

Bestuurlijke vernieuwing noodzakelijk?

Informatie over het besturen van een organisatie of
vereniging

Annet Schreurs en Marjo Blom

mei 2018



SESAM
academie

advies op maat
voor vrijwilligersorganisaties

1. Wat is een bestuur?

Het bestuur is een formeel orgaan binnen een organisatie. Of het nu gaat om een bestuur van een multinational of dat van een vrijwilligersorganisatie, de kerntaken blijven onveranderd.

-Het bestuur stelt beleid vast en ziet toe op de dagelijkse gang van zaken. Het bestuur zet dus een koers uit voor de organisatie en neemt op basis van die koers beslissingen.

- Het bestuur draagt er zorg voor dat de organisatie verantwoording af kan leggen

- Het bestuur vertegenwoordigt de rechtspersoon.

Daar horen heel praktische taken bij die ieder bestuurslid, afhankelijk van de rol binnen het bestuur, moet vervullen.

Naast die rol-afhankelijke taken is het belangrijk dat het bestuur goed communiceert met haar leden, subsidiegever, sponsors enz; de visie, missie en strategie van de organisatie helder en smart verwoordt, een accurate administratie bijhoudt en aandacht vindt voor de organisatie bij verschillende belangrijke partijen in de omgeving.

Praktisch gezien gaat het dus om twee zaken:

1. *Doe je de goede dingen?*

- Is er een heldere toekomstvisie en meerjarenplan?
- Is de begroting op orde?
- Is er een passende bestuursvorm?
- Zijn de bestuurstaken juist omschreven?
- Heb je de juiste bestuurders met de benodigde competenties?
- en 'good governance'
- Is de organisatie goed verzekerd? (spullen, schade, aansprakelijkheid, etc.)
- Zijn er goede contracten gesloten (juridisch 'dicht')

2. *Doe je de dingen goed?*

- Zijn de taken goed verdeeld?
- Functioneert het bestuur goed als team?
- Wordt er efficiënt vergaderd?
- Worden de juiste leiderschapsstijlen gehanteerd?
- Wordt er voldoende gedelegeerd?
- Is en blijft er voldoende draagvlak en betrokkenheid bij je leden/vrijwilligers?
- Wordt er voldoende aandacht besteed aan andere stakeholders (subsidiegever, sponsors, fondsen etc.)

2. Bestuurlijke taken & verantwoordelijkheden

Besturen betekent richting geven aan de vereniging, een koers uitzetten en op basis van deze koers beslissingen nemen. En dus ook verantwoordelijkheid dragen.

Wat zijn in elk geval de taken van een bestuur?

- **Beleid maken:**

Het bestuur is er verantwoordelijk voor dat er beleid is. Dat betekent dat het ervoor zorgt dat er een visie, een missie, kernwaarden, een strategie en werkdoelen geformuleerd en verspreid zijn. Anders gezegd: dat iedereen binnen de organisatie weet waarom, hoe en wat de organisatie doet.

• **Verantwoorden:**

Het bestuur is het orgaan dat richting de leden, de achterban, de raad van toezicht, belanghebbenden, opdrachtgevers en financiers verantwoord wat de organisatie voor elkaar heeft gekregen en hoe ze dat heeft gedaan. Waar heeft de inzet van al die menskracht en middelen toe geleid?
En wat betekent dat voor de toekomst?

• **Toezicht houden:**

Het bestuur houdt toezicht op wat er gebeurt binnen de organisatie en grijpt in als dat aan de orde is. Het bestuur is het orgaan waar mensen terecht kunnen als ze het niet meer weten of als er iets fout gaat.

• **Vertegenwoordigen:**

Het bestuur treedt namens de organisatie op in de buitenwereld. Het is het eerste aanspreekpunt voor externe partijen en behartigt de belangen van de organisatie richting opdrachtgevers, financiers en partners.

Je kunt dit zelf doen als bestuur, of het delegeren aan andere externe of interne groepen. Maar het bestuur blijft eindverantwoordelijk.

3. Bestuursmodellen

In de praktijk wordt grofweg onderscheid gemaakt tussen vier bestuursmodellen. Hierbij is sprake van een aflopende schaal ten aanzien van bevoegdheden van een bestuur. De schaal loopt af van veel en detailgerichte bemoeienis met de uitvoering door het bestuur, tot weinig bemoeienis en het toezicht houden op hoofdlijnen bij de beleidsbepaling. Hieronder worden de vier bestuursmodellen kort omschreven.

Executief of uitvoerend bestuur

Een executief bestuur oefent rechtstreeks invloed uit op het uitvoerende werk in een instelling en verricht zelf ook veel uitvoerend werk. Een uitvoerend bestuur belast zichzelf tot op zekere hoogte met de dagelijkse leiding van en uitvoering van werkzaamheden in een stichting of vereniging.

Beleidsvormend bestuur

Een beleidsvormend bestuur richt zich op de vaststelling van algemeen beleid. De dagelijkse leiding wordt nu bij een coördinator neergelegd.

Voorwaardenscheppend bestuur

Dit wordt ook wel het Raad van Beheer - model genoemd. In de zin van bestuurstaken is de Raad van Beheer en directie / managementteam belast met de *beleidsvorming*. Voor de *uitvoering* van het beleid is de directie / het managementteam verantwoordelijk; *beleidstoetsing* tenslotte is weer de taak van de Raad van Beheer. Met betrekking tot het voorwaardenscheppend beleid oefent de Raad van Beheer beslissingsbevoegdheid uit.

Toeziethoudend bestuur

Dit wordt ook wel het Raad van Toezicht-model genoemd. In deze bestuurlijke opvatting laat de Raad van Toezicht feitelijk nu ook de gehele *beleidsvorming* over aan de directie / managementteam. De directie / het managementteam is dan belast met zowel de constituerende als de dirigerende leiding (= *beleidsuitvoering*) van een instelling. De Raad van Toezicht vervult primair een toezichthoudende en adviserende functie (= *beleidstoetsing*).

Bij kleinere organisaties gaat het met name om een uitvoerend of een beleidsvormend bestuur.

Tip! Doe niet alles zelf! Als je als bestuur alle uitvoerende taken zelf verricht, kom je niet toe aan je belangrijkste taak: beleid maken!

In de bijlage is een test opgenomen waarvan de uitslag een indicatie geeft over de bestuursvorm die het beste bij jouw organisatie past.

4. Functies binnen het bestuur

Traditioneel bestaat een bestuur uit een voorzitter, een secretaris en een penningmeester. Grotere verenigingen en stichtingen kennen daarnaast andere bestuursleden. Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden per functie?

Basisfuncties

In een bestuur moeten in ieder geval de volgende basisfuncties vertegenwoordigd zijn:

a. De voorzitter

De voorzitter is het gezicht van de organisatie, naar buiten en naar binnen. Zijn of haar taken zijn:

- Leiden van de algemene vergadering en de vergaderingen van het bestuur.
- Leiden van het bestuur (initiatieven nemen, coördineren en doen uitvoeren van bestuurswerkzaamheden).
- Vertegenwoordiging van de organisatie naar binnen en buiten.

b. De secretaris

De secretaris is de schrijver van het bestuur en daarmee van de organisatie. Zijn of haar taken zijn:

- Brieven en andere stukken schrijven namens de organisatie.
- Archiveren van ontvangen brieven en bewaren afschriften van verzonden brieven.
- Verslagen en notulen maken van de diverse vergaderingen, zoals de ledenvergadering en de bestuursvergaderingen. Deze taak kan gedelegeerd worden aan een griffier of notulist.
- Bijhouden van de ledenlijst. Ook deze taak kan hij of zij delegeren.

c. De penningmeester

De penningmeester beheert het geld van de organisatie. Zijn of haar taken zijn:

- Bijhouden van de kas en het beheren van de bankrekeningen.
- Doen en ontvangen van betalingen.
- Bijhouden van kas- en bankboek.
- Maken van het financieel jaarverslag.
- Bewaken van de plannen van het bestuur aan de hand van een begroting.

Extra functies

Met de genoemde basisfuncties zou elk bestuur op een verantwoorde wijze kunnen functioneren. Elke toevoeging daaraan moet dus een reden hebben. Die reden kan liggen in de omvang van bestuurlijke taken, in de wens om mensen of groeperingen te binden en natuurlijk in deskundigheid.

Enkele voorbeelden van extra functies zijn:

- *De personeelsfunctie of vrijwilligersmanagement functie .*
- *De bouwtechnische functie.*
- *De vakinhoudelijke functie* Bestuurder met specifieke deskundigheid. Denk daarbij aan de onderwijsdeskundige in het schoolbestuur, de arts in het ziekenhuisbestuur.
- *De pr-functie.*
- *De waakhondfunctie* Een bestuurder die is aangewezen als vertegenwoordiger van een bepaalde groepering van belanghebbenden, met als taak één aspect van de organisatie te bewaken.
- *De juridische functie* Bestuurslid met specifieke juridische kennis.



Tips !

- Maak de omvang van het bestuur nooit groter dan noodzakelijk. Eenheid van bestuur is bij meer dan zeven mensen al vaak een illusie. Splits desnoods in een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur.
- Kijk niet naar wie er graag in het bestuur willen, maar zoek de mensen die passen bij:
 - De werklust: wat voor werk moet gedaan worden?
 - Het draagvlak: welke groeperingen moeten vertegenwoordigd zijn?
 - De slagvaardigheid: welke snelheid van handelen is nodig?
- Vermijd bestuurders die:
 - Een te sterk persoonlijk of zakelijk eigenbelang hebben.
 - Een niet-passende motivatie voor het bestuurswerk hebben.
 - Liever willen uitvoeren dan besturen.
- Zorg voor voldoende verscheidenheid in persoonlijkheden. Zoek snelle beslissers én rustige nadenkers.
- Om voor voldoende vernieuwing te zorgen is het zaak dat er met regelmaat nieuwe instroom in het bestuur komt: Stel een rooster van optreden op en houd je daar ook aan.

5. De uitdagingen voor besturen

Besturen hebben op het ogenblik te maken met de nodige uitdagingen. O.a.:

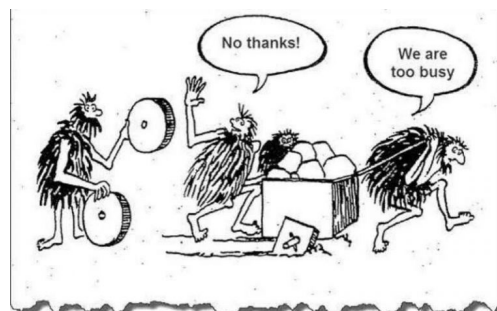
- De samenleving individualiseert, oude verbanden verdwijnen. De identiteit die verenigingen en organisatie ontleenden aan een aanbod voor een bekende en vertrouwde groep mensen is minder vanzelfsprekend en minder voorspelbaar geworden. Vrijwilligerswerk, lid zijn van een vereniging is geen vanzelfsprekendheid.
- Mensen moeten langer werken. En zijn dus later en veelal minder beschikbaar voor vrijwilligerswerk en voor het werken voor de vereniging.
- Voor hulp en zorg wordt steeds meer een beroep gedaan op de eigen omgeving. Ook dat betekent dat er minder tijd is voor vrijwilligerswerk.
- Leden hebben andere opvattingen over het lid zijn van een vereniging. Ze gaan zich steeds meer als klant opstellen. En zullen dus sneller van vereniging wisselen als een andere vereniging een meer passend aanbod heeft.
- Mensen willen zich niet meer voor langere tijd binden. Ze willen wel iets doen, maar dan voor kortere tijd een afgeronde klus (projectmatig).
- De overheid trekt zich steeds meer terug als subsidient. Er moeten dus andere mogelijkheden gezocht worden om aan de benodigde gelden te komen.
- Er komt steeds meer regelgeving, zoals de privacy wetgeving

En dat kan weer de volgende problemen oproepen:

- Te veel taken voor het bestuur, geen opvolging vinden
- Onvoldoende vrijwilligers en terugloop in ledental,
- Onvoldoende financiële middelen,
- Gebrek aan structuur, geen plannen, eindeloze actielijsten die nooit geschoond worden en ... geen echte besluiten,
- Identiteit en imago niet meer van deze tijd,
- Geen vernieuwing; alles is net zoals vroeger.

Een bestuur kan dus heel wat zorgen hebben en vinden dat er iets gedaan moet worden aan ledenwerving, of aan sponsoring, of aan PR. Allemaal belangrijke zaken, maar daar kan pas zinvol aan gewerkt worden als de organisatie op orde is.

De grote valkuil is dat besturen zich vooral bezig houden met de dagelijkse gang van zaken en het blussen van brandjes. En het daar zo druk mee hebben dat er nauwelijks of niet toegekomen wordt aan het nadenken over de toekomst: het maken van beleid en vernieuwing.



6. Andere manieren van besturen

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen een andere manier van besturen.

Er is geen gouden standaard voor besturen. De praktijk is niet in één model te vangen. Ook omdat verenigingen en organisaties verschillen in doelstelling en geschiedenis. En omdat ze in andere omgevingen, met andere eisen opereren.

Er zijn op dit moment twee bestuursstijlen te zien die daar een oplossing voor zoeken:

1. **Delen en verbinden** : slim gebruik maken van de energie die in een organisatie aanwezig is door bestuurstaken te delen met leden die daarin iets willen en kunnen betekenen. Besturen is niet alleen meer een taak van het bestuur, maar wordt breder gedeeld met de leden en omgeving.
2. **Lean & mean** : besturen beperkt zich tot de kern van de zaak en richt zich op het strakker en professioneler managen van de vereniging door gebruik maken van standaardisatie en van nieuwe media

De twee stijlen worden naast elkaar en soms ook gemengd gebruikt.

Delen en verbinden

Is vooral geschikt bij in- en externe complexiteit. Als activiteiten in omvang, aantal leden en de diversiteit van de leden en de omgeving toenemen kan het netwerk vaak niet meer alleen door besturen onderhouden worden.

De bestuursfilosofie is gericht op gemeenschapsvorming. De vereniging of organisatie biedt niet alleen diensten of producten aan, maar de leden voelen zich er aan gebonden. Het is HUN organisatie. De vereniging verbindt gedeeld DNA. Basis is meedoen en samen organiseren. Leden voeren taken en opdrachten uit, en het bestuur geeft hun het vertrouwen dat dat goed komt.

Het bestuur kent zijn leden, betreft ze bij besluiten en activiteiten, luistert naar ze, deelt informatie en geeft ze vertrouwen en waardering. Er wordt veel tijd gestoken in communicatie. Wat hebben de leden nodig om mee te doen? Er is veel waardering voor de aanjagers die een taak of project goed doen. Dat kan voor langere tijd zijn, maar het kan ook om kortdurende taken gaan. Soms krijgen aanjagers of commissies een eigen budget.

Lean & mean

Is vooral geschikt bij een beperkt aanbod, in een stabiele omgeving. De leden verbinden zich met dat aanbod. Ze willen sporten of muziek maken. En het accent ligt op het zo efficiënt mogelijk organiseren van dat aanbod. Het standaardiseren van processen, het automatiseren zo dat alles zo min mogelijk tijd kost. Taken, roosters, planningen, gedragsregels worden centraal georganiseerd. Gecommuniceerd wordt via websites en geautomatiseerde e-mails. Communicatie is meestal top down.

Nogmaals : beide vormen kunnen naast elkaar bestaan of elkaar afwisselen. Door een aantal zaken mean and lean te organiseren komt er meer ruimte vrij voor het uitvoeren van taken/projecten die men leuk vindt, of voor vernieuwende activiteiten

Voorbeeld :

Voedselbank, ergens in Nederland

Het doel van de Voedselbank is duidelijk: er moeten wekelijks een vast aantal voedselpakketten geleverd worden aan mensen die daarvoor in aanmerking komen. Dat is de kernactiviteit.

Maar in de loop der tijd is er veel bij gekomen: zo moeten de onderdelen van het voedselpakket verzameld en bewaard worden. Dat betekent dat er veel relaties met producenten en leveranciers onderhouden moeten worden. Maar ook dat er regelmatig zendingen op gehaald moeten worden. Elk voedselonderdeel moet op een bepaalde manier bewaard worden. Er moet aan talrijke regels van warenkeuring voldaan worden. Er zijn bijv. koelkasten en diepvrieskasten nodig. Daar moet geld voor bij elkaar gesprokkeld worden. En die apparaten moeten onderhouden worden. De pakketten moeten samengesteld worden, daar is werkruimte voor nodig. Een of twee keer per week kunnen klanten op de uitdeelpunten hun pakket afhalen. Ook daar moeten de pakketten weer bezorgd worden én er moet voldoende ruimte beschikbaar zijn op de uitdeelpunten. De klanten die een voedselpakket krijgen worden eerst gescreend. Er moet een intake afdeling zijn.

Het bestuur kan dit niet alleen bolwerken. Er zijn actieve vrijwilligers benoemd tot aanjagers van bepaalde activiteiten. Zij regelen wat er nodig is voor bijv. de intake of de voedselveiligheid. Of ze regelen alle vervoer en zorgen voor het onderhoud. Het bestuur heeft veel vertrouwen in deze vrijwilligers. Er wordt vaak met hun gepraat en veel naar hun geluisterd. Ze worden betrokken bij besluiten zoals bijv. de verhuizing van het pand.

Naast deze 'delen en verbinden' aspecten zijn er ook 'lean& mean' aspecten: het roostermaken is geautomatiseerd. De intake en logistiek verlopen volgens gestandaardiseerde processen. De gedragsregels zijn duidelijk en gelden voor iedereen.

Deze combinatie maakt dat deze Voedselbank een levendig en levensvatbare stichting is, die helemaal draait op vrijwilligers.