nodig zijn voor het realiseren van de beleidsdoelen en of de organisatie hierover beschikt	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheid om doelstellingen te realiseren na reorganisatie (Good Practice 6.2 (Cordaid)) • Doelen en realisatie inzake personeelsplanning, invulling van vacatures en aantrekken van gewenste expertise (Good Practice 6.2 (Artsen Zonder Grenzen))
RJ650/ SBF Code	De geboekte resultaten met de programma's/projecten (de effectiviteit van de organisatie) en de wijze waarop deze zijn bepaald/gemeten	<ul style="list-style-type: none"> • De veronderstellingen die de organisatie heeft gemaakt/ zal moeten maken om haar impact te kunnen meten • Het niveau (per land/ per programma) waarop de impact wordt bepaald • De betrouwbaarheid van de gemeten impact • Het inzetten van de verkregen kennis in het verbeteren van de effectiviteit van de organisatie (Good Practice 6.3 (Artsen Zonder Grenzen)) en de selectie van programma's/projecten • De belangrijkste bereikte resultaten en niet bereikte resultaten
RJ650/ SBF Code	De financiële keuzes die zijn gemaakt inzake de besteding aan fondsenwerving, beheer en administratie en doelstelling en het aanhouden van reserves (de efficiency van de organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> • Dilemma's inzake het wel/niet accepteren van financiering van specifieke donoren (Good Practice 6.4 (Artsen Zonder Grenzen)) • De gemaakte afwegingen tussen rendement en impact van de beleggingen in relatie tot de doelstelling van de organisatie • De gemaakte keuzes in de fondsenwervingsmethodes (Good Practice 6.4 (Humanitas))
RJ650/ SBF Code	De methode van risicobeheersing en de werking hiervan	<ul style="list-style-type: none"> • De belangrijkste risico's binnen de organisatie en de effectiviteit van de beheersing hiervan • Het niveau van risicoacceptatie door de organisatie (Good Practice 6.5 (Unicef)) • Wijze waarop fraude en/of corruptie worden voorkomen/ worden geïdentificeerd/ zijn geadresseerd (Good Practice 6.5 (Artsen zonder Grenzen))
RJ650/ SBF Code	De samenstelling van het toezichthoudend orgaan	<ul style="list-style-type: none"> • Uitkomsten van de evaluatie van het eigen functioneren en de hieraan gegeven opvolging (Good Practice 6.6 (Hivos)) • De wijze waarop de samenstelling van het toezichthoudend orgaan tot stand komt en de keuzes die hierin worden gemaakt (Good Practice 6.6 (Artsen zonder Grenzen))
RJ650/ SBF Code	De werkzaamheden van het toezichthoudend orgaan	<ul style="list-style-type: none"> • De inzet van het toezichthoudend orgaan in de vorm van het aantal vergaderingen ofwel de tijd die de leden van het toezichthoudend orgaan aan de organisatie besteden (Good Practice 6.7 (Artsen zonder Grenzen)) • De (gemaakte overwegingen in de belangrijkste behandelde onderwerpen (Good Practice 6.7 (ICCO))
RJ650	De verwachte gang van zaken	<ul style="list-style-type: none"> • De wijzigingen die de organisatie voornemens is te maken op het gebied van doelstelling, beleid, programma's en activiteiten

Reflecteer op hoe het risicomanagement de realisatie van de doelstellingen beïnvloedt

Volgens RJ650 dient in het bestuursverslag reeds ingegaan te worden op de belangrijkste risico's en onzekerheden en op de risicobereidheid en de genomen maatregelen (zie hiervoor ook pagina 38 met een good practice uit het verslag van het toezichthoudend bestuur van Artsen zonder Grenzen). Risicomanagement is echter meer dan een paragraaf in het bestuursverslag. Het is een methode om medewerkers in staat te stellen om afgewogen de juiste beslissingen te nemen en hun werk op juiste wijze in te vullen. Risicomanagement zorgt ervoor dat bepaald wordt welke risico's het bereiken van de doelstellingen in de weg staan, zodat hier de juiste beheersmaatregelen op kunnen worden genomen. Ook wordt bepaald hoeveel risico er eigenlijk gelopen mag worden en of er op bepaalde plekken niet meer risico mag worden gelopen (risicobereidheid).

Van het toezichthoudend orgaan mag verwacht worden dat het reflecteert op de wijze waarop het risicomanagement de realisatie van de doelstelling beïnvloedt, zowel positief (kansen benutten) als negatief (voorkomen bedreigingen). KPMG Enterprise Risk Management kan toezichthoudende organen helpen bij de reflectie op het risicomanagement, omdat het in zijn aanpak aandacht heeft voor:

- **Risicocultuur, -inventarisatie en -analyse:**
 - Is er rondom de juiste risico's een interne beheersing opgezet die enerzijds als waarborg dient voor de betreffende risico's, maar anderzijds medewerkers de ruimte laat om te blijven nadenken, waardoor ook adequaat kan worden gereageerd op risico's die nog niet zijn geïdentificeerd, maar die mogelijk wel een grote impact kunnen hebben?
 - Zijn de beheersmaatregelen getroffen op de risico's die er echt toe doen of creëren we een bureaucratie met enorme administratieve lasten?
 - Welke impact hebben de dynamiek om de organisatie heen en de wijziging van doelstellingen van de organisatie op de risico's (zijn deze nog wel volledig?) en zijn de getroffen beheersmaatregelen nog wel passend?
- **Data en technologie:** Worden besluiten wel genomen op basis van feiten, of op basis van intuïtie en ervaring?
- **Risicomanagement en monitoring:** Heeft de organisatie voldoende inzicht in de ontwikkelingen in de risicogebieden?
- **Risicorapportage en inzichten:** Vinden risico's hun weg naar de agenda's van managementteams, directies en raden van toezicht, en hoe worden de rapportages gebruikt voor besluitvorming?

02



Verantwoording KPMG

Verantwoording KPMG

Waarom een onderzoek

Het werk van KPMG is veelzijdig en vrijwel altijd maatschappelijk relevant.

In de Public Sector-groep van KPMG is een afzonderlijke branchegroep actief voor onder andere (semi)publieke organisaties en fondsen. KPMG mag een groot aantal organisaties in de goededoelensector tot zijn cliënten rekenen voor vele opdrachten op het gebied van organisatie-, ICT- en belastingadvies en accountantscontrole.

Om ons werk goed te doen, zowel ten aanzien van de accountantscontrole als ten aanzien van onze 'natuurlijke adviesfunctie', is het belangrijk te weten wat er speelt in de organisaties, de informatievoorziening en financiën en in de bestuurlijke omgeving. Het bepaalt de agenda van de directie, bestuurders en toezichthouders. Het illustreert de ambities en geeft inzicht in de risico's.

Het is noodzakelijk deze kernpunten te kennen en te bespreken voor en tijdens de opdrachtuitvoering, voor de kwaliteit van de opdrachtuitvoering zelf en voor de toegevoegde waarde die we willen bieden.

Waarom dit onderwerp

Goed toezicht is een onderwerp dat in de goededoelensector al enkele jaren op de agenda staat van directies, besturen en raden van toezicht. In 2015 is door de

Samenwerkende Branche Organisaties (SBF) een nieuwe Code Goed Bestuur (de Code) gepubliceerd als instrument voor goed bestuur en goed toezicht. Deze Code is de standaard in de sector.

Organisaties staan voor de vertaling van de Code in de eigen reglementen en werkwijzen en het eigen functioneren. Hoewel niet expliciet vereist, zou verwacht mogen worden dat opvolging en naleving van de in de Code opgenomen principes en normen wordt getoetst en geëvalueerd en dat er verslag van wordt gedaan in het bestuursverslag.

Leden van Goede Doelen Nederland worden geacht de SBF Code Goed Bestuur na te leven. Leden zijn hierop ook aanspreekbaar. De Code geeft echter geen regels voor verslaglegging over de toepassing ervan in het bestuursverslag/verslag van het toezichthoudend orgaan. De Code geeft aan dat de organisatie informatie presenteert in het bestuursverslag en de jaarrekening over 'het functioneren van de organisatie en de realisatie'. Wel is duidelijk dat belanghebbenden geïnformeerd dienen te worden over verschillende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden'. Het bestuursverslag en het verslag van het toezichthoudend orgaan zijn daarvoor de geëigende plek.

02

De rol van de accountant hierbij

Bij de accountantscontrole dient de accountant te toetsen of het bestuursverslag en het verslag van het toezichthoudend orgaan voldoen aan de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende organisaties'. Volgens RJ650 dient het bestuur in het bestuursverslag verantwoording af te leggen over de gang van zaken en het gevoerde beleid; het toezichthoudend orgaan dient verantwoording af te leggen over de uitvoering van zijn toezichthoudende taak. Daarom zal de accountant ook impliciet nagaan of in het bestuursverslag aandacht wordt besteed aan de wijze van toepassing van de Code.

De accountant controleert deze informatie in het bestuursverslag en het verslag van het toezichthoudend orgaan niet afzonderlijk. Vaak ontstaat er wel een goed gesprek over de governance en de informatie daarover. Besturen en raden van toezicht zijn ook nieuwsgierig naar hoe zij het doen in vergelijking met andere besturen/raden van toezicht en naar wat zij nog kunnen leren en verbeteren.

Doel en reikwijdte van het onderzoek

Doel van ons onderzoek was na te gaan of en op welke wijze toezichthoudende organen in de goededoelensector in het verslag van het toezichthoudend orgaan aandacht besteden aan de uitvoering van hun toezichthoudende taak.

We willen hiervan leren om vragen van klanten te beantwoorden over wat

gangbaar en wat mogelijk is, om goede voorbeelden te kunnen geven en om te wijzen op alternatieven.

Het is geen wetenschappelijk onderzoek en geen onderzoek dat uitgaat van een eenduidige en heldere norm. Het gaat niet om ondubbelzinnige conclusies of harde oordelen, maar om patronen en indrukken. Het is een praktijkonderzoek en daaraan ontleent het zowel de kracht als de beperkingen.

De resultaten van het onderzoek geven een handvat voor reflectie op de eigen manier van verantwoorden over governance.

Aanpak

We hebben een lijst gemaakt van grote fondsenwervende organisaties (met CBF-keur) in termen van totale lasten. Niet omdat lasten of überhaupt omvang een maatstaf van succes zijn in deze sector. Omvang van de totale lasten hebben we meer gekozen om een praktische reden dan om een principiële. Al mag je verwachten dat een relatief grote organisatie (op basis van omvang lasten en baten) ook een relatief groot besef van publieke verantwoordelijkheid met zich meebrengt. En daarmee van de noodzaak de Code te volgen.

We hebben een analyse gemaakt van de relevante onderwerpen uit en rond de Code voor de toetsing van de inhoud van de verslagen van het toezichthoudend orgaan. We hebben de in de Code opgenomen normen en aanbevelingen en wat daarin en daarbij is gezegd over doel en betekenis van

de Code beschouwd als gezaghebbend kader voor het verantwoorden over goed bestuur en goed toezicht.

We hebben ons beperkt tot de verantwoordingsinformatie over de wijze van toepassing van de Code die in de verslagen van het toezichthoudend orgaan is opgenomen. Als organisaties elders op de website informatie opnemen hebben we hier geen rekening mee gehouden. Sommige onderwerpen lenen zich overigens wellicht ook beter om apart te ontsluiten en hiervoor een verwijzing in het verslag van het toezichthoudend orgaan op te nemen.

Resultaat

Onze bevindingen en indrukken vindt u in dit rapport. Het is een handreiking voor KPMG-professionals en onze relaties voor een goed en kritisch gesprek over het afleggen van verantwoording over de toezichthoudende taak in het verslag van het toezichthoudend orgaan.



03



Verantwoorden over goed toezicht

Verantwoorden over goed toezicht

Goed toezicht en goede verantwoording daarover is meer dan verslag doen volgens de normen van de Code

We gaan uit van de SBF Code Goed Bestuur en de verslagen van het toezichthoudend orgaan.

Goed toezicht impliceert al – ook zonder specifieke regels – dat je verantwoording aflegt over resultaten en werkwijzen. Verantwoording afleggen is een kerntaak van besturen en verantwoording afnemen is een kerntaak van toezicht houden.

Verantwoorden is ook meer dan verslag doen. Het heeft ook iets van (zichzelf) de spiegel voorhouden, uitleg geven en dingen bezien vanuit een ander perspectief. Bijvoorbeeld vanuit het perspectief van het plan (is ons plan gerealiseerd), de omgeving (doen we het anders, beter of slechter), normen (houden we ons aan regels) en last but not least de stakeholders (welke belangen hebben we in welke mate gediend en welke mogelijk geschaad).

In de Code wordt specifiek ingegaan op de verantwoording met betrekking tot de inhoudelijke invulling van goed bestuur/ toezicht.

1. *“Pas toe of leg uit”*: “Afwijken van normen om gegronde redenen is toegestaan, mits de instelling de belanghebbenden informeert over haar beweegredenen hiervoor.”

2. Binnen het principe inzake de verantwoording met betrekking tot goed bestuur zijn specifieke normen en aanbevelingen opgenomen over hetgeen waarover verantwoording moet worden afgelegd aan belanghebbenden. Zoals gezegd, hoeft dit niet specifiek in het jaarverslag, maar dit is wel een geschikte plaats, ook gezien de vereisten van RJ650.

Voor ons onderzoek naar de verantwoording hebben we de in de principes zelf gegeven normen en aanbevelingen als uitgangspunt genomen. Deze hebben we hierna op een rijtje gezet onder de noemer ‘Vorm’: het voldoen aan ‘formele’ normen en aanbevelingen volgens de Code.

Behalve naar ‘Vorm’ hebben we ook, meer globaal, gekeken naar ‘Inhoud’. Dit gaat over de vraag of het verslag ook qua stijl, onderwerpen en focus een echt verantwoordingskarakter heeft. Uiteraard is de beoordeling van ‘Inhoud’ subjectief en zullen er uiteenlopende opvattingen bestaan over hoever dit moet gaan. We waren alleen benieuwd of we op dit punt verschillen konden vinden in de onderzochte verslagen.



INHOUD

Het goede kritische gesprek en de kritische reflectie

Toezicht houden omvat volgens de Code preventief toezicht, zijnde het vooraf vaststellen en goedkeuren van plannen, en repressief toezicht, ofwel het *kritisch* volgen van de organisatie en het achteraf beoordelen van resultaten.

In de verantwoording moet dus iets van 'goede, kritische reflectie' doorklinken.

Publieke en morele verantwoordelijkheid

Het voorwoord van de Code staat stil bij de kernwaarden integriteit, kwaliteit en transparantie. Dit brengt de noodzaak mee van openheid en verantwoording.

- Overheden, publiek, sponsors, vriendenorganisaties en andere stakeholders willen inzicht in de effectiviteit en efficiency van de organisatie. Dit betreft de prestaties, het beleid en het zuinig omgaan met middelen.
- Werken met gemengde financiering, risicobeheer, toezicht en verantwoording is zwaarder gaan tellen. Dit regardeert het ondernemerschap en risicomangement.
- De deskundigheid en de diversiteit in het toezichthoudend orgaan dienen gewaarborgd te zijn.

Te verwachten valt dat in het verslag van het toezichthoudend orgaan *kwalitatieve uitspraken* voorkomen over deze belangrijke attentiepunten.

VORM

Verantwoordingselementen in de principes

In de Code wordt middels normen en aanbevelingen specifiek ingegaan op welke informatie verstrekt dient te worden aan belanghebbenden met betrekking tot de inhoudelijke invulling van goed bestuur, en de samenstelling, het bezoldigingsbeleid, en de werkwijze van het bestuur, de directie en het toezichthoudend orgaan.

Je mag dan ook verwachten dat het toezichthoudend orgaan in zijn verslag verantwoording aflegt over zijn toezicht op de invulling van goed bestuur, zijn samenstelling, zijn bezoldiging en zijn werkwijze.

Allereerst hebben we beoordeeld welke normen en aanbevelingen we naar verwachting specifiek terug zouden vinden in het verslag van het toezichthoudend orgaan. Vervolgens hebben we ook onderzocht hoe in de verslagen van het toezichthoudend orgaan op deze normen en aanbevelingen wordt ingegaan op basis van het door ons onderzochte beoordelingsaspect (zie de tabel op de volgende pagina's).

VERANTWOORDING MET BETREKKING TOT DE INHOUDELIJKE INVULLING VAN GOED BESTUUR

Principe: Verantwoording afleggen gebeurt door middel van het informeren van belanghebbenden over de (realisatie van de) doelstelling en andere relevante onderwerpen die het functioneren van de organisatie betreffen.	Betreft norm/ aanbeveling waarover we mogen verwachten dat de RvT verslag doet	Door ons onderzocht beoordelings- aspect	Pagina waarop de resultaten van ons onderzoek zijn uitgewerkt
a. De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:			
1. de statutaire doelstelling;	nee (1)		
2. de wijze waarop de statutaire doelstelling is vertaald in (meerjaren)beleid, een (meerjaren)begroting en voor zover mogelijk de beoogde resultaten; 3. het (meerjaren)beleidsplan en de (meerjaren)begroting, met informatie over de verwachte inkomsten en de geplande besteding van middelen aan programma's en/of projecten; 4. de beoogde resultaten en indien die niet kunnen worden aangegeven de redenen daarvoor; 5. welke programma's of projecten de organisatie ontplooit om het (meerjaren)beleid te realiseren (strategie);	ja	1. Reflectie op het beleid, de begroting en de beoogde resultaten en strategie	Pag. 31
6. welke capaciteiten en competenties benodigd zijn voor het realiseren van de beleidsdoelen en of de organisatie hierover beschikt;	ja	2. Evaluatie van de beschikbare deskundigheid en capaciteit	Pag. 33
7. hoe de organisatie kan bepalen of zij resultaat boekt (aan de hand van welke indicatoren e.d.) en op welke wijze zij de behaalde resultaten wil monitoren dan wel aan prestatiemeting wil doen; 8. wat de fondsenwervende instelling tot nu toe wel en niet heeft bereikt met de besteding van middelen aan programma's en/of projecten. <i>(De manier waarop een fondsenwervende instelling over de gerealiseerde maatschappelijke prestaties communiceert is ter beoordeling van de instelling zelf. Zo kan naast tekst ook gebruik worden gemaakt van beelden. Voorts hoeven fondsenwervende instellingen bij het meten van prestaties niet een nader omschreven methode te gebruiken, het staat hun derhalve vrij om op een wijze die bij hen past aan prestatiemeting vorm en inhoud te geven.)</i>	ja	3. Reflectie op de impact van de organisatie en de wijze waarop dit wordt gemeten	Pag. 34
B. De organisatie informeert de belanghebbenden over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:			
1. het deel van de middelen dat wordt besteed aan ondersteunende functies en fondsenwerving alsmede hoe wordt omgegaan met financiële reserves; 2. hoe wordt omgegaan met belanghebbenden; 3. hoe het beleid ten aanzien van toewijzing van middelen aan programma's en/of projecten wordt vormgegeven; 4. wat het beleid op het gebied van fondsenwerving is;	ja	4. Evaluatie van de financiële resultaten en positie	Pag. 35
5. op welke manier gestreefd wordt naar een duurzame bedrijfsvoering en ethisch handelen, en naar positieve effecten zowel op sociaal, milieu als economisch gebied en of de organisatie hiervoor beleid heeft;	nee (1)		
6. welke voorzieningen voor (risico)beheersing de organisatie toepast en de werking daarvan.	ja	5. Reflectie op belangrijkste risico's en de beheersing hiervan	Pag. 36

1) betreft algemene informatie die ons inziens, afhankelijk van de situatie en de ontwikkelingen binnen de organisatie en sector, veelal toereikend geadresseerd kunnen worden in het bestuursverslag. Uiteraard kan een kritische reflectie in het verslag van het toezichthoudend orgaan passend zijn gezien specifieke situaties of ontwikkelingen

Norm

Aanbeveling

**SAMENSTELLING, BEZOLDIGINGSBELEID, ONKOSTENVERGOEDINGSBELEID, VACATIEBELEID EN WERKWIJZE
BESTUUR, DIRECTIE EN RAAD VAN TOEZICHT**

Principe: Belanghebbenden worden geïnformeerd over de samenstelling, bezoldiging/onkostenvergoedingen en vacatiegelden en werkwijze van het bestuur, en indien aanwezig de directie en het toezichthoudend orgaan.	Betreft norm/ aanbeveling waarvan we mogen verwachten dat de RvT er verslag van doet	Door ons onderzocht beoordelings- aspect	Pagina waarop de resultaten van ons onderzoek zijn uitgewerkt
a. De informatie aan belanghebbenden bevat in elk geval de volgende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden':			
1. wie het bestuur, en indien aanwezig de directie en het toezichthoudend orgaan, vormen; 2. hoe de functies van besturen en toezicht houden zijn georganiseerd; 3. welke organen daartoe zijn ingesteld, wie welke taken heeft en wat de werkwijze is; 4. het bezoldigingsbeleid van de individuele directeur(en) conform 2.3c; 5. het onkostenvergoedings- en/of vacatiebeleid ten aanzien van leden van het bestuur, en indien aanwezig het toezichthoudend orgaan; 6. in hoeverre de instelling voldoet aan de bepalingen van deze gedragscode en de uitleg voor eventuele afwijkingen.	nee (1)		
b. De informatie aan belanghebbenden bevat de volgende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden':			
1. van de statutaire directie: functie (voorzitter of lid) en nevenfuncties;	nee (1)		
2. van de leden van het bestuur, en indien aanwezig het toezichthoudend orgaan: - functie (voorzitter, vicevoorzitter, eventueel andere bijzondere functies); - hoofdfunctie; - nevenfuncties; - datum van benoeming, benoemingstermijn en of het lid al dan niet in aanmerking komt voor herbenoeming;	ja	6. Verantwoording over de expertise waarover het toezichthoudend orgaan beschikt om zijn werk naar behoren te kunnen doen	Pag. 38
3. de werkzaamheden van het bestuur, en indien aanwezig van het toezichthoudend orgaan, in het afgelopen verslagjaar, waaronder het aantal vergaderingen en de belangrijkste behandelde onderwerpen, alsmede andere belangrijke activiteiten van het betreffende orgaan of van vertegenwoordigers daarvan;	ja	7. Verslaggeving van het aantal vergaderingen en de belangrijkste behandelde onderwerpen	Pag. 39
4. Het reglement van het bestuur dan wel het toezichthoudend orgaan.	nee (2)		

1) betreft algemene informatie die ons inziens, afhankelijk van de situatie en de ontwikkelingen binnen de organisatie en sector, veelal toereikend geadresseerd kunnen worden in het bestuursverslag. Uiteraard kan een kritische reflectie in het verslag van het toezichthoudend orgaan passend zijn gezien specifieke situaties of ontwikkelingen

2) betreft informatie die geschikter op andere wijze gepubliceerd kan worden

Norm

Aanbeveling

SBF Code Goed Bestuur

04

SBF Code Goed Bestuur

ORGANISATIES IN HET ONDERZOEK

In het onderzoek zijn de openbare verslagen van het toezichthoudend orgaan 2016 betrokken van de volgende negentien grote Nederlandse goededoelenorganisaties.



04



ONTWIKKELINGSHULP

Hivos
Cordaid
Oxfam Novib
Unicef
ICCO
Terre des Hommes
ZOA



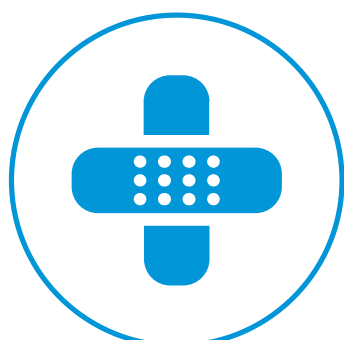
NATUUR

Natuurmonumenten
Wereld Natuur Fonds
Greenpeace Nederland



WELZIJN EN CULTUUR

Humanitas
Prins Bernhard Cultuurfonds
Oranjefonds



GEZONDHEIDSZORG

Artsen zonder Grenzen
KWF Kankerbestrijding
KNCV Tuberculosefonds
Hartstichting
Leger des Heils
Rode Kruis



Indrukken uit het
onderzoek over
opvolging van
de *bedoeling*
van de Code

05

Indrukken uit het onderzoek over opvolging van de *bedoeling* van de Code

Geen hard normenkader maar wel verwachting van 'compliance'

Zoals hiervoor in de verantwoording al is uitgelegd, is er geen duidelijk normenkader voor de inhoud van verslaggeving over governance in het verslag van het toezichthoudend orgaan.

Het uitgangspunt 'pas toe of leg uit' veronderstelt echter wel dat er een actieve toets plaatsvindt van de opvolging van de principes en daarbij gegeven aanbevelingen.

Een kritische reflectie van het toezicht op bepaalde elementen van presteren en functioneren wordt dan ook verondersteld.

Lezing van de negentien verslagen van het toezichthoudend orgaan leidt tot de volgende brede en algemene indrukken over de verslagen en 'berichten' van het toezichthoudend orgaan.

Toezichthoudend orgaan doet niet altijd expliciet verslag van zijn toezichthoudende taak

Er bestaat een grote diversiteit in de mate waarin het toezichthoudend orgaan verslag doet van zijn toezichthoudende taak. Dit kan deels verklaard worden door de verscheidenheid in bestuursmodellen. De rol van de leden van het toezichthoudend orgaan in het geval van een vereniging met een zeer participierend bestuur is anders dan die

van de leden van de raad van toezicht in het geval van een stichting waarbij het besturen in handen is gelegd van een directie. Dit verschil reflecteert in de omvang en mate van detail waarin verslag wordt gedaan door het toezichthoudend orgaan.

Bij vier organisaties is er geen verslag van het toezichthoudend orgaan in het jaarverslag opgenomen. Bij twee van deze organisaties wordt het voorwoord van het verslag wel door zowel de directie als (de voorzitter van) het toezichthoudend orgaan ondertekend. Een expliciete uiteenzetting van het toezichthoudend orgaan inzake de toezichthoudende taak ontbreekt echter.

Vooral 'verslag' over 'gang van zaken' en 'compliance'

De teksten zijn vrijwel altijd neutraal beschouwend en verhalend en daardoor in enkele gevallen relatief droge opsommingen over de gang van zaken in het verslagjaar en de samenstelling van het toezichthoudend orgaan.

'Verantwoording' en 'kritische reflectie' kunnen in stijl en inhoud scherper

- Een verantwoording over de missie en kernagendaonderwerpen van de toezichthouder ('waar staan we zelf voor') komt bijna niet voor of blijkt alleen min of meer impliciet uit de behandelde onderwerpen.

- Kwalificaties, als ze voorkomen, zijn vrijwel altijd positief en gericht op het complimenteren van de medewerkers met de betoonde inzet. Een kritische beschouwing van de beschikbare capaciteit en expertise van de organisatie in het licht van de veranderende omgeving ontbreekt vaak.
- Bij kritische reflectie verwacht je dat onderwerpen die in de sector in de actualiteit staan extra aandacht krijgen. Denk aan het onderzoeken van de eigen impact, tegengaan van tegenstrijdige belangen, innovatie in alternatieve financiering en ondernemerschap, en professionalisering van de eigen organisatie. Deze onderwerpen zijn bij slechts enkele organisaties duidelijk (deels) herkenbaar.
- Enkele malen wordt expliciet benoemd dat het toezichthoudend orgaan de jaarrekening heeft goedgekeurd. Informatie over financiële risico's, gemaakte keuzes in de fondsenwerving of andere inhoudelijke uiteenzetting ontbreekt vaak.
- Hoewel impliciet uit de behandelde onderwerpen wel vaak kan worden afgeleid welke risico's het toezichthoudend orgaan onderkent, wordt niet tot nauwelijks expliciet ingegaan op de geïdentificeerde risico's en het beheersen hiervan.
- Er wordt enkele malen wel aangegeven dat het eigen functioneren is geëvalueerd maar bijna nooit op welke punten. Wel wordt veelal aangegeven welke verbeterpunten tijdens de evaluatie zijn geïdentificeerd.
- In bijna de helft van de gevallen worden in het verslag over het toezicht expliciet enkele belangrijke specifieke beleidsonderwerpen benoemd die in vergaderingen aan de orde kwamen. Een echte inhoudelijke uiteenzetting over belangrijke onderwerpen ontbreekt vaak.

Reflectie over effectiviteit, efficiency, risicomanagement kan veel concreter

- Het toezicht op en de verantwoording over:
 - effectiviteit (wat is onze impact, doen we goede dingen, doen we die goed);
 - efficiency (gaan we doelmatig en zuinig met middelen om, hoe weten we dat);
 - risicobeheersing (wat zijn belangrijke risico's en hoe beheersen we die)
 komen, met enkele uitzonderingen, niet duidelijk in de verslagen van de toezichthouder aan de orde.
- Kritische evaluaties hoeven niet negatief, maar mogen overigens ook juist positief zijn als met scherpte wordt geconcludeerd dat belangrijke zaken goed worden opgepakt.

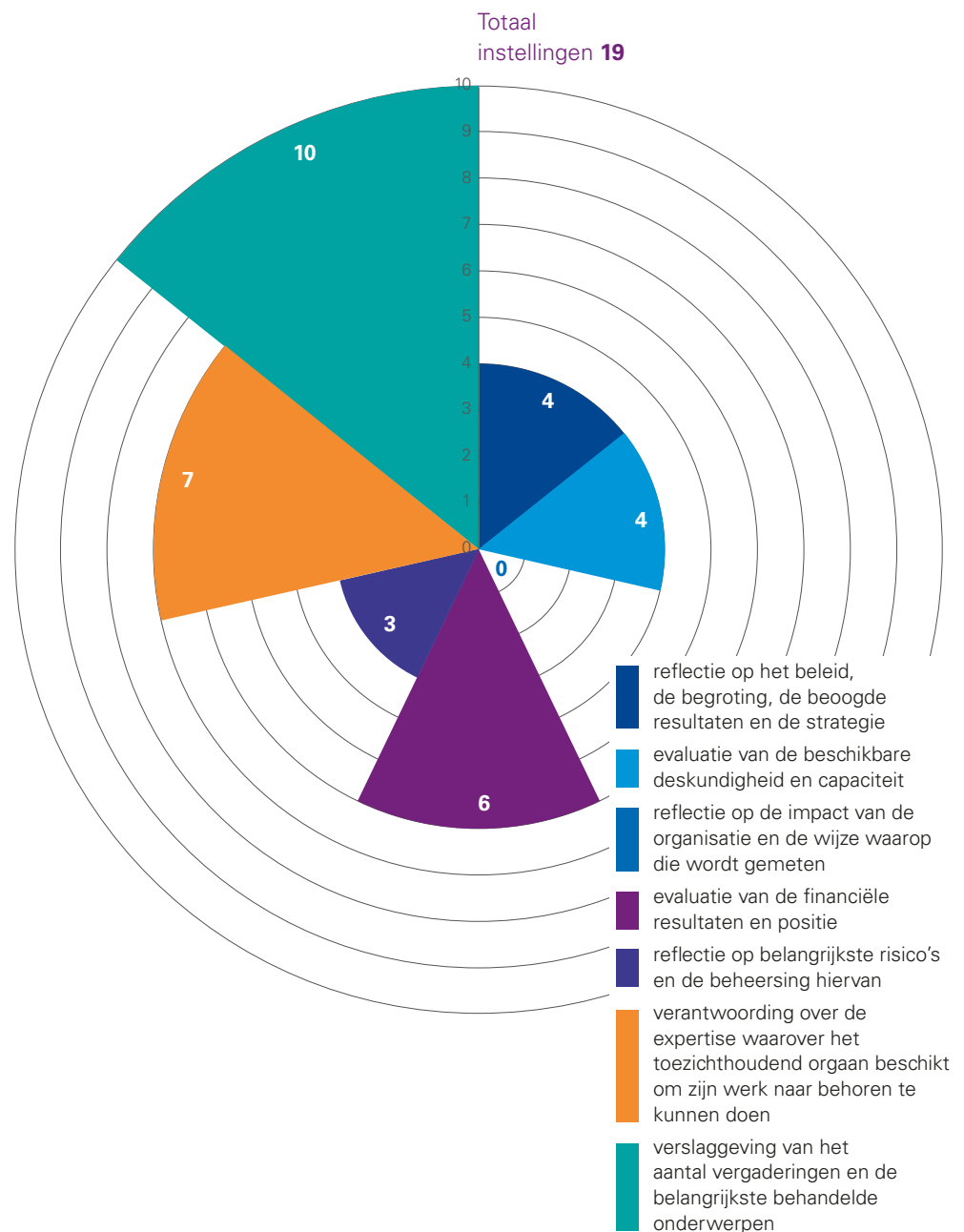
Opvolging in de verslagen van het toezichthoudend orgaan 2016

A close-up photograph of a person's hand holding a dark, oval-shaped object, possibly a piece of wood or a stone, against a blurred green background.

06

Opvolging in de verslagen van het toezichthoudend orgaan 2016

Aantal verslagen van raden van toezicht waarin informatie wordt verstrekt over de door ons geselecteerde aspecten uit de SBF Code Goed Bestuur



1. Reflectie op het beleid, de begroting, de beoogde resultaten en de strategie

NORM

De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:

- de wijze waarop de statutaire doelstelling is vertaald in (meerjaren)beleid, een (meerjaren)begroting en voor zover mogelijk de beoogde resultaten;
- het (meerjaren)beleidsplan en de (meerjaren)begroting, met informatie over de verwachte inkomsten en de geplande besteding van middelen aan programma's en/of projecten;
- de beoogde resultaten en indien die niet kunnen worden aangegeven de redenen daarvoor;
- welke programma's of projecten de organisatie ontplooit om het (meerjaren)beleid te realiseren (strategie).

BEVINDINGEN

- Eén verslag van een toezichhoudend orgaan benoemt specifiek de statutaire missie en de belangrijkste doelen uit het strategisch plan. Het toezichhoudend orgaan analyseert kritisch in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd en concludeert vervolgens over de realisatie van de missie in het boekjaar. De informatie wordt verstrekt in de vorm van een verantwoordingsverklaring.
- Hoewel minder specifiek refererend aan de missie of strategie, wordt door een ander toezichhoudend orgaan gereflecteerd op belangrijke keuzes in de strategie en het beleid in de vorm van een 'brief' van de voorzitter van het toezichhoudend orgaan. Met een persoonlijke 'touch' worden belangrijke vragen genoemd die de organisatie zich zou moeten stellen volgens de voorzitter.

Hoewel er tussen de twee verslagen grote verschillen zijn in omvang en detail van verstrekte informatie, blijkt uit beide verslagen een kritische reflectie op de doelstellingen en strategie.

In één verslag wordt bij de evaluatie van de aanpak en de resultaten van de organisatie en het eigen functioneren specifiek ingegaan op de financiële resultaten, de wijze waarop deze zijn gerealiseerd en de ambities hierin. Tevens wordt specifiek ingegaan op de relatie die de organisatie heeft met de overheid en de politiek en het belang van deze samenwerking voor de organisatie.

Het belang van samenwerking om doelen te realiseren wordt ook in een ander verslag expliciet benoemd, waarin tevens kort wordt ingegaan op de efficiëntie en effectiviteit van de bestedingen, in lijn met de begroting.

In drie andere verslagen worden de met name interne, organisatorische wijzigingen beschreven die zijn doorgevoerd om de gestelde strategische doelstelling te kunnen realiseren.



GOOD PRACTICES

ONDERDEEL UIT TERUGBLIK VAN DE VOORZITTER VAN HET TOEZICHTHOUDEND ORGAAN IN HET JAARVERSLAG 2016 VAN HET RODE KRUIS

Het afscheid nemen van de J. Henry Dunant: daarin is ook voor ons als bestuur veel tijd gaan zitten. We hebben elke stap in dit proces gevolgd en meegewogen. Rationeel is het goed dat we dit doen, emotioneel ligt het toch anders. De J. Henry Dunant is gedurende meer dan 40 jaar toch een belangrijk symbool geweest. We zijn destijds als een van de eersten begonnen om op deze manier vakanties aan te kunnen bieden aan chronisch zieke en gehandicapte mensen. Net als met de Mappa Mondo-huizen zijn we ingesprongen op de behoefte die we zagen. Maar inmiddels is dit werk voor specialisten geworden. AWBZ-gerelateerde zorg is zo complex, dat kunnen we beter aan professionals overlaten. Daarnaast: dit type vakanties is niet meer een taak voor ons als noodhulporganisatie. Gelukkig zijn er nu andere aanbieders. Dus door deze constructie kunnen de vakanties toch door blijven gaan.

Het Rode Kruis krijgt nog steeds het verwijt dat het gedurende de oorlogsjaren ernstig in gebreke is gebleven voor de Joodse gemeenschap. Het is daarom goed dat we onze rol in de oorlog laten uitzoeken. Onze oktobervergadering, waar we hier ook over spraken, hebben we laten plaatsvinden in de Hollandse Schouwburg, een symbolische plek. En om onze kennis te vergroten zijn we als bestuur naar Auschwitz geweest. Eerlijk gezegd was het nog erger dan waarop ik me ingesteld had. Als organisatie moet je je afvragen welke keuzes je hebt als je door omstandigheden onder druk staat: Voor wie ben je er? Wat zijn de consequenties van je keuzes? Wat betekent het als je je taak echt goed doorgrondt? Wat betekent neutraliteit; zijn we er werkelijk voor degenen die de hulp het hardste nodig hebben. Het is goed dat we als Rode Kruis ons deze grote vragen stellen.

ONDERDELEN UIT DE 'ACCOUNTABILITY STATEMENT 2016'/ BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING ARTSEN ZONDER GRENZEN

The strategic organisational investments, to enhance, adapt and transform the way MSF OCA implements its social mission, are partially paying off but must continue so as to reduce the gap between our ambition and our capability. [...]

Achieving our strategic objectives: the 2015-2019 Strategic Plan

In 2016 management continued with the implementation of the Strategic Plan 2015-2019 which we adopted in December 2014. The Strategic Plan provides the basic guideline for our medical, operational and organisational ambitions between 2015 and 2019. On the basis of our vision, values,

and principles, and following on from an extensive analysis of humanitarian aid in the world, we have formulated six overarching objectives that we will be seeking to attain in this period.[..]

Main Strategic Plan objectives

Our most important objectives laid down in the MSF OCA Strategic Plan are:

- Improved access to populations in need and improved acceptance by authorities and populations in our operational contexts;
- An ongoing improvement in the delivery of our medical programmes; in particular we aim to achieve medical programmes that are more effective and more accessible to patients and communities, as well as more responsive to their needs;

[..]

Main Strategic Plan achievements

Progress against our Strategic Plan goals is well under way, laying a solid foundation for next year's planning.

[..]

Progress continues to be made in the execution of our all our medical programmes. One highlight is the TB Clinical trial, in which the first patient was enrolled in Uzbekistan in December. [...] We note some delays in establishing the surveillance and diagnostics of antimicrobial resistance and developing our operational research strategy. These will be prioritised in 2017

[..]

Conclusion and account

The Board is confident that the programmes, activities, and results achieved in 2016 have contributed to achieving the social mission goals of the Association as laid down in the statutes: "to organize the provision of actual medical help to people in disaster areas and crisis anywhere in the world, in accordance with the principles expressed in the MSF Charter. On the basis of its medical work, the Association endeavours to be an effective advocate for the population it assists."

2. Evaluatie van de beschikbare deskundigheid en capaciteit

NORM

De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:

- welke capaciteiten en competenties benodigd zijn voor het realiseren van de beleidsdoelen en of de organisatie hierover beschikt.

BEVINDINGEN

- In slechts één verslag wordt ingegaan op de capaciteit en competenties die nodig zijn en de mate waarin de doelstellingen dienaangaande zijn gerealiseerd.
- In drie verslagen wordt niet specifiek benoemd of de organisatie de juiste competenties en voldoende capaciteit heeft, maar wordt wel vertrouwen uitgesproken in de medewerkers van de organisatie dan wel een woord van dank geuit voor de getoonde inzet.
- In een ander verslag wordt de aandacht benoemd die is gegeven aan de scholing van de vrijwilligers.



GOOD PRACTICES

ONDERDEEL UIT 'SUPERVISORY BOARD REPORT CORDAID 2015'

With the new strategic plan, Cordaid is much better placed and more equipped to address the challenges of the new development cooperation reality. For the SB, the quality of the people, both in The Hague and in the country offices, also gives hope for the future. Although fewer in number, Cordaid is made up of committed and very professional men and women who are able to deal with the needs of the time.

ONDERDELEN UIT 'ACCOUNTABILITY STATEMENT 2016'/ BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING ARTSEN ZONDER GRENZEN

Main Strategic Plan objectives

Our most important objectives laid down in the MSF OCA Strategic Plan are:

[..]

Recruitment and retention of sufficient numbers of qualified, appropriately supported and well equipped staff;

[..]

Our strategic objectives improving workforce planning, recruitment strategies and staff development are now fully integrated in the work plans of the MSF OCA personnel departments. Whilst 2016 was a year of management preparation in 2017 we expect improving workforce planning and improving the strength of our international staff pools. In 2016, we were successful in our recruitment drive for project coordinators for our emergency aid programmes. The methodology we applied will be extended in 2017 to include other profiles such as the medical team leader. Additionally, the introduction of mentors paid off and will become part of our structural offer to new staff requiring extra steering in management positions.

[..]

By the end of the year, all our management positions in the departments were secured after a period of ongoing vacancies. We have attracted relevant experience in the respective fields of expertise which will bring the quality of our support to a new level and with capability of bringing the "outside" in ("best practice") to integrate new ideas whilst protecting and cherishing our core values and principles.

[..]

Internal audit

Afghanistan was selected for internal audit due to high levels of expenses and given the fact that the mission has a unique set up with MSF-Belgium as the MSF section overseeing the entire operation in the country. The main findings pointed at improving the management of local purchasing procedures, as the mission did not adapt these to gaps in staff positions.

3. Reflectie op de impact van de organisatie en de wijze waarop die wordt gemeten

NORM

De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:

- hoe de organisatie kan bepalen of zij resultaat boekt (aan de hand van welke indicatoren e.d.) en op welke wijze zij de behaalde resultaten wil monitoren dan wel aan prestatietmeting wil doen.

BEVINDINGEN

- In twee verslagen wordt 'impact' of het monitoren en evalueren van de programma's genoemd:
 - Eenmaal wordt genoemd dat de ontwikkeling van een meetinstrument voor het meten van impact is besproken.
 - Eenmaal wordt dieper ingegaan op de noodzaak en het doel om de 'reflection and analysis' in de organisatie te versterken (zie good practice).

Hoewel beide bovengenoemde punten ingrediënten kunnen zijn van de reflectie op de impact van de organisatie, hebben we in de onderzochte verslagen van de raad van toezicht geen volledige (kritische) reflectie gevonden op de impact van de organisatie en de wijze waarop deze wordt vastgesteld.



GOOD PRACTICE

ONDERDELEN UIT 'ACCOUNTABILITY STATEMENT 2016' / BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING ARTSEN ZONDER GRENZEN

Strengthening reflection and analysis

In order to improve our medical and humanitarian action and enhance our strategic capability to carry out forward-looking studies of humanitarian situations and challenges, the Board issued a study on how best to move forward on this. Based on a broad consultation, we confirmed the need to increase the capacity for reflection and analysis within MSF OCA, detached from the operational line in order to enable forward thinking, deeper analysis of an increasingly complex operational environment and the growing influence of this environment on MSF OCAs work. In 2017, based on the results of this study, we will start developing an MSF OCA Reflection and Analysis Network.

4. Evaluatie van de financiële resultaten en positie

AANBEVELING

De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:

- het deel van de middelen dat wordt besteed aan ondersteunende functies en fondsenwerving alsmede hoe wordt omgegaan met financiële reserves;
- hoe het beleid ten aanzien van toewijzing van middelen aan programma's en/of projecten wordt vormgegeven;
- wat het beleid op het gebied van fondsenwerving is.

BEVINDINGEN

- In twee verslagen worden discussiepunten inzake de financiën van de organisatie beschreven (zie good practice).
- In twee verslagen wordt aandacht gegeven aan fondsenwerving; de noodzaak voor ongebonden fondsen en diversificatie van fondsen wordt benadrukt.
- In één verslag wordt ingegaan op de financiële resultaten ten opzichte van de begroting, de wijze waarop deze zijn gerealiseerd en de ambities hierin.
- In één verslag wordt ingegaan op de gevolgen van reductie van de overheidssubsidie en de impact hiervan op de financiële positie, de organisatie en de programma's.
- In drie verslagen wordt benoemd dat het toezichthoudend orgaan de jaarrekening heeft goedgekeurd.



GOOD PRACTICES

ONDERDELEN UIT DE 'ACCOUNTABILITY STATEMENT 2016' / BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING ARTSEN ZONDER GRENZEN

Our demand for a humane approach to people fleeing the continuing war in Syria specifically compelled us to take position on the agreements made between the EU and Turkey on their status and treatment. Our analysis and hearty internal debate led us to decide to suspend the acceptance of institutional funding from the EU and EU-member states.

As a consequence our institutional donor income reduced from 8 percent to only 2 percent of our total income.

[...]

For 2017 we have approved a modest growth in our operations volume of 8 percent to € 260 million with a stabilization of expatriate staff posted to our programmes at the same levels as in 2016.

ONDERDELEN UIT BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING HUMANITAS 2016

B en LR (*redactie: hoofdbestuur en ledenraad*) zijn – vanuit verschillende verantwoordelijkheden – en samen verantwoordelijk voor de financiële situatie van Humanitas. Wil die gezamenlijke verantwoordelijkheid daadwerkelijk gevoeld worden in de organisatie, dan is meer verbinding nodig. Daar gaat het HB meer tijd en aandacht aan geven.

[..]

Financiële zaken

Vaak en intensief gaat het in 2016 over financiële zaken. Met name over financiële tekorten en een andere planning- & control-cyclus. De voortgaande groei van het aantal deelnemers en vrijwilligers, in combinatie met complexere hulpvragen, nopen tot meer beroepsmatige ondersteuning. Omdat de inkomsten niet navenant toenemen, staan er vanaf het eerste kwartaal onderwerpen als tarievenstructuur, reservebeleid, facturatie, kostenbesparing en dekking van nieuwe activiteiten op de HB-agenda.

In dit kader wijdt het HB in het najaar van 2016 ook een aparte vergadering aan de analyse (de uitkomsten van het extern onderzoek) en de maatregelen (de bezuinigingen) in Humanitas Duurzaam Financieel Gezond. Verhelderend is hierbij een overzicht getiteld Ontwikkelingen Humanitas 2008-2016: de keuze in het verleden om Humanitas verder te professionaliseren en de financiën te centraliseren, was een logisch antwoord op veranderingen in onze externe omgeving.

Ook de wens tot oprichting van een vrienden- of steunstichting van een afdeling komt aan de orde. Het HB vindt deze constructie om principiële redenen niet wenselijk.

Er zijn aanzienlijke risico's aan verbonden – denk aan (de schijn van) belangenverstremming en verlies aan transparantie en zeggenschap – en er zijn voldoende andere mogelijkheden voor lokale fondsenwerving binnen de vereniging. Daarbij kan het Landelijk Bureau altijd ondersteuning bieden.

5. Reflectie op belangrijkste risico's en de beheersing hiervan

AANBEVELING

De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:

- welke voorzieningen voor (risico)beheersing de organisatie toepast en de werking daarvan.

BEVINDINGEN

- Hoewel uit veel verslagen de belangrijkste risico's van de organisatie indirect zijn op te maken, zijn er slechts drie verslagen waarin het woord 'risico' ook daadwerkelijk is opgenomen:
 - In één verslag wordt uitgebreid ingegaan op de risico's van de organisatie en het beheer hiervan (zie onderdeel hiervan in de good practice).
 - In één verslag is alleen opgenomen dat de raad behoefte heeft aan een beter inzicht in de risico's van een goeddoelenorganisatie op financieel en imago-terrein.
 - In twee verslagen reflecteert de raad van toezicht op de mate waarin risico's door de organisatie geaccepteerd worden (zie good practice).



GOOD PRACTICES

ONDERDEEL UIT VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT IN HET JAARVERSLAG 2016 VAN UNICEF

In control

Onder andere op basis van informatie van de directie, terugkoppeling van commissies en gesprekken met OR, constateert de Raad dat de organisatie goed 'in control' is. UNICEF Nederland voldoet aan de normen die gelden voor de sector, is CBF-erkend en voldoet aan de ISO-criteria. Voor UNICEF Internationaal dient UNICEF Nederland als voorbeeld voor andere Nationale Comités, als het gaat om control, compliance en governance. Ook de risico's zijn goed in kaart gebracht en worden afdoende beheerd. De Raad ziet ruimte voor het nemen van meer gecalculerde risico's.

ONDERDELEN UIT 'ACCOUNTABILITY STATEMENT 2016' / BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING ARTSEN ZONDER GRENZEN

(paragraaf 4.4.8. bestuursverslag)

Managing risk and opportunity

Our risk profile is very much determined by our operations that are carried out worldwide. This means we are exposed to a wide variety of risk both originating in the varying operational contexts stretching from stable to raging conflict as well as the varying stages of regulatory and socio-economic development that we encounter. Characteristic for both is that their future development and the impact on our activities are extremely difficult to predict. Our governance model and support organisation have been set up to quickly respond to changing circumstances, emerging risks and opportunities.

We manage risk with emphasis on undertaking everything reasonably practicable to reduce significant risks for our employees, patients and the populations we assist, to safeguard our reputation and to ensure our solvency. We recognise that risks are inherent to our work and continue working on creating an open culture in which risks can be discussed. In our approach to risk management the executive and teams running our programmes play an important role. In our work security, health and safety risk management require specific attention. In 2016 we updated our standing safety and security framework.

Risk appetite

The extent to which MSF-Holland is prepared to take risks to achieve its objectives differs according to our main activities:

A risk inventory is maintained throughout the organisation, involving employees and the middle management. This assessment involves the identification of risks with potential consequences for achieving our goals, including the quantification of the financial consequences and likelihood of the risks actually occurring. The Board is also paying particularly close attention to risks that could undermine MSF's reputation, and therefore the trust of our donors. On the basis of the risk analysis, we calculated the financial buffer required to absorb these risks and integrated this into our reserves policy. This has enabled us to efficiently redesign our risk management policy so that we can respond to these risks more adequately.

Fraud and integrity

The integrity of our projects and the prevention of fraud and corruption remain high on our agenda. Unfortunately, in 2016 two fraud schemes were exposed by the management in two of our programmes. In Uzbekistan fraud was committed by an individual staff member with the purchasing of fuel. The fraud was committed over several years and was committed fairly regulated. In 2016 the estimate loss was € 15,000. The staff resigned upon exposure and processes and procedures around purchasing were reinforced. In 2017 an internal audit will verify the working of the measures

taken. In Central African Republic the problem of fraud is much more complex as also staff working in our programmes is under a lot of external pressure in a country where aid is largely the sole source of income. After suspicion of fraud an internal investigation was launched. Weaknesses and malpractice were established with mainly local purchase prices, delivery of goods and cash transactions. Measures to replace staff have been taken. The estimated loss in 2016 amounts to € 60,000.



Risk category	Risk acceptance level					Description
	Averse	Minimal	Cautious	Open	Hungry	
Strategic						MSF Holland is cautious to risks in achieving its objectives and living up to its ambitions to play a leading role in delivering medical humanitarian aid and invest in the capacities to support that ambition.
Operations						First and foremost we aim at starting up and/or continuing emergency aid operations. Although we accept to be working in contexts of acute crises or conflict we will however do everything reasonably practicable to reduce significant risks for our employees, patients and the populations we assist.
Medical care						On the quality of medical care we aim for minimised (clinical) risk and maintaining high standards. We emphasise creating a culture of learning from error and disclosing incidents.
Reputation						We maintain a solid reputation on meeting our core principles (neutrality, independence, impartiality), transparency and accountability towards our donors and beneficiaries. This translates in an open associative governance and modest compensation for all employees. Our communications are accurate and based on what we witness ourselves.
Fundraising						In the choice an application of fundraising methods we want to be able to take new initiatives although build on a solid basis of our reputation and a sound basis. We are prepared to take risks in case funding is at tension with our independence.
Financial						A solid financial position is maintained in order to guarantee emergency response capacity and independent access to populations in distress and achieving our objectives. We are risk averse in our finance and investment policies.
Foreign exchange						Working worldwide in instable environments and having a diverse but predictable flow of income we allow minimal risk in managing foreign exchange risk exposure as we have an inbuilt hedge through the diversity of income and expenditure currencies.
Legal and compliance						We strive to comply with applicable laws and regulations with particular emphasis on our internal staff safety and security regulations as well as information privacy. In our programmes we accept up to a cautious level of risk towards local (tax) law and regulations.

6. Verantwoording over de expertise waarover het toezichhoudend orgaan beschikt om zijn werk naar behoren te kunnen doen

AANBEVELING

De informatie aan belanghebbenden bevat de volgende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden':

- van de leden van het bestuur, en indien aanwezig het toezichhoudend orgaan:
- functie (voorzitter, vicevoorzitter, eventueel andere bijzondere functies);
- hoofdfunctie;
- nevenfuncties;
- datum van benoeming, benoemingstermijn en of het lid al dan niet in aanmerking komt voor herbenoeming.

BEVINDINGEN

Op verschillende wijzen wordt in de verslagen van de raad van toezicht de eigen expertise besproken.

- Viermaal wordt verslag gedaan van de zelfevaluatie en de belangrijkste resultaten hiervan, waarbij tevens verslag wordt gedaan van verbeterpunten voor de samenstelling en/of het functioneren van het toezichhoudend orgaan.
- Driemaal wordt ingegaan op de samenstelling dan wel de expertise van het toezichhoudend orgaan.
- Driemaal wordt alleen vermeld hoe de selectie/benoeming van een lid van het toezichhoudend orgaan tot stand komt. Hierbij komt tot uitdrukking in hoeverre daarbij wordt uitgegaan van een specifieke profielbeschrijving en door wie de selectie wordt gemaakt.

Een beschrijving van de hoofd- en nevenfuncties van de leden van het toezichhoudend orgaan is veelal opgenomen in de bijlagen van het jaarverslag en maakt vaak geen deel uit van het verslag van het toezichhoudend orgaan. Tweemaal is dit overzicht wel opgenomen in het verslag van het toezichhoudend orgaan; eenmaal wordt vanuit het verslag van het toezichhoudend orgaan hier expliciet naar verwezen.



GOOD PRACTICES

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT HIVOS 2016

The SC regularly evaluates its own functioning by way of a self-assessment. The main findings of this year's reflection were a positive assessment of the SC dynamics and atmosphere, management responsiveness, the provision of timely and relevant information, and the functioning of the SC committees. The SC was not satisfied with the diversity of its composition and experience. It therefore aims to fill the Council's vacancy with an international member, preferably female, with a background in LGBTI, environmental sustainability or the creative sector. Additionally, during 2016, the SC paid significant time and attention to Hivos's values and what they mean in practice, for the organisation, for the SC, and for its individual members.

'ACCOUNTABILITY STATEMENT 2016' / BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING ARTSEN ZONDER GRENZEN

On 31 December 2016, the Board consisted of 9 Board members (2015: 10). The members of the MSF Association vote for the Board members from among their number. The 2016 Board elections were held during the statutory General Assembly of 4 June. Additionally, the Board has the option of appointing three members who have specific expertise or experience in order to enable it to perform its duties effectively. The composition of the Board is as follows:

[..]

An evaluation of the Board is held every year, in which the Board evaluates its performance in relation to processes, content, meeting style, and its relationship with the Management Team. At the evaluation held in September 2016, the board worked around several themes, among other discussions. These included Strategy, Communication & identity, Accountability, Association & Board and Governance. This led to a better understanding of the strengths and challenges of the Board as whole and follow-up sessions in order to improve the identification of ownership and the division of subject areas among the various Board members.

7. Verslaggeving van het aantal vergaderingen en de belangrijkste behandelde onderwerpen

AANBEVELING

De informatie aan belanghebbenden bevat de volgende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden':

- de werkzaamheden van het bestuur, en indien aanwezig van de raad van toezicht, in het afgelopen verslagjaar, waaronder het aantal vergaderingen en de belangrijkste behandelde onderwerpen, alsmede andere belangrijke activiteiten van het betreffende orgaan of van vertegenwoordigers daarvan.

BEVINDINGEN

In veertien verslagen wordt het aantal keren genoemd dat het toezichhoudend orgaan bijeenkwam. Eenmaal wordt dit aangevuld met een inschatting van de tijd die de leden van het toezichhoudend orgaan gemiddeld besteden aan deze functie. Tienmaal is tevens verslag gedaan over de belangrijkste behandelde onderwerpen/activiteiten.



GOOD PRACTICES

ONDERDEEL UIT 'ACCOUNTABILITY STATEMENT 2016'/ BESTUURSVERSLAG VAN VERENIGING ARTSEN ZONDER GRENZEN

[..]

It is estimated that the Board members spend an average of one day a week on their Board responsibilities. There are large differences in the time spent by the various members on their Board responsibilities, depending on their membership in Board committees and the OCA Council.

ONDERDEEL UIT 'REPORT OF THE SUPERVISORY BOARD' UIT HET ANNUAL REPORT 2015 VAN ICCO

In 2015 the Supervisory Board met five times. In March she held an extra meeting related to the rather disappointing outcome of the 'Strategic Partnership on Lobby and Advocacy' with the Dutch Ministry of Foreign Affairs. The outcome forces ICCO Cooperation to further downsize the organization and to put more effort in funding diversification and in cooperating with members of the cooperative and our international partners.

We invested ample time on discussing the new financial perspectives beyond 2015 and the consequences for the ICCO Cooperation staff. Again future financial scenario's had to be adjusted and again staff had to be made redundant in order to balance our budget. Supervisory Board approved of the course of the document 'Future Proofing ICCO 2016-2018', in which ICCO Cooperation focuses further within the boundaries of its multi-annual strategic plan 'Strategy 2020'.

[..]

Several discussions took place about a reset of the ICCO cooperative. The Supervisory Board is anxious to closely monitor the outcome of the discussions in the directors' meeting and the outcomes of the investigation by the consultancy Common Eye. The Supervisory Board has some worries on the continuity of the cooperative given the fact that our funding base has drastically changed and we haven't managed yet sufficiently to create real cooperation between the members. Decisions about the future of the cooperative are expected in June 2016.

ONDERDEEL UIT VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT IN HET JAARVERSLAG 2016 VAN UNICEF

Relatie met overheid en politiek UNICEF Nederland manifesteert zich doeltreffend ten aanzien van overheid en politiek. Er zijn veel waardevolle relaties opgebouwd. Hierdoor kan de impact die UNICEF heeft op de naleving van kinderrechten onder de aandacht van de juiste personen worden gebracht. De Raad constateert dat hierdoor is bereikt dat de Nederlandse overheid zeer positief staat tegenover het werk van UNICEF. De Raad juicht toe dat UNICEF Nederland samenwerking zoekt met andere partijen in de sector. Wel vindt de Raad dat de organisatie zich daarbij soms zakelijker zou kunnen opstellen: UNICEF Nederland is een zeer gerenommeerde organisatie met een bijzondere naam.

Van partijen die met UNICEF Nederland samenwerken, mag worden verwacht dat ze daar wat tegenoverstellen. In de samenwerking met de eigen vrijwilligersorganisatie en met vrijwilligers bij partners kan de expertise waarover zij beschikken, nog beter worden benut. De ambassadeurs, ook vrijwilligers, hebben door hun bekendheid veel invloed op het imago van UNICEF in Nederland. Dit biedt vooral veel kansen maar brengt ook risico's met zich mee. Het is goed hierop alert te blijven.

Contact:

Wim Touw

Partner

E. touw.wim@kpmg.nl

T. 070 – 338 2176

Liesbeth Kanu

Manager

E. kanu.liesbeth@kpmg.nl

T. 020 – 656 7706