



# Reglementen

## Raad van Toezicht en Bestuur

Maart 2025

*Leeswijzer:*

*Waar in dit reglement "hij" of "zijn" staat en naar personen verwezen wordt, kan ook "zij" of "haar" gelezen worden.*

**RvT.1 Positionering**

1. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Stichting en de daaraan verbonden onderneming of organisatie. De Raad van Toezicht staat het Bestuur met advies terzijde.

**RvT.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

1. De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting en de met haar verbonden onderneming of organisatie. Hij staat het bestuur met raad en daad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich naar het belang van de stichting en de met haar verbonden onderneming of organisatie.
2. De Raad van Toezicht rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot zijn verantwoordelijkheid:
  - a. Het toezicht houden op en bewaken van de identiteit van de organisatie zoals verwoord in de Statuten en in het identiteitsdocument van de organisatie.
  - b. Het zorgdragen voor een goed functionerend Bestuur (door benoeming; beoordeling, schorsing en ontslag van (leden van) het Bestuur).
  - c. Het vaststellen van het salaris en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de Bestuurders, conform het bepaalde in artikel B.3 lid 1 van het reglement Bestuur.
  - d. Het vaststellen van de profielschets en selectieprocedure van Bestuurders.
  - e. Het functioneren als werkgever van, adviseur en klankbord voor het Bestuur.
  - f. Het houden van integraal toezicht op het beleid van het Bestuur en de algemene gang van zaken in de Stichting, en de daaraan verbonden onderneming of organisatie
  - g. Het toezien op de uitvoering van de taak van het Bestuur ten aanzien van de (kwaliteit en volledigheid van de) inhoudelijke en financiële verslaglegging.
  - h. Het beoordelen van besluiten en goedkeuren van de in artikel 5 lid 5 en lid 6 van de Statuten vermelde besluiten van het Bestuur.
  - i. Het bemiddelen ingeval van een stagnerende besluitvorming binnen het Bestuur (artikel 4 lid 1 en lid 2 van de Statuten).
  - j. Het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht door benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag van leden van de Raad van Toezicht.
  - k. Het zorgdragen voor een gebalanceerde samenstelling van de Raad van Toezicht, waarin verschillende expertises vertegenwoordigd zijn.
  - l. Het benoemen van de accountant.
3. De Raad van Toezicht ziet er in het bijzonder op toe dat de uitvoering van het beleid van het Bestuur strookt met de vastgestelde en goedgekeurde (meerjaren)beleidsplannen en de begrotingen, en bespreekt tenminste eenmaal per jaar de analyse van het risico verbonden aan de werkzaamheden van de Stichting inclusief de risicobeheersing- en controlesystemen.

4. De Raad van Toezicht wordt bij het benoemen van de accountant gefaciliteerd door het Bestuur. De contacten met de accountant verlopen primair via het hoofd Financiën, onverminderd de bevoegdheden van de Raad van Toezicht en het Bestuur om met de accountant in overleg te treden.
5. Indien sprake is van zaken waarbij (directe of indirecte persoonlijke) tegenstrijdige belangen aan de orde (kunnen) zijn bij leden van de Raad van Toezicht, het Bestuur of bij de externe accountant in relatie tot de Stichting, is de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor de besluitvorming over het oplossen van deze zaken.
6. Op grond van het bepaalde in artikel 5 lid 5 sub I van de Statuten is een besluit van het Bestuur voor het doen van investeringen en het aangaan van andere rechtshandelingen die uitgaan boven een door de Raad van Toezicht vast te stellen bedrag, onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht stelt dit bedrag voor het aangaan van materiële verplichtingen vast voor een bedrag vanaf € 500.000,-. Voor het aangaan van project verplichtingen stelt de Raad van Toezicht het bedrag en de bijbehorende informatievoorziening om tot een geïnformeerd besluit omtrent goedkeuring te kunnen komen vast in een daartoe overeengekomen procedure die als bijlage 3 toegevoegd is aan dit reglement. De inhoud en het gebruik van deze procedure wordt minimaal eens per 2 jaar geëvalueerd en zo nodig aangepast.

### **RvT.3 Benoeming en einde lidmaatschap, samenstelling en profielschets**

#### **Benoeming**

1. De Raad van Toezicht stelt vast dat er een vacature is en stelt tevens de profielschets voor de betreffende zetel vast overeenkomstig het bepaalde in dit reglement.
2. Van de vacature alsmede de vastgestelde profielschets wordt kennis gegeven aan het Bestuur, die desgewenst de werving faciliteert. De vacature wordt intern en extern kenbaar gemaakt.
3. Wanneer een kandidaat bereid is toe te treden tot de Raad van Toezicht zal hij worden uitgenodigd voor een selectiegesprek met de Raad van Toezicht, het Bestuur en de Ondernemingsraad. Het Bestuur en de Ondernemingsraad hebben in deze selectieprocedure een adviserende rol.
4. Bij gebleken geschiktheid en passendheid binnen het team, mede gelet op de profielschets, zal de Raad van Toezicht conform de statutaire bepaling een besluit omtrent aanstelling nemen.
5. Bij een aanbeveling of voordracht tot benoeming van een lid van de Raad van Toezicht worden van de kandidaat meegedeeld: leeftijd, beroep, aansluiting bij de christelijke identiteit, betrekkingen die kandidaat bekleedt of heeft bekleed voor zover die van belang zijn in verband met de vervulling van de taak van een toezichthouder. Tevens wordt vermeld aan welke rechtspersonen kandidaat reeds als commissaris of toezichthouder is verbonden. De aanbeveling en de voordracht tot benoeming of herbenoeming worden gemotiveerd.
6. In geval van een herbenoeming, bespreekt de voorzitter dit voornemen met het Bestuur en voert de voorzitter voorafgaand aan de herbenoeming een evaluerend gesprek met het betreffende lid van de Raad van Toezicht. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop de kandidaat zijn taak als toezichthouder heeft vervuld. Terugkoppeling van dit evaluerend gesprek zal plaatsvinden in de eerstvolgende vergadering, waarna de Raad van Toezicht zal besluiten over de herbenoeming van het betreffende lid.

#### **Einde lidmaatschap**

7. De Raad van Toezicht stelt een rooster van aftreden op. Het rooster van aftreden wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de Raad van Toezicht gewaarborgd is. Uitgangspunt is dat leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor vijf jaar, maar een kortere periode is ook mogelijk. Leden van de Raad van Toezicht kunnen éénmaal worden herbenoemd.

8. In artikel 7 lid 7 van de Statuten zijn redenen voor voortijdig vertrek van leden van de Raad van Toezicht opgesomd.  
In aanvulling hierop wordt bepaald dat wanneer het gedrag van een lid van de Raad van Toezicht schade toebrengt aan de reputatie van de Stichting dit eveneens reden voor ontslag kan zijn.
9. Over een eventueel naar buiten treden over een mogelijke schorsing of ontslag van een lid van de Raad van Toezicht zal tevoren door de Raad van Toezicht, het betreffende lid van de Raad van Toezicht en het Bestuur een gedragslijn worden overeengekomen.

### **Samenstelling en profielschets**

10. De Raad van Toezicht benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter (artikel 7 lid 1 van de Statuten). De vice-voorzitter van de Raad van Toezicht wordt benoemd op voordracht van de voorzitter.
11. De Raad van Toezicht maakt een profielschets van de Raad van Toezicht op (bijlage 1). De profielschets is openbaar. Ook de samenstelling van de Raad van Toezicht op enig moment is openbaar. Van de zittende leden van de Raad van Toezicht is in ieder geval bekend: leeftijd, beroep, nevenfuncties die relevant zijn voor de vervulling van de taak als toezichthouder, eerste benoeming en de lopende termijn waarvoor benoemd is.
12. Het profiel voor de Raad van Toezicht dient er toe te leiden dat de Raad van Toezicht zodanig, is samengesteld dat:
  - a. er aantoonbare affiniteit bestaat met de doelstelling en grondslag van de Stichting in het bijzonder;
  - b. gestreefd wordt naar een goede representatie van de achterban van de Stichting;
  - c. een brede maatschappelijke binding en een functioneel netwerk wordt bereikt;
  - d. een spreiding van maatschappelijke achtergronden, deskundigheden en disciplines aanwezig is;
  - e. de leden van de Raad van Toezicht ten opzichte van elkaar en het Bestuur onafhankelijk en kritisch opereren;
  - f. adequaat wordt voorzien in de advies- en klankbordfunctie ten behoeve van het Bestuur.
13. Van de leden van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat zij zich blijven verdiepen in de ontwikkelingen in de humanitaire sector in het algemeen en de functie daarbij van de Stichting in het bijzonder.
14. Van de leden van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat zij de Code of Conduct van ZOA onderschrijven en ondertekenen en hiernaar handelen.
15. De Raad van Toezicht gaat periodiek na, tenminste op het moment dat een zetel al dan niet volgens rooster vacant komt, of de profielschets (voor de betreffende zetel) nog voldoet en nog past binnen de profielschets van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht gaat daarbij ook te rade bij het Bestuur. Zo nodig stelt de Raad van Toezicht de profielschets bij.
16. De Raad van Toezicht kan desgewenst een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden afspreken. De aandachtsgebieden zullen in de regel worden bepaald door de achtergrond, discipline en deskundigheid van de leden van de Raad van Toezicht. Een eventuele verdeling laat echter de verantwoordelijkheid voor het integrale toezicht door de Raad van Toezicht en de verantwoordelijkheid van het Bestuur op dat aandachtsgebied onverlet. De verdeling van de aandachtsgebieden wordt meegedeeld aan het Bestuur.

### **Voorzitter**

17. Van de voorzitter van de Raad van Toezicht wordt, onverminderd de profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij:
  - a. het vermogen te hebben om met autoriteit en een natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de Raad van Toezicht te vervullen;
  - b. over de persoonlijkheid en achtergrond te beschikken om een leidende rol te vervullen bij de mening- en besluitvorming van de Raad van Toezicht;

- c. over inzicht en overzicht te beschikken ten aanzien van de taken en functie van de Raad van Toezicht en het Bestuur;
  - d. over zodanige eigenschappen en uitstraling te beschikken dat hij zo nodig extern een rol in het belang van de Stichting kan vervullen.
18. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft daarnaast tot taak de Stichting te vertegenwoordigen op verzoek van het Bestuur of, indien sprake is van een tegenstrijdig belang, het bewaken en bevorderen van het functioneren van (relatie met) het Bestuur. De voorzitter leidt de vergaderingen van de Raad van Toezicht en is voor het Bestuur en eventueel andere betrokkenen het eerste aanspreekpunt van de Raad van Toezicht.

#### **Vice-voorzitter**

19. Van de vice-voorzitter wordt verwacht dat hij de voorzitter bij diens afwezigheid vervangt.

#### **RvT.4 Bezoldiging**

1. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging, middellijk noch onmiddellijk (artikel 7 lid 5 van de Statuten). Leden van de Raad van Toezicht hebben recht op een onkostenvergoeding indien vooraf goedkeuring van de voorzitter van de Raad van Toezicht is verkregen en achteraf nota's van de gemaakte kosten kunnen worden overlegd aan de Raad van Toezicht. De wijze waarop de onkostenvergoeding aan de leden van de Raad van Toezicht is geregeld is openbaar en wordt in het jaarverslag opgenomen en toegelicht.

#### **RvT.5 Informatievoorziening**

1. De Raad van Toezicht ontvangt van het Bestuur tijdig de voor een adequaat functioneren benodigde informatie. In de regel zal dit geschieden als voorbereiding van, dan wel tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Indien daartoe aanleiding is, zal het Bestuur de Raad van Toezicht tussentijds van relevante informatie voorzien.
2. In ieder geval verwacht de Raad van Toezicht dat het Bestuur hem op de hoogte zal houden ten aanzien van:
- a. ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van de Stichting;
  - b. de ontwikkeling van aangelegenheden voor de formele besluitvorming waarvan hij de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeft;
  - c. problemen en conflicten van enige betekenis voor de Stichting;
  - d. problemen en conflicten van enige betekenis voor de Stichting in de relatie met derden, zoals overheden en samenwerkingspartners;
  - e. calamiteiten;
  - f. gerechtelijke procedures;
  - g. kwesties waarvan verwacht kan worden dat deze negatief in de publiciteit komen.
3. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat het Bestuur de Raad van Toezicht regelmatig rapporteert over:
- a. de realisering van de maatschappelijke functie, de strategie inclusief de daaraan verbonden risico's en mechanismen tot beheersing ervan, de fondsenwerving en doelmatige besteding van de daaruit verkregen middelen, de kwaliteit van de zorg en de omgang met ethische vraagstukken;
  - b. zijn beoordeling van de interne risicobeheer- en controlesystemen, waaronder de bestuurlijke informatievoorziening, in relatie tot de doelstelling van de Stichting;
  - c. het beheer van het vermogen van de Stichting;
  - d. het zorgvuldig uitoefenen van het werkgeverschap.

De hoofdzaken van deze rapportage en de bespreking ervan worden opgenomen in het jaarverslag.

4. De Raad van Toezicht en de afzonderlijke leden van de Raad van Toezicht hebben een eigen verantwoordelijkheid om alle informatie te verlangen die de Raad van Toezicht behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.  
De Raad van Toezicht kan, indien hij dit nodig acht voor een goede uitoefening van zijn taak, via of tenminste met kennisgeving aan het Bestuur, informatie inwinnen bij onder meer functionarissen en externe adviseurs van de Stichting en krijgt toegang tot alle bescheiden en voorzieningen van de Stichting die nodig zijn om langs deze weg tot een zelfstandig oordeel te komen.
5. Indien de Stichting op enigerlei wijze nadrukkelijk (potentieel) negatief in de publiciteit komt, zal het Bestuur zo mogelijk tevoren de leden van de Raad van Toezicht daarvan in kennis stellen. Publicaties zal hij achteraf zonedig in kopie aan de Raad van Toezicht doen toekomen.
6. Ieder lid van de Raad van Toezicht zal alle informatie en documentatie die hij in het kader van de uitoefening van de toezichthoudende functie krijgt en die redelijkerwijs als vertrouwelijk zijn te beschouwen als strikt vertrouwelijk behandelen en niet buiten de Raad van Toezicht en het Bestuur openbaar maken, ook niet na zijn aftreden. Leden van de Raad van Toezicht zijn gehouden prudent om te gaan met collectieve beslissingen.

#### **RvT.6 Vergadering, werkwijze en besluitvorming**

1. De vergaderingen van de Raad van Toezicht worden gehouden te Apeldoorn of in een andere door de voorzitter te bepalen plaats in Nederland. Wanneer de omstandigheden fysieke deelname aan vergaderingen verhinderen, kan langs digitale weg aan vergaderingen worden deelgenomen. Bij verwachte besluitvorming omtrent onderwerpen van bijzondere aard of zwaarwegend belang – dit ter beoordeling door de voorzitter van de Raad van Toezicht – wordt fysieke deelname aan de betreffende vergadering verwacht.
2. De besluitvorming van de Raad van Toezicht vindt behoudens in bijzondere gevallen plaats tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht, die worden uitgeroepen overeenkomstig artikel 8 lid 2 van de Statuten.
3. In beginsel wordt éénmaal per kwartaal een vergadering gehouden. Extra vergaderingen worden gehouden wanneer een of meer leden van de Raad van Toezicht of het Bestuur dit wenselijk acht(en). De leden van de Raad van Toezicht en/of het Bestuur richten daartoe schriftelijk en onder opgave van de te behandelen punten een verzoek aan de voorzitter. De voorzitter zal dan een vergadering bijeenroepen die binnen drie weken na het verzoek wordt gehouden. Indien de voorzitter aan een dergelijk verzoek geen gevolg geeft, is de verzoeker bevoegd zelf een vergadering bijeen te roepen met inachtneming van de vereiste formaliteiten.
4. Indien de statutaire voorschriften voor het oproepen en houden van vergaderingen niet in acht zijn genomen, kunnen toch geldige besluiten worden genomen over alle aan de orde komende onderwerpen, mits met algemene stemmen, zolang alle in functie zijnde leden aanwezig of vertegenwoordigd zijn.
5. De vergaderingen worden geleid door de voorzitter van de Raad van Toezicht en bij diens afwezigheid de vice-voorzitter. Zijn beide afwezig, dan wijst de vergadering zelf haar voorzitter aan.
6. De Raad van Toezicht kan ter vergadering alleen dan geldige besluiten nemen indien meer dan de helft van alle in functie zijnde leden aan de vergadering deelneemt. Een lid van de Raad van Toezicht kan zich ter vergadering door een medelid laten vertegenwoordigen op overlegging van een schriftelijke - daaronder begrepen per fax en/of e-mail - , ter beoordeling van de voorzitter voldoende volmacht. Een lid van de Raad van Toezicht kan daarbij slechts voor één medelid als gevolmachtigde optreden.
7. Alle stemmingen geschieden mondeling, tenzij de voorzitter een schriftelijke stemming gewenst acht of één van de stemgerechtigde aanwezigen dit voor de stemming verlangt. Blanco stemmen

worden beschouwd als niet te zijn uitgebracht. In alle geschillen omtrent de stemming, niet in de Statuten voorzien, beslist de voorzitter.

8. Tenzij de voorzitter anders bepaalt, kunnen de leden van het Bestuur aanwezig zijn bij de vergadering van de Raad van Toezicht. Zij hebben een adviserende stem.  
Tenminste één keer per jaar vergadert de Raad van Toezicht in afwezigheid van het Bestuur. In deze vergadering komen het onderlinge functioneren van de Raad van Toezicht en het Bestuur aan de orde, alsmede het functioneren van het Bestuur en de individuele leden van het Bestuur. De voorzitter doet van de uitkomst hiervan verslag aan de het Bestuur.
9. In de regel bereidt het Bestuur de vergaderingen van de Raad van Toezicht, in overleg met de voorzitter, voor. Besluiten van het Bestuur, die ingevolge de Statuten de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven, worden schriftelijk en met redenen omkleed geagendeerd.
10. In het secretariaat van de Raad van Toezicht wordt voorzien door het Bestuur. Het Bestuur draagt op verzoek van de voorzitter van de Raad van Toezicht tevens zorg voor een adequate archivering van de bescheiden van de Raad van Toezicht en de notulering van de vergaderingen. Het archief van de Raad van Toezicht is te allen tijde toegankelijk voor de leden van de Raad van Toezicht.

#### **RvT.7 Belangenverstremgeling, nevenfuncties en onverenigbaarheden**

1. Het functioneren van een lid van de Raad van Toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en een onafhankelijke opstelling. Dit betekent dat hij in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze persoonlijk of zakelijk belang heeft bij de Stichting.
2. De leden van de Raad van Toezicht zijn alert op elke vorm van belangenverstremgeling. Een lid van de Raad van Toezicht meldt het bestaan van (mogelijke) belangenverstremgeling aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en verschaft daarbij alle relevante informatie. Indien het de voorzitter betreft dient hij dit te melden aan de Raad van Toezicht. Als de Raad van Toezicht van oordeel is dat er sprake is van belangenverstremgeling wordt gehandeld conform het bepaalde in het schema belangenverstremgeling (bijlage 2).
3. Indien de Raad van Toezicht van oordeel is dat er sprake is van een structurele onverenigbaarheid, zal het betreffende lid van de Raad van Toezicht er voor zorgdragen dat de onverenigbaarheid wordt opgeheven, dan wel aftreden.
4. In geval naar het oordeel van de Raad van Toezicht sprake is van een tegenstrijdig belang tussen een lid of meerdere leden van de Raad van Toezicht en de Stichting, neemt het betreffende lid van de Raad van Toezicht niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft. Wanneer de Raad van Toezicht hierdoor geen besluit kan nemen, is het betreffende lid van de Raad van Toezicht toch bevoegd om deel te nemen aan de beraadslagingen en de besluitvorming en is de Raad van Toezicht bevoegd om het besluit op deze wijze te nemen. De overwegingen die aan een dergelijk besluit ten grondslag liggen, worden vastgelegd in de notulen .
5. De leden van de Raad van Toezicht melden hun (neven)functies aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. Voor het aanvaarden of continueren van een betaalde of onbetaalde (neven)functie die strijdig kan zijn met de belangen van de Stichting en de daaraan verbonden organisatie, behoeft het lid van de Raad van Toezicht goedkeuring van de Raad van Toezicht. Van een kandidaat-lid van de Raad van Toezicht wordt gevraagd om nevenfuncties te melden aan de Raad van Toezicht.
6. De leden van de Raad van Toezicht zullen geen schenkingen geven of schenkingen aanvaarden met een waarde van boven de € 50,- tenzij het weigeren van dergelijke relatiegeschenken in de cultuur van de schenker als beledigend zou worden ervaren.

#### **RvT.8 In- en extern overleg en optreden**

1. Een delegatie van de Raad van Toezicht zal tenminste twee maal per jaar aanwezig zijn in de overlegvergadering met de Ondernemingsraad over de algemene gang van zaken (conform artikel 24 WOR). Daarnaast zal de Raad van Toezicht zich inspannen om op de hoogte te zijn van de opvattingen van de Ondernemingsraad over het functioneren van de organisatie en hiertoe de ondernemingsraad uitnodigen voor overleg.
2. De Raad van Toezicht zal tenminste één keer per jaar overleg hebben met het Managementteam in aanwezigheid van het Bestuur. Individuele leden van het Management Team (afdelingshoofden) worden periodiek in vergaderingen van de Raad van Toezicht uitgenodigd om actuele ontwikkelingen te bespreken. De Raad van Toezicht zal zich inspannen om op de hoogte te zijn van de opvattingen van de leden van het management over het functioneren van de organisatie.
3. Leden van de Raad van Toezicht worden uitgenodigd om (delen) van de bijeenkomsten van het Internationaal Management Team bij te wonen en zullen zich inspannen hiervan gebruik te maken en aldus zich te laten informeren over de ontwikkelingen in de organisatie en het kennen van de landen directeurs en de ontwikkelingen in hun landen.
4. De leden van de Raad van Toezicht worden op verzoek van het Bestuur in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan activiteiten en/of evenementen van de Stichting en werkbezoeken aan derden. Indien dit naar het gezamenlijk oordeel van het Bestuur en de voorzitter van de Raad van Toezicht het geval is, wordt de Stichting bij bijzondere gebeurtenissen en evenementen gerepresenteerd door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Wanneer een Raad van Toezicht of individuele leden benaderd worden door externe relaties of door personen werkzaam bij de Stichting over aangelegenheden betrekking hebbend op, dan wel verband houdend met de Stichting, of personen daarbij werkzaam, verwijst het lid van de Raad van Toezicht in de regel naar het Bestuur.

#### **RvT.9 Zelfevaluatie**

1. Eenmaal per jaar wordt een vergadering van de Raad van Toezicht gehouden waarin het functioneren van de Raad van Toezicht en het Bestuur wordt geëvalueerd en beoordeeld conform de Statuten. Hierbij wordt tevens de relatie tussen de Raad van Toezicht en het Bestuur betrokken.
2. Het Bestuur is bij deze vergadering niet aanwezig. De voorzitter van de Raad van Toezicht verzoekt het Bestuur tevoren of er zijnerzijds aandachtspunten zowel ten aanzien van zijn eigen functioneren als ten aanzien van het functioneren van de Raad van Toezicht zijn die in de evaluatie betrokken dienen te worden. De voorzitter zal het Bestuur dan na afloop van de vergadering in grote lijnen op de hoogte stellen van het besprokene.

#### **RvT.10 Werkgeversrol**

1. De vaststelling van het salaris en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de Bestuurders geschiedt door de Raad van Toezicht. Het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op de arbeidsrechtelijke relatie van de Bestuurders met de Stichting. De bezoldiging van de Bestuurders wordt vastgesteld op basis van de Regeling beloning directeurs van goede doelen organisaties van Goede Doelen Nederland (GDN).
2. Jaarlijks wordt het functioneren van de Bestuurders door de Raad van Toezicht beoordeeld. De Remuneratiecommissie coördineert de jaarlijkse beoordeling/evaluatie van het functioneren van de Bestuurders en bereidt het voor.
3. De Remuneratiecommissie en daarmee de Raad van Toezicht zal zich in het kader van de jaarlijkse evaluatie van de Bestuurders laten informeren door de Ondernemingsraad en afdelingshoofden en zo mogelijk ook door landendirecteurs over het functioneren van de organisatie in het algemeen en van het Bestuur in het bijzonder.

4. Voorafgaand aan het evaluatiegesprek zal aan de Bestuurders input worden gevraagd met reflectie op eigen functioneren en het functioneren als Bestuur.
5. Het functioneren van Bestuur en Bestuurders zal voorafgaand aan het evaluatiegesprek en met hulp van de verkregen input door de Raad van Toezicht worden besproken.

#### **RvT.11 Verantwoording**

1. De Raad van Toezicht legt extern verantwoording af over zijn handelen door verslag te doen van zijn werkzaamheden in het jaarverslag van de Stichting.

#### **RvT.12 Commissies**

1. De Raad van toezicht is bevoegd één of meer commissies en/of raden in te stellen. In elk geval wordt een Auditcommissie en een Remuneratiecommissie ingesteld. De commissies hebben een adviserende functie aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht blijft collectief verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door één van de commissies van de Raad van Toezicht.
2. De Raad van Toezicht kan voor iedere commissie een bijlage bij dit reglement opstellen, omvattende de nadere regeling van de taken en bevoegdheden, de werkwijze, de besluitvorming en de vergadering.
3. De commissies stellen de Raad van Toezicht op de hoogte van de commissieactiviteiten en doen relevante aanbevelingen.

#### **RvT.13 Geheimhouding**

1. De leden van de Raad van Toezicht zijn verplicht ten aanzien van informatie en documentatie verkregen in het kader van hun functie de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen.
2. De leden van de Raad van Toezicht zullen vertrouwelijke informatie niet buiten de Raad van Toezicht brengen of openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden stellen, tenzij de Stichting deze informatie openbaar heeft gemaakt of vastgesteld is dat deze informatie reeds bij het publiek bekend is.  
Een en ander behoudens die gevallen dat de voorzitter van de Raad van Toezicht schriftelijk toestemming heeft gegeven, of leden van de Raad van Toezicht tot openbaarmaking worden genoodzaakt op grond van een rechterlijke beslissing.

#### **RvT 14 Belet en ontstentenis**

1. Bij belet of ontstentenis van alle leden van de raad van toezicht vervult een eerder hiertoe door de raad van toezicht aangewezen oud-toezichthouder tijdelijk de taken en bevoegdheden van de raad van toezicht. In het geval deze aangewezen persoon niet beschikbaar is, wordt een tweede oud-toezichthouder verzocht deze taken op zich te nemen. De betreffende persoon heeft mede tot taak om te voorzien in de vacatures in de raad van toezicht.
2. De evaluatie en aanstelling van de hiertoe geselecteerde oud-toezichthouder en diens vervanger vindt tweejaarlijks plaats.

#### **RvT.15 Wijziging reglement**

1. De Raad van Toezicht gaat in de jaarlijkse zelfevaluatie na of dit reglement nog aan de daaraan te stellen criteria voldoet. De voorzitter vraagt daarover tevens tevoren de mening van het Bestuur.
2. Dit reglement kan worden gewijzigd door een besluit van de Raad van Toezicht. Over een voorgenomen wijziging wordt tevoren het advies van het Bestuur ingewonnen.

## **Bijlage 1 - Profielschets Raad van Toezicht**

---

### **1. Taak en karakterisering Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht oefent toezicht uit op de Raad van Bestuur van ZOA en staat de bestuurders gevraagd en ongevraagd met raad terzijde.

De Raad van Toezicht vertegenwoordigt:

- verschillende invalshoeken, zoals die van identiteit, personeel, financiën en juridische aangelegenheden;
- de omgeving van de organisatie (maatschappelijk en regionaal) doordat de leden van de raad in netwerken zitten waar zij beleidsmatig interessante informatie kunnen opdoen; algemene deskundigheden die van belang zijn voor een toezichthoudend orgaan.

De dagelijkse werkomgeving van de leden van de Raad van Toezicht dient als klankbord voor de bestuurders.

### **2. Samenstelling Raad van Toezicht**

Het gaat bij de samenstelling van de Raad van Toezicht niet om aparte portefeuilles, maar om invalshoeken. Voor de Raad van Toezicht van ZOA zijn in elk geval de volgende maatschappelijke invalshoeken relevant:

- bestuurlijk en overheid;
- bedrijfsleven (ondernemer regionaal mkb en/of bestuurder);
- financiën (bijvoorbeeld een accountant);
- identiteit (kerkelijk);
- juridisch (en compliance).

Bij de benoeming van toezichthouders wordt gebruik gemaakt van een vooraf opgesteld individueel profiel, dat is afgeleid van het totaal profiel van de Raad van Toezicht. Dit bevordert het onbevangen selecteren van toezichthouders, omdat gebruik wordt gemaakt van objectieve maatstaven. De raad bestaat uit vijf tot zeven leden.

### **3. Competenties**

#### **3.1. Algemene competenties**

Van de leden van de Raad van Toezicht worden de volgende algemene competenties gevraagd:

- zich verbonden voelen/weten met het gedachtegoed en missie en visie van ZOA;
- inzicht hebben in de kerkelijke kaart van Nederland en de positie daarin van de achterban van ZOA;
- kennis van en inzicht hebben in regels en opvattingen over goed bestuur;
- op basis van bestuurlijke ervaring in een complexe omgeving zicht hebben op het goed bestuurlijk functioneren van een ontwikkelingsorganisatie;
- ervaring hebben als toezichthouder; *(Om een toezichthouder in de gelegenheid te stellen deze ervaring op te doen, kan voor enkele toezichthouders van deze competentie-eis worden afgeweken.)*
- in staat zijn op een academisch denk- en werkniveau te functioneren;
- in staat zijn proactief naar ontwikkelingen te kijken;
- in staat zijn om gesprekken te voeren waarin het functioneren van de bestuurders wordt geëvalueerd, te spreken over de persoonlijke ontwikkeling van een lid van het bestuur en om corrigerende en grensstellende gesprekken te voeren;
- in staat zijn te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden van de bestuurders;
- in staat zijn het functioneren van de Raad van Toezicht kritisch te evalueren en verbeterpunten bespreekbaar te maken;
- ambassadeur zijn voor ZOA in zijn netwerk en betrokken zijn bij achterban activiteiten ter realisatie van de strategische doelstellingen.

### 3.2. Specifieke competenties

Voor de *voorzitter* van de Raad van Toezicht gelden, aanvullend op de gevraagde algemene competenties, de volgende specifieke eigenschappen en vaardigheden:

- beschikt over strategisch denkvermogen;
- kan op basis van overzicht en visie leidinggeven aan de Raad van Toezicht;
- kan voldoende distantie tot de statutaire directeuren/bestuurders houden en de bestuurlijke taken bij de statutaire directeuren/bestuurders laten;
- kan het toezichtbeleid vorm geven;
- is in staat de Raad van Toezicht als eenheid te laten functioneren;
- is in staat om goede samenwerking binnen de Raad van Toezicht alsook tussen de organen van ZOA (statutaire directeur/bestuurder en Raad van Toezicht) te bevorderen;
- kan goed met de media omgaan;
- kan de organisatie in voorkomende gevallen naar buiten vertegenwoordigen.

Binnen de Raad van Toezicht wordt verder een aantal specifieke competenties samengebracht. Iedere individuele toezichthouder sluit (naast de hierboven genoemde algemene competenties) aan op tenminste één van de volgende specifieke competentieprofielen:

#### *Financiën en risico management*

- in staat zijn de financieel-economische ontwikkeling van de ZOA op hoofdlijnen te beoordelen en te beoordelen hoe die ontwikkelingen ook in de toekomst zullen zijn;
- in staat zijn de kwaliteit van de informatievoorziening te beoordelen en daarover te adviseren;
- financieel-economische kennis en vaardigheden hebben op postacademisch niveau (controller, accountant);
- zich een beeld kunnen vormen van het financiële verslaggevingproces, het systeem van interne beheersing en beheersing van financiële risico's en het controleproces.

#### *Juridisch en compliance*

- in staat zijn de juridische kwaliteit van de activiteiten en het beleid van de ZOA te beoordelen en daarover te adviseren;
- juridische kennis hebben op postacademisch niveau en bij voorkeur werkzaam zijn op dat gebied;
- het proces waarmee de onderneming de naleving van wet- en regelgeving en de eigen gedragscode bewaakt kunnen beoordelen.

#### *Organisatorisch*

- in staat zijn het beleid en de activiteiten te beoordelen in het licht van ontwikkelingen in de organisatiekunde en het Human Resources Management (HRM);
- inzicht hebben in een methodische aanpak van de innovatie en de kwaliteit van de organisatie;
- organisatiekundige of bedrijfskundige kennis en vaardigheid hebben op academisch niveau;
- kennis van en ervaring met projectmatig werken, projectmanagement en programmatisch werken hebben.

#### *Politiek-bestuurlijk*

- in staat zijn het beleid en de activiteiten te beoordelen in het licht van politieke en bestuurlijke ontwikkelingen en in kunnen schatten wat daarbij gevoelig kan zijn;
- in staat zijn om in een politiek-bestuurlijke omgeving de belangen van de ZOA te behartigen of daarover te adviseren;
- een ruime ervaring in politiek-bestuurlijke omgeving hebben.

*Achterban en maatschappelijk draagvlak*

- uit de achterban van ZOA voort komen;
- daarbij in staat zijn onafhankelijk en kritisch van de achterban te functioneren;
- zicht hebben op de ontwikkelingen binnen het (christelijk) maatschappelijk middenveld.

*Internationaal*

- ruime ervaring hebben in de diplomatie, ontwikkelingssamenwerking en/of bij een Internationale Organisaties (bijv. Verenigde Naties/Wereld Bank/Europese Unie);
- kennis van en affiniteit met internationaal humanitair recht en/of humanitaire hulpverlening hebben;
- beschikken over een relevant en actief netwerk;
- in staat zijn het beleid en de activiteiten te beoordelen in het licht van (regionale / internationale) politieke en bestuurlijke ontwikkelingen en in kunnen schatten wat daarbij gevoelig kan zijn;
- in staat zijn om in een (regionaal / internationaal) politiek-bestuurlijke omgeving de belangen van de ZOA te behartigen of daarover te adviseren;
- in staat zijn de kwaliteit van de informatievoorziening te beoordelen en daarover te adviseren.

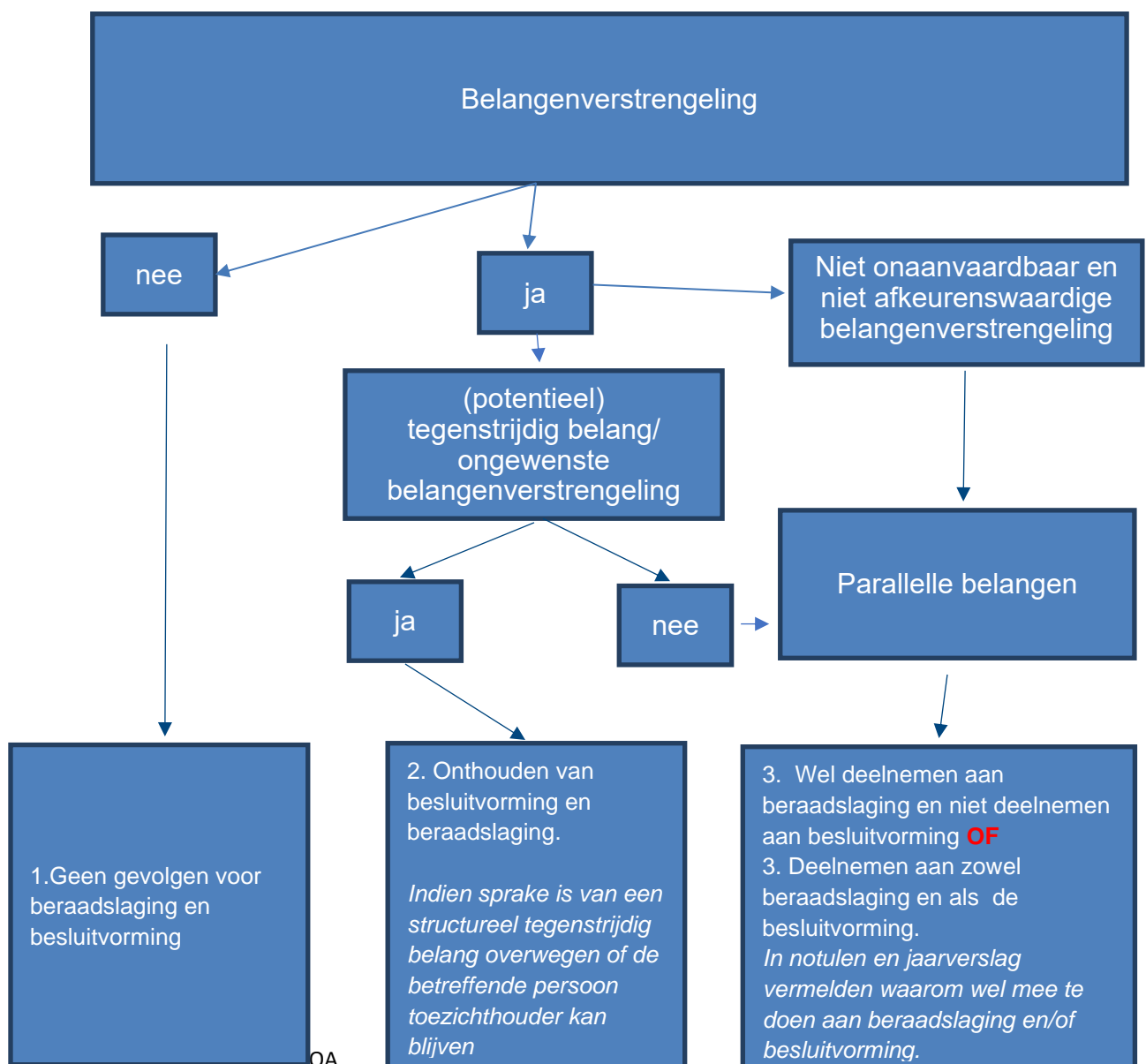
## Bijlage 2 – Toelichting Belangenverstremgeling

**Belangenverstremgeling:** een situatie waarin een lid van de Raad van Toezicht meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstremgeling kan voor fondsenwervende organisaties nuttig en zelfs nodig zijn.

**Ongewenste belangenverstremgeling:** bepaalde vormen van belangenverstremgeling zijn ongewenst. Bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Toezicht in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

**Tegenstrijdig belang:** een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een lid van de Raad van Toezicht dat deze niet meer in staat is om de belangen van de organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

**Parallele belangen:** indien aannemelijk kan worden gemaakt dat het persoonlijk belang van een lid van de Raad van Toezicht niet (potentieel) tegenstrijdig is; er is dan wel sprake van belangenverstremgeling (belangen die elkaar raken), maar er is geen sprake van een conflicterend direct of indirect persoonlijk belang, waardoor de belangenverstremgeling niet onaanvaardbaar en niet afkeurenswaardig is en zelfs nuttig kan zijn.



## **Bijlage 3 – Procedure voor RvT goedkeuring van financieringsvoorstellen**

### **Budget drempelwaarde voor goedkeuring door de RvT**

- Voor eenjarige (noodhulp) projecten wordt de grens voor RvT-goedkeuring gelegd bij voorstellen vanaf €10M (ca. 10% van de totale omzet van ZOA).
- Voor meerjarige projecten wordt de grens voor RvT-goedkeuring gelegd bij voorstellen vanaf €20M.

### **Budget drempelwaarde voor melding bij RvT**

- Voor eenjarige projecten geldt een meldingsplicht voor projecten met een waarde vanaf €5M.
- Voor meerjarige projecten geldt een meldingsplicht voor projecten met een waarde vanaf €10M.

### **Risico evaluatie**

- Vanaf een projectwaarde waarvoor meldingsplicht van toepassing is, evalueert de directie het risicoprofiel van het project.
- Daarvoor wordt onderstaand formulier gehanteerd. Het ingevulde formulier wordt met de RvT gedeeld.
- Als risico drempelwaarde wordt een score gehanteerd van twee of meer criteria met een waarde van 3 of lager.
- Als de risico evaluatie op of boven de gestelde risico drempelwaarde komt, dan wordt de RvT om goedkeuring gevraagd, ook als de projectomvang beneden de genoemde budget drempelwaarde blijft.
- Blijft de risico evaluatie zowel onder de gestelde risico drempelwaarde als onder de budget drempelwaarde voor goedkeuring, dan wordt het voorstel alleen gemeld. De RvT kan dan op basis van zijn eigen interpretatie van de aangeleverde informatie alsnog concluderen dat het risico zodanig is dat goedkeuring nodig is en die al dan niet verlenen.
- Bij voorstellen boven de genoemde drempelwaarde voor goedkeuring is RvT goedkeuring altijd nodig, ongeacht de uitkomst van de risico evaluatie.

### **Response tijd**

- RvT leden worden verwacht binnen 48 uur te reageren.
- Bij geen reactie gaat de Board uit van stilzwijgend instemmen.

### **Samenvatting**

<b>Project profiel</b>	<b>Actie Board</b>	<b>Actie RvT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projectwaarde vanaf €10M (eenjarig) of €20M (meerjarig)</li><li>• Projectwaarde vanaf €5M (eenjarig) of €10M (meerjarig) + risico evaluatie met 2 of meer criteria gescoord op 3 of lager</li></ul>	Verzoek om goedkeuring	Besluit om al dan niet goedkeuring te verlenen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projectwaarde vanaf €5M (eenjarig) of €10M (meerjarig) + risico evaluatie met maximaal 1 criterium gescoord op 3 of lager</li></ul>	Melding	In principe is geen goedkeuring nodig, tenzij op basis van ontvangen informatie anders wordt besloten
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projectwaarde van minder dan €5M (eenjarig) of €10M (meerjarig)</li></ul>	Geen	Geen

## Funding proposal - Risk evaluation

### Project summary

Project number:	
Project name:	
Implementation period:	
Country:	
Sectors:	
Donor(s):	
Budget:	

Project synopsis:

### Risk Evaluation

Criterion	Score (1-5)
Project is aligned with ZOA's current (country) strategy <b>Comment:</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Confidence in consortium / implementation partners (if applicable) <b>Comment:</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Enabling environment at location(s) (e.g. permissions, security) <b>Comment:</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Country team has the required capacity for implementation <b>Comment:</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
HQ has required capacity to support the country team <b>Comment:</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ZOA has previous experience in working with the donor <b>Comment:</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Notes:** Score 1 = Does not meet the criterion, Score 5 = Entirely meets the criterion  
Whenever two or more criteria score a 3 or lower, SB approval needs to be sought.

### Conclusion

	Yes	No
SB approval is applicable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Leeswijzer:*

*Waar in dit reglement “hij” of “zijn” staat en naar personen verwezen wordt, kan ook “zij” of “haar” gelezen worden.*

## **Inleiding**

Dit reglement is opgesteld door de Raad van Toezicht ingevolge artikel 9, lid 8 en artikel 11 van de Statuten.

### **AC.1 Algemeen**

1. De Raad van Toezicht kent een Auditcommissie.
2. De Auditcommissie bestaat uit tenminste twee leden.
3. De Raad van Toezicht benoemt de voorzitter van de Auditcommissie, waarbij de functie van voorzitter van de Auditcommissie onverenigbaar is met de functie van voorzitter van de Raad van Toezicht.
4. De Auditcommissie heeft een adviserende functie aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht blijft collectief verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door de Auditcommissie.

### **AC.2 Doel en taken**

1. Het doel van de Auditcommissie is om op een gestructureerde, systematische wijze overzicht te houden op de financiële huishouding en het financieel beleid, de risicobeheersing en de interne controle van stichting ZOA.
2. De Auditcommissie adviseert – gevraagd of ongevraagd – de Raad van Toezicht en het bestuur omtrent de adequaatheid van financiële verantwoordingen, risicobeheersing, interne beheersing en kwaliteitsbeheersing, externe accountant en andere partijen die ‘assurance’ verschaffen. In het bijzonder betreft dit de begroting en de jaarrekening.
3. De Auditcommissie monitort:
  - a. de (meerjaren) begroting en liquiditeitsbegroting;
  - b. de risico's en de effectiviteit van het uitgevoerde treasurybeleid;
  - c. het externe verslaggevingsproces en de keuze van accounting policies;
  - d. de adequaatheid en effectiviteit van het interne beheersingskader inclusief het internal risk management systeem;
  - e. de effectiviteit van het systeem van quality control en internal audit, met bijzondere aandacht voor:
    - naleving van donorvereisten en relevante wet- en regelgeving;
    - de vereisten rondom informatie- en communicatietechnologie (vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van data);
    - de beheersing van (het frauderisico rondom) de betalingsorganisatie;
  - f. de naleving van relevante wet en regelgeving, waaronder bescherming van persoonsgegevens;
  - g. de rapportage over fraude en onregelmatigheden;
  - h. de planning en uitvoering van het interne audit plan;
  - i. de accountantscontrole op de jaarrekening.

4. De Auditcommissie bespreekt met de externe accountant:
  - a. het audit plan;
  - b. de belangrijkste bevindingen die voortvloeien uit de jaarrekeningcontrole;
  - c. de materiële tekortkomingen in het interne controlesysteem rondom het financiële verslaggevingsproces.
  - d. de 'letters of representation' die de externe accountant van het bestuur heeft ontvangen.
5. De Auditcommissie beoordeelt de onafhankelijkheid en bezoldiging van de externe accountant, rapporteert jaarlijks aan de Raad van Toezicht omtrent het functioneren van de externe accountant en adviseert de Raad van Toezicht omtrent de benoeming of herbenoeming van de externe accountant.

### **AC.3 Werkwijze Auditcommissie**

1. De Auditcommissie vergadert ten minste drie maal per jaar en voorts zo vaak als de leden van de Auditcommissie dat nodig achten.
2. De Auditcommissie vergadert tenminste een maal per jaar met de externe accountant zonder aanwezigheid van het bestuur.
3. De vergaderingen worden zoveel mogelijk jaarlijks van tevoren vastgesteld en vinden zoveel mogelijk een tot twee weken voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht plaats.
4. De Auditcommissie vergadert in principe met een bestuurder en de financieel verantwoordelijke in de organisatie.
5. De Auditcommissie mag iedere persoon uitnodigen van wie men de aanwezigheid tijdens de vergaderingen bij de behandeling van een specifiek agendapunt noodzakelijk acht.
6. Het bestuur stelt vergaderfaciliteiten beschikbaar alsmede ondersteuning met betrekking tot secretariaat, agendering, notulering, archivering etc. als daarom gevraagd wordt door de Auditcommissie.
7. De evaluatie van de Auditcommissie wordt meegenomen bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht.

### **AC.4 Rapportage aan de Raad van Toezicht**

1. De handelingen van alle vergaderingen worden genotuleerd en de Raad van Toezicht ontvangt een afschrift van de notulen.
2. De Auditcommissie stelt regelmatig de Raad van Toezicht op de hoogte van de commissie-activiteiten en doet relevante aanbevelingen. De Auditcommissie zorgt ervoor dat de Raad van Toezicht zich bewust is van zaken die van invloed kunnen zijn op de (financiële) positie en/of activiteiten van de stichting.

### **AC.5 Diversen**

1. De Auditcommissie toetst jaarlijks de toereikendheid van dit reglement en doet zonnodig wijzigingsvoorstellen aan de Raad van Toezicht.
2. De Director of Finance en het hoofd Quality Unit hebben vrije toegang tot de Auditcommissie en vice versa.

*Leeswijzer:*

*Waar in dit reglement "hij" of "zijn" staat en naar personen verwezen wordt, kan ook "zij" of "haar" gelezen worden.*

## **Inleiding**

Dit reglement is opgesteld door de Raad van Toezicht ingevolge artikel 9, lid 8 en artikel 11 van de statuten.

## **RC. 1 Algemeen**

1. De Raad van Toezicht kent een Remuneratiecommissie.
2. De Remuneratiecommissie bestaat uit tenminste twee leden van de Raad van Toezicht, waaronder de voorzitter van de Raad van Toezicht.
3. De Raad van Toezicht benoemt de voorzitter van de Remuneratiecommissie.
4. De Remuneratiecommissie heeft een adviserende functie aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht blijft collectief verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door de Remuneratiecommissie.

## **RC.2 Taken**

1. De Remuneratiecommissie bereidt besluitvorming van de Raad van Toezicht voor door uitvoering van de volgende taken:
  - a. het doen van een voorstel aan de Raad van Toezicht betreffende het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de bestuurders;
  - b. het beoordelen van de leden van het Bestuur en het doen van een voorstel voor de jaarlijkse wijziging van het salaris en/of arbeidsvoorwaarden;
  - c. het opmaken van het remuneratieverslag;
  - d. het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de Raad van Toezicht en leden van het Bestuur;
  - e. het doen van een voorstel voor een profielschets van leden van de Raad van Toezicht en leden van het Bestuur;
  - f. het werven, selecteren en voordragen van leden van de Raad van Toezicht en leden van het Bestuur ter benoeming door de Raad van Toezicht.

## **RC.3 Werkwijze**

1. De Remuneratiecommissie vergadert zo vaak als nodig is, maar ten minste eenmaal per jaar.
2. De Remuneratiecommissie evalueert jaarlijks het arbeidsvoorwaardenbeleid.
3. De Remuneratiecommissie stelt een verslag op van de remuneratiegesprekken met de leden van het Bestuur, doet hierover verslag aan de Raad van Toezicht en stelt een voorstel op aan de Raad van Toezicht met betrekking tot het salaris en de arbeidsvoorwaarden.
4. De evaluatie van de Remuneratiecommissie wordt meegenomen bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht.

#### **RC.4 Rapportage aan de Raad van Toezicht**

1. De Remuneratiecommissie stelt de Raad van Toezicht op de hoogte van de commissieactiviteiten en doet relevante voorstellen en aanbevelingen.

#### **RC.5 Diversen**

1. De Remuneratiecommissie toetst jaarlijks de toereikendheid van dit reglement en doet zonodig wijzigingsvoorstellen aan de Raad van Toezicht.

*Leeswijzer:*

*Waar in dit reglement "hij" of "zijn" staat en naar personen verwezen wordt, kan ook "zij" of "haar" gelezen worden.*

## **B.1 Samenstelling Bestuur**

1. Het Bestuur van de Stichting wordt gevormd door de Algemeen Directeur (CEO) en de Directeur Programma's (CPO).
2. Algemeen Directeur (CEO)  
De CEO is primair verantwoordelijk voor de beleidskaders, de algemene gang van zaken en het optimaal functioneren van de organisatie. De CEO is extern het boegbeeld van de organisatie en verantwoordelijk voor extern stakeholdersmanagement, zowel particulier als institutioneel.
3. Directeur Programma's (CPO)  
De CPO is primair verantwoordelijk voor de internationale programma-activiteiten, samenwerking met andere (christelijke) organisaties, consortia en institutionele donoren. De CPO is samen met de CEO verantwoordelijk voor de strategie en het functioneren van de gehele organisatie.
4. De nadere precisering van de taken en verantwoordelijkheden geschiedt primair door het Bestuur en wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht (artikel 3 lid 3 Statuten), die hiervoor desgewenst kaders of aandachtspunten kan meegeven. De bestuurders zorgen in overleg voor voldoende onderlinge balans in hun takenpakket en houden de Raad van Toezicht daarvan op de hoogte.

## **B.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

1. Het Bestuur is (als collectief) eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de Stichting onder toezicht van de Raad van Toezicht (artikel 5 lid 1 van de Statuten). Elke Bestuurder draagt verantwoordelijkheid voor de algemene gang van zaken. Tot de taak van een Bestuurder behoren alle bestuurstaken die niet bij of krachtens de statuten aan de andere Bestuurder zijn toegedeeld. Elke Bestuurder is tegenover de stichting gehouden tot een behoorlijke vervulling van zijn taak.
2. Bij de vervulling van hun taak richten de bestuurders zich naar het belang van de stichting en de met haar verbonden onderneming of organisatie.
3. Het Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de inhoudelijke en financiële verslaglegging. De Stichting zal haar jaarverslag inrichten overeenkomstig de Richtlijn 650 fondsenwervende organisaties, tenzij uit wet- of regelgeving blijkt dat een andere richtlijn gevolgd moet worden.
4. Een Bestuurder is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten waardoor de reputatie van de Stichting wordt geschaad. Een Bestuurder is verantwoordelijk voor het actueel houden van de eigen deskundigheid. Het normatieve kader voor het handelen en het gedrag van het Bestuur zijn de vigerende codes voor Goed Bestuur voor Goededoelenorganisaties (het Reglement CBF-Erkenning Goededoelenorganisaties ('normen erkenningsregeling voor goede doelen'), de SBF-Code Goed Bestuur en de Partos gedragscode), ZOA's kernwaarden en ZOA's Code of Conduct. Het Bestuur is verantwoordelijk voor het bewaken van de integriteit van zijn eigen besluitvorming en die van het uitvoerend management in de organisatie.
5. Het Bestuur is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht. Deze verantwoording betreft het functioneren van de Stichting en de daaraan verbonden organisatie (in de meest brede zin), de christelijke identiteit van de Stichting en de relaties met derden.

### **B.3 Bezoldiging en beoordeling**

1. De vaststelling van het salaris en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de Bestuurders geschiedt door de Raad van Toezicht. De bezoldiging van de Bestuurders wordt vastgesteld op basis van de Regeling beloning directeuren van goededoelenorganisaties van Goede Doelen Nederland (GDN). Daarnaast ontvangen de Bestuurders in hun hoedanigheid als Bestuurder geen andere beloning, middellijk noch onmiddellijk.
2. In het jaarverslag van de Stichting wordt een verantwoording over de hoogte van de beloning van de Bestuurders opgenomen.
3. Jaarlijks wordt het functioneren van het Bestuur als geheel en van de individuele Bestuurders door de Raad van Toezicht beoordeeld. Bij de voorbereiding van de functioneringsgesprekken maakt de Raad van Toezicht gebruik van meerdere bronnen. De Remuneratiecommissie coördineert de jaarlijkse beoordeling/evaluatie van het functioneren van de Bestuurders en bereidt het voor. De Raad van Toezicht legt de uitkomsten en afspraken voortkomend uit de beoordeling/evaluatie(s) vast.
4. Het onkostenvergoedingsbeleid wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht. De Bestuurders zijn hieraan gehouden. De voorzitter van de Raad van Toezicht tekent achteraf de onkostendeclaraties van de Bestuurders.

### **B.4 Vergadering en besluitvorming**

1. Besluitvorming vindt plaats door het Bestuur, met inachtneming van afspraken betreffende mandatering en procuratie zoals vastgelegd in het Management Charter. Onverlet de eigen eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie streeft het Bestuur in zijn besluitvorming naar afstemming met en draagvlak bij de leden van het (internationale) managementteam. De wijze waarop dit wordt vormgegeven staat omschreven in het Management Charter en in de Terms of Reference van het Senior Management Team (SMT) en het International Management Team (IMT).
2. Onderwerpen die in artikel 5 lid 5 en in artikel 5 lid 6 van de Statuten zijn opgenomen, dienen vóór besluitvorming te worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
3. Het Bestuur zal geen besluiten nemen op een gebied waarvoor een bepaald lid van het Bestuur verantwoordelijk is indien dat lid afwezig is.
4. Het Bestuur streeft bij besluitvorming naar consensus. Indien het bij enig onderwerp op stemmen aankomt, dan wordt bij staking van de stemmen binnen het bestuur het besluit door de Raad van Toezicht genomen, conform artikel 4 lid 1 van de Statuten. Van deze bestuursbesluiten zal een aantekening worden gemaakt in de notulen.
5. Alle door het Bestuur genomen besluiten worden vastgelegd in notulen.

### **B.5 Verhouding tot Raad van Toezicht**

1. Het Bestuur legt over de uitvoering van de bestuurlijke taken en bevoegdheden verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Meer specifiek wordt hierbij aandacht gegeven aan:
  - het jaarplan en meerjarenplan;
  - de voortgang met betrekking tot de realisatie van de in het jaarplan en het meerjarenplan vastgestelde doelstellingen, plannen, activiteiten en beoogde resultaten;
  - de financiële kwartaalverslaggeving in vergelijking met de begroting;
  - het jaarverslag (bestuursverslag en de jaarrekening);
  - risicoanalyse;
  - de toewijzing van middelen aan de doelstelling conform de vastgestelde criteria;
  - (de realisatie van) het fondsenwervingsbeleid;
  - (de realisatie van) het vrijwilligersbeleid;
  - de uitvoering van het MVO-beleid.

2. Het Bestuur neemt deel aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht tenzij de Raad van Toezicht voor bepaalde onderwerpen zonder het Bestuur wenst te vergaderen.
3. Het Bestuur ondersteunt de Raad van Toezicht in zijn functioneren.
4. Het Bestuur wordt betrokken bij de samenstelling van de Raad van Toezicht, conform bepaling RvT.3 lid 3 in het reglement van de Raad van Toezicht.
5. Het Bestuur faciliteert de Raad van Toezicht bij het benoemen van de accountant. De contacten met de accountant verlopen primair via het hoofd Financiën, onverminderd de bevoegdheden van de Raad van Toezicht en het Bestuur om met de accountant in overleg te treden.

#### **B.6 Informatieplicht**

1. Het Bestuur verschaft de Raad van Toezicht alle informatie die de Raad van Toezicht nodig heeft voor een goede uitoefening van diens taak. Het Bestuur stelt de Raad van Toezicht periodiek schriftelijk op de hoogte van de onderwerpen genoemd onder punt B.5 lid 1. Het Bestuur draagt er zorg voor dat de Raad van Toezicht steeds in staat is de in de Statuten en Reglementen van de Stichting omschreven taken en bevoegdheden ten aanzien van de Stichting uit te oefenen.

#### **B.7 Waarneming en ontstentenis of belet Bestuurder**

1. Bij afwezigheid voor een periode van maximaal 4 weken van alle Bestuurders kan het Bestuur aan andere personen een tijdelijke volmacht verlenen voor de uitvoering van de lopende zaken. Voor het verlenen van deze tijdelijke volmacht is geen goedkeuring door de Raad van Toezicht nodig. Het Bestuur zal de Raad van Toezicht informeren wanneer een dergelijke volmacht wordt verleend.
2. Voor het verlenen van een volmacht voor een langere periode dan 4 weken of het verlenen van doorlopende volmacht aan andere personen om de Stichting te vertegenwoordigen (artikel 6 lid 2 van de Statuten), is goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig.
3. In geval van ontstentenis of belet van alle Bestuurders wijst, zoals opgenomen in artikel 3 lid 8 van de Statuten, de Raad van Toezicht één of meerdere personen aan die het Bestuur tijdelijk waarnemen. Degene(n) die is/zijn aangewezen wordt/worden voor wat deze bestuursdaden betreft met een Bestuurder gelijkgesteld.

#### **B.8 Openbaarheid en belangenverstremgeling**

1. De Bestuurders zijn alert op elke vorm van belangenverstremgeling. Een Bestuurder meldt het bestaan van (mogelijke) belangenverstremgeling (via de voorzitter) aan de Raad van Toezicht en verschaft daarbij alle relevante informatie. Als de Raad van Toezicht van oordeel is dat er sprake is van belangenverstremgeling, wordt gehandeld conform het bepaalde in het schema belangenverstremgeling (bijlage 1).
2. Een Bestuurder zorgt ervoor dat er geen strijdigheid ontstaat tussen zijn persoonlijke belangen en de belangen van de Stichting.
3. Een Bestuurder is integer en stelt zich toetsbaar op ten aanzien van zijn eigen functioneren.
4. Een Bestuurder behaalt geen persoonlijke voordelen of zakelijke kansen uit transacties of andere handelingen die hij namens de Stichting verricht. Evenmin verstrekt hij of biedt hij oneigenlijke voordelen aan personen met wie hij transacties namens de Stichting verricht. Voorts zal een Bestuurder geen schenkingen doen noch schenkingen aanvaarden met een waarde van boven de € 50,- tenzij het weigeren van dergelijke relatiegeschenken in de cultuur van de schenker als beledigend zou worden ervaren.

## **B.9 Nevenfuncties**

1. Het aanvaarden van nevenfuncties die relevant zijn voor het netwerk van de Stichting of die naar verwachting een positief effect (kunnen) hebben op de invulling van de functie van de Bestuurders, of die een positief effect zouden kunnen hebben op het functioneren van de Stichting, wordt aangemoedigd.
2. De Bestuurder maakt allereerst zijn eigen afweging of hij een nevenfunctie kan aanvaarden, gelet op de aard van de functie en het effect op het functioneren als Bestuurder van ZOA.
3. Voor het aanvaarden van een nevenfunctie is conform artikel 3 lid 6 van de Statuten toestemming van de Raad van Toezicht nodig. De Bestuurder dient dit tijdig aan te vragen.
4. In beginsel wordt een nevenfunctie toegestaan, tenzij naar het oordeel van de Raad van Toezicht:
  - sprake is van belangentegenstelling;
  - (de verwachting is dat) het tijdsbeslag zodanig is dat het uitoefenen van de bestuursfunctie daarvoor belemmerd wordt;
  - de werkzaamheden het vervullen van de functie bij de Stichting kunnen belemmeren;
  - de nevenwerkzaamheden de belangen van de Stichting kunnen schaden.
5. Mocht een nevenfunctie een betaald karakter hebben, dan wordt overlegd wie die betaling toekomt, waarbij het uitgangspunt is dat dergelijke opbrengsten ten goede komen aan ZOA, tenzij hierover andere afspraken worden gemaakt.
6. Van Bestuurders wordt in het jaarverslag opgenomen per nevenfunctie:
  - de omschrijving van de nevenfunctie;
  - de organisatie voor wie de nevenfunctie wordt verricht;
  - of de nevenfunctie bezoldigd of onbezoldigd is;
  - of het al dan niet een nevenfunctie betreft uit hoofde van zijn functie als Bestuurder van de Stichting.

## **B.10 Procuratieregeling**

Afspraken met betrekking tot mandatering en procuratie zijn vastgelegd in het Management Charter van de organisatie.

## **B.11 Geschillen en conflictregeling**

1. Voor het geval het Bestuur, dan wel de Raad van Toezicht concludeert dat sprake is van een conflict tussen de beide organen, niet zijnde een arbeidsconflict tussen de Bestuurder(s) en de Stichting, wordt als volgt gehandeld:
  - a. Het Bestuur en de Raad van Toezicht zullen in eerste instantie in onderling overleg proberen tot overeenstemming te komen.
  - b. Indien het Bestuur en de Raad van Toezicht niet in onderling overleg tot overeenstemming kunnen komen, zullen zij zich inspannen om advies te vragen aan een door hen gezamenlijk aan te wijzen partij die deskundig is op het terrein van het conflict, en dit advies zwaar laten wegen in de uiteindelijke besluitvorming of oplossing van dit conflict.
  - c. Indien het Bestuur en de Raad van Toezicht het niet eens worden over een gezamenlijk aan te wijzen deskundige, dan wel het uitgebrachte advies niet tot overeenstemming leidt, is het aan de Raad van Toezicht om passende maatregelen te nemen, onverminderd de rechten en plichten van het Bestuur terzake.
2. Voor het geval er sprake is van een conflict binnen het Bestuur wat het functioneren van het Bestuur belemmert, zal als volgt worden gehandeld:
  - a. Het conflict zal worden gemeld aan de Raad van Toezicht.
  - b. Het Bestuur heeft de inspanningsverplichting om in onderling overleg en/of met externe ondersteuning/advisering tot overeenstemming te komen.

- c. Als binnen een redelijke, en vooraf te benomen termijn niet tot voldoende mate van overeenstemming kan worden gekomen, dan zal de Raad van Toezicht passende maatregelen nemen, onverminderd de rechten en plichten van het Bestuur terzake.

#### **B.12 Geheimhouding**

1. Een Bestuurder is verplicht ten aanzien van informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn functie de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen.
2. Een Bestuurder zal vertrouwelijke informatie niet buiten het Bestuur brengen of openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden stellen, tenzij zulks in het belang van de Stichting wenselijk is. Een en ander behoudens die gevallen dat het Bestuur tot openbaarmaking wordt genoodzaakt op grond van een rechterlijke beslissing.

#### **B.13 Wijziging reglement**

1. Het Bestuur gaat jaarlijks na of dit reglement nog aan de daaraan te stellen criteria voldoet.
2. Dit reglement kan worden gewijzigd door het Bestuur, na verkregen goedkeuring door de Raad van Toezicht.

## BIJLAGE 1 - TOELICHTING BELANGENVERSTRENGELING

**Belangenverstremgeling:** een situatie waarin een Bestuurder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstremgeling kan voor fondsenwervende organisaties nuttig en zelfs nodig zijn.

**Ongewenste belangenverstremgeling:** bepaalde vormen van belangenverstremgeling zijn ongewenst. Bijvoorbeeld als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid van een Bestuurder in het geding komt. Daardoor kan de organisatie worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.

**Tegenstrijdig belang:** een zodanig direct of indirect persoonlijk belang van een Bestuurder dat deze niet meer in staat is om de belangen van de organisatie op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

**Parallele belangen:** indien aannemelijk kan worden gemaakt dat het persoonlijk belang van de Bestuurder niet (potentieel) tegenstrijdig is; er is dan wel sprake van belangenverstremgeling (belangen die elkaar raken), maar er is geen sprake van een conflicterend direct of indirect persoonlijk belang, waardoor de belangenverstremgeling niet onaanvaardbaar en niet afkeurenswaardig is en zelfs nuttig kan zijn.

