

Het besturen van een fonds

Een handreiking

Vereniging van Fondsen in Nederland **FIN**

Den Haag, 9 september 2005

Dit is een uitgave van de **FIN**
Vereniging van Fondsen in Nederland

Jan van Nassastraat 102
2596 BW Den Haag

Telefoon (070) **32 62 753**
Fax (070) 32 62 229

Website www.verenigingvanfondsen.nl
Email info@verenigingvanfondsen.nl

Copyright © de FIN 2005

Vormgeving Monica Schokkenbroek

Voorwoord

Bestuurders van fondsen staan in de belangstelling. Van hen wordt goed bestuur verlangd. Veel zichzelf respecterende (koepel) organisaties hebben daarom inmiddels een 'gedragscode' ontwikkeld die geldt als richtlijn voor het bestuur.

Veel adviesbureaus en andere organisaties geven trainingen over 'goed bestuur', er verschijnen tijdschriften en handboeken over dit onderwerp.

In tegenstelling tot al deze theorieën wordt in deze handreiking de praktijk aan het woord gelaten. De commissie die zich, op verzoek van het bestuur van de FIN, met dit onderwerp heeft beziggehouden is uitgegaan van eigen ervaringen van de commissieleden. Al pratende, en gebruik makende van aanwezige theoretische kennis, ontstond de gedachte om de leden van de FIN in enkele modules aan te geven wat er allemaal te doen is binnen een bestuur. Welke functies verricht worden door een bestuur en waaraan gedacht kan worden bij bepaalde vraagstukken: bijvoorbeeld bij groei van een fonds, vraagstukken van samenwerking of toenemende professionalisering.

3

De commissie heeft elke module afgesloten met een aantal vragen. Aan de hand hiervan kan ieder bestuur bepalen hoe het fonds ervoor staat. Via de vragen kan binnen het bestuur het gesprek op gang komen over één of meer onderwerpen.

Het is een 'algemene' handreiking geworden; specifieke antwoorden worden niet gegeven. Dat is aan het bestuur zelf, dat vanuit zijn 'goed huisvaderschap' het fonds leidt.

Voor een aantal besturen zal deze handreiking géén nieuws brengen, voor anderen kunnen de modules met alle gestelde vragen zinvol zijn.

Het gaat om een eerste aanzet tot discussie; in eerste instantie binnen de besturen zelf. En, indien blijkt dat bepaalde vragen bij meerdere stichtingen spelen, is het een aanzet tot verdere gesprekken binnen de FIN.

De commissie

De commissie van de **FIN** belast met de samenstelling van deze handreiking bestond uit:

mevrouw mr. drs. **P.F. Hoogerwerf** (*consultant*),
de heer **F.R. Hooykaas** (*lid bestuur Stichting Dr. A. Rijpperda Wierdsma Fonds*),
de heer mr. **M.A.M. Nivard** (*traject adviseur Stichting Fonds 1818*),
de heer **W.F.J. van Notten** (*lid bestuur Stichting Pape-Fonds*),
mevrouw drs. **C.A.M. Peters** (*directeur K.F. Hein Stichting*),
mevrouw **M.J. Ruigrok - van der Valk** (*senior beleidsmedewerker SKaNFonds*),
de heer **R.R. Schwab** (*directeur Stichting Samenwerking Sociale Fondsen*),
en de heer **A. Offers** (*voorzitter, lid bestuur FIN*).

	Voorwoord	<i>pagina 3</i>
	Inhoud	<i>pagina 5</i>
	Inleiding	<i>pagina 7</i>
module a	Werkzaamheden van het bestuur	<i>pagina 9</i>
module b	Verdeling van werkzaamheden van het bestuur	<i>pagina 11</i>
module c	Competenties behorende bij bepaalde taakpakketten	<i>pagina 15</i>
module d	Besturen met commissies of een dagelijks bestuur	<i>pagina 19</i>
module e	Veranderingen in de organisatie	<i>pagina 21</i>
module f	Besturen met een bureau (beroepskrachten)	<i>pagina 25</i>
module g	Competenties van beroepskrachten	<i>pagina 28</i>
	Gedragscode ten behoeve van de leden van de FIN	<i>pagina 32</i>

Inleiding

Tijdens de ledenvergadering van de FIN (Vereniging van Fondsen in Nederland) op 2 april 2004 is de 'Gedragscode t.b.v. de leden van de FIN' geaccordeerd. Deze gedragscode is ontstaan op verzoek van de leden die tegen bepaalde zaken aanliepen die de aandacht vroegen zoals de 'jaarrekening' en 'vermogensbeheer'.

In de gedragscode wordt gesproken over een aantal uitgangspunten die bij het verrichten van werkzaamheden door fondsen in acht genomen worden. In eerste instantie 'het geheel of nagenoeg geheel werkzaam zijn ten algemene nutte'. Maar ook zaken als professionaliteit, een duidelijk beleid, transparantie en het afleggen (met name intern) van verantwoording komen in de uitgangspunten naar voren. In de in de gedragscode opgenomen 'aanbevelingen' worden deze uitgangspunten verder uitgewerkt. De geest die de gedragscode uitademt is er één van: ben je bewust van je maatschappelijke verantwoordelijkheid, van de rol die het fonds speelt in de maatschappij, wees 'open' en kijk (ook) naar mogelijke samenwerking om de maatschappelijke effecten van het handelen te vergroten.

7

De basis van dit alles zijn echter de te verrichten werkzaamheden door de besturen van de diverse fondsen, die zich in een aantal gevallen laten bijstaan door beroepskrachten of zelfs organisaties met directeuren.

In deze handreiking wordt ingegaan op de werkzaamheden waarvoor de besturen komen te staan: de werkzaamheden worden omschreven als taakpakketten. Vervolgens wordt ingegaan op de wijze zoals deze taakpakketten over het algemeen worden verdeeld in functies, wat er nodig is aan kennis en ervaring én aan competenties om al deze werkzaamheden op goede wijze het hoofd te kunnen bieden. Gezien het feit dat het overgrote deel van de fondsen te maken heeft met een uitvoerend bestuur wordt in de eerste modules over de werkzaamheden van besturen gesproken.

Daarnaast wordt in deze handreiking ingegaan op de verschillende fasen van ontwikkeling waarmee besturen kunnen worden geconfronteerd. En op de gevolgen die dat kan hebben voor de taken en de bijbehorende competenties.

In de daarop volgende modules wordt ingegaan op het instellen van commissies of een dagelijks bestuur; er wordt beschreven wat de gevolgen zijn van het aanstellen van beroepskrachten, van de noodzakelijke mandaten (bevoegdheden en verantwoordelijkheden) voor deze beroepskrachten en de verhouding tussen bestuur en beroepskracht (of eventueel: directeur). Wat wordt er bijvoorbeeld gedaan indien de directeur onverhoopt uitvalt: wordt het mandaat dan weer teruggenomen door het bestuur? Overigens blijft het bestuur natuurlijk in zijn geheel verantwoordelijk voor het wel en wee van de organisatie. Onafhankelijk van het

feit of beroepskrachten worden aangesteld, commissies of een dagelijks bestuur wordt benoemd en/of op andere wijze mandaten worden verstrekt.

Uiteindelijk komen ook de competenties van de beroepskrachten aan de orde.

Deze handreiking bestaat uit een aantal losse modules, die te raadplegen zijn op het moment dat de lezer daar belangstelling voor heeft of dat er zich situaties voordoen binnen het bestuur en/of organisatie die om actie vragen.

De in de modules bijeen gebrachte informatie is zeker niet uitputtend; **het is een handreiking**. Het is aan de lezer om deze handreiking te gebruiken op de momenten dat daar aanleiding voor is. En, indien de bestuurder benieuwd is naar de stand van zaken binnen het bestuur en/of organisatie, kunnen de vragen die aan het eind van iedere module zijn geformuleerd daarbij een hulpmiddel zijn. Tot slot zijn tal van voorbeelden opgenomen die in de cirkelvormige teksten terug te vinden zijn.

De FIN streeft ernaar de belangen van de leden zo goed mogelijk te behartigen. Daartoe is ook deze handreiking ontwikkeld. Mochten na lezing van deze handreiking nog vragen of suggesties overblijven, dan kunt u zich wenden tot de FIN. Deze zal zorgen dat er een antwoord komt of dat er (desgewenst) een gesprek wordt gearrangeerd met één van de andere leden, om één op één nog eens verder van gedachten te wisselen over de situatie waarin uw organisatie zich bevindt en eventuele vragen aan te scherpen. Een soort van 'mentorrol' waar zich inmiddels een aantal leden voor hebben aangemeld.

module **a** **Werkzaamheden van het bestuur**

In deze module worden de werkzaamheden van het bestuur geïnventariseerd. Er wordt uitgegaan van een 'werkend' bestuur; een bestuur dat naast het besturen belast is met de uitvoering van werkzaamheden.

Indien beroepskrachten worden aangesteld en/of een bureau ontstaat (met na verloop van tijd een directeur) wordt de verdeling van werkzaamheden gewijzigd, en zal het bestuur zich minder met de uitvoering bezig houden.

Veelal is sprake van een inzet op basis van vrijwilligheid. Het is sterk aan te bevelen bij het werven en/of aanstellen van bestuurders goed af te stemmen (en bij voorkeur vast te leggen) wat van hem of haar wordt verwacht.

De werkzaamheden waarvoor een bestuur komt te staan zijn hieronder in het kort opgesomd (niet uitputtend).

- het ontwikkelen en vaststellen van een visie, beleid en strategie, alsmede regelmatige evaluatie hiervan
- het geven van leiding (aan de uitvoering van taken door het bestuur)
- het inrichten van de organisatie
- het vertegenwoordigen van de organisatie
- zorgdragen voor de projectadministratie
- zorgdragen voor vermogensbeheer en een beleggingsbeleid
- bewaking en naleving statuten en (evt) huishoudelijk reglement
- voorbereiden en voorzitten bestuursvergaderingen
- onderhouden interne en externe contacten
- beheren van financiële administratie
- zorgdragen voor jaarlijks verslaglegging (financieel en bestuurlijk)
- afdoen van schriftelijke correspondentie en besluiten
- representatieve taken alsmede public relations
- zorgdragen voor de juridische en fiscale positie van de rechtspersoon
- waarborgen en evalueren van de kwaliteit van het bestuur (en de organisatie)

Een voltallig bestuur vergadert twee maal per jaar. De voorzitter en de secretaris vormen een dagelijks bestuur en zij vergaderen maandelijks. De voorzitter en secretaris ontvangen als uitvoerend lid van het bestuur ieder een vergoeding van Euro 8.000,- per jaar (2004). De boekhouding is uitbesteed aan een administratiekantoor.

Een fonds heeft een uitvoerend bestuur. De projectaanvragen worden door drie bestuursleden beoordeeld en met een advies aan de vergadering van het gehele bestuur voorgelegd. De samenstelling van het beoordelende driemanschap wisselt om het half jaar. De bestuursleden ontvangen een inkomen.

10

Toets

1. zijn genoemde werkzaamheden van het bestuur herkenbaar?
2. zijn de werkzaamheden van het bestuur schriftelijk vastgelegd?
3. worden de werkzaamheden regelmatig geëvalueerd, en zo ja, op welke wijze?
4. zijn er werkzaamheden die het bestuur zou willen overdragen aan een beroepskracht?
5. werkt het bestuur tegen een onkostenvergoeding of (en/of) een beloning?

Verdeling van de werkzaamheden van het bestuur

In deze module wordt ingegaan op de verdeling van werkzaamheden binnen het bestuur.

Over het algemeen worden de werkzaamheden binnen een bestuur (enigszins) redelijk verdeeld. Er is sprake van verschillende taakpakketten, waarop men elkaar (onderling) kan aanspreken.

Veelal zijn de volgende functies in ieder geval vertegenwoordigd binnen een bestuur: voorzitter, secretaris en penningmeester. Ook kan sprake zijn van een vice voorzitter. Indien een bestuur uit meer dan deze drie (of vier) functionarissen bestaat spreekt men voor het overige van leden.

Het bestuur kan ervoor kiezen deze leden te belasten met afzonderlijke taken, bijvoorbeeld een lid dat belast is met de communicatie (en externe contacten), of een lid dat belast is met juridische en fiscale aangelegenheden, of een lid dat belast is met de behandeling van aanvragen en toezicht houdt op het proces van toekenningen en afwijzingen en alles wat daarmee verband houdt.

Het bestuur vergadert maandelijks. Eén van de bestuursleden is tevens directeur in vaste dienst. Op het bureau werkt ook een administratief medewerker in vaste dienst. De financiële administratie is uitbesteed aan een administratiekantoor. De directeur heeft een gedeelde bevoegdheid voor projecten tot Euro 5.000,-.

De ontwikkeling van de organisatie en de te verrichten werkzaamheden bepalen de omvang van het bestuur en de benodigde kennis en ervaring binnen het bestuur. Veelal bestaat een bestuur uit een oneven aantal (in de statuten wordt over het algemeen beschreven uit hoeveel leden het bestuur minimaal en maximaal bestaat).

Alvorens te komen tot een werkverdeling verdient het aanbeveling een beleid vast te stellen. Een beleid komt over het algemeen voort uit een missie, die weer is afgeleid van een visie. Uit dat beleid komen doelstellingen voort, en criteria waaraan aanvragen moeten voldoen. Ook vermogensbeleid en daaruit voortkomend beleggingsbeleid kunnen vanuit het beleid worden opgesteld, alsmede een communicatiebeleid.

Hieronder volgt een opsomming van taken per functionaris, die wellicht behulpzaam kan zijn bij de verdeling van werkzaamheden.

de voorzitter

- het ontwikkelen van visie, beleid en strategie
- het geven van leiding
- het vertegenwoordigen van de organisatie
- bewaking en naleving statuten en (evt) huishoudelijk reglement
- voorbereiden en voorzitten bestuursvergaderingen

alsmede (onder meer)

- opstellen en bewaken rooster van aftreden
- voeling houden met maatschappelijk krachtenveld
- woordvoering richting media

de secretaris

- inrichten van de organisatie
- afdoen van schriftelijke correspondentie en besluiten

alsmede (onder meer)

- verslaglegging van de bestuursvergaderingen en opstellen jaarverslag
- facilitaire zaken, zoals huisvesting, automatisering, verzekeringen e.d.

de penningmeester

- zorgdragen voor de inrichting van de financieel administratieve processen

- beheren van financiële administratie

- zorgdragen voor jaarlijkse financiële verslaglegging

- zorgdragen voor vermogensbeheer en beleggingsbeleid

alsmede (onder meer)

- opstellen van begroting (budget)
- bewaking voortgang financiën (begroting)
- bepalen financiële prioriteiten (met inachtneming doelstellingen)
- signaleren van afwijkingen in begroting en zonodig bijsturen

12

Daarnaast zijn er werkzaamheden die verdeeld kunnen worden onder 'leden' van het bestuur. Hieronder een enkel voorbeeld.

bestuurslid belast met beoordeling van aanvragen

- (mede) opstellen van bestedingsbeleid, bijbehorende criteria en procedures van behandeling aanvragen
- zorgdragen voor de uitvoering van het proces van behandeling aanvragen, waaronder de beoordeling van aanvragen en het verzorgen van toekenningen en afwijzingen
- regelmatige evaluatie, zowel procesmatig als inhoudelijk
- (eventueel) doen van voorstellen tot aanpassing bestedingsbeleid

bestuurslid belast met communicatie

- onderhouden interne en externe contacten
- representatieve werkzaamheden alsmede public relations
- vaststellen en bewaken mediabeleid
- verstrekken van voorlichting
- indien van toepassing het verzorgen van het jaaroverzicht (jaarverslag)

bestuurslid belast met juridische en fiscale zaken

- zorgdragen voor juridische en fiscale positie rechtspersoon
- onderhouden contacten met betrokken instituties (fiscus, KvK e.a.)
- volgen van noodzakelijke ontwikkelingen op deze terreinen

Toets

1. is binnen het bestuur sprake van een duidelijke verdeling van werkzaamheden?
2. is deze verdeling vastgelegd?
3. wordt deze verdeling van werkzaamheden van tijd tot tijd geëvalueerd?
4. is er sprake van regelmatig terugkijken op het functioneren van het bestuur en de afzonderlijke leden?
5. wordt gelet op de leeftijdsopbouw van het bestuur?
6. worden vergaderingen van het bestuur genotuleerd?
7. bestaat er een archief voor bestuurlijke stukken en is dat toegankelijk ingericht?
8. bestaat er een heldere en duidelijke omschrijving van de aanvraagprocedures?
9. zijn er criteria vastgesteld waaraan een aanvraag moet voldoen?
10. worden afwijzingen op aanvragen beargumenteerd of is er sprake van een beroepsprocedure?
11. wordt een intern jaarverslag opgemaakt?
12. is er sprake van externe verslaggeving?
13. is er sprake van een controle door een extern accountant?
14. is er sprake van een vastgelegd vermogensbeleid en beleggingsbeleid?
15. wordt gebruik gemaakt van externe deskundigheid bij het beleggen?
16. is er sprake van een mediabeleid?

Competenties behorende bij bepaalde taakpakketten

In de module inzake de mogelijke verdeling van werkzaamheden zijn de werkzaamheden van het bestuur verdeeld over de bestuursleden. Taken zijn samengevoegd tot bepaalde taakpakketten en van hieruit is het een kleine stap naar bijbehorende functie-eisen en functieprofielen.

Functie-eisen kunnen worden omschreven als het geheel van kennis en ervaring, bekwaamheid en persoonlijkheidsstructuur die nodig zijn om een bepaalde functie op juiste wijze uit te voeren. Er wordt gelet op opleidingsniveau, ervaring in een dergelijke of gelijksoortige functie, kennis van het terrein waarop de organisatie zich beweegt, affiniteit met de wereld waarin de organisatie zich beweegt e.d. Daarnaast is het

Een lokaal fonds heeft jarenlang een administratief medewerker toebedeeld gekregen. Nadat hieraan een einde kwam worden de administratieve en secretariële werkzaamheden aan een ander fonds uitbested, tegen een vergoeding. Voordeel hierbij is dat er gebruik wordt gemaakt van het software systeem en de wijze van administreren van een fonds, dat al jaren met een beproefd systeem werkt. Een ander bijkomend voordeel is dat er ook op het gebied van de besteding van gelden een goede samenwerking tot stand is gekomen.

van belang dat een kandidaat zich kan bewegen in een team, betrouwbaar en loyaal is, integer en kritisch, gericht op ontwikkelingen in de sector en/of maatschappij, over een netwerk beschikt en bereid is (al dan niet een gedeelde) verantwoordelijkheid te dragen. En natuurlijk is het van belang de diversiteit binnen het bestuur voor ogen te hebben: diversiteit naar leeftijd, man of vrouw en naar culturele achtergrond.

De continuïteit en de wijze van functioneren van het bestuur wordt hiernaast op positieve wijze versterkt indien afspraken zijn gemaakt over een rooster van aftreden en over de mate van herbenoembaarheid in het bestuur. Veelal worden deze afspraken in de statuten vastgelegd.

Functie-eisen bestaan, naast de hiervoor opgesomde persoonlijke eigenschappen, veelal ook uit competenties.

Er zijn diverse omschrijvingen van het begrip competentie. Door middel van competenties wordt het dominante gedrag beschreven dat nodig is om een goed resultaat te bereiken. Ofwel: competenties verwoorden gedragseisen voor succesvol functioneren.

Een andere omschrijving: een competentie is het vermogen om op basis van aanwezige kennis, vaardigheden en houding adequaat te handelen in (complexe) beroepssituaties.

Benodigde competenties zijn afhankelijk van de te verrichten werkzaamheden door de organisatie, van de onderlinge verdeling van werkzaamheden en van de fase van ontwikkeling van de organisatie. Bij het meer routinematig afhandelen van werkzaamheden zal men minder

Hieronder wordt, in zijn algemeenheid, ingegaan op de benodigde competenties van verschillende bestuursfuncties.

16



Omschrijving competenties

besluitvaardigheid Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties, of zich vastleggen door het uitspreken van meningen.

delegeren Eigen beslissingsbevoegdheden op een duidelijke wijze toedelen aan de overige leden van het bestuur en toezien op effectuering.

doelgericht besturen Formuleren en uitdragen van heldere operationele doelen en deze als leidraad nemen voor het eigen handelen en het aansturen en beïnvloeden van anderen.

integriteit Op consistente wijze handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.

motiveren Stimuleren van anderen tot actie en betrokkenheid om een bepaald van tevoren gedefinieerd resultaat te bereiken.

overtuigingskracht Gedrag dat erop is gericht om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën en producten.

samenbindend leiderschap Het geven van richting en sturing aan het bestuur, onder meer door het stellen van doelen. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden.

toekomstvisie Afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Het formuleren van hoofdlijnen en het uitzetten van het lange termijn beleid.

omgevingsbewustzijn Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of bestuur.

beheersing operaties Op effectieve wijze, binnen gegeven doelen, prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te kunnen bereiken en het bewaken van de voortgang.

luisteren Tonen belangrijke informatie op te pikken uit (mondelijke) mededelingen. Dóórvragen, ingaan op reacties.

organisatiegericht aansturen Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op (andere) onderdelen van de organisatie.

plannen en organiseren Bepalen van prioriteiten en aangeven van de benodigde acties, tijd en middelen om gegeven doelstellingen te kunnen bereiken. Zaken conform planning in beweging zetten.

voortgangscontrole Tussentijds eigen activiteiten én die van anderen op inhoud en voortgang controleren. Afwijkingen signaleren en zonodig bijsturen.

initiatief Kansen onderkennen en ernaar handelen. Bij voorkeur uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

klantgerichtheid Herkent behoeften en belangen van de klant en houdt hiermee in het handelen rekening.

netwerkvaardigheid Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

oordeelsvorming Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen.

informatieanalyse Signaleren en herkennen van belangrijke informatie in een informatierijke omgeving. Verbanden leggen tussen gegevens.

mondelijke presentatie Ideeën en feiten op een heldere wijze presenteren, gebruik makend van verbale en niet-verbale communicatie en hulpmiddelen, zodanig dat de ander begrijpt wat ermee wordt bedoeld.

zelfvertrouwen Een zekere indruk maken bij het formuleren van de eigen standpunten en voorstellen; deze indruk kunnen handhaven en op anderen overdragen.

vasthoudendheid Bij een bepaald actieplan of een bepaalde opvatting blijven totdat een beoogd doel is bereikt, of ophoudt redelijkerwijze bereikbaar te zijn.

N.B.: Bij het definiëren van de competenties is gebruik gemaakt van het overzicht van competenties opgezet door de Algemene Bestuursdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, zoals dat binnen overheidsdiensten een grote rol speelt bij Management Development en het personeelsbeleid.

gericht zijn op noodzakelijke competenties; op die momenten dat sprake is van een niet alledaagse situatie, een verandering binnen of buiten de organisatie, een wijziging van beleid of het opnieuw vaststellen van missie en strategie, een crisissituatie (negatief of positief) wordt de aandacht voor competenties groter.

Competenties gaan over de bewezen zinvolheid van acties en houding om een bepaald resultaat te bereiken. Zij zijn vaak ook een goede leidraad voor verdere ontwikkeling van personen en organisatie. Selectie- en functioneringsgesprekken en opleidingsplannen kunnen (mede) op basis van competenties worden gemaakt.

Toets

1. is er een gewenst profiel van de diverse bestuursleden opgesteld?
2. zijn er functie-eisen geformuleerd?
3. zijn de bijbehorende competenties geformuleerd?
4. worden vacatures extern bekend gemaakt?
5. wordt gebruik gemaakt van externe deskundigen om vacatures te vervullen?
6. is er sprake van een breed terrein van deskundigheid binnen uw bestuur?
Zijn kennis, ervaring en competenties van de diverse bestuursleden hierop afgestemd?
7. is de continuïteit van het bestuur gewaarborgd? Bestaan er afspraken over een rooster van aftreden en de herbenoembaarheid van bestuursleden?
8. is er sprake van een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van leden van het bestuur?
9. is er ruimte om één keer per jaar de visie, missie en doelstellingen te bespreken en eventueel aan te passen?

Besturen met commissies of een dagelijks bestuur

In deze module wordt ingegaan op het besturen indien commissies of een dagelijks bestuur zijn aangesteld.

Veelal bestaan besturen uit vrijwilligers, die bereid zijn op grond van hen moverende (ideële) redenen tijd en aandacht te besteden aan de organisatie. Er is veelal sprake van een vergoeding van gemaakte onkosten en in enkele gevallen (meestal ingegeven door historische redenen en/of de omvang van het werk en/of de benodigde deskundigheid binnen het bestuur) van een inkomen.

Om tijd te winnen, en/of aanwezige deskundigheid optimaal te benutten, zijn er besturen die commissies instellen bestaande uit bestuursleden. De commissies kunnen vast van samenstelling zijn (met name indien gebruik wordt gemaakt van deskundigheid) of wisselend van samenstelling (indien de tijd een rol speelt).

Over het algemeen bereiden de commissies bepaalde agendapunten voor de algemene bestuursvergadering vóór, zodat in die vergadering slechts de beleidsinhoudelijke vragen aan de orde hoeven te komen.

Voorbeelden van commissies

de auditcommissie

enkele bestuursleden, waaronder in ieder geval de penningmeester, die de voortgang van de financiële gang van zaken begeleiden en de jaarlijkse vaststelling van de jaarrekening voorbereiden. Deze commissie heeft ook het gesprek met de externe accountant (indien van toepassing).

de beoordelingscommissie

deze bestuursleden ontvangen en beoordelen in eerste instantie de aanvragen die de organisatie bereiken. Zij adviseren de algemene bestuursvergadering (afhankelijk van de aan hen verstrekte bevoegdheden kunnen zij in sommige gevallen binnen bepaalde kaders ook al zelf tot toe- of afwijzing overgaan).

de beleggingscommissie

deze bestuursleden zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor het vermogensbeleid en het daaraan gekoppelde beleggingsbeleid en leggen de resultaten voor aan de algemene bestuursvergadering.

de themacommissie

indien binnen een organisatie voor een bepaald thema wordt gekozen kan een commissie worden belast met de aanpak en voortgang van dat thema.

de kascommissie

binnen kleinere organisaties vaak degenen die de boeken jaarlijks controleren en de activiteiten van de penningmeester beoordelen.

Naast commissies komt het ook voor dat een 'dagelijks' bestuur wordt benoemd. Bijvoorbeeld indien niet het gehele bestuur belast wil worden met de uitvoering van meer 'alledaagse' zaken. Of indien besluiten en/of discussies binnen het algemeen bestuur worden 'voorgekookt' en in zodanige vorm worden gegoten dat het proces van besluitvorming of oordeelsvorming geordend kan verlopen. Of indien het totale bestuur van een zodanige omvang is dat het veel tijd zou kosten om alle aangelegenheden van de organisatie daar te behandelen; dat zou zeer tijdsintensief kunnen zijn.

Een lokaal fonds heeft een regionaal/landelijk fonds met soortgelijke doelstellingen gevraagd de projectadvisering alsmede de projectadministratie voor het lokale fonds uit te voeren. De bestuurders bespreken zes maal per jaar de adviezen van de adviseur en zijn zelf verantwoordelijk voor de besluitvorming. De administratieve verwerking wordt door het grotere fonds gedaan en financiële handelingen door het lokale fonds. De fondsen hebben een vergoeding afgesproken voor de te leveren diensten.

Het nadeel van een 'dagelijks' bestuur kan zijn dat er een soort van 'kernkabinet' ontstaat en dat er verschillen ontstaan in omvang van informatie en kennis. Het gevaar bestaat dat het 'dagelijks' bestuur voor de troepen (algemeen bestuur) uit snelt. Dat kan leiden tot onenigheid met of apathie bij de overige leden van het bestuur, hetgeen weer negatieve gevolgen kan hebben op de besluitvorming binnen het bestuur.

20

Het is van belang te beseffen dat het bestuur in zijn totaal verantwoordelijk blijft voor het reilen en zeilen van de organisatie; ook indien taken worden gedelegeerd binnen het bestuur, indien commissies worden benoemd en/of beroepskrachten (een directeur) worden (wordt) aangesteld.

En tot slot is het goed te weten dat in bepaalde gevallen bestuurders aansprakelijk kunnen zijn voor de verrichtingen van de stichting. Er zijn besturen van stichtingen die een bestuurders aansprakelijkheidsverzekering afsluiten.

Toets

1. wordt in de organisatie gewerkt met commissies?
2. zijn deze commissies vast of wisselend van samenstelling?
3. is er een duidelijke taakomschrijving van deze commissies?
4. zijn de bevoegdheden/verantwoordelijkheden (mandaat) omschreven en vastgelegd?
5. is er sprake van een dagelijks bestuur?
6. zijn de verhoudingen tot het algemeen bestuur omschreven?
7. wordt de werkwijze van commissies en/of dagelijks bestuur regelmatig geëvalueerd?
8. is er nagedacht over de aansprakelijkheid van het bestuur c.q. bestuursleden?

Veranderingen in de organisatie

De werkzaamheden van het bestuur zijn afhankelijk van de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie. Dat leidt tot een bepaalde verdeling van taken binnen het bestuur, tot bepaalde functieprofielen en gewenste competenties.

Hiernaast zijn de werkzaamheden ook afhankelijk van veranderingen die ontstaan doordat omvang, aard, missie of samenstelling van het bestuur zich wijzigt.

Zo zal een bestuur dat kampt met een (structureel) overschot aan werk op een gegeven moment besluiten om bijv. de activiteiten te verminderen, het bestuur uit te breiden, werk uit te besteden of een medewerker aan te stellen. Bij beide laatste oplossingen verandert de aard van de verantwoordelijkheid van het bestuur aanzienlijk; men wordt ineens geconfronteerd met leidinggeven op afstand en de noodzaak tijdig de vinger aan de pols te houden of men krijgt ineens een ‘werkgeversrol’ met alle gevolgen die daarbij horen.

21

Over het algemeen zijn er binnen het ‘leven’ van de organisatie een aantal momenten dat er argumenten zijn en/of de noodzaak bestaat om de ‘gebruikelijke’ gang van zaken te doorbreken, de zogenaamde ‘transitiemomenten’. Deze momenten kunnen positief van aard zijn of negatief (bijv. het vermogen heeft zich het afgelopen jaar verdubbeld of het vermogen is met de helft afgenomen en dat heeft gevolgen voor het werk). Een ander voorbeeld: we hebben de doelstelling bereikt en kunnen ons terugtrekken of we halen de doelstelling nooit in ons eentje. Of: we krijgen veel te weinig aanvragen of juist veel te véél.

Allemaal momenten dat er sprake is van bestuurlijk ‘meerwerk’. Weer eens even stilstaan bij de uitgangspunten en nieuwe lijnen uitzetten naar de toekomst. Waar willen we zijn over vier jaar? Veelal zijn bepaalde wetmatigheden te onderkennen, als men spreekt over ‘transitiemomenten’. Er wordt dan gesproken over ‘organisatieontwikkeling’.

Hieronder twee voorbeelden van dergelijke wetmatigheden. Wellicht zijn ze (gedeeltelijk) herkenbaar en kunnen ze als hulpmiddel gebruikt worden om te bepalen waar de organisatie zich nu bevindt. Het is mogelijk aan de hand van de fase waarin de organisatie verkeert ook de werkzaamheden van het bestuur te bepalen en de bijbehorende eisen die aan bestuursleden worden gesteld (kennis, ervaring en competenties).

Een klein fonds slaagt er niet in voldoende bestuursleden aan te trekken. Het bestuur beraadt zich op het samengaan met een ander fonds met vergelijkbare doelstelling, het opheffen van het fonds en een fonds op naam stichten of na het opheffen het restant van het vermogen te besteden aan een goed doel (conform de doelstellingen). Uiteindelijk wordt voor de tweede oplossing gekozen.

Een aloude organisatie ontwikkelingsmodel is de verdeling van het 'leven' van een organisatie in drie fasen: de 'pioniersfase', de 'consolidatiefase' en de 'beleidsfase'. Dit model is oorspronkelijk gebaseerd op beginnende organisaties (in handen van de 'pioniers') die bij een 'gezonde groei' welhaast vanzelf in de volgende fasen belanden.

Inmiddels is het duidelijk dat een 'pioniersfase' ook kan optreden bij wisseling van de wacht in het bestuur of bij een duidelijke verandering van doelstelling e.d., terwijl ook wordt opgemerkt dat een mix van deze fasen aan de orde kan zijn.

Niettemin is het een hulpmiddel bij een 'plaatsbepaling' van de organisatie. In de pure vorm ziet een dergelijk ontwikkelingsmodel er als volgt uit:

pioniersfase

De nadruk wordt gelegd op het steken van 'de handen uit de mouwen'. Er heerst een grote eensgezindheid onder betrokkenen. Er is weinig aandacht voor de organisatie, laat staan formele procedures en bevelstructuren. De succesfactor heet 'groei'.

consolidatiefase

Er wordt 'pas op de plaats' gemaakt. De roep om beheersing van de gaande processen groeit, ook al omdat misverstanden ontstaan die de grote eensgezindheid bedreigen. De weinig gestructureerde communicatie leidt tot onderlinge irritatie. Hoe staat het eigenlijk met de financiële situatie? Er komt nu aandacht voor de organisatie, de processen en de procedures, voor efficiency. De succesfactor heet 'structuur'.

beleidsfase

In deze fase wordt, op basis van de uitgelijnde organisatie en de omschreven processen, toekomstig beleid gemaakt. Doelstellingen worden geformuleerd en bijbehorende budgetten vastgesteld; de werkverdeling tussen de bestuursleden wordt vastgelegd. Er wordt planmatig gewerkt en er wordt met (enige) regelmaat geëvalueerd. De effectiviteit van de organisatie is aan de orde. De succesfactor heet 'beleid'.

Het is ook mogelijk de werkzaamheden van het bestuur te verdelen aan de hand van de veranderende 'aard' van de organisatie. Ook in deze opsomming wordt die andere 'aard' wel eens in verband gebracht met de levensfasen van de organisatie. Het is trouwens mogelijk dat de drie hieronder omschreven kenmerken naast elkaar voorkomen.

Men spreekt wel van een organisatie die 'reactief' van aard is, die 'co-actief' van aard is of 'pro-actief'. En dan in de zin zoals de organisatie zijn plaats in de samenleving invult. Deze andere invulling kan aanleiding zijn om de taken van het bestuur nog eens goed te doordenken alsmede de eisen die men stelt aan bestuursleden (kennis, ervaring en competenties).

Hieronder in het kort een omschrijving van de kenmerken die bij dit model behoren.

reactief van aard

De organisatie heeft tot taak aanvragen op bepaalde aangegeven terreinen te genereren en te behandelen. Dat vraagt om een duidelijk donatiebeleid en een omschreven vermogensbeheer ('als een goed huisvader'). Er is aandacht voor een goede interne organisatie en helder geformuleerde interne procedures. Veel aandacht gaat uit naar de correcte behandeling van aanvragen. Richting samenleving wordt gecommuniceerd om de doelstellingen helder te maken (géén onnodige aanvragen die niet passen bij de doelstellingen).

co-actief van aard

In deze opsomming wordt onder 'co-actief' verstaan dat de organisatie zich bezint op samenwerkingsverbanden met andere stichtingen en/of maatschappelijke organisaties. Bijvoorbeeld omdat er behoefte bestaat aan grotere efficiency, en/of een grotere effectiviteit. Dat men de maatschappelijke effecten van de donaties wil vergroten of dat men zelf meer zichtbaar wil zijn in de samenleving. Over het algemeen zal bij een dergelijke opstelling meer aandacht ontstaan voor de presentatie aan de buitenwereld. Ook zal toenemende behoefte ontstaan aan vormen van evaluatie en controleren (waarbij de nadruk ligt op 'leren'). Naast de verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie ontstaat er een verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke onderneming en de partner. Ook (maatschappelijk) afbreukrisico wordt hierdoor een gedeelde zaak. Dit geldt zowel bij het aangaan van samenwerkingsverbanden als bij het 'uitbesteden' van bepaalde werkzaamheden.

pro-actief van aard

Van een pro-actief beleid kan sprake zijn indien binnen de organisatie een zodanige hoeveelheid kennis is verzameld op bepaalde terreinen dat men zich bewust wordt van de mogelijkheid om op dat terrein een (grotere) rol te spelen binnen de samenleving. Een 'kenniscentrum' ontstaat en er wordt ruimte gecreëerd binnen de organisatie voor 'onderzoek'. Dit vertaalt zich in aandacht voor 'opleiding', voor het 'bijhouden' van kennis, voor het actief op zoek gaan naar partners bij deze zelf (of gezamenlijk) geïnitieerde projecten. Ook veel aandacht voor het effect van deze projecten op de samenleving, voor evaluatie én het extern bekendmaken van de resultaten van deze projecten. Ook aandacht voor de financiële huishouding en het vermogensbeheer aangezien deze projecten veelal langduriger van aard zijn. Dit alles kan ook betekenen dat andere eisen worden gesteld aan bestuurders.

Een fonds met een uitvoerend bestuur wordt geconfronteerd met een stijging van inkomsten. De doelstelling is dat het vermogen 'op peil' zou moeten blijven, dus de donaties moeten omhoog. Na lange discussie wordt besloten niet over te gaan tot uitbreiding van werkzaamheden of het instellen van een bureau. Na zorgvuldige afweging wordt besloten tot samenwerking met een ander fonds dat projecten (passend binnen de doelstellingen) signaleert en voorlegt en -na besluitvorming binnen het oorspronkelijk fonds- ook uitvoert.

Toets

1. is er binnen de organisatie sprake (geweest) van de hierboven omschreven transitie momenten?
2. is dit aanleiding geweest de structuur van het bestuur en/of de organisatie te wijzigen?
3. bestaat er inzicht in de fase waarin de organisatie verkeert?
4. is een transitie moment aanleiding geweest de samenstelling van het bestuur te wijzigen? Of zou dat zo zijn in voorkomend geval?
5. welk transitie moment staat de organisatie te wachten?
6. wat zijn de ambities van de organisatie, waar denkt de organisatie over bijvoorbeeld vier jaar te zijn? Heeft dit gevolgen voor de organisatie, de wijze van werken en de samenstelling van het bestuur?
7. hoe gaat het bestuur als team met elkaar om, bij onverwachte situaties en/of transitie momenten? Hoe verlopen de processen om zaken bespreekbaar te maken?

Besturen met een bureau (beroepskrachten)

In deze module wordt ingegaan op de gevolgen van het opstarten van een bureau en het aanstellen van beroepskrachten.

Bij een verdere groei van de organisatie komen besturen op een moment tot de conclusie dat het werk voor hen te veel wordt. Er kan dan besloten worden werkzaamheden uit te besteden; bijvoorbeeld de financiële administratie, het vermogensbeheer, het beoordelen van aanvragen enz.. Ook kunnen vrijwilligers worden ingeschakeld; bijvoorbeeld bij éénmalige klussen of i.v.m. licht administratief werk zoals het bijhouden van archieven e.d..

Bij dergelijke ontwikkelingen komt vaak een moment dat besloten wordt om beroepskrachten aan te stellen.

Veelal begint dit uiterst bescheiden met een administratieve hulp die routinematige correspondentie afhandelt en een archief houdt. Een volgende stap kan zijn het bezien van aanvragen en het aangeven van ontbrekende gegevens.

25

Volgende stappen zijn het voorbereiden van bestuursvergaderingen en het verzorgen van administratieve afhandeling. Men kan dan spreken van een 'secretariaat'. Veelal zal dat het moment zijn dat één beroepskracht het niet meer redt en een tweede zijn of haar entree maakt.

Een beheerder of chef de bureau wordt aangewezen en daarna staat de groei naar een directeur met bureau open. En er komen, als men nog groter groeit, een afdeling boekhouding, projectmedewerkers, een afdeling communicatie en één of meer stafmedewerkers.

Dit heeft gevolgen voor de werkzaamheden van het bestuur, die uitvoerende taken ziet verdwijnen en meer toezichthoudende taken ziet opdagen. Veelal gaat dit langs de wegen der geleidelijkheid.

Een uitvoerend bestuur verlegt de accenten van zijn werkzaamheden langzamerhand meer richting beleidsvoorbereiding en -bepaling. En als het bureau groeit, zal naast beleidsbepaling het scheppen van de juiste voorwaarden meer van belang worden. Mocht het bureau nog verder doorgroeien en de beleidsvoorbereiding wordt door de directeur overgenomen, dan zal het bestuur naast de beleidsbepalende taak ook een meer coachende rol op zich gaan nemen.

En mocht een ieder zich ook daarin, naar tevredenheid, kunnen vinden dan kan men uiteindelijk besluiten het bestuurderschap over te dragen aan de directeur en dan wordt het bestuur een louter toezichthoudend orgaan: op afstand en van uitvoerende taken is géén

sprake meer. Commissies zijn nog wel denkbaar, maar dan op toezichhoudende terreinen zoals financiën, beleggingen en/of personele aangelegenheden. Ook een dagelijks bestuur is in een dergelijke situatie nog wel denkbaar indien bijv. sprake is van een groot bestuur en men het meer 'dagelijks' contact met de directeur wil beperken tot een deel van het bestuur (veelal voorzitter, penningmeester en secretaris of indien aanwezig vice-voorzitter).

Reeds bij het aantrekken van de eerste beroepskracht komt de vraag naar voren welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden door het bestuur worden overgedragen; welk mandaat heeft betrokken medewerker. In het begin zal een medewerker op diverse terreinen werkzaam zijn, later ontstaat functiedifferentiatie en is de weg vrij voor meer specialisatie.

Het is verstandig al in het eerste stadium dat mandaat goed te omschrijven en formeel vast te leggen met de medewerker. Dit kan gaan door het opstellen van een takenpakket, een functieomschrijving en bijbehorende functie-eisen en het vaststellen van evaluatiemomenten (beoordelings- en/of functioneringsgesprekken).

26

Ook meer materiële zaken komen aan bod zoals het vaststellen van een salaris, het opstellen van secundaire arbeidsvoorwaarden, een pensioenregeling enz. Kortom, allemaal zaken die te maken hebben met goed werkgeverschap, zoals ook het inrichten van het kantoor met goede arbeidsomstandigheden.

Naarmate het bureau groeit zullen deze personele aangelegenheden meer en meer aandacht vragen, vooral als er elementen van hiërarchie gaan optreden.

Denk bij het vaststellen van taakpakketten en van daaruit verschillende functies ook aan de noodzakelijke functiescheiding. In het financiële verkeer bijvoorbeeld behoort er een scheiding te zijn tussen de autorisatie van betalingen en de feitelijke uitvoering van de betaling. Overigens geldt dit al bij het verdelen van taken in een louter uitvoerend bestuur.

Indien een directeur is aangesteld zal de communicatie tussen het bestuur en het bureau over het algemeen via de directeur lopen. Het is van groot belang dat de directeur helder en duidelijk (en bij voorkeur schriftelijk) weet wat zijn taken zijn, zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden; kortom, wat is zijn mandaat. Ook is het van belang dat de directeur weet wat het bestuur van hem verwacht (bijv. in de zin van informatie) en wat hij van het bestuur kan verwachten. Het is van belang dat regelmatig (tenminste één maal per jaar) een functioneringsgesprek wordt gevoerd met de directeur, waarin ook toekomstplannen aan de orde komen.

Veelal worden deze zaken vastgelegd in een 'directiestatuut'. Zo'n statuut regelt genoemde verantwoordelijkheden en bevoegdheden en geeft aan wat er wederzijds van elkaar verwacht mag worden. Zo'n statuut vindt veelal zijn oorsprong in de statuten en zal daar ook niet mee in strijd zijn.

Een fonds gaat er toe over om twee betaalde krachten aan te stellen. Nu speelt het bestuur (ook) de rol van werkgever; personele aangelegenheden worden vastgelegd, een extern deskundige helpt bij het opzetten van de noodzakelijke administraties en de benodigde verzekeringen e.d.. Huisvesting wordt gezocht en gevonden. Het is overigens ook goed denkbaar te proberen de rol van werkgever uit te besteden aan een daartoe gespecialiseerd bureau.

Toets

1. zijn er in de organisatie één of meer beroepskrachten?
2. zijn de werkzaamheden van de beroepskracht inclusief bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk omschreven?
3. wordt er gewerkt met functieprofielen van beroepskrachten?
4. worden jaarlijkse functioneringsgesprekken met de beroepskrachten gehouden?
5. is er sprake van een 'chef de bureau' of een directeur?
6. bestaat binnen de organisatie een directiestatuut?
7. is er sprake van een dagelijks bestuur en/of commissies?
8. zijn de onderlinge bevoegdheden/verantwoordelijkheden tussen dagelijks en algemeen bestuur of commissies versus het algemeen bestuur vastgelegd?
9. welke rol wenst het bestuur te spelen? Is het een bestuur in de zin van de Wet of is het een Raad van Toezicht? Of is gekozen voor een positie tussen deze beide vormen?
10. is de rol van het bestuur onderwerp van (regelmatig) gesprek binnen het bestuur?
11. wordt gebruik gemaakt van externe deskundigheid bij het opstellen en/of uitvoeren van een personeelsbeleid en/of -administratie?
12. wordt het functioneren van de organisatie regelmatig geëvalueerd?
13. is hierbij (voldoende) aandacht voor de processen binnen de organisatie, de onderlinge samenwerking en verhoudingen, de arbeidsfeer?

Competenties van beroepskrachten

In deze module zijn een aantal taakvelden omschreven, die desgewenst kunnen worden bijeengebracht in één functie en die leiden tot bepaalde functievereisten waaronder een gewenst gedrag (competenties). Er is uitgegaan van een professionele organisatie, in het bezit van een directeur en gespecialiseerde medewerkers.

De samenstelling van taakpakketten van beroepskrachten is zeer afhankelijk van de omvang van de organisatie en de fase van ontwikkeling waarin zij zich bevinden. Bovendien ontstaat bij verdere groei een verdeling in juniorniveau, mediorniveau en seniorniveau.

In grote lijnen zijn bij een bepaalde clustering van taken wel competenties te omschrijven; hieronder staan enkele voorbeelden.

28

Projectadviseur

Voorbereiding bestedingsbeleid en opstellen criteria voor beoordeling, voorbereiding donatie toekenningen, onderhouden van contacten met aanvragers, bewaking bestedingsproces, evaluatie bestedingen en nagaan effectiviteit bestedingen, netwerkopbouw, kennisontwikkeling en het ontwikkelen van initiatieven voor samenwerking.

Competenties

- **toekomstvisie** Afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Het formuleren van hoofdlijnen en het voorbereiden van lange-termijn-beleid.
- **conceptuele flexibiliteit** Het opbouwen van denkkaders of modellen en het formuleren van meervoudige concepties, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.
- **oordeelsvorming** Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen.
- **luisteren** Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Dóórvragen, ingaan op reacties.
- **initiatief** Kansen onderkennen en ernaar handelen. Bij voorkeur uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.
- **snel schakelen** Zich in een informatierijke omgeving kunnen concentreren op snel wisselende onderwerpen en gebeurtenissen en hierin effectief handelen.
- **overtuigingskracht** Gedrag dat erop gericht is om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën en producten.
- **leervermogen** In zich opnemen en kritisch verwerken van nieuwe situaties en problemen, en tonen nieuwe ervaringen effectief te kunnen benutten.
- **omgevingsbewustzijn** Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Administratief ondersteunend

Bijv. archiefwerkzaamheden (digitaal en schriftelijk), personeelsadministratie, financiële administratie, secretariële ondersteuning, verzekeringen, facilitaire zaken en het verzorgen van managementinformatie.

Competenties

- **informatieanalyse** Signaleren en herkennen van belangrijke informatie in een informatierijke omgeving. Verbanden leggen tussen gegevens.
- **organisatie sensitiviteit** Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op (andere) onderdelen van de organisatie.
- **klantgerichtheid** Herkent behoeften en belangen van de klant en houdt hiermee in het handelen rekening.
- **beheersing operaties** Op effectieve wijze, binnen gegeven doelen, prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te kunnen bereiken en het (doen) bewaken van de voortgang.
- **plannen en organiseren** Bepalen van prioriteiten en aangeven van de benodigde acties, tijd en middelen om de gegeven doelstelling te kunnen bereiken. Zaken conform planning in beweging zetten.
- **voortgangscontrole** Tussentijds eigen activiteiten én die van anderen op inhoud en voortgang controleren. Afwijkingen signaleren en zo nodig bijsturen.
- **prestatiemotivatie** Gedrag dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan eigen werk. Laten zien niet tevreden te zijn met gemiddelde prestaties.

Communicatie

Bijvoorbeeld het formuleren van het communicatiebeleid, onderhoud huisstijl, opstellen persberichten, ontwikkelen persbeleid en opstellen persberichten, mondelinge voorlichting, verzorgen communicatiemiddelen zoals website, nieuwsbrief en jaarverslag, interne communicatie uitingen verzorgen, beheer abonnementen en verzorgen van presentaties.

Competenties

- **motiveren** Stimuleren van anderen tot actie en betrokkenheid om een bepaald van tevoren gedefinieerd resultaat te bereiken.
- **informatie analyse** Signaleren en herkennen van belangrijke informatie in een informatierijke omgeving. Verbanden leggen tussen gegevens.
- **flexibel gedrag** Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen, teneinde een gesteld doel te bereiken.
- **klantgerichtheid** Herkent de behoeften en belangen van de klant en houdt hiermee in het handelen rekening.
- **beheersing operaties** Op effectieve wijze, binnen gegeven doelen, prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te kunnen bereiken en het (doen) bewaken van de voortgang.
- **snel schakelen** Zich in een informatierijke omgeving kunnen concentreren op snel wisselende onderwerpen en gebeurtenissen en hierin effectief handelen.
- **mondelinge presentatie** Ideeën en feiten op heldere wijze presenteren, gebruikmakend van verbale en niet-verbale communicatie en hulpmiddelen, zodanig dat de ander begrijpt wat er wordt gepresenteerd.
- **stressbestendigheid** Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij complicaties, tegenslag, teleurstelling of tegenspel.
- **energie** Gedurende een lange periode actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Hard werken, uithoudingsvermogen hebben.
- **bestuurssensitiviteit** Anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op het vigerende beleid en de positie van de organisatie.
- **netwerkvaardigheid** Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

Directie

Het voorbereiden en formuleren van een beleidsplan, de strategie en een jaarplan. Het voorbereiden en bijwonen van bestuursvergaderingen, het leiding geven aan de organisatie, het uitvoering geven aan een personeelsbeleid en formatieplan. Het toezien op de financiën, het maken van een begroting en het vaststellen van budgetten, het onderhouden externe contacten. Verder het woordvoerderschap, de eindverantwoordelijkheid voor het bestedingsbeleid en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Competenties

- **organisatiegericht aansturen** Vertalen van lange termijn visie in heldere en operationele doelstellingen en deze realiseren door de organisatie richting en sturing te geven.
- **taakgericht aansturen** Geeft individuele medewerkers duidelijke taakopdrachten in het kader van hun functie.
- **anticiperen** Weet kritische situaties tijdig te onderkennen en hierop adequaat in te spelen. Voorkomt dat zaken uit de hand lopen door tijdig maatregelen te nemen.
- **besluitvaardigheid** Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties, of zich vastleggen door het uitspreken van meningen.
- **interpersoonlijke sensitiviteit** Gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen; zich verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen op anderen.
- **samenwerken** Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet direct van persoonlijk belang is. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.
- **plannen en organiseren** Bepalen van prioriteiten en aangeven van de benodigde acties, tijd en middelen om gegeven doelstellingen te kunnen bereiken. Zaken conform planning in beweging zetten.
- **zelfvertrouwen** Een zekere indruk maken bij het formuleren van de eigen standpunten en voorstellen, deze indruk kunnen handhaven en op anderen overdragen.
- **betrokkenheid** Zich verbonden tonen met de taak en de professie en op basis hiervan anderen stimuleren.
- **netwerkvaardigheid** Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

Het bestuur vergadert twee tot drie maal per jaar. Een kantoor wordt in deeltijd bemand met een administratief medewerker, een beoordelaar van aanvragen en een boekhouder, allen in vaste dienst. De secretaris, penningmeester en één materie deskundig bestuurslid werken één à twee uur per week op het bureau. Zij hebben een gedelegeerde bevoegdheid en verantwoordten zich achteraf. Alle bestuursleden krijgen dezelfde kleine onkostenvergoeding.

Toets

1. is er sprake van functiebeschrijvingen en -profielen?
2. is er sprake van jaarlijkse functionerings- en/of beoordelingsgesprekken?
3. worden de noodzakelijke competenties van de beroepskrachten omschreven?
4. zijn er opleidingsprogramma's voor de medewerkers op basis van competenties?
5. is er sprake van een vorm van 'carrière planning' en loopbaanbeleid (bijvoorbeeld in samenwerking met andere fondsen)?
6. is de organisatie vastgelegd en beschreven?
7. wordt het al dan niet bereiken van doelstellingen van de organisatie geëvalueerd?
8. zijn er dienstverbanden voor bepaalde of onbepaalde tijd?
9. is er sprake van een flexibele organisatie?



Gedragcode ten behoeve van de leden van de FIN

vastgesteld in de ledenvergadering van 2 april 2004

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Overzicht lidmaatschapscriteria en aanbevelingen.

Bijlagen

- a. Uitwerking van aanbeveling 'vermogensbeheer'
- b. Uitwerking van aanbeveling inzake de jaarrekening

1. Inleiding

De gedragscode voor de leden van de FIN is opgebouwd uit een tweetal elementen, de uitgangspunten en de lidmaatschapscriteria vergezeld van een aantal aanbevelingen.

32

De gedragscode kan enerzijds worden gezien als een vastlegging van basiswaarden die door de leden van de FIN als uitgangspunt gelden bij hun handelen. Anderzijds is de gedragscode een vorm van zelfregulering (met name de lidmaatschapscriteria) en geeft de gedragscode een aantal handvaten die -binnen de eigen verantwoordelijkheid van ieder lid van de FIN- kunnen worden gebruikt bij het maken van beleid en/of het nemen van beslissingen bij de uitvoering van dat beleid (met name de aanbevelingen).

De lidmaatschapscriteria zijn over het algemeen in de loop van de achterliggende jaren vastgesteld.

De aanbevelingen zijn door de leden van de FIN te hanteren al naar gelang de omvang van de instelling, de fase van ontwikkeling waarin men zich bevindt en de mate waarin men zichzelf wenst te organiseren.

De gedragscode leent zich voor discussie en aanpassingen, al dan niet op grond van interne dan wel externe ontwikkelingen. Het is een dynamische code, niet 'in beton' gegoten en in staat om maatschappelijke ontwikkelingen te volgen en/of voor te blijven.

2. Uitgangspunten

Dit zijn de basiswaarden die gelden als uitgangspunt bij het handelen van de leden van de FIN.

a. Algemeen belang

Het geheel of nagenoeg geheel werkzaam zijn 'ten algemene nutte' (*).

Het algemeen belang en niet het particulier belang staat voorop.

b. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Het zoveel als mogelijk rekening houden met de normen en behoeften van de samenleving.

c. **Onafhankelijkheid**

Het zonder inmenging van politiek, overheid en bedrijfsleven kiezen van een eigen onafhankelijke opstelling, in overeenstemming met de doelstelling, met betrekking tot beleid, de uitvoering van beleid en het toezicht houden hierop.

d. **Professionaliteit**

Het bevorderen van de deskundigheid in het functioneren.

e. **Duidelijk beleid**

Het helder en begrijpelijk formuleren van beleid met betrekking tot mandaat, programma's en giften. Het regelmatig evalueren en eventueel herzien van het beleid.

f. **Transparantie**

Het doorzichtig maken van doelstellingen, organisatie, bestuur en procedures van besluitvorming zowel intern als, afhankelijk van de doelstelling, ook extern.

g. **Verantwoording afleggen**

Het uit eigen beweging intern inzichtelijk maken van financiële en, eventueel, inhoudelijke zaken aan het bestuur / toezicht en afhankelijk van de reikwijdte van de doelstelling extern richting maatschappij.

h. **Zorgvuldigheid en respect**

Het met zorg en respect en op redelijke wijze in behandeling nemen, beoordelen en al dan niet honoreren van verzoeken / aanvragen tot het doen van giften.

(*) Toelichting: 'ten algemene nutte' als bedoeld in art 24 lid 4 van de Successiewet 1956

3. Overzicht lidmaatschapscriteria en aanbevelingen

Lidmaatschapscriteria:

- leden van de FIN hebben rechtspersoonlijkheid naar Nederlands burgerlijk recht. Uit de statuten (die overgelegd worden) blijkt:
 - welke de doelstellingen zijn en hoe men aan middelen komt
 - de bestemming van het vermogen na eventuele liquidatie
 - of, en zo ja, op welke wijze de statuten en doelstellingen zijn te wijzigen
 - de omvang van het bestuur, de wijze van benoeming van bestuursleden, de zittingsduur en de vertegenwoordigingsbevoegdheid alsmede bepalingen met betrekking tot de samenstelling van het bestuur en het opstellen van een rooster van aftreden (toelichting: de eerst genoemde onderwerpen zijn wettelijk verplicht, de laatste twee niet)
- uit het uittreksel uit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel (dat overgelegd wordt) blijkt:
 - dat de stichting in Nederland gevestigd is
 - de samenstelling van het bestuur
- leden van de FIN hebben de fiscale status volgens art 24 lid 4 van de Successiewet 1956 of een ander bewijs dat hun activiteiten strekken 'ten algemene nutte'. (Dit blijkt uit een brief van de desbetreffende inspectie of een andere geschreven verklaring).
- een aanzienlijk deel van de te doneren gelden (>50%) wordt besteed 'ten algemene nutte'
- er worden uitkeringen verstrekt zonder dat een op sponsoring gelijkende tegenprestatie wordt verzocht.

Aanbevelingen:

- indien wenselijk wordt een huishoudelijk reglement opgesteld
- het bestuur handelt zonder last of ruggespraak
- bestuursleden maken (intern) melding van eventuele nevenfuncties
- bij betrokkenheid van bestuursleden bij projecten onthouden deze bestuursleden zich van besluitvorming en nemen deze bestuursleden (bij voorkeur) niet deel aan de beraadslaging
- er worden helder geformuleerde uitgangspunten ontwikkeld waaronder criteria voor beoordeling en gronden voor toekenning en afwijzing van projecten
- er wordt beleid ontwikkeld over de procedure bij behandeling van verzoeken/aanvragen
- bij een afwijzing wordt de reden van afwijzing vermeld
- er zijn, indien passend binnen het beleid, duidelijke voorwaarden bij een toekenning van een aanvraag (indien wenselijk wordt om een rapportage van het verloop van het project verzocht)
- het bestuur evalueert projecten en de 'eigen' procedures, wijze van handelen
- er wordt beleid ontwikkeld ten aanzien van de verstrekking van schenkingen/giften (vaststelling uitkeringsbudget, over- en onderbesteding)
- er wordt beleid ontwikkeld ten aanzien van de samenstelling van het bestuur, de taken bevoegdheden en verplichtingen van bestuursleden, de eventuele honorering van bestuursleden en het (jaarlijks) evalueren van het functioneren
- indien passend bij de omvang van de organisatie wordt een omschrijving van de inrichting van de uitvoerende organisatie opgesteld, waarin (indien van toepassing) duidelijke functieomschrijvingen van eventueel aan te stellen directies en administrateurs alsmede een duidelijke afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden directie/bestuur en de wijze van beoordelen; indien nodig worden ook richtlijnen ten aanzien van de honorering en arbeidsvoorwaarden opgesteld
- er wordt beleid ontwikkeld inzake vermogensbeheer (omschrijving vermogen, waarderingsgrondslagen en beleggingsbeleid) (zie ook *bijlage a.*)
- binnen zes maanden na het einde van het verslagjaar wordt een jaarrekening opgesteld en (bij voorkeur) getekend door alle bestuursleden (zie ook *bijlage b.*)
- er wordt jaarlijks een overzicht van activiteiten (gehonoreerde projecten) opgemaakt en, desgewenst, gepubliceerd rekening houdende met de Wet op de Privacy.

34

Den Haag, 2 april 2004

Bijlage a

Uitwerking van de aanbeveling inzake ‘vermogensbeheer’

De leden van de FIN zullen het beleid t.a.v. het vermogen en eventuele beleggingen zodanig vormgeven dat met het toevertrouwde vermogen wordt omgegaan ‘als een goed huisvader’. Het vermogensbeheer is een verantwoordelijkheid van het gehele bestuur.

Indien het beleid erop is gericht het toevertrouwde vermogen zoveel mogelijk in stand te houden zal bij de besteding van de revenuen van dat vermogen -zowel contante revenuen als waardeveranderingen van het vermogen- rekening worden gehouden met onderwerpen als inflatie en kosten van de organisatie. In het geval het beleid gericht is op eindigheid van het functioneren van het lid zal het beheer van het vermogen en het bijbehorende beleggingsbeleid zodanig zijn geformuleerd dat aan dit beleid gevolg kan worden gegeven.

Het vermogensbeheer en, eventueel, beleggingsbeleid zal zodanig zijn vastgesteld dat financiële verplichtingen t.a.v. ontvangers van donaties kunnen worden nagekomen. Tevens wordt het zodanig vastgesteld dat eventuele financiële verplichtingen t.a.v. medewerkers en organisatie eveneens (voor een redelijke termijn) kunnen worden nagekomen (n.b.: mogelijke pensioenverplichtingen).

Met het oog op het beheren van vermogen ‘als een goed huisvader’ zal een beleggingsbeleid gericht op de lange(re) termijn worden vastgesteld consistent met de geformuleerde doel- of taakstellingen op het gebied van uitgaven, vermogensinstandhouding, kosten organisatie en dergelijke.

Daarbij zal zorgvuldig worden omgesprongen met de risico’s die het beleggen met zich meebrengt. De ‘opdracht’ om financiële verplichtingen t.a.v. ontvangers van donaties en/of medewerkers in het bijzonder en derden in het algemeen te kunnen nakomen betekent dat een nauwkeurige afweging gemaakt zal worden t.a.v. de te hanteren beleggingsmix (verdeling over beleggingscategorieën: kasmiddelen/spaargelden, vastrentende waarden en aandelen).

De beleggingsmix, daarbij ook rekening houdende met andere bezittingen als grond en gebouwen, zal tevoren worden vastgesteld en vastgelegd. Hierbij spelen vooral een rol rendements- en risico afwegingen, mede beïnvloed door de beleggingshorizon. Er wordt bij voorkeur gestreefd naar een brede spreiding binnen de beleggingscategorieën vastrentend en aandelen. Dit bevordert de risicobeheersing.

Om achteraf verantwoording te kunnen afleggen worden de resultaten van het beleggingsbeleid, waar mogelijk, periodiek getoetst aan relevante benchmarks. Van te voren gekozen benchmarks (meet- of ijkpunten) zullen in veel gevallen kunnen leiden tot een beleggingsbeleid dat min of meer de koersontwikkeling van de benchmarks volgt. Dit draagt bij aan het beheersen van het relatieve risico.

Afhankelijk van de omvang van het vermogen en/of aanwezige deskundigheid binnen het bestuur verdient het aanbeveling om bij het vaststellen van het beleggingsbeleid en de uitvoering daarvan een professioneel adviseur in te schakelen.

Daarnaast is het aanbevelingswaardig om jaarlijks een begroting op te stellen, waarin onder meer opgenomen wordt welk deel van de revenuen men wenst te besteden aan donaties rekening houdend met de statuten, eventuele wettelijke bepalingen en/of uitspraken in de sfeer van jurisprudentie.

Bij grotere en meer complexe organisaties is het daarnaast aanbevelingswaardig te komen tot een liquiditeitsplanning, zodat onder meer zekerheid bestaat dat men in de toekomst aan zijn verplichtingen kan voldoen.

Bijlage b

Uitwerking van de aanbeveling inzake de jaarrekening.

Jaarlijks wordt intern verantwoording afgelegd over het gevoerde financieel beleid door middel van een jaarrekening (staat van baten en lasten en een balans). Het verslag bevat tenminste een lijst van verstrekte donaties/giften. De aldus opgestelde jaarrekening wordt goedgekeurd en vastgesteld door het bestuur, ter bevestiging waarvan de jaarrekening (bij voorkeur) wordt getekend door alle bestuursleden.

36 Het verdient aanbeveling de financiële jaarstukken te laten controleren. Indien dat extern gebeurd is het raadzaam hiervoor een register accountant (RA) of administratief consulent (AA) in te schakelen, die aan de jaarrekening een (goedkeurende) verklaring zullen hechten. Bij een interne controle zal over het algemeen de daartoe benoemde kascommissie een verklaring afleggen.

De financiële jaarrekening wordt in beginsel opgesteld conform richtlijn 640 van de Raad voor de Jaarverslaglegging voor organisaties zonder winststreven. Het bestuur kan, bij voorkeur in overleg met de extern accountant of administratief consulent, op onderdelen, afwijken van de voorschriften van deze richtlijn. Over het algemeen zal dit worden vermeld in de (goedkeurende) verklaring.

Naar gelang de omvang en complexiteit van de organisatie verdient het aanbeveling bij de jaarstukken een intern verslag te voegen waarin melding wordt gemaakt van de activiteiten in enig jaar en waarin ook passages kunnen worden gewijd aan activiteiten die men het komend jaar wenst te ondernemen. Een dergelijk verslag alsmede (een deel van) de financiële jaarstukken kunnen de basis vormen voor een eventueel uit te brengen extern jaaroverzicht.

Desgewenst kan een lid door de externe deskundige ook een zogenaamde 'management letter' laten opstellen. In een dergelijke 'letter' wordt door de extern deskundige aangegeven of de uitvoering van het beleid aansluit bij het vastgestelde beleid. Tevens wordt over het algemeen de administratieve organisatie en de geautomatiseerde verwerking gezien en worden indien noodzakelijk aanbevelingen tot verbetering voorgesteld.