

# SBF-CODE GOED BESTUUR

d.d. 15 juli 2015



---

samenwerkende  
brancheorganisaties  
filantropie

# DE SBF

De samenwerkende brancheorganisaties in de filantropie zijn de hoeders van de waarden van de sector. Zij zien erop toe dat de organisaties de doelen waarvoor zij staan, nastreven en integer handelen.

## BRANCHEORGANISATIES

De Stichting Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie (verder: SBF) is in 2011 opgericht. Hierin nemen deel:

- de VFI - Brancheorganisatie van goede doelen;
- de FIN - Vereniging van Fondsen in Nederland;
- het IF - Brancheorganisatie voor fondsenwervende instellingen en professionals;
- het CIO - Interkerkelijk Contact in Overheidszaken.

## DOEL

Doel van de SBF is het bevorderen van de maatschappelijke rol en betekenis van de filantropie binnen Nederland. Om dat doel te bereiken streeft de SBF naar het verbeteren van het vertrouwen, het draagvlak en de beeldvorming bij de maatschappij (beneficianten en vrijwilligers), de overheid (landelijk, provinciaal en gemeentelijk), de politiek (Kamerleden, bewindspersonen, wethouders, etc.), het bedrijfsleven (sponsors en vrijwilligers) en maatschappelijke organisaties (goededoelenloterijen, vrijwilligersorganisaties, etc.).

## TAKEN

De SBF streeft ook naar verdere professionalisering door het verbeteren van de transparantie, de effectiviteit, de efficiency, de integriteit en de betrouwbaarheid van de sector. De belangrijkste taken van de SBF zijn: public affairs (overleg met overheden en politiek inzake samenwerking), communicatie (persvoorlichting en publieksvoorlichting), informatievoorziening (verzamelen, ontsluiten, analyseren en beschikbaar stellen van publiek toegankelijke informatie over de filantropie), internationale samenwerking (behartiging SBF-standpunten in internationaal verband) en onderzoek (het doen uitvoeren van [wetenschappelijk en beleids-] onderzoek).

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
Doel	4
Doelgroep	4
Aanleiding	5
Drempelregeling	5
Leeswijzer	6
<b>2. KERNWAARDEN CODE</b>	<b>7</b>
Integriteit	7
Kwaliteit	7
Transparantie	7
<b>3. PRINCIPES, NORMEN &amp; AANBEVELINGEN FONDSENWERVENDE INSTELLINGEN</b>	<b>8</b>
Besturen	9
Toezicht houden	11
Verantwoorden	16
Omgaan met belanghebbenden	19
<b>4. PRINCIPES &amp; AANBEVELINGEN VERMOGENSFONDSEN</b>	<b>21</b>
Besturen	22
Toezicht houden	24
Verantwoorden	27
Omgaan met belanghebbenden	29
<b>5. PRINCIPES KERKELIJKE INSTELLINGEN</b>	<b>30</b>
Besturen	31
Toezicht houden	31
Verantwoorden	31
Omgaan met belanghebbenden	32
<b>BIJLAGE</b>	<b>33</b>
Verklarende woordenlijst	33

# 1. INLEIDING

## DOEL

Deze code belichaamt de ambitie van de Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie (SBF) om een nieuwe, uniforme standaard voor goed bestuur bij filantropische instellingen te creëren. Deze Code voor Goed Bestuur moet filantropische instellingen stimuleren hun maatschappelijke activiteiten zo effectief en efficiënt mogelijk te ontplooiën en hierbij een proces van continu ‘leren en verbeteren’ te omarmen. En: hen een richtsnoer te bieden voor de omgang met belanghebbenden in het bijzonder en de maatschappij in het algemeen. De code is een weerslag van de wijze waarop de in de SBF deelnemende brancheorganisaties VFI, IF, FIN en CIO denken over de maatschappelijke rol, betekenis en wijze van functioneren van aangesloten filantropische instellingen.

## DOELGROEP

Deze code is van toepassing op alle leden van de in de SBF samenwerkende brancheorganisaties met een ANBI-status<sup>1</sup>. De SBF spreekt de hoop uit dat deze code ook bij andere filantropische ANBI-instellingen navolging zal vinden. Het bevorderen van het functioneren van de filantropische sector zou namelijk sectorbreed opgepakt moeten worden. Binnen de filantropische sector in het algemeen en binnen de SBF in het bijzonder zijn op hoofdlijnen drie categorieën organisaties te onderscheiden, te weten fondsenwervende instellingen, vermogensfondsen en kerkgenootschappen. Zij worden als volgt omschreven:

- Fondsenwervende instellingen zamelen actief geld in van particuliere en institutionele donateurs voor een goed doel;
- Vermogensfondsen zijn onafhankelijke, speciaal opgerichte non-profit organisaties met een eigen bestuur en een eigen vermogen en/of structurele inkomstenbron, die ten behoeve van het algemeen nut daaruit steun bieden aan individuen, projecten en organisaties;
- Kerkgenootschappen nemen in de filantropische sector een bijzondere positie in; zij hebben geheel eigen doelstellingen en een eigen inrichtingsvorm (artikel 2:2 BW). In het kader hiervan beheren zij door haar leden beschikbaar gestelde middelen ten behoeve van kerkelijke activiteiten.

Deze code is ook van toepassing op filantropische instellingen met een ‘hybride’ karakter; op deze categorie instellingen zijn uitsluitend de Kernwaarden uit Hoofdstuk 2 en de ‘Principes, Normen en Aanbevelingen Fondsenwervende Instellingen’ uit Hoofdstuk 3 van toepassing.

De manier waarop filantropische organisaties bestuurlijk zijn ingericht kan sterk uiteenlopen: van een bestuur dat ook uitvoerend werk verricht, tot een directie (titulair of statutair) waarop

---

<sup>1</sup> Zie ook ‘Drempelregeling’ op pagina 5.

toezicht wordt gehouden door een toezichhoudend bestuur of een raad van toezicht, of een vereniging met een algemene ledenvergadering (verder: ALV). De SBF-Code Goed Bestuur houdt hier rekening mee.

## AANLEIDING

Vertrouwen, transparantie en integriteit zijn de kernbegrippen van afspraak 8 van het Convenant ‘Ruimte voor Geven’ uit 2011. Dit convenant is gesloten door de sector filantropie (vertegenwoordigd door de SBF en de daarin deelnemende brancheorganisaties) enerzijds en het kabinet anderzijds. Ter uitwerking van de afspraak die betrekking heeft op toezicht en verantwoording, hebben de convenantpartijen een visiedocument opgesteld. Een validatiestelsel is gekozen als middel ter verbetering van de transparantie van de filantropische sector en de kwaliteit van het toezicht erop. Onderdeel van dit validatiestelsel is onder andere een gedragscode<sup>2</sup>. Met de overheid is overeengekomen dat de SBF uiterlijk eind 2013 een code heeft opgesteld voor alle aangesloten brancheorganisaties, waarin normen worden gesteld op het gebied van governance, beloningsbeleid en maatschappelijke prestaties. En: waarin rekening wordt gehouden met het verschil tussen fondsenwervende instellingen, vermogensfondsen en kerkgenootschappen, evenals met het onderscheid tussen grote en kleine organisaties.

## DREMPEREGELING

Uit overwegingen van ‘Ruimte voor geven’ is besloten de code niet van toepassing te verklaren op de allerkleinste instellingen<sup>3</sup>.

Alle filantropische instellingen waarvan de bestedingen aan de doelstelling(en) op jaarbasis als gemiddelde van de afgelopen 3 boekjaren kleiner dan €150.000,- is, zijn van de verplichting tot naleving van deze code ontslagen. Op basis van deskresearch en gesprekken met respondenten is deze grens vastgesteld.

---

<sup>2</sup> In het convenant wordt de term gedragscode gebezigd. Gezien de inhoud van de code is het beter te spreken van een Code voor Goed Bestuur.

<sup>3</sup> De grens van € 150.000,- per jaar bestedingen aan de doelstelling als gemiddelde van de afgelopen drie boekjaren is als een beredeneerde schatting gebaseerd op deskresearch en interviews met diverse deskundigen. Hierbij is ook de internationale context betrokken.

## LEESWIJZER

**Hoofdstuk 2** staat in het teken van de kernwaarden die voor de in de SBF samenwerkende brancheorganisaties ten grondslag liggen aan de bepalingen in deze code. Deze kernwaarden gelden voor de fondsenwervende instellingen, vermogensfondsen en kerkelijke instellingen gezamenlijk.

**Hoofdstuk 3** ‘Principes, Normen en Aanbevelingen Fondsenwervende Instellingen’ bevat de bepalingen die specifiek van toepassing zijn op de fondsenwervende instellingen.

In **hoofdstuk 4** zijn de principes en aanbevelingen voor vermogensfondsen opgenomen.

**Hoofdstuk 5** beschrijft de principes die van toepassing zijn op kerkelijke instellingen. Binnen de filantropische sector nemen de kerken een bijzondere positie in: zij kunnen naar eigen inzicht voorzien in hun inrichting. Vele kerkelijke instellingen voorzien in kerkorden en statuten reeds in bepalingen op het vlak van besturen en toezicht houden, en soms ook op het vlak van verantwoord en omgaan met belanghebbenden. Gezien de inrichtingsvrijheid die kerkelijke instellingen hebben, zijn de principes die in deze code zijn opgesteld voor de kerken niet van normen en aanbevelingen voorzien.<sup>4</sup>

De **Bijlage** bevat een verklarende woordenlijst.

---

<sup>4</sup> Zie voor een uitgebreide toelichting Hoofdstuk 5 ‘Principes Kerkelijke Instellingen’.

## 2. KERNWAARDEN CODE

### KERNWAARDEN

Filantropische instellingen zetten zich in voor het algemeen belang en de maatschappij in de meest brede zin van het woord en proberen hierbij waar mogelijk en in relatie tot hun missie en doelstellingen in te spelen op maatschappelijke noden en behoeften.<sup>5</sup> De fondsenwervende instellingen, vermogensfondsen en kerkelijke instellingen waarop deze code betrekking heeft, nemen daarbij de navolgende kernwaarden in acht:

- **INTEGRITEIT**

Filantropische instellingen handelen te allen tijde eerlijk en oprecht en streven de doelen na waarvoor zij staan.

- **KWALITEIT**

Filantropische instellingen functioneren op professionele wijze, gaan zo efficiënt en effectief mogelijk met hun middelen om en proberen hun deskundigheid waar mogelijk te bevorderen. Zij streven ernaar zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te creëren en committeren zich daarom aan het principe van continu leren en verbeteren.<sup>6</sup>

- **TRANSPARANTIE**

Filantropische instellingen staan borg voor openheid naar en het afleggen van verantwoording over de behaalde resultaten aan hun belanghebbenden. Zij voorzien hun belanghebbenden daarom van voor hen relevante inhoudelijke en financiële informatie.<sup>7</sup>

De hierboven genoemde kernwaarden, die alle filantropische instellingen met elkaar gemeen hebben, zijn leidend en vormen voor filantropische instellingen een bron van inspiratie bij het uitvoeren van hun maatschappelijke missie. Deze code sluit aan bij deze kernwaarden. Door het naleven van principes voor governance, beloning, het realiseren van maatschappelijke prestaties en het afleggen van verantwoording worden de filantropische instellingen gestimuleerd om, bij al hun handelen, deze kernwaarden in de praktijk te brengen.

---

<sup>5</sup> Dit geldt voor kerken alleen voor zover het de uitvoering van maatschappelijke projecten betreft, bijvoorbeeld op het terrein van de aandacht voor kwetsbare groepen in de samenleving.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Idem.

# 3. PRINCIPES, NORMEN EN AANBEVELINGEN FONDSENWERVENDE INSTELLINGEN

## 1. BESTUREN

- 1.1. De doelstelling van de organisatie
- 1.2. De besteding van middelen
- 1.3. Fondsenwerving
- 1.4. Functioneren van de organisatie en risicomanagement

## 2. TOEZICHT HOUDEN

- 2.1. Scheiding taken ‘besturen’ en ‘toezicht houden’
- 2.2. Taak en functie toezichthouder
- 2.3. De directie
- 2.4. Vergoedingen, vacatiegelden en nevenfuncties bestuur en raad van toezicht
- 2.5. Interne evaluatie, zittingstermijnen en herbenoemingen
- 2.6. Vermijding belangenverstremeling
- 2.7. Controle financiële verslaglegging

## 3. VERANTWOORDEN

- 3.1. Beleid voor communicatie met belanghebbenden
- 3.2. Verantwoording met betrekking tot de inhoudelijke invulling van goed bestuur
- 3.3. Samenstelling, bezoldigingsbeleid, onkostenvergoedingsbeleid, vacatiebeleid en werkwijze bestuur, directie en raad van toezicht
- 3.4. Verantwoording via jaarverslag en jaarrekening
- 3.5. Verantwoording via Centraal Informatiepunt Filantropie

## 4. OMGAAN MET BELANGHEBBENDEN

- 4.1. Beleid ten aanzien van vrijwilligers
- 4.2. Klachtenregeling



## 1. BESTUREN

### 1.1. DE DOELSTELLING VAN DE ORGANISATIE

Principe: Degene die een fondsenwervende instelling bestuurt is op grond daarvan belast met de realisatie van de statutaire doelstellingen en het beleid. Aanbevolen wordt de daaruit voortvloeiende resultaten continu te volgen en te evalueren.

#### Normen

- a. De activiteiten zijn gericht op het realiseren van de statutair bepaalde doelstellingen.
- b. De statutaire doelstelling wordt vertaald in (meerjaren)beleid, een (meerjaren)begroting en voor zover mogelijk de beoogde resultaten.
- c. Het (meerjaren)beleid, de (meerjaren)begroting en voor zover mogelijk de beoogde resultaten worden beschreven in een actueel (meerjaren)beleidsplan.
- d. Ten aanzien van het (meerjaren)beleid wordt gespecificeerd:
  - welke programma's en/of projecten de organisatie in dit kader ontplooit om het (meerjaren) beleid te realiseren, oftewel welke strategie zij kiest;
  - welke capaciteiten en competenties benodigd zijn voor het realiseren van de beleidsdoelen en of de organisatie hierover beschikt;
  - 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;

#### Aanbevelingen

- e. De realisatie van het onder b. genoemde, wordt continu gevolgd en de behaalde resultaten worden geëvalueerd.
- f. Het (meerjaren)beleidsplan beschrijft op welke wijze de organisatie vorm en inhoud geeft aan de punten die onder d. zijn genoemd (programma's en/of projecten/strategie, benodigde capaciteiten en competenties, indicatoren en monitoring en/of prestatiemeting).

### 1.2. DE BESTEDING VAN MIDDELEN

Principe: Degene die een fondsenwervende instelling bestuurt is belast met een effectieve en efficiënte besteding van middelen aan concrete doelen op grond van een helder beleid.

#### Normen

- a. De middelen worden besteed conform de statutaire doelstellingen aan de door de organisatie in het (meerjaren)beleidsplan geformuleerde doelen.
- b. De inzet van middelen is zo efficiënt en effectief mogelijk.

- c. Van de beschikbare middelen wordt zo veel mogelijk besteed aan de doelstellingen. De organisatie beoordeelt zelf welk deel van de middelen aan fondsenwerving en ondersteunende functies mag worden besteed, met dien verstande dat de inzet van middelen voor fondsenwerving en ondersteunende functies zo beperkt mogelijk wordt gehouden.
- d. De kosten voor fondsenwerving staan in redelijke verhouding tot de verwachte opbrengsten.
- e. De fondsenwervende instelling heeft geen onbestemde financiële reserves.
- f. Het (meerjaren)beleidsplan bevat een (meerjaren)begroting. In deze begroting zijn ten minste opgenomen: de verwachte inkomsten en de geplande besteding van middelen aan doelstellingen.
- g. De fondsenwervende instelling streeft zoveel mogelijk naar een duurzame bedrijfsvoering en ethisch handelen, en naar positieve effecten op sociaal, milieu- en economisch gebied, e.e.a. in het kader van een MVO-beleid.

#### Aanbevelingen

- h. De fondsenwervende instelling omschrijft in het (meerjaren)beleidsplan welk deel van de middelen wordt besteed aan de doelstellingen en welk deel aan fondsenwerving en ondersteunende functies.
- i. De fondsenwervende instelling beschikt over een beleid waarin de criteria, procedures en bevoegdheden voor de toewijzing van middelen aan programma's en/of projecten nader zijn omschreven.
- j. Het (meerjaren)beleidsplan beschrijft het beleid ten aanzien van toewijzing van middelen aan programma's en/of projecten.
- k. In het (meerjaren)beleidsplan wordt het MVO-beleid van de fondsenwervende instelling beschreven.

### 1.3. FONDSSENWERVING

**Principe:** Fondsenwervende instellingen hebben een beleid op het gebied van fondsenwerving, voorzien in heldere informatie over de inzet van de verkregen middelen en bedienen zich uitsluitend van deugdelijke en behoorlijke fondsenwervingsmethoden. Aanbevolen wordt dit beleid te beschrijven in het (meerjaren)beleidsplan.

#### Normen

- a. Fondsenwervende instellingen hebben een beleid op het gebied van fondsenwerving.
- b. (Potentiële) gevers worden open en helder geïnformeerd over de inzet van de verkregen middelen.
- c. Fondsenwervende instellingen gebruiken uitsluitend deugdelijke en behoorlijke fondsenwervingsmethoden.

## Aanbevelingen

- d. Het beleid op het gebied van fondsenwerving wordt vastgelegd in het (meerjaren)beleidsplan.

## 1. 4. FUNCTIONEREN VAN DE ORGANISATIE EN RISICOMANAGEMENT

Principe: Degene die de fondsenwervende instelling bestuurt, is verantwoordelijk voor het professioneel functioneren van de instelling en een adequate beheersing van risico's.

## Aanbevelingen

- a. De fondsenwervende instelling heeft beleid geformuleerd met betrekking tot de planning en monitoring van haar functioneren en de rapportage hierover. Dit geldt ook voor het signaleren en beheersen van risico's voor de organisatie en de doelstelling(en).
- b. In dit kader zijn aanwezig:
  - richtlijnen voor de inrichting van en procedures voor de financiële verslaggeving;
  - richtlijnen voor financiële handelingen en rechtshandelingen: wie is waartoe bevoegd en hoe zijn de interne controles geregeld.
- c. Het beleid met betrekking tot het functioneren van de organisatie en risicomanagement is beschreven in het (meerjaren)beleidsplan.

## 2. TOEZICHT HOUDEN

### 2. 1. SCHEIDING TAKEN 'BESTUREN' EN 'TOEZICHT HOUDEN'

Principe: De fondsenwervende instelling voorziet in toezicht op het besturen van de organisatie. De taken 'besturen' en 'toezicht houden' worden daarom zo goed mogelijk gescheiden.

## Norm

- a. De taken 'besturen' en 'toezicht houden' kunnen gescheiden worden door deze in aparte organen onder te brengen, er kan echter ook op andere wijzen gewaarborgd worden dat toezicht wordt gehouden.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Indien een fondsenwervende instelling een raad van toezicht heeft, houdt dat orgaan toezicht. Wanneer er sprake is van een bestuur en een (titulaire) directie kan dat bestuur toezichttaken vervullen. Ook denkbaar is een algemeen bestuur dat toezichttaken heeft op het dagelijks bestuur of (een) ingestelde commissie(s) die op bepaalde aspecten toezicht houdt/houden. Bij verenigingen speelt de ALV een rol bij het toezicht houden op bestuur en/of directie. Zie hiervoor ook de verklarende woordenlijst in de bijlage onder 'bestuursmodellen'.

## Aanbeveling

- b. De wijze waarop de functies onderscheiden en gescheiden worden, wordt vastgelegd in de statuten en/of een reglement.<sup>9</sup>

## 2.2. TAAK EN FUNCTIE INZAKE TOEZICHT HOUDEN

**Principe:** Degene die toezicht houdt is belast met het geven van goedkeuring aan en het volgen van de werkzaamheden van degene die bestuurt. Degene die toezicht houdt moet tijdig over relevante informatie kunnen beschikken en heeft het recht en de plicht naar relevante (aanvullende) informatie te vragen.

### Normen

- a. Degene die bestuurt, onderbouwt de plannen en legt deze tijdig voor aan degene die toezicht houdt. Degene die toezicht houdt, heeft het recht en de plicht (aanvullende) informatie te vragen. In elk geval worden de volgende zaken door degene die toezicht houdt goedgekeurd en wordt de realisatie van deze zaken door diegene gevolgd:

- (De realisatie van) het (meerjaren)beleidsplan en de (meerjaren)begroting;
- Het jaarverslag en de jaarrekening;
- De toewijzing van middelen aan de doelstelling conform de vastgestelde criteria;
- (De realisatie van) het fondsenwervingsbeleid;
- (De realisatie van) het vrijwilligersbeleid;
- Overige majeure beslissingen, te bepalen door de organisatie.

De volgende zaken worden door degene die toezicht houdt alleen gevolgd:

- De uitvoering van het MVO-beleid;
  - De toepassing en werking van het beleid voor het functioneren van de organisatie en het signaleren en beheersen van risico's;
  - Het handelen van degene die bestuurt;
  - Het financiële functioneren van de organisatie.
- b. Degene die toezicht houdt, heeft inzage in alle boeken en bescheiden van de organisatie.

---

<sup>9</sup> 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.

## 2. 3. DE DIRECTIE<sup>10</sup>

**Principe:** Indien een fondsenwervende instelling beschikt over een (titulaire) directie dient op haar functioneren te worden toegezien. Indien een fondsenwervende instelling een raad van toezicht heeft, ziet dit orgaan toe op het functioneren van het bestuur c.q. de statutaire directie. Bij de bezoldiging van de (titulaire of statutaire) directie dient rekening gehouden te worden met het ideële karakter van de fondsenwervende instelling en de directie dient nevenfuncties te melden.

### Normen

- a. Er is altijd een orgaan binnen de organisatie dat de omvang en structuur van de directie bepaalt, de directie benoemt, schorst en ontslaat of kan ingrijpen bij disfunctioneren van de directie en het salaris en andere arbeidsvoorwaarden van de directie 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 ten minste de meerderheid van de statutaire directie.
- b. De kwaliteiten van de directie sluiten aan bij hetgeen de organisatie in de komende periode nodig heeft en wil bereiken.
- c. De structuur en hoogte van de bezoldiging van de directeur(en) sluit aan bij het ideële karakter van de fondsenwervende instelling en de benodigde professionaliteit. De VFI-Richtlijn Beloning van Directeuren dient hierbij als uitgangspunt.
- d. 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.

## 2. 4. VERGOEDINGEN, VACATIEGELDEN EN NEVENFUNCTIES BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

**Principe:** Voor leden van het bestuur en, indien aanwezig, de raad van toezicht geldt dat zij aanspraak kunnen maken op een onkostenvergoeding en/of vacatiegelden in die hoedanigheid. Zij zijn verplicht hun nevenfuncties te melden.

### Normen

- a. Leden van het bestuur en, indien aanwezig, de raad van toezicht van een fondsenwervende instelling kunnen in die hoedanigheid een onkostenvergoeding en/of vacatiegelden ontvangen. Het onkostenvergoedings- en/of vacatiebeleid wordt bepaald door degene die de leden van het desbetreffende orgaan benoemt.
- b. Een lid van het bestuur meldt elke 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, behoeft het lid van het bestuur de goedkeuring van het bestuur, dan wel de

---

<sup>10</sup> Paragraaf 2.3. is alleen van toepassing op fondsenwervende instellingen die over een statutaire of titulaire directie beschikken en geldt derhalve niet voor fondsenwervende instellingen zonder directie.

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

- c. Een lid van de raad van toezicht meldt elke 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 de raad van toezicht wordt gevraagd om nevenfuncties te melden aan het orgaan dat het lid benoemt.

## 2.5. INTERNE EVALUATIE, ZITTINGSTERMIJNEN EN HERBENOEMINGEN

**Principe:** Het bestuur of indien aanwezig de raad van toezicht dient bepaalde zaken vast te leggen in de statuten en/of een reglement. Indien er een raad van toezicht is zal deze bovendien het functioneren van het bestuur jaarlijks evalueren.

### Normen

- a. In de statuten en/of een reglement worden vastgelegd:
  - De omvang van het bestuur en/of de raad van toezicht;
  - De zittingstermijn;
  - Het aantal mogelijke herbenoemingen;
  - Regels voor de samenstelling;
  - De taakverdeling binnen het bestuur en/of de raad van toezicht en hun werkwijzen.

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.

- b. De leden van het bestuur en/of de raad van toezicht worden benoemd voor een termijn van maximaal 4 jaar en kunnen maximaal tweemaal herbenoemd worden.
- c. Indien de organisatie een raad van toezicht en een bestuur heeft, zorgt de raad van toezicht voor een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van het bestuur. Daarin meegenomen wordt het beeld dat andere relevante organen van het functioneren van het bestuur hebben. De raad van toezicht legt de uitkomsten en afspraken voortkomend uit de evaluatie vast.

## 2.6. VERMIJDING BELANGENVERSTRENGELING

**Principe:** Om onafhankelijk en onbevangen te kunnen functioneren, moet worden vermeden dat het bestuur, en indien aanwezig de directie en/of de raad van toezicht, te maken krijgen met (de schijn van) belangenverstremgeling. Daartoe moeten de leden van deze organen melding maken van (potentieel) tegenstrijdige belangen.

## Normen

- a. Leden van het bestuur, en indien aanwezig leden van de directie en/of de raad van toezicht, moeten zonder last of ruggespraak opereren.
- b. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling van leden van het bestuur, en indien aanwezig van leden van de directie en/of de raad van toezicht, die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. Het bestuur, of indien aanwezig de raad van toezicht, bewaakt dit.
- c. Het lid van het bestuur, en indien aanwezig het lid van de directie en/of de raad van toezicht, meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van het bestuur, of indien aanwezig aan de voorzitter van de raad van toezicht, en tevens aan zijn collega-leden. Het lid verschaft alle relevante informatie. Het bestuur, of indien aanwezig de raad van toezicht, beslist of er sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe vervolgens wordt gehandeld.
- d. Het lid van het bestuur, en indien aanwezig het lid van de directie en/of de raad van toezicht, dat een tegenstrijdig belang heeft 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 belangenverstrengeling mag de organisatie niet vertegenwoordigen voor die zaken waarbij de belangenverstrengeling speelt.
- f. Lid van het bestuur, en indien aanwezig de directie en/de raad van toezicht, kunnen in elk geval niet zijn personen die nauwe familie- of vergelijkbare relaties hebben met andere leden van het bestuur, en indien aanwezig van de directie en/of de raad van toezicht.

## Aanbeveling

- g. In de statuten en/of een reglement worden nadere regels vastgelegd voor wanneer sprake is van belangenverstrengeling en tegenstrijdige belangen en hoe in deze gevallen wordt gehandeld.

## 2. 7. CONTROLE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Principe: De kwaliteit en volledigheid van de financiële verslaglegging is een taak van het bestuur respectievelijk de statutaire directie.

## Normen

- a. Het bestuur respectievelijk de statutaire directie is verantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de financiële verslaggeving. Indien aanwezig ziet de raad van toezicht erop toe dat het bestuur respectievelijk de statutaire directie die taak vervult.

## Aanbevelingen

- b. De jaarrekening wordt in beginsel opgesteld conform richtlijn 650 van de Raad voor de Jaarverslaglegging voor fondsenwervende instellingen.
- c. Het bestuur of indien aanwezig de raad van toezicht benoemt de accountant of de kascommissie die de controle op de jaarrekening uitvoert conform wet- en regelgeving

die van toepassing is op de desbetreffende fondsenwervende instelling. Bij een vereniging verleent de ALV de opdracht tot benoeming van de accountant en/of de kascommissie.

- d. De accountant of de kascommissie rapporteert zijn respectievelijk haar bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening aan de statutaire directie of het bestuur en - indien aanwezig – gelijkelijk aan de raad van toezicht.

### 3. VERANTWOORDEN

#### 3.1. BELEID VOOR COMMUNICATIE MET BELANGHEBBENDEN

**Principe:** Voor de communicatie met belanghebbenden is voorzien in beleid, waarin wordt bepaald wie de belanghebbenden zijn, welke informatie aan hen wordt verstrekt en op welke wijze. Uitgangspunt is dat instellingen alle normen uit deze gedragscode opvolgen. Afwijken van normen om gegronde redenen is toegestaan, mits de instelling de belanghebbenden informeert over haar beweegredenen hiervoor ('pas toe of leg uit').

##### Normen

- 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. Fondsenwervende instellingen volgen alle normen uit deze gedragscode op, tenzij er gegronde redenen zijn om hiervan af te wijken. Belanghebbenden worden geïnformeerd over deze redenen.

##### Aanbeveling

- c. Het beleid voor de communicatie met belanghebbenden wordt vastgelegd in het (meerjaren)beleidsplan.

#### 3.2. 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.

##### Normen

- a. De organisatie informeert de belanghebbenden in elk geval over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:
  - De statutaire doelstelling;



- 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);
- Welke capaciteiten en competenties benodigd zijn voor het realiseren van de beleidsdoelen en of de organisatie hierover beschikt;
- 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;
- Wat de fondsenwervende instelling tot nu toe wel en niet heeft bereikt met de besteding van middelen aan programma's en/of projecten.<sup>11</sup>

## Aanbevelingen

- b. De organisatie informeert de belanghebbenden 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 wordt omgegaan met belanghebbenden;
  - 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;
  - 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 hierop beleid heeft;
  - Hoe de communicatie met belanghebbenden vorm krijgt, wat het beleid dienaangaande is;
  - Welke voorzieningen voor (risico-)beheersing de organisatie toepast en de werking daarvan.

---

<sup>11</sup> 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 hen derhalve vrij om op een wijze die bij hen past aan prestatiemeting vorm en inhoud te geven.

### 3. 3. 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 de raad van toezicht.

#### Normen

- a. De informatie aan belanghebbenden bevat in elk geval de volgende aspecten van de functies van ‘besturen’ en ‘toezicht houden’:
  - Wie het bestuur, en indien aanwezig de directie en de raad van toezicht, vormen;
  - Hoe de functies van besturen en toezicht houden zijn georganiseerd; welke organen daartoe zijn ingesteld, wie welke taken heeft en wat de werkwijze is;
  - Het bezoldigingsbeleid van de individuele directeur(en) conform 2.3c;
  - Het onkostenvergoedings- en/of vacatiebeleid ten aanzien van leden van het bestuur, en indien aanwezig de raad van toezicht;
  - In hoeverre de instelling voldoet aan de bepalingen van deze gedragscode en de uitleg voor eventuele afwijkingen.

#### Aanbevelingen

- b. De informatie aan belanghebbenden bevat de volgende aspecten van de functies van ‘besturen’ en ‘toezicht houden’:
  - Van de statutaire directie: functie (voorzitter of lid) en nevenfuncties;
  - Van de leden van het bestuur, en indien aanwezig de raad van toezicht:
    - 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.
  - 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;
  - Het reglement van het bestuur dan wel de raad van toezicht.

### 3.4 VERANTWOORDING VIA JAARVERSLAG EN JAARREKENING

**Principe:** Het afleggen van verantwoording in een jaarverslag en een jaarrekening is een verantwoordelijkheid van degene die bestuurt. Jaarverslag en jaarrekening worden op de website geplaatst.

**Norm**

- a. De informatie over het functioneren van de organisatie en de realisatie van de doelstellingen in het afgelopen verslagjaar worden gepresenteerd in het jaarverslag en een jaarrekening. Jaarverslag en jaarrekening worden binnen 6 maanden na afloop van het boekjaar<sup>12</sup> op de website geplaatst.<sup>13</sup>

### 3.5 VERANTWOORDING VIA CENTRAAL INFORMATIEPUNT FILANTROPIE

**Principe:** De fondsenwervende instelling legt - in aanvulling op het jaarverslag en de jaarrekening die op de website worden geplaatst- verantwoording af over haar functioneren op het Centraal Informatiepunt Filantropie.

**Norm**

- a. De informatie genoemd in de normen 3.2 en 3.3 wordt op de website van het Centraal Informatiepunt Filantropie geplaatst.

**Aanbeveling**

- b. De informatie genoemd in de aanbevelingen van 3.2 en 3.3 wordt tevens op de website van het Centraal Informatiepunt Filantropie geplaatst.
- c. Een fondsenwervende instelling communiceert niet slechts jaarlijks maar waar mogelijk frequenter over haar functioneren, via het Centraal Informatiepunt Filantropie maar ook via haar eigen website, nieuwsbrieven of anderszins.

## 4. OMGAAN MET BELANGHEBBENDEN

### 4.1.BELEID TEN AANZIEN VAN VRIJWILLIGERS

**Principe:** Vrijwilligers spelen een belangrijke rol binnen veel fondsenwervende instellingen. Aanbevolen wordt erop toe te zien dat met deze groep belanghebbenden in het bijzonder op een juiste manier wordt omgegaan. Aanbevolen wordt het vrijwilligersbeleid op te nemen in het (meerjaren)beleidsplan.

---

<sup>12</sup> Het bestuur van een filantropische instelling is al verplicht een interne administratie te voeren en binnen 6 maanden na afloop van het boekjaar de balans en de staat van baten en lasten op papier te stellen.

<sup>13</sup> Indien de organisatie geen website heeft, worden het jaarverslag en de jaarrekening op een andere locatie op internet, bijvoorbeeld het Centraal Informatiepunt Filantropie of de portal van de brancheorganisatie opgenomen.

## Aanbeveling

- a. De fondsenwervende instelling 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.
- b. Het vrijwilligersbeleid wordt beschreven in het (meerjaren)beleidsplan.

## 4.2. KLACHTENREGELING

Principe: Fondsenwervende instellingen beschikken over een klachtenregeling.

### Norm

- a. De fondsenwervende instelling zorgt voor een regeling die het belanghebbenden mogelijk maakt om hun ideeën, opmerkingen, wensen en klachten kenbaar te maken en om met de instelling 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.

# **4. PRINCIPES EN AANBEVELINGEN VERMOGENSFONDSEN**

## **1. BESTUREN**

- 1.1. De doelstelling van de organisatie
- 1.2. De besteding van middelen
- 1.3. Vermogensbeheer
- 1.4. Functioneren van de organisatie & risicomanagement

## **2. TOEZICHT HOUDEN**

- 2.1. Relatie tussen de functies ‘besturen’ en ‘toezicht houden’
- 2.2. Taak en functie inzake toezicht houden
- 2.3. De directie
- 2.4. Vergoeding en beloning bestuur en raad van toezicht
- 2.5. Interne evaluatie, zittingstermijnen en herbenoemingen
- 2.6. Vermijding belangenverstremgeling, nevenfuncties
- 2.7. Controle financiële verslaglegging

## **3. VERANTWOORDEN**

- 3.1. Beleid voor communicatie met belanghebbenden
- 3.2. Verantwoording over invulling van goed bestuur op inhoudelijke onderwerpen
- 3.3. Verantwoording over invulling van goed bestuur op niet-inhoudelijke onderwerpen
- 3.4. Registratie en verantwoording via Centraal Informatiepunt Filantropie

## **4. OMGAAN MET BELANGHEBBENDEN**

- 4.1. Beleid ten aanzien van belanghebbenden.

## 1. BESTUREN

### 1.1. DE DOELSTELLING VAN DE ORGANISATIE

#### Principes

- a. De activiteiten van het vermogensfonds zijn gericht op het realiseren van de statutair bepaalde doelstellingen en het beleid<sup>14</sup>.
- b. De statutaire doelstelling wordt vertaald in een beleidsplan<sup>15</sup>, waarin het beleid, de begroting<sup>16</sup> en voor zover mogelijk de beoogde resultaten zijn beschreven.
- c. Het bestuur<sup>17</sup> is verantwoordelijk voor de realisatie van de statutaire doelstellingen en het beleid.

#### Aanbevelingen

- d. De realisatie van het onder a. gestelde, wordt continu gevolgd en de behaalde resultaten worden geëvalueerd.
- e. Ten aanzien van het beleid wordt gespecificeerd:
  - Welke programma's of projecten de organisatie ontplooit om beleid te realiseren, oftewel welke strategie zij kiest;
  - Welke capaciteiten en competenties benodigd zijn voor het realiseren van de beleidsdoelen en of de organisatie hierover beschikt;
  - Hoe de organisatie kan bepalen of zij resultaat boekt (aan de hand van welke indicatoren e.d.) en op welke wijze men de behaalde resultaten wil monitoren dan wel aan prestatiemeting wil doen en, indien dit niet het geval is, hoe zij hierin wil voorzien;
  - Hoe men invulling geeft aan risicomangement.
- f. Het beleidsplan beschrijft concreet op welke wijze de organisatie vorm en inhoud geeft aan de punten die onder e. zijn genoemd.

### 1.2. DE BESTEDING VAN MIDDELEN

#### Principes

- a. Het bestuur is verantwoordelijk voor een efficiënte en effectieve besteding van middelen aan de statutaire doelstelling en de in het beleidsplan geformuleerde doelen.
- b. Van de beschikbare middelen wordt zoveel mogelijk besteed aan de statutaire doelstelling en de in het beleid geformuleerde doelen<sup>18</sup>.
- c. Het vermogensfonds heeft een toekenningsbeleid beschreven en vastgelegd met de criteria, procedures en bevoegdheden voor de toewijzing van financiële bijdragen en andere vormen van ondersteuning aan (aanvragende) instellingen c.q. personen. In elk geval zijn in het beleidsplan nader omschreven:
  - Criteria voor de beoordeling van programma's en/of projecten;
  - Gronden voor de toekenning aan en de afwijzing van programma's en/of projecten;

---

<sup>14</sup> Het beleid kan zich over één of over meerdere jaren uitstrekken.

<sup>15</sup> Het beleidsplan kan zich over één of over meerdere jaren uitstrekken.

<sup>16</sup> De begroting kan zich over één of over meerdere jaren uitstrekken; in de begroting zijn tenminste opgenomen: de verwachte inkomsten en de geplande besteding van middelen aan doelstellingen.

<sup>17</sup> Waar wordt gesproken van 'het bestuur' kan ook de 'statutaire directie' worden gelezen.

<sup>18</sup> De organisatie beoordeelt zelf welk deel van de middelen aan ondersteunende functies mag worden besteed, met dien verstande dat de inzet van middelen voor ondersteunende functies zo verantwoord mogelijk gebeurt.

- Voorwaarden bij de toekenning aan programma's en/of projecten (bijv. termijn van uitvoering, ontvangen van (tussen)rapportages, naamsvermelding).

#### Aanbevelingen

d. Het vermogensfonds streeft zoveel mogelijk naar een duurzame bedrijfsvoering en ethisch handelen, en naar positieve effecten op sociaal-, milieu- en economisch gebied, e.e.a. in het kader van een ESG -beleid (environmental, social and governance).

e. In het beleidsplan wordt het ESG-beleid (environmental, social and governance) van het vermogensfonds beschreven.

f. Het vermogensfonds omschrijft in het beleidsplan welk deel van de middelen wordt besteed aan de doelstellingen en welk deel aan ondersteunende functies.

### 1.3. VERMOGENSBEHEER

#### Principes

a. Het vermogensfonds heeft een beleid op het gebied van vermogensbeheer geformuleerd en vastgesteld dat consistent is met de geformuleerde doel- of taakstellingen op het gebied van bestedingen, vermogensinstandhouding, risicobereidheid, financiële verplichtingen en kosten van de organisatie.

b. Het bestuur is verantwoordelijk voor een zorgvuldig vermogensbeheer.

#### Aanbevelingen

c. Het beleid op het gebied van vermogensbeheer wordt beschreven en vastgelegd in een beleggingsstatuut.

d. Het vermogensfonds heeft een beleggingsbeleid waarin rekening wordt gehouden met ESG-aspecten (environmental, social and governance).

### 1.4. FUNCTIONEREN VAN DE ORGANISATIE & RISICOMANAGEMENT

#### Principes

a. Het bestuur heeft beleid vastgelegd met betrekking tot de planning en monitoring van zijn functioneren en de rapportage hierover, alsmede voor het signaleren en beheersen van risico's voor de organisatie en de doelstelling(en).

b. Het bestuur is verantwoordelijk voor het professioneel functioneren van de instelling en een adequate beheersing van risico's.

#### Aanbevelingen

c. In dit kader zijn aanwezig:

- Richtlijnen voor de inrichting van en procedures voor de financiële verslaggeving;
- Richtlijnen voor het beheersen van risico's die met het beleggingsbeleid samenhangen;
- Richtlijnen voor financiële handelingen en rechtshandelingen: wie is waartoe bevoegd en hoe zijn de interne controles geregeld.

d. Het beleid met betrekking tot het functioneren van de organisatie en risicomanagement is beschreven in het beleidsplan.

## 2. TOEZICHT HOUDEN

### 2.1. RELATIE TUSSEN DE FUNCTIES ‘BESTUREN’ EN ‘TOEZICHT HOUDEN’

#### Principe

a. Het vermogensfonds streeft bij het besturen van het fonds zoveel mogelijk naar de realisatie van ‘checks and balances’ binnen een bestuur; een bestuurslid voert de werkzaamheden daarom zodanig uit dat collega-bestuursleden te allen tijde kunnen meekijken.

#### Aanbeveling

b. Vermogensfondsen met een donatievolume van meer dan 10 miljoen euro en een omvang van 10 fte of meer brengen de taken ‘besturen’ en ‘toezicht’ onder in aparte organen<sup>19</sup>.  
c. De wijze waarop de functies gescheiden worden, wordt vastgelegd in de statuten en/of een reglement<sup>20</sup>.

### 2.2. TAAK EN FUNCTIE INZAKE TOEZICHT HOUDEN (Ingeval de functies ‘besturen’ en ‘toezicht houden’ zijn ondergebracht in aparte organen, zie aanbeveling 2.1.b).

#### Principes

- a. De toezichthouder moet tijdig over alle relevante informatie kunnen beschikken en heeft het recht en de plicht naar relevante (aanvullende) informatie te vragen.  
b. Degene die toezicht houdt, heeft inzage in alle boeken en bescheiden van de organisatie.  
c. Degene die toezicht houdt keurt ten minste de volgende zaken goed en volgt de realisatie ervan:  
- Het beleidsplan en de begroting;  
- Het jaarverslag en de jaarrekening;  
- De toewijzing van middelen aan de doelstelling conform het toekenningsbeleid (zie ook 1.2c);  
- Het beleid met betrekking tot vermogensbeheer.  
d. De volgende zaken worden door degene die toezicht houdt alleen gevolgd:  
- De toepassing en werking van het beleid voor het functioneren van de organisatie en het signaleren en beheersen van risico’s;  
- Het handelen van degene die bestuurt;  
- Het financiële functioneren van de organisatie.

#### Aanbeveling

e. De uitvoering van het ESG-beleid wordt door degene die toezicht houdt alleen gevolgd.

---

<sup>19</sup> De functies ‘besturen’ en ‘toezicht houden’ kunnen als volgt in verschillende organen worden ondergebracht:

- 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.

<sup>20</sup> 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.



## 2.3. DE DIRECTIE<sup>21</sup>

### Principes

- a. Het vermogensfonds voorziet in toezicht op (het functioneren van, de beloning van en de melding van nevenfuncties door) de titulaire of statutaire directie.
- b. De kwaliteiten van de directie sluiten aan bij hetgeen de organisatie in de komende periode nodig heeft en wil bereiken.
- c. De structuur en hoogte van de beloning van de directeur(en) sluiten aan bij het ideële karakter van het vermogensfonds en de benodigde professionaliteit.
- d. 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.

## 2. 4. VERGOEDING EN BELONING BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

### Principe

- a. Leden van het bestuur en, indien aanwezig, de raad van toezicht kunnen aanspraak maken op een onkostenvergoeding en/of niet-bovenmatige beloning; het onkostenvergoedings- en/of niet-bovenmatige beloningsbeleid wordt bepaald door degene die de leden van het desbetreffende orgaan benoemt.

## 2.5. INTERNE EVALUATIE, ZITTINGSTERMIJNEN EN HERBENOEMINGEN

### Principes

- a. Het bestuur of indien aanwezig de raad van toezicht dienen de volgende zaken vast te leggen in de statuten en/of een reglement: <sup>22</sup>
  - De omvang van het bestuur en/of de raad van toezicht;
  - De zittingstermijn;
  - Het aantal mogelijke herbenoemingen;
  - Uitgangspunten voor de samenstelling;
  - De taakverdeling binnen het bestuur en/of de raad van toezicht en hun werkwijzen.
- b. Indien de organisatie een raad van toezicht en een bestuur heeft, evalueert de raad van toezicht jaarlijks het functioneren van het bestuur. Daarin meegenomen wordt het beeld dat andere relevante organen van het functioneren van het bestuur hebben. De raad van toezicht legt de uitkomsten en afspraken voortkomend uit de evaluatie vast.
- c. Indien een organisatie een raad van toezicht heeft evalueert de raad van toezicht jaarlijks zijn eigen functioneren.

---

<sup>21</sup> Paragraaf 2.3. is alleen van toepassing op vermogensfondsen die over een statutaire of titulaire directie beschikken en geldt derhalve niet voor vermogensfondsen zonder directie.

<sup>22</sup> 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.

## 2.6. VERMIJDING BELANGENVERSTRENGELING, NEVENFUNCTIES

### Principes

- a. Elke vorm van belangenverstremgeling van leden van het bestuur, en indien aanwezig van leden van de directie en/of de raad van toezicht, die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden.
- b. Het bestuur, of indien aanwezig de raad van toezicht, bewaakt dat elke vorm van belangenverstremgeling wordt vermeden;
- c. Een lid van het bestuur meldt elke nevenfunctie in elk geval aan het bestuur en indien aanwezig aan de raad van toezicht;
- d. Een lid van de raad van toezicht meldt elke nevenfunctie in elk geval aan de raad van toezicht.

### Aanbeveling

- e. In de statuten en/of een reglement worden nadere regels vastgelegd voor wanneer sprake is van belangenverstremgeling en tegenstrijdige belangen en hoe in deze gevallen wordt gehandeld.

## 2.7. CONTROLE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

### Principes

- a. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de financiële verslaggeving. Indien aanwezig ziet de raad van toezicht erop toe dat het bestuur die taak vervult.
- b. Jaarlijks wordt intern verantwoording afgelegd over het gevoerde financieel beleid door middel van een jaarrekening. De aldus opgestelde jaarrekening wordt vastgesteld door het bestuur.
- c. De financiële jaarstukken worden gecontroleerd door een externe accountant of door een daartoe benoemde kascommissie.

### Aanbeveling

- d. De jaarrekening wordt in beginsel opgesteld conform richtlijn 640 van de Raad voor de Jaarverslaggeving voor Organisaties Zonder Winststreven<sup>23</sup>. Kleine(re) vermogensfondsen kunnen ervoor kiezen de jaarrekening op te stellen conform Richtlijn C1 Kleine Organisaties Zonder Winststreven.

---

<sup>23</sup> Het bestuur kan, bij voorkeur in overleg met de externe accountant of administratief consultant, op onderdelen afwijken van de voorschriften van deze richtlijn. Over het algemeen zal dit worden vermeld in de (goedkeurende) verklaring.

### 3. VERANTWOORDEN

#### 3.1. BELEID VOOR COMMUNICATIE MET BELANGHEBBENDEN

##### Principes

a. Het vermogensfonds heeft een beleid voor de communicatie met belanghebbenden<sup>24</sup>. In het beleid wordt in elk geval aandacht besteed aan:

- De aan de belanghebbenden te verstrekken informatie;
- De wijze waarop de informatie wordt verstrekt.

b. Het vermogensfonds volgt alle principes uit dit hoofdstuk op, tenzij er gegronde redenen zijn om hiervan af te wijken ('pas toe of leg uit').

##### Aanbeveling

c. Het beleid voor de communicatie met belanghebbenden wordt vastgelegd in het beleidsplan.

#### 3.2. VERANTWOORDING OVER INVULLING VAN GOED BESTUUR OP INHOUDELIJKE ONDERWERPEN.

##### Principes

a. Het bestuur is verantwoordelijk voor het afleggen van verantwoording in een jaarverslag en een verkorte staat van baten en lasten.

b. Het jaarverslag en de verkorte staat van baten en lasten worden binnen 6 maanden na afloop van het boekjaar<sup>25</sup> op de website geplaatst<sup>26</sup>.

c. Het vermogensfonds vermeldt in zijn jaarverslag in elk geval de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:

- De statutaire doelstelling;
- De wijze waarop de statutaire doelstelling is vertaald in beleid, een begroting en voor zover mogelijk de beoogde behaalde resultaten;
- Een beknopt beleidsplan met informatie over de geplande bestedingen van middelen aan programma's en/of categorieën projecten;
- De behaalde resultaten en indien die niet kunnen worden aangegeven de redenen daarvoor.

##### Aanbevelingen

d. De organisatie rapporteert in haar jaarverslag over de volgende zaken betreffende de inhoudelijke invulling van goed bestuur:

- Welke programma's of projecten de organisatie ontplooit om het (meerjaren)beleid te realiseren (strategie);

---

<sup>24</sup> Voor een zuiver vermogensfonds, dat niet systematisch fondsen werft bij het algemeen publiek, zijn in ieder geval de volgende (rechts)personen belanghebbende(n): statutaire oprichters, donoren (waaronder het moederfonds of particuliere donoren) en categorieën begunstigten volgens eigen beleid (personen en/of organisaties). Voor een hybride fonds dat behalve eigen vermogen en/of een structurele inkomstenbron, ook fondsen werft bij het algemeen publiek, zijn in ieder geval de volgende (rechts)personen belanghebbende(n): statutaire oprichters, donoren, algemeen publiek en categorieën begunstigten (personen en/of organisaties). NB: voor hybride fondsen gelden alleen Hoofdstuk 2 (Kernwaarden) en Hoofdstuk 3 (Principes, Normen en Aanbevelingen Fondsenwervende instellingen).

<sup>25</sup> Het bestuur van een filantropische instelling is al verplicht een interne administratie te voeren en binnen 6 maanden na afloop van het boekjaar de balans en de staat van baten en lasten op papier te stellen (Artikel 10 Burgerlijk Wetboek Boek 2).

<sup>26</sup> Indien de organisatie geen website heeft, worden het jaarverslag en de verkorte staat van baten en lasten op een andere locatie op internet, bijvoorbeeld het Centraal Informatiepunt Filantropie of de portal van de brancheorganisatie opgenomen.

- Welke capaciteiten en competenties benodigd zijn voor het realiseren van de beleidsdoelen en of de organisatie hierover beschikt;
- Hoe de organisatie kan bepalen of de doelstellingen worden gerealiseerd (aan de hand van welke indicatoren e.d.) en op welke wijze men de behaalde resultaten wil monitoren dan wel aan prestatiemeting wil doen;
- Wat het vermogensfonds tot nu toe wel en niet bereikt heeft met de besteding van middelen via donaties aan programma's en/of projecten<sup>27</sup>;
- Het deel van de middelen dat wordt besteed aan ondersteunende functies;
- Hoe het toekenningsbeleid wordt vormgegeven (behandelen van aanvragen dan wel het toekennen van donaties of andere vormen van (financiële) ondersteuning, procedures etc.);
- Wat het beleid op het gebied van vermogensbeheer is;
- 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 hierop ESG-beleid heeft;
- Hoe de communicatie met belanghebbenden vorm krijgt, en wat het beleid dienaangaande is;
- Welke voorzieningen voor (risico-)beheersing de organisatie toepast en de werking daarvan.

### 3.3. VERANTWOORDING OVER INVULLING VAN GOED BESTUUR OP NIET-INHOUDELIJKE ONDERWERPEN.

#### Principe

- a. Het vermogensfonds rapporteert in zijn jaarverslag in elk geval over de volgende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden':
- Wie het bestuur, en indien aanwezig de directie en de raad van toezicht, vormen;
  - Hoe de functies van besturen en toezicht houden zijn georganiseerd; welke organen daartoe zijn ingesteld (indien van toepassing), wie welke taken heeft en wat de werkwijze is;
  - Het beloningsbeleid aangaande de directie (indien deze aanwezig is). Hierbij kan aansluiting worden gezocht bij hetgeen hieromtrent (eventueel) is opgenomen in de statuten;
  - Het onkostenvergoedings- en/of beloningsbeleid ten aanzien van leden van het bestuur, en indien aanwezig de raad van toezicht;
  - In hoeverre de instelling voldoet aan de principes uit dit hoofdstuk en de uitleg voor eventuele afwijkingen.

#### Aanbevelingen

- b. Het vermogensfonds rapporteert in zijn jaarverslag over de volgende aspecten van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden':

- Van de statutaire directie: functie (voorzitter of lid) en nevenfuncties;
- Van de leden van het bestuur, en indien aanwezig de raad van toezicht:

Functie (voorzitter, vicevoorzitter, eventueel andere bijzondere functies);

- o Hoofdfunctie;
- o Nevenfuncties;
- o Datum van benoeming, benoemingstermijn en of het lid al dan niet in aanmerking komt voor herbenoeming.

---

<sup>27</sup> De manier waarop een vermogensfonds 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 vermogensfondsen bij het meten van prestaties niet een nader omschreven methode te gebruiken, het staat hen derhalve vrij om op een wijze die bij hen past aan prestatiemeting vorm en inhoud te geven.

- 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;
- Het reglement van het bestuur dan wel de raad van toezicht.

### 3.4. REGISTRATIE EN VERANTWOORDING OP CENTRAAL INFORMATIEPUNT FILANTROPIE

#### Principe

- a. Een vermogensfonds registreert zich op het Centraal Informatiepunt Filantropie.

#### Aanbevelingen

- b. De informatie genoemd in de aanbevelingen 3.2 en 3.3 wordt op de website van het Centraal Informatiepunt Filantropie geplaatst.
- c. Een vermogensfonds communiceert niet slechts jaarlijks maar waar mogelijk frequenter over zijn functioneren, via het Centraal Informatiepunt Filantropie maar ook via zijn eigen website, nieuwsbrieven of anderszins.

## 4. OMGAAN MET BELANGHEBBENDEN

### 4.1. BELEID TEN AANZIEN BELANGHEBBENDEN

#### Principes

- a. Het vermogensfonds heeft een beleid dat in elk geval de volgende onderwerpen bevat:
  - De manier waarop wordt omgegaan met belanghebbenden;
  - De besluitvormingsprocedure met betrekking tot ingediende aanvragen (indien van toepassing).
- b. Een toekenning of afwijzing van een verzoek van een aanvrager geschiedt weloverwogen en binnen een redelijke termijn.

#### Aanbevelingen

- c. Het toekenningsbeleid wordt gecommuniceerd naar belanghebbenden.
- d. Het punt onder c. is beschreven in het beleidsplan.
- e. Bij een afwijzing van een aanvraag tot ondersteuning wordt de reden van afwijzing vermeld (indien van toepassing)
- f. Het vermogensfonds zorgt voor een regeling die het belanghebbenden, zoals door het vermogensfonds gedefinieerd, mogelijk maakt om hun ideeën, opmerkingen, wensen en klachten kenbaar te maken en om met het vermogensfonds in gesprek te komen wanneer de belanghebbende van mening is dat onvoldoende naar hem wordt geluisterd. Het vermogensfonds zorgt ervoor dat deze regeling bij belanghebbenden bekend kan zijn en toegankelijk is.

## 5. PRINCIPES KERKELIJKE INSTELLINGEN

Binnen de filantropische sector nemen de kerken een bijzondere positie in: zij hebben geheel eigen doelstellingen en een eigen organisatievorm vastgelegd in wet- en regelgeving. Zo bezitten kerkgenootschappen en hun zelfstandige onderdelen en lichamen waarin zij zijn verenigd, rechtspersoonlijkheid. Bovendien worden kerkelijke instellingen geregeerd door hun eigen statuut (zie artikel 2:2 BW).<sup>28</sup> Dit wettelijk fundament maakt het voor kerkelijke instellingen mogelijk om naar eigen inzicht te voorzien in hun inrichting (ook wel inrichtingsvrijheid genoemd). Waar andere privaatrechtelijke rechtspersonen gehouden zijn om (veel) verplichtingen uit titel 1 Boek 2 Burgerlijk Wetboek na te leven, geldt dit derhalve niet voor kerkelijke instellingen. Desalniettemin voorzien (vele) kerkelijke instellingen in kerkorden en statuten reeds in bepalingen op het vlak van besturen en toezicht houden, en soms ook op het vlak van verantwoorden en omgaan met belanghebbenden. Gezien de inrichtingsvrijheid die kerkelijke instellingen hebben, hebben zij aan deze bepalingen op eigen wijze invulling gegeven.

Voor de realisatie van hun primaire doelstellingen werven de kerkgenootschappen middelen en beschikken zij in sommige gevallen ook over bepaalde vermogensbestanddelen. Zowel fondsenwerving als beheer van vermogensbestanddelen behoren daarom tot de activiteiten van de kerkgenootschappen; de wijze waarop en de mate waarin verschilt per kerkgenootschap. In dit opzicht houden zij zich bezig met filantropische activiteiten. Ook verschillende maatschappelijke projecten waarmee kerken zich bezighouden, bijvoorbeeld op het terrein van de aandacht voor kwetsbare groepen in de samenleving, vallen onder de noemer 'filantropie'. Eenendertig Nederlandse kerkgenootschappen werken samen in het Interkerkelijk Contact in Overheidszaken (CIO).<sup>29</sup>

Net als voor fondsenwervende instellingen en vermogensfondsen geldt ook voor kerkelijke instellingen dat zij zo effectief mogelijk dienen te opereren bij de realisatie van hun primaire doelstellingen. Dit is niet alleen in het belang van de instellingen zelf, maar ook in dat van hun belanghebbenden, waartoe bij kerkelijke instellingen vooraleerst aan de leden van de kerkgenootschappen dient te worden gedacht. Voor zover kerkelijke instellingen nog niet voorzien hebben in de hieronder voorgeschreven bepalingen inzake besturen, toezicht houden, verantwoorden en omgaan met belanghebbenden dienen zij hier alsnog voor zorg te dragen. Hiertoe zijn in dit hoofdstuk per 'deelterrein' principes en bepalingen opgenomen die kerkelijke instellingen dienen te omarmen.

Op grond van de, reeds genoemde, inrichtingsvrijheid is het aan de kerkelijke instellingen zelf om hieraan - in lijn met de inrichtingsvrijheid 'op eigen wijze' - vorm en inhoud te geven.

---

28 Vanuit de kerken is vanaf het begin geparticipeerd in de samenwerking die geleid heeft tot de stichting SBF. Gelet op de bijzondere positie van de kerken traden zij hierbij niet op als formele mede-oprichters. Met onderkenning van de eigenstandige positie van de kerkgenootschappen in het Nederlandse bestel participeren zij in de werkzaamheden van de SBF en in het bestuur.

29 Deze alinea is afkomstig uit het Convenant 'Ruimte voor geven', p. 12.

## 1. BESTUREN

Bij iedere kerkelijke instelling dient sprake te zijn van een duidelijk aanwijsbaar bestuur. In het kader van besturen van een kerkelijke instelling dienen degenen die belast zijn met deze taak de navolgende vier principes te omarmen:

- Kerkelijke instellingen zijn helder over hun missie, waarden en doelstellingen en passen deze toe op alle aspecten van hun werkzaamheden;
- Zij beschikken over een duidelijke structuur, beleid en procedures om de gestelde doelstellingen en de missie op een efficiënte wijze te realiseren;
- Zij streven naar verbetering van de aan hun missie gerelateerde resultaten en effectiviteit en zijn voortdurend op zoek naar betere methoden om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken;
- Zij beschikken over de benodigde (financiële) middelen om hun missie en gestelde doelen te realiseren.

In het kader van deze principes beschikken kerkelijke instellingen over deugdelijke bepalingen inzake bestuurssamenstelling en bestuursbevoegdheden.

## 2. TOEZICHT HOUDEN

In het kader van toezicht houden op het bestuur van een kerkelijke instelling dienen degenen die belast zijn met deze taak het navolgende principe te omarmen:

- Kerkelijke instellingen beschikken over (intern) toezicht op het bestuur.

Van kerkelijke instellingen wordt inzake het houden van toezicht verwacht dat zij beschikken over een deugdelijke bepaling over de inrichting van het (intern) toezicht op het bestuur. Tevens moet erop toegezien worden dat er bepalingen zijn die handelen over het behandelen en oplossen van interne geschillen en het toepasselijke tuchtrecht.

Kerkelijke instellingen kunnen het toezicht op de naleving van hun regelgeving op een eigen manier vorm en inhoud geven conform hun eigen kerkorde en statuut.

## 3. VERANTWOORDEN

Ten aanzien van het afleggen van verantwoording door kerkelijke instellingen geldt dat zij het navolgende principe dienen te omarmen:

- Kerkelijke instellingen leggen verantwoording af over hun functioneren.

Van kerkelijke instellingen wordt verwacht dat zij beschikken over deugdelijke bepalingen over transparantie in het algemeen en het afleggen van financiële rekening en verantwoording in het bijzonder.

#### 4. OMGAAN MET BELANGHEBBENDEN

In het kader van het omgaan met belanghebbenden binnen kerkelijke instellingen dienen degenen die opereren binnen of namens een kerkelijke instelling het navolgende principe te omarmen:

- Kerkelijke instellingen dienen zich verantwoordelijk op te stellen jegens belanghebbenden en communiceren daarbij op een transparante en begrijpelijke wijze.

Bij (het streven naar) de realisatie van de missie en doelstellingen van kerkelijke instellingen zijn doorgaans verschillende organisatieonderdelen betrokken, waaronder bijvoorbeeld het bestuur. Het is van belang dat de te onderscheiden organisatieonderdelen binnen de kerkelijke instelling bekend zijn met de wijzen waarop binnen het specifieke kerkgenootschap met belanghebbenden wordt omgegaan. Als belanghebbenden van kerkelijke instellingen zijn te onderscheiden de parochianen/ kerkleden/ gemeenteleden, die ook vaak als vrijwilliger actief zijn binnen deze instellingen. Kerkelijke instellingen dienen jegens belanghebbenden duidelijk af te bakenen wat hun taak en rol binnen de instelling precies behelst. Er mag geen misverstand bestaan over het feit dat (het bestuur van) een kerkelijke instelling (eind)verantwoordelijk is voor hetgeen zich afspeelt binnen de instelling. In dit kader dienen de instellingen te beschikken over een deugdelijke bepaling inzake het opnemen en behandelen van klachten van belanghebbenden; op een wijze die passend is binnen het kerkelijk statuut en de onderlinge verhoudingen.



# BIJLAGE

## VERKLARENDE WOORDENLIJST

**Belanghebbenden:** Personen, groepen personen en organen die belang hebben bij het functioneren van een filantropische instelling. Deze personen en instituties zijn voor de filantropische instelling van grote betekenis bij het vervullen van hun maatschappelijke rol. Iedere soort filantropische instelling heeft andere mogelijke belanghebbenden. Voor fondsenwervende instellingen kan gedacht worden aan: leden van de vereniging, vrijwilligers, (potentiële en huidige) begunstigen, (potentiële) gevers (donateurs, subsidieverstrekkers en loterijen), samenwerkingspartners en vergelijkbare organisaties, wetenschappelijke instituten, de overheid, media, de fiscus en de samenleving.

Bij vermogensfondsen kan gedacht worden aan de statutaire oprichters, donoren (waaronder het moederfonds of particuliere donoren) en begunstigen (personen en/of organisaties).

Voor een vermogensfonds dat niet open staat voor aanvragen van het algemeen publiek, maar alleen op uitnodiging met potentieel begunstigen in gesprek gaat, zijn begunstigen partijen waarmee het fonds op uitnodiging in gesprek treedt, een donatierelatie heeft of in de voorgaande 12 maanden een donatierelatie heeft afgerond.

Voor een hybride fonds (dat wil zeggen een fonds dat werft onder het grote publiek) is het grote publiek ook een belanghebbende, naast de groepen belanghebbenden die bij vermogensfondsen zijn genoemd. NB: voor hybride fondsen gelden alleen Hoofdstuk 2 (Kernwaarden) en Hoofdstuk 3 (Principes, Normen en Aanbevelingen Fondsenwervende instellingen).

Kerkelijke instellingen hebben een geheel andere inrichting dan de hierboven genoemde filantropische instellingen. Voorbeelden van belanghebbenden binnen kerkelijke instellingen zijn o.a. parochianen/gemeenteleden/kerkleden en vrijwilligers.

**Beleidsplan:** Een document dat dient als sturingsmiddel, waarin het beleid voor een nader bepaalde periode is vastgesteld. In dit plan wordt de missie of bestaansreden van de filantropische instelling vertaald in algemene en concrete doelstellingen. De organisatie omschrijft in het beleidsplan hoe de beschikbare middelen worden ingezet om deze doelstellingen te realiseren. Ook kan hierin onder andere worden opgenomen hoe de middelen worden verkregen, wat het beleid dienaangaande is, op welke wijze de gerealiseerde resultaten worden gemonitord, hoe de organisatie omgaat met en verantwoording aflegt aan belanghebbenden en of de organisatie een MVO of ESG-beleid heeft.

**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.

**Bestuur:** Een statutair orgaan dat wettelijk gezien belast is met de bestuurlijke verantwoordelijkheden. Waar wordt gesproken van het bestuur kan ook de statutaire directie worden gelezen (in het geval de filantropische instelling een raad van toezicht heeft).

**Bestuursmodellen:** Er zijn op hoofdlijnen 4 bestuursmodellen:<sup>30</sup>

	I	II	III	IV
Toezicht houden <sup>31</sup>	----- <sup>32</sup>	----- <sup>33</sup>	(Raad van) Bestuur	Raad van Toezicht
Besturen	Bestuur	Bestuur	Titulaire directie	Statutaire directie/bestuur
Dagelijkse leiding/uitvoering	Bestuur/één of meer bestuursleden	Titulaire directie	Leidinggevende/medewerkers	Leidinggevende/medewerkers

<sup>30</sup> Ontleend aan de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen, p. 26.

<sup>31</sup> De meeste filantropische instellingen zijn een stichting. Wanneer een organisatie geen stichting, maar een vereniging is wordt tevens toezicht gehouden door de ALV. Dit is mogelijk bij alle bestuursmodellen.

<sup>32</sup> Van dit bestuursmodel maakt in beginsel geen toezichthoudend orgaan deel uit. Om toch te kunnen voldoen aan de vereisten die worden gesteld aan de scheiding van de taken 'toezicht houden' en 'besturen' zijn verschillende (functionele) mogelijkheden. Zie hiervoor ook 2.1 van hoofdstuk 4 en 5.

<sup>33</sup> Van dit bestuursmodel maakt in beginsel geen toezichthoudend orgaan deel uit. Om toch te kunnen voldoen aan de vereisten die worden gesteld aan de scheiding van de taken 'toezicht houden' en 'besturen' zijn verschillende (functionele) mogelijkheden. Zie hiervoor ook 2.1 van hoofdstuk 4 en 5.

I: Hier is het totale bestuurlijke proces in handen van het bestuur en is het bestuur ook op operationeel niveau actief;

II: hier wordt beleid vastgesteld door het bestuur. De overige aspecten van het bestuurlijk proces (voorbereiding en uitvoering van het beleid) zijn als gevolg van delegatie meestal in handen van een titulaire directie die bestaat uit één of meer directieleden;

III: Het bestuur is (op grond van de wet bestuurlijk) verantwoordelijk voor de bestuurstaak, maar heeft het gros van zijn taken gedelegeerd aan een titulaire directie. Het bestuur ziet derhalve toe op de uitvoering van de bestuurstaken.

IV: Het bestuur wordt doorgaans ingevuld door een statutaire directie, maar ook een bestuur komt voor. De raad van toezicht (raad van commissarissen) houdt toezicht op de statutaire directie c.q. het bestuur.

**Beloning:** Beloning is in deze code gedefinieerd als geldelijke beloning voor directeuren voor te verrichten werkzaamheden. Leden van het bestuur of – indien aanwezig – de raad van toezicht mogen geen andere beloning ontvangen dan een vergoeding voor gemaakte onkosten en een niet bovenmatig vacatiegeld (zie ook: <http://anbi.nl/algemene-regelgeving/>).

**Centraal Informatiepunt Filantropie:** Een openbaar toegankelijke website op internet die informatie over alle filantropische instellingen in Nederland verzamelt en (deels) in vaste formats presenteert aan het grote publiek.

**Filantropische instelling:** Een instelling die zich bezighoudt met onzelfzuchtige zorg voor het welzijn en de ontwikkeling van de maatschappij, vaak merkbaar door schenkingen van geld, goederen of tijd aan sociaal nuttige doeleinden.

**Fondsenwervende instelling:** Een stichting of vereniging met volledige rechtsbevoegdheid die voor realisering van charitatieve, culturele, wetenschappelijke of andere het algemeen nut beogende doelstellingen door middel van fondsenwerving een beroep doet op de publieke offervaardigheid.

**Fondsenwerving:** Onder fondsenwerving wordt verstaan dat de aldus verkregen gelden vrijwillig zijn afgestaan, geen of geen evenredige tegenprestatie vormen voor geleverde goederen of diensten en dat er geen rechten voor zorg of hulp aan kunnen worden ontleend.

**Code voor Goed Bestuur:** De kernwaarden, principes, normen en aanbevelingen die van toepassing zijn op fondsenwervende instellingen (Hoofdstuk 3), de kernwaarden, principes en aanbevelingen die van toepassing zijn op vermogensfondsen (Hoofdstuk 4) en de principes die van toepassing zijn op de kerkelijke instellingen (Hoofdstuk 5).

**Hybride (vermogens)fonds:** Een vermogensfonds dat ook actief fondsen werft onder het publiek buiten zijn eigen vermogen en/of zijn structurele inkomstenbron. NB: voor hybride fondsen gelden alleen Hoofdstuk 2 (Kernwaarden) en Hoofdstuk 3 (Principes, Normen en Aanbevelingen Fondsnergervende instellingen).

**Kerkelijke instelling:** kerkelijke instellingen nemen in de filantropische sector een bijzondere positie in; zij hebben geheel eigen doelstellingen en een eigen inrichtingsvorm (artikel 2:2 BW). In het kader hiervan beheren zij door haar leden beschikbaar gestelde middelen ten behoeve van kerkelijke activiteiten.

**Onkostenvergoeding:** Een aan bestuursleden en leden van de raad van toezicht toegekende compensatie van werkelijk gemaakte kosten die gemaakt zijn in uitoefening van de betreffende functie.

**Raad van toezicht (hier kan ook raad van commissarissen worden gelezen):** Ziet toe op het beleid van de statutaire directie c.q. het bestuur en de algemene gang van zaken bij de organisatie en voorziet de statutaire directie c.q. het bestuur van raad en advies. Dit orgaan bestaat uit personen waarvoor dit geen hoofdfunctie is en die hiervoor geen bezoldiging ontvangen.

**Statutaire directie:** Het orgaan dat bestaat uit één of meer directeuren die wettelijk gezien de bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen. Voor degenen die deze functie vervullen is het doorgaans de bezoldigde hoofdfunctie.

**Titulaire directie:** Het orgaan dat bestaat uit één of meer directeuren voor wie deze functie de bezoldigde hoofdfunctie is. De titulaire directie heeft, anders dan de statutaire directie, geen wettelijke bestuurlijke verantwoordelijkheden, die blijven bij het bestuur. Het bestuur kan wel bestuurlijke taken delegeren aan de titulaire directie.

**Toekenningsbeleid:** Het beleid op basis waarvan vermogensfondsen (financiële) middelen toekennen aan organisaties en individuen. Dit kan gebeuren naar aanleiding van een ingediende aanvraag (door een zogenaamde ‘aanvrager’) en/of op eigen initiatief van het vermogensfonds (dan worden (financiële) middelen aan een ‘begunstigde’ toegekend zonder dat van een aanvraag sprake is of hoeft te zijn).

**Toezicht houden:** Deze term valt uiteen in preventief (vooraf vaststellen en goedkeuren van plannen) en repressief (de organisatie kritisch volgen en achteraf de resultaten beoordelen) toezicht.

**Verantwoorden:** Het afleggen van verantwoording door middel van het informeren van belanghebbenden.

**Vermogensfonds:** Onafhankelijke, speciaal opgerichte non-profit organisatie met een eigen bestuur en een eigen vermogen en/of structurele inkomstenbron, die ten behoeve van het algemeen nut daaruit steun biedt aan individuen, projecten en organisaties.