

Goed bestuur bij goede doelen: wat doet de Raad van Toezicht?

Henk Molenaar, Frank Hubers

Received 16 August 2023

Accepted 18 December 2023

Published 29 December 2023

Samenvatting

Dit artikel presenteert de resultaten van verkennend empirisch onderzoek naar de praktische invulling van de rol van de Raad van Toezicht (RvT) binnen Nederlandse goededoelenorganisaties. Het onderzoek omvatte de analyse van één jaar aan bestuursnotulen van vijf geselecteerde organisaties, evenals afgenomen interviews bij bestuurders en leden van de RvT. De analyse laat zien dat de RvT ongeveer twee keer zoveel tijd besteedt aan haar controlerende taken als aan haar adviserende taken. RvT-leden in organisaties zonder duidelijke eigenaren blijken het beleid voornamelijk te toetsen op consistentie met abstracte aspecten, zoals de missie en identiteit en de belangen van stakeholders, zoals donateurs, blijken hierbij ondergeschikt te zijn. De spanningen tussen de adviserende en controlerende rol van de RvT nemen toe, doordat de RvT geen duidelijke groep belanghebbenden representeert. Deze inzichten werpen onder andere licht op de praktische uitvoering van toezichtstaken in de non-profitsector.

Relevantie voor de praktijk

Ons onderzoek richt zich op de praktische invulling van de rol van de RvT binnen Nederlandse goededoelenorganisaties. We hebben knelpunten geïdentificeerd die RvT-leden binnen deze organisaties ervaren zoals beleidstoetsing, de balans tussen adviserende en controlerende taken en de onduidelijkheid rond de rol van RvT-leden in organisaties zonder duidelijke eigenaren. Begrip van deze knelpunten draagt bij aan het effectief functioneren van de RvT. Dit paper biedt waardevolle inzichten voor organisaties om een solide basis te leggen voor transparant en verantwoord bestuur binnen de non-profitsector.

Trefwoorden

Raad van Toezicht, goed bestuur, non-profit, goede doelen

1. Inleiding

Nederland behoort tot één van de gulste landen ter wereld.¹ Vijfennegentig procent van de Nederlanders doneert wel eens aan goede doelen (Perego and Verbeeten 2015). In 2022 doneerden Nederlanders gezamenlijk € 2,1 miljard aan goede doelen en hierbij zijn de giften van bedrijven, kerken en overheden niet meegerekend. Maar ondanks dat goededoelenorganisaties in Nederland een gevestigde filantropische traditie zijn, is het vertrouwen in goede doelen niet vanzelfsprekend. Te hoge bestuurlijke salarissen en verschillende schandalen hebben ertoe geleid dat goededoelenorganisaties steeds meer onder een vergrootglas zijn komen te liggen (Perego and Verbeeten 2015).

De rol van het toezichthoudend bestuur in organisaties zonder winstoogmerk stond vanwege incidenten bij zorginstellingen, woningcorporaties en hogescholen al volop in de schijnwerpers (Van Uchelen-Schipper 2018). De passiviteit en het onvermogen van besturen om schandalen te voorkomen en de belangen van belanghebbenden te beschermen, kwam de besturen van deze organisaties op veel kritiek te staan (Peij et al. 2012). Als gevolg van schandalen zijn talrijke nationale codes ingevoerd inzake ‘corporate governance’, zoals de Sarbanes-Oxley Act in de VS (Merchant and Van der Stede 2017; Peij et al. 2012). In de Nederlandse context is op 1 juli 2021 de Wet

Bestuur en Toezicht Rechtspersonen voor verenigingen en stichtingen in werking getreden.

Volgens deze wet is de belangrijkste functie van het bestuur er voor zorg te dragen dat iedereen binnen de organisatie handelt in het belang van de organisatie. In artikel 2:292a van het Burgerlijk Wetboek onderscheidt de wetgever een toezichthoudende en een raadgevende rol voor besturen van organisaties zonder winstoogmerk. De Raad van Toezicht (RvT) heeft dus twee kernrollen: het beleid van de uitvoerende bestuurders controleren en de organisatie adviseren op het gebied van beleid. Wat er precies onder deze taken verstaan wordt, is in de wet niet verder gespecificeerd.² Er is dus zowel een controlerende als een adviserende taak weggelegd voor de RvT. Het staat organisaties vrij om deze twee groepen bestuurders gezamenlijk in het bestuur te zetten of om een two-tiersysteem te implementeren, waarin niet-uitvoerende bestuursleden zijn opgenomen in een RvT. Het two-tiersysteem is de meest gebruikelijke vorm in Nederland (Heemskerk et al. 2015; Peij et al. 2012).

De controlerende rol van een bestuur wordt traditioneel beschouwd vanuit het perspectief van de agent-schapstheorie: de bestuursleden controleren de CEO om te voorkomen dat deze besluiten neemt die niet in het beste belang zijn van de eigenaren. De controlerende rol wordt, zeker vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen, ook breder geïnterpreteerd. Vanuit het perspectief van de stakeholdertheorie wordt van bestuursleden niet alleen verwacht de belangen van eigenaren mee te nemen in hun controlerende rol, maar die van alle belanghebbenden. Het is echter vaak lastig om theorieën die veelal gestoeld zijn op commerciële organisaties toe te passen op non-profitorganisaties. Goededoelenorganisaties hebben geen duidelijke eigenaar en waardecreatie bestaat niet op de wijze zoals die bekend is in commerciële bedrijven (Renz and Andersson 2013). De studies naar de rol van het bestuur binnen non-profitorganisaties zijn schaars en geven slechts beperkt inzicht in dit probleem. Dit roept de vraag op hoe RvT-leden hun controlerende taken in de praktijk invullen.

In deze studie onderzoeken we hoe RvT-leden van Nederlandse goededoelenorganisaties invulling geven aan hun rol als bestuurslid. Hierbij volgen we de onderzoeksmethode van Schwartz-Ziv and Weisbach (2013), die publieke notulen analyseerden in hun onderzoek naar besturen van Israëliische bedrijven. We vullen dit aan met data uit diepte-interviews met bestuurders en RvT-leden van de betreffende organisaties. Onze studie onthult een aantal belangrijke inzichten over de RvT-rol binnen goede doelen: een verhouding van ongeveer 2:1 tussen controlerende en adviserende taken, toetsing van beleid op abstracte aspecten, zoals de missie en identiteit, het spanningsveld tussen adviserende en controlerende rollen en de hoederschapsrol van de RvT over de identiteit. Deze bevindingen benadrukken de complexiteit van RvT-taken in de non-profitsector en bieden waardevolle inzichten voor toekomstig onderzoek en governance-structuren.

2. Literatuuroverzicht

2.1. Achtergrond: goed bestuur bij goede doelen

Goededoelenorganisaties zijn organisaties zonder winstoogmerk met een statutaire missie die gebaseerd is op het algemeen nut. Voor hun voortbestaan zijn ze afhankelijk van publieke steun, bestaande uit donaties, overheidssubsidies of andere giften. Om in Nederland als goed doel getypeerd te worden, dient een organisatie een vereniging of stichting te zijn die onder het Nederlands recht opereert en gelden van het publiek verwerft ter verwezenlijking van charitatieve, culturele, wetenschappelijke of andere doelen die het algemeen nut betreffen. De verworven gelden worden op vrijwillige basis verstrekt, vormen geen ruil voor goederen of diensten en verlenen geen recht tot gezondheidshulp.³ Een bedrijfseconomische consequentie hiervan is dat, in tegenstelling tot for-profitorganisaties, de ontvanger van de geleverde dienst van de organisatie niet dezelfde is als degene die ervoor betaalt. De donateur kan zelden goed beoordelen of de door de organisatie geleverde diensten de beneficianten uiteindelijk ten goede komen of zelfs bereiken. Deze informatie-asymmetrie maakt goededoelenorganisaties kwetsbaar voor inefficiëntie.

Nederlandse goededoelenorganisaties kennen over het algemeen een dualistische bestuursstructuur, waarbij de raad van bestuur en de RvT juridisch zijn gescheiden. Er is dus een formele scheiding tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Het uitvoerende bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen en uitvoeren van het beleid. Het toezichthoudende bestuur is verantwoordelijk voor het *controleren* van het gevoerde beleid van het management en voor het gevraagd en ongevraagd *advies* geven aan uitvoerende bestuurders (Bezemer et al. 2012; Forbes and Milliken 1999; Heemskerk 2020). De onderscheiden controlerende en adviserende rol van de RvT zijn, voor verenigingen en stichtingen in de Nederlandse non-profitsector, sinds juli 2021 wettelijk vastgelegd.

2.2. De controlerende rol van de RvT

De controlerende rol van het toezichthoudend bestuur wordt vaak benaderd vanuit de agentschapstheorie. Deze theorie gaat uit van het bestaan van een discrepantie tussen het belang van de bestuurder en het belang van de eigenaren, die, in combinatie met informatie-asymmetrie, kan leiden tot inefficiënte besluiten van de bestuurder. Het uitgangspunt is dat de bestuurder meer informatie over de organisatie heeft dan de eigenaren en dat het daarom aannemelijk is dat de bestuurder besluiten zal nemen die meer in het eigenbelang zijn dan in het belang van de organisatie. De rol van de RvT is de belangen te verdedigen van de aandeelhouders en er dus op toe te zien dat de besluiten die de bestuurder neemt, de besluiten zijn die de meeste waarde creëren voor de eigenaren/aandeelhouders (Eisenhardt 1989; Fama 1980; Jensen and Meckling 1976). Volgens deze visie is de belangrijkste taak van de RvT het

toezichthouden op en het controleren van, en eventueel vervangen van, de uitvoerende bestuurders. Ook de contracttheorie schrijft een scherp onderscheid voor tussen de uitvoerende en controlerende rol van bestuurders in een organisatie. De beoordeling van besluiten zou achteraf plaats moeten vinden, zodat de toezichthouder – de RvT – zich niet met de directe bedrijfsvoering heeft bezig te houden (Fama and Jensen 1983a, 1983b; Hung 1998).

De traditionele taak van het toezichthoudende bestuur is dus om de belangen van de eigenaren van de organisatie te verdedigen. Echter, wie zijn de eigenaren van een goed doel? In een commercieel bedrijf vertegenwoordigen de controlerende bestuursleden, al dan niet in de raad van commissarissen, de aandeelhouders. Goede doelenorganisaties hebben echter geen eigenaren of aandeelhouders: donateurs, financiers, maar ook de beneficianten zouden als principaal getypeerd kunnen worden. Een alternatieve visie op de invulling van de controlerende taak van het bestuur is dat deze de belangen van alle belanghebbenden dient mee te nemen in haar besluiten. Dit is in lijn met de ‘stakeholder’-benadering. Volgens deze benadering zouden bestuursleden de belangen van alle voor de organisatie relevante belanghebbenden moeten dienen (Freeman 1984; Freeman et al. 2010). Het ‘stakeholder’-model moet worden beschouwd in het licht van maatschappelijk verantwoord ondernemen: het is geïntroduceerd om de neveneffecten van een te nauwe focus op de eigenaren (aandeelhouders) voor bedrijven te verminderen.

Hoewel gesteld kan worden dat het toezichthoudend bestuur dient te handelen in het belang van de organisatie en de diverse belanghebbenden (Bezemer et al. 2012), zijn het niet per se de diverse belanghebbenden of ‘eigenaren’ die zouden moeten bepalen wat de toezichthouder doet. Een alternatieve visie is dat de statutaire missie als belangrijkste ijkpunt wordt beschouwd. Aangezien de missie het bestaansrecht van een non-profitorganisatie vormt en alle belanghebbenden deze zouden moeten onderschrijven, zou de rol van het toezichthoudend bestuur dan vooral moeten liggen in het toezicht houden op het volbrengen en bewaken van deze missie (Renz and Anderson 2013). Volgens deze visie zou de taak van een RvT van een non-profitorganisatie vooral moeten zijn om te controleren in hoeverre het gevoerde beleid van de uitvoerende bestuurder bijdraagt aan de verwezenlijking van het doel van de organisatie (Renz and Anderson 2013; Van Uchelen-Schipper 2018). In toezichthoudende theorieën is de controle van de bestuurder door de RvT uitgewerkt in diverse concrete activiteiten: het aantrekken of ontslaan van de bestuurder, in gesprek zijn met de bestuurder, de beloning van de bestuurder bepalen, projecten en investeringsvoorstellen van de bestuurder goedkeuren of afwijzen en financiële rapportages inzien en beoordelen. In de praktijk komt het erop neer dat uitvoerende bestuurders projecten voorstellen en uitvoeren, de RvT waarneemt wat de gevolgen van deze voorstellen zijn, de prestaties van de bestuurder waarneemt, dit beoordeelt en op basis van resultaten kan besluiten of de bestuurder kan aanblijven of niet (Almazan and

Suarez 2003; Graziano and Luporini 2003; Hermalin and Weisbach 1998; Laux and Laux 2009; Raheja 2005; Schwartz-Ziv and Weisbach 2013; Warther 1998). Ten opzichte van de uitvoerende bestuurder functioneert de RvT ook als werkgever (Van Uchelen-Schipper 2018).

2.3. De adviserende rol van de RvT

De RvT is formeel geen actieve besluitvormer. Ze heeft als taak om het uitvoerende bestuur bij te staan en terzijde te staan voor wat betreft het gevoerde beleid. Daarin kan ze een klankbord zijn, waarbij ze invloed kan uitoefenen op de organisatie en de uitvoerende bestuurder. Het is echter niet altijd duidelijk waar de scheidslijn precies ligt tussen advies geven en meebesturen. Formeel kunnen de adviezen van de RvT door de bestuurder worden genegeerd (Van Uchelen-Schipper 2018). De RvT kan beslissingen dus niet afdwingen, maar wanneer een bestuurder voortdurend ingaat tegen adviezen van de RvT, zou dit op langere termijn gevolgen kunnen hebben (Song and Thakor 2006). Er zijn verschillende visies op het belang van de adviserende rol van de RvT. Vanuit de bronafhankelijkheidstheorie zijn de ervaring, het netwerk en de kennis die de RvT met zich meebrengt van toegevoegde waarde voor de organisatie. Dit maakt het advies van de RvT-leden waardevol (Heemskerk et al. 2015). Voorstanders van managementhegemonie verzetten zich daarentegen tegen te actieve betrokkenheid van toezichthouders op strategische beslissingen (Hung 1998).

De RvT is bevoegd om gevraagd en ongevraagd adviezen te geven met betrekking tot het beleid. Hierin lijkt ze in zekere zin een initiërende managementrol in te nemen, zonder daarbij op de stoel van de uitvoerende bestuurder te willen zitten. Afgaande op eerdere onderzoeken, kan deze initiërende rol vorm krijgen met een aantal concrete taken, die we kunnen identificeren in notulen.

Concreet zijn deze activiteiten: het inwinnen van informatie over projecten/investeringen, het screenen van projecten/investeringen, zelf projecten/investeringen voorstellen, zich bemoeien met de keuze van projecten/investeringen, conflicten met de bestuurder over projecten/investeringen niet uit de weg gaan, het geven van advies op het gebied van strategie en ontwikkelingen in de sector (Adams and Ferreira 2007; Harris and Raviv 2008; Heemskerk et al. 2015; Schwartz-Ziv and Weisbach 2013; Song and Thakor 2006). Zonder beslissingsbevoegd te zijn, kan de RvT in haar adviserende rol dus een belangrijke stempel drukken op de organisatie en haar beleid.

3. Methode

Dit onderzoek heeft een verkennend karakter. Het hoofdoel van deze studie is inzicht te verschaffen in hoe leden van de RvT hun rol vervullen binnen Nederlandse goe- dedoelenorganisaties. Onze empirische analyse richt zich daarbij specifiek op drie vragen:

- 1) In welke mate verdelen RvT-leden hun tijd tussen adviserende en controlerende taken?
- 2) Op welke wijze geven RvT-leden concreet invulling aan zowel hun adviserende als controlerende taken? Wat houden deze taken precies in en hoeveel tijd wordt eraan besteed?
- 3) Welke belangen behartigt de RvT in haar controlerende rol? Zien de leden zichzelf als vertegenwoordigers van belanghebbenden of eigenaren? Zo ja, welke belanghebbenden zijn hierbij betrokken, of hanteren zij een andere benadering van hun controlerende rol? Deze vraag is van groot belang, aangezien het antwoord hierop direct van invloed is op de legitimiteit van de RvT.

Notulenonderzoek

Om de eerste twee deelvragen te beantwoorden, maken we gebruik van een notulenonderzoek. Hierin volgen we grotendeels de aanpak van Schwartz-Ziv and Weisbach (2013), één van de weinige studies die gepoogd heeft inzage te geven in de praktijk van de bestuurskamer. Zij deden dit aan de hand van een structurele analyse van de openbare notulen van elf Israëlische bedrijven, waarbij ze handig gebruikmaakten van de wetgeving die publieke bedrijven verplicht om de notulen van hun bestuursvergaderingen te openbaren. Nederlandse goededoelenorganisaties hebben deze verplichting niet en behandelen notulen als vertrouwelijke informatie. Hierdoor waren we afhankelijk van de bereidheid van organisaties om deze documenten met ons te delen. De analyse van bestuursnotulen kunnen ons gedetailleerd inzage geven in de discussies in de bestuurskamer. Een beperking van deze analyse is dat niet alles wat besproken is altijd in de notulen terugkomt. Ook is het te verwachten dat discussies over potentieel gevoelige onderwerpen worden afgetast voordat de formele bestuursvergadering plaatsvindt. We hebben hier rekening mee gehouden in de analyse en waar mogelijk data-triangulatie toegepast.

Diepte-interviews

Om de derde deelvraag te beantwoorden, hebben we gebruik gemaakt van diepte-interviews. Van elke organisatie zijn bestuurders en leden van de RvT geïnterviewd. In de periode tussen 24 maart 2022 en 14 juni 2022 zijn in totaal 15 interviews afgenomen. De interviews zijn vervolgens getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd. De data uit de diepte-interviews worden ook gebruikt om de observaties uit de notulen te trianguleren.

We hebben vijf organisaties bereid gevonden om deel te nemen aan dit onderzoek. Deze organisaties zijn alle goededoelenorganisaties van protestants-christelijke signatuur, die actief zijn in het veld van internationale armoedebestrijding en ontwikkelingssamenwerking. De organisaties zijn gevestigd in Nederland en hebben een two-tierbestuur. Ze verkrijgen hun inkomsten uit verschillende bronnen, voornamelijk subsidies en giften van donateurs. De kleinste organisatie heeft een jaarlijks

inkomen van € 3,3 miljoen en de grootste € 25 miljoen per jaar. Van elk van de goededoelenorganisatie is één jaar aan bestuursnotulen geanalyseerd. Daarnaast zijn bij iedere organisatie RvT-leden en uitvoerende bestuurders geïnterviewd. Tabel 1 geeft een overzicht van de gebruikte databronnen.

In lijn met het onderzoek van Schwartz-Ziv and

Tabel 1. Databronnen.

| (1) Organisatie | Notulen | | Interviews | |
|--------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------|--|
| | (2) Jaargang | (3) Aantal vergaderingen | (4) Jaar van afname | (5) Aantal bestuursleden geïnterviewd |
| Org1 | 2021 | 5 | 2022 | 3 |
| Org2 | 2020–2021 | 4 | 2022 | 2 |
| Org3 | 2021 | 4 | 2022 | 4 |
| Org4 | 2021 | 4 | 2022 | 3 |
| Org5 | 2019 | 6 | 2022 | 3 |

Weisbach (2013) hebben we coderingsrichtlijnen opgesteld, gebruikmakend van de techniek van de inhoudsanalyse-methode (Krippendorff 2004). Door middel van deze techniek worden er navolgbare en geldige gevolgtrekkingen uit de data gehaald, door woorden onder te brengen in specifieke inhoudscategorieën. Zo vindt er een zekere kwantificering plaats van de kwalitatieve data. Appendix 1 geeft een overzicht van het coderingsprotocol van de bestuursnotulen.

De getranscribeerde interviews zijn geanalyseerd in drie stappen: (1) open coderen, (2) axiaal coderen en (3) selectief coderen. Dit is handmatig gedaan door de onderzoeker. In het open coderen zijn er categorieën gevormd naar aanleiding van termen die respondenten zelf gaven. In het axiaal coderen zijn verbanden tussen de termen uit stap één gezocht. In de laatste fase, het selectief coderen, is er vanuit stap 2 gezocht naar hoofdcategorieën. Appendix 2 bevat een lijst van de afgenomen interviews.

4. Resultaten

4.1. Algemene observaties

De notulen van de organisaties zijn geanalyseerd en gecodeerd. De resultaten van deze analyse zijn te vinden in Tabel 2. We hanteren drie categorieën van RvT-taken: taken die vallen onder de controlerende rol, taken die vallen onder de adviserende rol en algemene taken. Onder de algemene taken worden de taken verstaan die controlerend noch adviserend zijn. Dit zijn vaak de meer formele activiteiten die onderdeel zijn van een vergadering. De categorieën zijn wederzijds uitsluitend en compleet. Tabel 2 geeft aan welke taken onder elke categorie vallen en laat zien hoeveel vergadertijd er gemiddeld besteed wordt aan de betreffende taak (zowel als percentage van de categorie, als van de algehele vergadertijd). Een aantal van de taken, bijvoorbeeld taak 7, 8 en 9 van de controlerende taken, vonden we niet terug in de notulen.

Tabel 2. Resultaten notulenanalyse.

| Categorie: | Taak | Vergadertijd besteed per onderwerp | |
|---------------------|---|------------------------------------|--------------|
| | | % per categorie | % van totaal |
| Controlerend | 1 Benoeming van uitvoerend bestuurder | 0,7 | 0,3 |
| | 2 Controleren beleidsuitvoering van uitvoerend bestuurder | 6,1 | 2,5 |
| | 3 Beoordelen van uitvoerend bestuurder | 1,7 | 0,7 |
| | 4 Beoordelen financiële rapportages | 15,7 | 6,4 |
| | 5 Bespreken begroting | 10,3 | 4,2 |
| | 6 Organisatiebeleid toetsen | 65,5 | 26,7 |
| | 7 RvT dwingt beleidswijziging af | 0,0 | 0,0 |
| | 8 Donateurs dwingen beleidswijziging af | 0,0 | 0,0 |
| | 9 Financiers dwingen beleidswijziging af | 0,0 | 0,0 |
| | | 100,0 | 40,8 |
| Adviserend | 1 Uitvoerende beleidszaken algemeen | 42,3 | 8,8 |
| | 2 Strategische keuzes | 21,6 | 4,5 |
| | 3 Projecten/investeringen starten | 2,4 | 0,5 |
| | 4 Projecten/investeringen door laten gaan | 14,9 | 3,1 |
| | 5 Projecten/investeringen deelnemen aan | 6,3 | 1,3 |
| | 6 Invloed RvT op beleid | 11,5 | 2,4 |
| | 7 Invloed donateurs op beleid | 0,5 | 0,1 |
| | 8 Invloed financiers op beleid | 0,5 | 0,1 |
| | 9 Conflict tussen RvT en bestuur | 0,0 | 0,0 |
| | | 100,0 | 20,8 |
| Algemeen | 1 Goedkeuring notulen | 7,6 | 2,9 |
| | 2 Kiezen van voorzitter RvT | 0,0 | 0,0 |
| | 3 Formele zaken | 52,1 | 20,0 |
| | 4 Samenstelling bestuur | 8,9 | 3,4 |
| | 5 Juridische zaken / regelgeving | 0,8 | 0,3 |
| | 6 Lopende algemene kwesties | 30,7 | 11,8 |
| | | 100,0 | 38,4 |
| | | | 100,0 |

Notities: Deze tabel geeft een overzicht weer van de notulenanalyse. We hebben de activiteiten van de RvT geclassificeerd in “Taken” die weer onderverdeeld zijn in drie categorieën.

Onze analyse laat zien dat de RvT gemiddeld de meeste tijd besteedt aan haar controlerende taken (40,8% van de totale vergadertijd). De adviserende taken nemen minder tijd in beslag (20,8%) dan de algemene taken (38,4%) of controlerende taken.

Onder de algemene taken valt de vergadertijd die niet besteed wordt aan de controlerende of adviserende rol. Grotendeels betreffen dit formele zaken en/of procedures. De lopende algemene kwesties reflecteren vooral de vergadertijd die de voorzitter gebruikt voor de opening. Opvallend hier is dat waar in seculiere organisaties vergaderingen worden begonnen met een anekdote van de voorzitter, in de meeste RvT-vergaderingen een meditatie moment wordt ingelast rondom teksten uit de bijbel. Met een gemiddelde van 11,8% maakt dat een wezenlijk onderdeel uit van de vergadertijd. Op deze wijze worden drijfveren en motivaties gevoed vanuit christelijk perspectief.

Er wordt ongeveer twee keer zoveel tijd besteed aan controlerende taken als aan adviserende taken. Opvallend genoeg is de verdeling tussen de adviserende en controlerende taken (1:2) gelijk aan de bevindingen van Schwartz-Ziv and Weisbach (2013).

4.2. De controlerende rol

Van de controlerende taken gaat de meeste tijd op aan het controleren van organisatiebeleid (65,5%); dit is 26,7% van de totale vergadertijd. Onder de controle van

organisatiebeleid valt een scala aan beleidsonderwerpen, waarin we twee trends kunnen ontwaren. De eerste betreffen onderwerpen waarbij de RvT de strategie van de organisatie of strategische keuzes van de bestuurder toetst. Het gaat hier over beleidskeuzes op het hoogste strategische niveau, feitelijk de relatie tussen de statutaire missie en de strategische plannen van de organisatie. De interviews bevestigen deze observatie. Hieruit komt duidelijk naar voren dat de RvT vooral het zorgen voor congruentie tussen de constitutionele missie van de organisatie en de beleidsdoelstellingen als haar belangrijkste taak beschouwt: “De RvT ziet vooral toe. Haar rol is echt de hoeder van de doelstellingen van de organisatie.”

Deze reactie, van een raadsvoorzitter, stipt niet alleen de controlerende rol aan als kerntaak, maar legt ook de lijn naar de rol van de identiteit van de organisatie. Zo benoemt een andere raadsvoorzitter, dat het gaat om “De opdracht om, met name langs die lijnen van de doelstellingen van de identiteit, na te denken over onderwerpen die in dat kader belangrijk zijn.” Toezichthouders spreken uit dat het organisatiedoel een belangrijke rol heeft in hun controlerende activiteiten: “Eigenlijk zijn we constant bezig met het controleren of datgene wat we aan het doen zijn, bijdraagt aan het doel waartoe we op aarde zijn.” De statutaire doelstellingen blijven dus van groot belang, want, zo zegt een raadslid: “Uiteindelijk gaat het om het realiseren van de doelstelling zoals die ook in de statuten is geformuleerd. Dat je de continuïteit van de organisatie

waarborgt om te kunnen blijven werken aan die doelstelling. Dat is de kern waar de RvT elke keer op terugkomt.”

Voor de RvT heeft het statutaire doel dus een belangrijke rol als sturingsmechanisme. Dit valt voor hen samen met het begrip identiteit van de organisatie. De statutaire doelstellingen zijn voor RvT-leden belangrijk, omdat ze het bestaansrecht van de organisaties legitimeren en aangeven wat men maatschappelijk wil bereiken.

Overigens lijkt beleid niet altijd (louder) getoetst te worden op basis van de statutaire missie. Zo lezen we dat de RvT ook vaak toetst of het beleid wel in lijn is met “de protestants-christelijke identiteit van de organisatie” of in lijn met “wat de achterban wil.” Wat hier specifiek onder wordt verstaan is minder eenduidig dan een statutaire missie.

Bestuurders besteden zelf minder aandacht aan de statutaire missie in hun beleidsplannen. Zo stelt een bestuurder: “Ja, dat speelt relatief minder. Het is niet dat we naar de statutaire kant kijken, maar je volgt een afgesproken beleid best wel strak.” Of, zoals een andere bestuurder zegt: “Ik aarzel een beetje om dat zo te zeggen, omdat ik denk dat de RvT vooral op de hoofdlijnen van het meerjarenbeleids- en jaarplan toetst: wat heeft prioriteit? Wat komt daarin naar voren? Ik merk dat de RvT echt gevoelig is op de onderbouwing van bepaalde keuzes: in hoeverre speelt het geloof een rol in de plannen die gemaakt zijn?”

De tweede vorm van toetsen van beleidskeuzes waar de RvT zich op lijkt de richten, is de relatie tussen de strategische plannen en de keuze voor bepaalde projecten en initiatieven. Hierbij worden de strategische keuzes van het bestuur getoetst aan de langetermijnstrategie van de organisatie.

Bij de tweede vorm van beleidscontrole is er een duidelijk kader waaraan getoetst kan worden. Dit geeft de RvT een zekere legitimiteit. Bij de eerste vorm is er meer ambiguïteit. Het is hierbij noch voor de RvT noch voor de bestuurder altijd duidelijk op basis waarvan de toetsing plaatsvindt. Statutaire missies zijn vaak breed geformuleerd en ook zaken als ‘identiteit’ en ‘achterban’ geven een hoop ruimte voor individuele interpretatie. Hierdoor bestaat het risico dat de individuele visies van RvT-leden een rol gaan spelen in de toetsing. We bespreken dit dilemma verder in Sectie 4.4.

Een ander groot deel van de vergadertijd wordt besteed aan de financiële controle: het bespreken en beoordeling van de begroting en het beoordelen van financiële rapportages. In totaal neemt dit 26% van de controlerende taken in beslag (8,6% van de totale tijd). Echter, het is minder dan de helft van de tijd die besteed wordt aan controleren van organisatiebeleid. Relatief weinig tijd wordt gependend aan de benoeming en beoordeling van de bestuurder (0,3% van totaal). Dit betekent niet dat de beoordeling van de bestuurder geen grote rol speelt. In de interviews beschreven vrijwel alle RvT-leden de verhouding tussen de RvT en de bestuurder als een werkgever-werknemer-relatie. De directe controle hierop neemt echter relatief weinig tijd in beslag, aangezien het slechts één keer per periodiek (jaar) voorkomt en omdat jaargesprekken plaatsvinden buiten de RvT-vergaderingen.

Het controleren van de beleidsuitvoering van de bestuurder speelt een grotere rol. In vrijwel elke

vergadering legt de bestuurder verantwoording af van werkzaamheden en het komt voor dat de bestuurder direct op het uitvoeren van zijn taken wordt bevraagd.

4.3. De adviserende rol

Een kleine 21 procent van de totale vergadertijd wordt besteed aan adviserende taken. Adviserend houdt de RvT zich het meeste bezig met uitvoerende beleidszaken (14,3%). Onder uitvoerende beleidszaken vallen feitelijk alle onderwerpen die in de vergadering besproken worden, waarbij de uitvoerend bestuurder direct advies vraagt aan de RvT. De onderwerpen zijn dus inhoudelijk vergelijkbaar met de onderwerpen die we categoriseren als het toetsen van organisatiebeleid, maar de houding van de RvT ten opzichte van de bestuurder verschilt. De bestuurder vraagt de RvT om advies over beleidskeuzes, in plaats van dat de RvT de bestuurder verzoekt om beleidskeuzes te verantwoorden.

We zien ook dat de RvT graag een adviserende rol speelt op het gebied van strategische keuzes. Een groot deel van de vergadertijd die de RvT besteedt aan haar adviserende rol (21,6%) wordt hiervoor aangewend. Meestal aan de hand van inbreng van de bestuurder wordt er gesproken over strategische issues waar de organisatie de komende jaren voor komt te staan. Juist omdat dit niet over dagdagelijkse managementzaken gaat, waar de RvT zich minder mee bemoeit, neemt en krijgt de RvT veel ruimte op dit gebied. Het valt op dat RvT-leden vaak vanuit hun eigen kennis en ervaring waardevolle adviezen meegeven aan bestuurders.

De RvT neemt zelden een initiatief om projecten te starten of specifieke investeringen te doen (0,5% van de totale vergadertijd). Die initiatieven liggen veelal bij de uitvoerende bestuurder. De RvT wordt wel betrokken bij de keuze om bepaalde lopende projecten of investeringen al dan niet door te laten gaan, of bij het besluit om deel te nemen aan bepaalde projecten/investeringen (1,3%), of de keuze om projecten door te laten gaan (3,1%). Verder valt op dat de RvT 2,4% van de vergadertijd gebruikt om via adviezen invloed te hebben, om het beleid daadwerkelijk af te dwingen. Uit de bestuursnotulen blijkt niet dat externe partijen invloed hebben op het beleid. De RvT geeft zelden adviezen die direct uit de achterban komen. Sterker nog, in interviews geven RvT-leden aan sceptisch te staan tegenover een grotere rol van de donateurs in het beleid. Zo stelt een RvT-lid: “Grote donateurs? Ik zou bijna zeggen, gelukkig niet. Gelukkig is er geen financieel machtsmiddel van organisaties of particulieren om invloed op het beleid te uit te oefenen.” Het belang van donateurs wordt wel onderstreept door RvT-leden en bestuurders. Zij geven immers “Het recht van bestaan”, maar “Niet alles wat ze willen kan”, zo stelt een bestuurder.

Uit de interviews komt naar voren dat er een spanningsveld bestaat tussen de adviserende en controlerende rol. Dit spanningsveld is een directe consequentie van de machtsverhouding tussen de RvT en het bestuur. De RvT vervult als toezichthouder de rol van werkgever, maar wordt ook geacht vrijblijvend advies te geven. Deze dubbele rol van de RvT wordt ook zo gevoeld door de

bestuurders. In de woorden van een bestuurder: “Er zit een zekere mate van machtsverhouding in, die je niet kan ontkennen, die best wel ingewikkeld is en die ik ook best wel een paar keer ben tegengekomen. Dat vind ik niet prettig.” Concreet kwamen we dit soort spanningsvelden tegen over de vraag naar adviezen over managementfuncties binnen de organisatie, het ontwikkelen van een strategisch werknemersplan, het aanstellen van een extra bestuurder, de opvolging van een bestuurder, het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl en bepaalde uitingen die met de reputatie van de organisatie te maken hebben.

Ondanks machtsverhoudingen blijkt uit het onderzoek niet dat raadsleden te veel betrokken zijn bij de organisatie. De ervaringen zijn eenduidig: “Betrokkenheid... dat kan haast niet te veel zijn. Het is meer hoe je die betrokkenheid vormgeeft. Ik kan constateren: ‘We houden afstand, maar we zijn niet afstandelijk’”. Er klinken echter geluiden dat meer betrokkenheid gewenst is, zowel bij bestuurders als bij RvT-leden. Wel wordt betrokken zijn, en tegelijk ook afstand houden, als een blijvend dilemma ervaren: “Je moet toezien, maar je moet ook afstand houden. Maar je wilt ook betrokken zijn. Dat is altijd een dilemma.”

4.4. Wie vertegenwoordigt de RvT?

De ambigue rol van de RvT als de vertegenwoordiger van de ‘eigenaren’ of ‘stakeholders’ van de organisatie veroorzaakt spanningen. Uit de interviews komt echter naar voren dat het voor de RvT-leden niet altijd duidelijk is op basis waarvan ze het beleid worden geacht te toetsen. Tijdens de interviews werden twee zaken voornamelijk genoemd: de protestants-christelijke identiteit van de organisatie en de statutaire missie. Zo stelt een RvT-lid “Een organisatie is vanuit een bepaalde identiteit neergezet; wij controleren erop dat het beleid daarop aansluit.” Een ander raadslid stelt “We toetsen het beleid enerzijds door te kijken of het past bij wat in deze tijd belangrijk is, maar vooral ook wat er Bijbels gezien belangrijk is. Dat betekent vanuit identiteit volgen.” Zoals we eerder al aangaven, is ‘identiteit’ een vrij abstract begrip, waar de meningen van RvT-leden sterk over zouden kunnen verschillen. Dit is in sterk contrast met de traditionele aandeelhouders die toezichhouders in een beursgenoteerde onderneming representeren, maar verschilt ook wezenlijk van de visie dat de RvT zo goed mogelijk alle stakeholders dient te representeren.

Hier zien we een spanningsveld omtrent de legitimiteit van de RvT ontstaan. Doordat de rol van de RvT bij goeddoelenorganisaties niet duidelijk is, is het voor de bestuurder niet altijd helder of de rol van de RvT op bepaalde thema’s toetsend of adviserend zou mogen zijn. Het thema identiteit komt met name terug rondom het toetsen op het organisatiedoel. Dat is een controlerende activiteit. Zou men hier niet meer het gesprek over moeten voeren en als bestuurder en RvT elkaar kunnen aanvullen? Heeft de RvT juist op dit punt geen adviserende rol? Of is de identiteit van een organisatie iets dat ‘in beton gegoten is’, zoals een bestuurder opmerkt: “Ik zie zeker ook in identiteitsgebonden organisaties gebeuren, dat dan de bestuurder het grootste ego heeft, en dat de RvT bestaat

uit mensen die hun ego nog een beetje kunnen vullen met hun rol in die RvT.” Dit spanningsveld wordt breder ervaren. Zo stelt een RvT-lid: “Ik wilde juist spreken over de identiteit in de organisatie. Dat vond ik veel meer op macrolevel en belangrijk om te bepalen voor de organisatie. En daar gaan we eigenlijk relatief snel doorheen.”

Het gebrek aan duidelijkheid van de principaalrol van de RvT komt ook terug bij het definiëren van de achterban. De achterban van een goeddoelenorganisatie bestaat traditioneel uit een wijder scala van belanghebbenden zoals beneficianten, donateurs, subsidieverstrekkers, etc. Bij de RvT-leden lijkt toch vooral de (kerkelijke) achterban van belang te zijn. Dit is op zich in lijn met de focus op de identiteit, maar het sluit tegelijkertijd ook belangrijke belanghebbenden uit, zoals bijvoorbeeld beneficianten. Dit leidt ertoe dat kleine signalen uit deze nauw gedefinieerde achterban relatief veel aandacht krijgen. Een ervaring van een bestuurder staft deze focus op de achterban: “Wat je wel merkt: als er een klein signaal is uit de achterban of iets heel concreets, wat in mijn ogen heel klein is, kunnen ze daar wel eens op doorvragen. Maar ja, dat gebeurt een of twee keer in het jaar, en daar heb ik echt geen klagen over. Dat kan ik wel plaatsen, maar soms denk ik dan: moet je daar zo diep op ingaan?”

5. Conclusies

In dit artikel worden de resultaten gepresenteerd van verkennend empirisch onderzoek naar de praktische invulling van de rol van de RvT binnen goeddoelenorganisaties. Onze studie biedt belangrijke inzichten in de governancestructuren van dit type organisaties. Ten eerste hebben we aangetoond dat de verhouding tussen de tijd die de RvT besteedt aan controlerende en adviserende taken ongeveer 2:1 is, wat opvallende gelijkenissen vertoont met het onderzoek van Schwartz-Ziv and Weisbach (2013) bij for-profitorganisaties in Israël. Dit suggereert dat de mate waarin een toezichhoudend bestuur haar controlerende taak vervult, vergelijkbaar lijkt te zijn in zowel de profit- als non-profitsectoren.

Ten tweede is gebleken dat RvT-leden hun controlerende rol vooral baseren op de constitutionele missie van een organisatie. Dit wijkt af van hoe binnen agentschapstheorie of stakeholdertheorie tegen de rol van het bestuur wordt aangekeken, maar lijkt beter te passen bij het unieke karakter van goeddoelenorganisaties. Goeddoelenorganisaties hebben veel verschillende stakeholders die allen als relevant zouden kunnen worden beschouwd. Er zijn ook geen duidelijke eigenaren. De RvT-leden in onze studie zien zichzelf niet als representant van deze stakeholders of eigenaren. Ze richten zich vooral op het toetsen van het beleid op abstractere aspecten zoals de statutaire missie en identiteit. Het is belangrijk om op te merken dat de RvT-leden het niet wenselijk achten dat stakeholders meer directe invloed hebben op het beleid, vanwege de angst dat individuele donateurs te veel invloed op het beleid zouden kunnen uitoefenen.

Een derde inzicht heeft betrekking op hoe de RvT-leden beleid toetsen. De RvT-leden toetsen beleid op twee niveaus: ten eerste op consistentie met de statutaire missie en identiteit en ten tweede op de relatie met de langetermijndoelstellingen van de organisatie. Terwijl de tweede vorm van beleidscontrole een duidelijk kader heeft waarop getoetst kan worden, wat de RvT legitimiteit geeft, brengt de eerste vorm meer ambiguïteit met zich mee vanwege de ruim geformuleerde statutaire missies. Deze ambiguïteit verhoogt het risico dat persoonlijke visies van RvT-leden een rol gaan spelen in het toetsingsproces.

Een laatste punt dat ons onderzoek onthult, is dat de ambigue rol van de RvT de spanning tussen de adviseerende en controlerende rol versterkt. Er is sprake van een directe spanning tussen de adviseerende en controlerende rol, waarbij het zowel voor de RvT-leden als voor de bestuurders niet altijd duidelijk is waar de controlerende rol van de RvT eindigt en de adviseerende rol begint, en vice versa. Deze spanningsvelden zijn feitelijk een gevolg van de onduidelijkheid van wie de RvT representeert. Doordat ze stakeholders noch eigenaren representeert, maar juist de abstractere 'identiteit,' leidt het tot een vervaging van de scheidslijn tussen de adviseerende en controlerende rol. De breed interpreteerbare 'protestants-christelijke' identiteit introduceert ambiguïteit, waardoor de toetsing aan de identiteit volgens de RvT beschouwd wordt als een controlerende taak, terwijl dit vanuit het perspectief van de bestuurders eerder een adviseerende rol zou moeten zijn.

Concluderend illustreert dit onderzoek de praktijk en de problematiek die ontstaan bij de RvT binnen goededoelenorganisaties. De bevindingen werpen licht op de praktische invulling van toezichtstaken in de non-profitsector en benadrukken de complexiteit van het onduidelijke eigenaarschap en het balanceren tussen de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de RvT. Deze inzichten vormen een waardevolle basis voor toekomstig onderzoek op dit gebied, maar kunnen niet per se worden gegeneraliseerd naar de gehele goededoelensector. De conclusies zijn afgeleid van een steekproef van vijf Nederlandse goededoelenorganisaties met een protestants-christelijke signatuur, die zich specialiseren in ontwikkelingssamenwerking. Gezien het Nederlandse landschap van de derde sector, waarin ook goededoelenorganisaties sterk verzuild zijn, verwachten we echter dezelfde patronen te zien in andere Nederlandse goededoelenorganisaties. De problemen van het balanceren tussen de belangen van de donateurs, de financiers en de achterban als geheel zijn een probleem dat alle fondsenwervende organisaties treft en liggen aan de wortel van de beschreven problematiek bij het toezichthoudend bestuur. Vervolgonderzoek zou dit verder in kaart kunnen brengen. Bovendien zou toekomstig onderzoek zich kunnen uitbreiden naar andere soorten goede doelen en naar verschillende landen om een breder begrip van de rol van de RvT in de non-profitsector te verkrijgen.

-
- **G.H. Molenaar MSc MA – Henk** is predikant in de Protestantse Kerk Nederland (PKN), bestuurder in de non-profitsector en PhD-kandidaat aan de Open Universiteit.
 - **Dr. F.R. Hubers – Frank** is universitair docent Sustainable Accounting bij de faculteit Managementwetenschappen aan de Open Universiteit.
-

Noten

1. Goede Doelen Nederland, 2021
2. Ministerie Veiligheid & Justitie. (2021). Gevolgen Wet bestuur en toezicht rechtspersonen voor verenigingen en stichtingen. Geraadpleegd 13 juli 2023, van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-19702398-cda4-45d3-9cb7-57e89fa8698c/pdf>
3. Goede Doelen Nederland (2021) Feiten & Cijfers Goede Doelen 2020. Geraadpleegd 13 juli 2023, van <https://www.goededoelennederland.nl/system/files/public/Onderzoek/2020%20Feiten%20en%20Cijfers.pdf>

Literatuur

- Adams RB, Ferreira D (2007) A theory of friendly boards. *The Journal of Finance* 62(1): 217–250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01206.x>
- Almazan A, Suarez J (2003) Entrenchment and severance pay in optimal governance structures. *The Journal of Finance* 58(2): 519–547. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00536>
- Bezemer P-J, Peij SC, Maassen GF, Van Halder H (2012) The changing role of the supervisory board chairman: the case of the Netherlands (1997–2007). *Journal of Management & Governance*, 16: 37–55. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9128-3>
- Eisenhardt KM (1989) Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review* 14(1): 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Fama EF (1980) Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy* 88(2): 288–307. <https://doi.org/10.1086/260866>
- Fama EF, Jensen MC (1983a) Agency problems and residual claims. *The Journal of Law and Economics* 26(2): 327–349. <https://doi.org/10.1086/467038>

- Fama EF, Jensen MC (1983b) Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics* 26(2): 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Forbes DP, Milliken FJ (1999) Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review* 24(3): 489–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202133>
- Freeman RE (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman RE, Harrison JS, Wicks AC, Parmar BL, De Colle S (2010) *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press, xviii + 343 pp. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Graziano C, Luporini A (2003) Board efficiency and internal corporate control mechanisms. *Journal of Economics & Management Strategy* 12(4): 495–530. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2003.00495.x>
- Harris M, Raviv A (2008) A theory of board control and size. *The Review of Financial Studies* 21(4): 1797–1832. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhl030>
- Heemskerck K (2020) The multidimensionality of conflict in supervisory boards in education in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership* 48(3): 549–569. <https://doi.org/10.1177/1741143219827302>
- Heemskerck K, Heemskerck EM, Wats M (2015). Behavioral determinants of nonprofit board performance: the case of supervisory boards in Dutch secondary education. *Nonprofit Management and Leadership* 25(4): 417–430. <https://doi.org/10.1002/nml.21137>
- Hermalin BE, Weisbach MS (1998) Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *American Economic Review* 96–118.
- Hung H (1998) A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance* 6(2): 101–111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089>
- Jensen MC, Meckling WH (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Krippendorff K (2004) *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage publications.
- Laux C, Laux V (2009) Board committees, CEO compensation, and earnings management. *The Accounting Review* 84(3): 869–891. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.869>
- Peij SC, Bezemer PJ, Maassen GF (2012) The effectiveness of supervisory boards: an exploratory study of challenges in Dutch boardrooms. *International Journal of Business Governance and Ethics* 7(3): 191–208. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2012.050041>
- Perego P, Verbeeten F (2015) Do ‘good governance’ codes enhance financial accountability? Evidence from managerial pay in Dutch charities. *Financial Accountability & Management* 31(3): 316–344. <https://doi.org/10.1111/faam.12059>
- Raheja CG (2005) Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 40(2): 283–306. <https://doi.org/10.1017/S0022109000002313>
- Renz DO, Andersson FO (2013) Nonprofit governance. *Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches*, 17–46. <https://doi.org/10.4324/9780203767115-9>
- Schwartz-Ziv M, Weisbach MS (2013) What do boards really do? Evidence from minutes of board meetings. *Journal of financial economics* 108(2): 349–366. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.04.011>
- Saunders M, Lewis P, Thornhill A, Arnoldy M, Booy A, Borggreven A, Beltman S (2020) *Methoden en technieken van onderzoek* (2de ed.). Pearson Benelux.
- Song F, Thakor AV (2006) Information control, career concerns, and corporate governance. *The Journal of Finance* 61(4): 1845–1896. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.00891.x>
- Van Uchelen-Schipper M (2018) *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*: Wolters Kluwer.
- Warther V (1998) Board effectiveness and board dissent: a model of the board’s relationship to management and shareholders. *Journal of Corporate Finance* 4: 53–70. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(97\)00009-6](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(97)00009-6)
- Yin RK (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6e ed.). Sage Publications.

Appendix 1: Coderingsprotocol notulen

Tabel A1. Algemene coderingsrichtlijnen.

| | |
|---------------------------------|--|
| 1. Algemene richtlijnen | In de notulen staat algemene informatie die met name gegeven zal worden door de bestuurder. Daarnaast moet het inzichtelijk worden hoe de controlerende en de adviserende rol van de RVT zich tot elkaar verhouden als een percentage van de vergadertijd. |
| 2. Onderzoeksonderwerp | Elk onderwerp dat wordt besproken of elke beslissing die wordt genomen tijdens de vergadering wordt gecodeerd onder één van de onderwerpen die genoemd zijn in de lijst van onderwerpen. |
| 3. Onderzoeksonderwerpen | Alle onderwerpen worden ingedeeld naargelang ze van algemene, controlerende of adviserende aard zijn. Onderwerpen die van algemene aard zijn, zijn: goedkeuring van notulen vorige vergadering, kiezen van voorzitter, formele zaken, juridische zaken en lopende algemene kwesties. Onderwerpen die van controlerende aard zijn, zijn: het aantrekken of ontslaan van de bestuurder, in gesprek zijn met de bestuurder, de beloning van de bestuurder bepalen, projecten en investeringsvoorstellen van de bestuurder goedkeuren of afwijzen en financiële rapportages inzien en beoordelen. In de praktijk komt het erop neer dat uitvoerende bestuurders projecten voorstellen en uitvoeren, de RVT waarneemt wat de gevolgen van deze voorstellen zijn, de prestaties van de bestuurder waarneemt, dit beoordeelt en op basis van resultaten kan besluiten of de bestuurder kan aanblijven of niet. Adviserende onderwerpen zijn omschreven als: informatie inwinnen over projecten/investeringen, screenen van projecten/investeringen, zelf projecten/investeringen voorstellen, zich bemoeien met de keuze van projecten/investeringen, conflicten met de bestuurder over projecten/investeringen niet uit de weg gaan, advies geven op het gebied van strategie en het management bepalen bij de laatste ontwikkelingen in de sector. |
| 4. Consistentie | Om consistentie te verzekeren worden de coderingen uitgevoerd door één persoon. |

Tabel A2. Codeboek notulen.

| Algemene onderwerpen | Extra informatie |
|---|--|
| 1. Goedkeuring notulen vorige vergadering | Formele goedkeuring door RvT |
| 2. Kiezen van voorzitter RvT | Mocht dit gebeuren. |
| 3. Formele zaken | Aangelegenheden waar de raad formeel goedkeuring op moet geven. |
| 4. Samenstelling bestuur | |
| 5. Juridische zaken/regelgeving | |
| 6. Lopende algemene kwesties | Vaak een korte anekdote van uitvoerende bestuurder aan het begin van de vergadering. |
| Controlerende rol | |
| 1. Benoeming van uitvoerend bestuurder | |
| 2. Controleren beleidsuitvoering uitvoerend bestuurder | |
| 3. Beoordelen uitvoerend bestuurder | |
| 4. Beoordelen van financiële rapportages | |
| 5. Begroting bespreken | |
| 6. Organisatiebeleid toetsen | |
| 7. RvT dwingt beleidswijziging af | |
| 8. Donateurs dwingen beleidswijzigingen af | |
| 9. Financiers dwingen beleidswijzigingen af | |
| Adviserende rol | |
| 1. Uitvoerende beleidszaken in het algemeen | |
| 2. Strategische keuzes | |
| 3. Projecten/investeringen starten | |
| 4. Projecten/investeringen door laten gaan | |
| 5. Projecten/investeringen deelnemen aan | |
| 6. Invloed RvT op beleid | |
| 7. Invloed donateurs op beleid | |
| 8. Invloed financiers op beleid | |
| 9. Conflict tussen RvT en uitvoerend bestuur over te veel bemoeienis met uitvoering | |

Appendix 2: Achtergrondinformatie interviews

Tabel A3. Lijst van afgenomen interviews.

| Org. | Functie | Datum | Nr. | Naam |
|------|--------------------|------------|-----|------|
| ORG1 | CEO | 2022.04.20 | 1 | BS5 |
| | Voorzitter RvT | 2022.05.12 | 2 | TH10 |
| | Secretaris RvT | 2022.05.31 | 3 | TH9 |
| ORG2 | CEO | 2022.06.14 | 4 | BS4 |
| | Voorzitter RvT | 2022.04.28 | 5 | TH8 |
| ORG3 | CEO | 2022.03.24 | 6 | BS3 |
| | Voorzitter RvT | 2022.04.21 | 7 | TH7 |
| | Lid RvT | 2022.04.22 | 8 | TH6 |
| ORG4 | Lid RvT | 2022.04.22 | 9 | TH5 |
| | CEO | 2022.04.13 | 10 | BS2 |
| | Voorzitter RvT | 2022.03.31 | 11 | TH4 |
| ORG5 | Lid RvT | 2022.03.31 | 12 | TH3 |
| | CEO | 2022.05.09 | 13 | BS1 |
| | Penningmeester RvT | 2022.05.03 | 14 | TH2 |
| | Lid RvT | 2022.06.07 | 15 | TH1 |