

**Toolkit**

**Goed bestuur**

**Fonds PGO**



# Voorwoord

---

Na het symposium ‘Versterking van het Bestuur’ in Slot Zeist in 2005 is gebleken dat er bij de door het Fonds PGO gesubsidieerde organisaties behoefte bestaat aan een toolkit over goed bestuur. Dat wil zeggen dat er behoefte is aan praktische handvatten en checklisten om patiënten- en consumentenorganisaties adequaat te kunnen besturen.

In verband hiermee hebben wij het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders opdracht gegeven bedoelde toolkit Goed Bestuur te ontwikkelen.

Bij de ontwikkeling van deze toolkit heeft het Nationaal Register een klankbordgroep ingesteld. Wij zijn de klankbordgroep, bestaande uit Bas van Eekelen, vereniging Cerebraal; Ben Gerrits, CG-Raad; Paul Kok, Sarcoidose Belangenvereniging Nederland; Hans van Laarhoven, Stichting Bloedlink; Marcel Vergeer, Desgevraagd; Hubert van Woudenberg Hamstra, Nationaal Register en Ties Bos, Fonds PGO, veel dank verschuldigd voor hun bijdrage aan deze toolkit.

Verder danken wij de auteurs voor hun inspanning om deze toolkit Goed Bestuur tot een goed en leesbaar resultaat te brengen. Dit zijn Ellen Timmer van Pellicaan Advocaten en de heren Jacques Gerards van Bureau Bestuurlijk Advies, Lucas Meijs, bijzonder hoogleraar vrijwilligersbeleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en Hubert van Woudenberg Hamstra, adviseur bij Nationaal Register. De laatste is tevens verantwoordelijk voor de organisatie en coördinatie van dit project. Tot slot danken wij mevrouw Greetje Kenemans voor de eindcorrectie van deze toolkit.

Wij spreken de wens uit dat de toolkit ‘Goed Bestuur’ bijdraagt aan de vergroting van kennis over het besturen van patiënten- en consumentenorganisaties in brede zin en een stimulans betekent voor een verdere vernieuwing en professionalisering van het besturen van deze organisaties.

Gerard Plessius,  
*directeur Stichting Fonds PGO*



# Inhoudsopgave

---

- 7 Hoe werkt u met deze toolkit 'Goed Bestuur'
- 9 Inleiding
- 21 Checklist: De besturing van de vereniging of stichting
- 25 Checklist: Is de besturing van de stichting op orde?
- 29 Checklist: Is de besturing van de vereniging op orde?
- 35 Checklist: Statuten stichting en vereniging
- 39 Checklist: Profiel van een bestuurder (werving en selectie)
- 45 Checklist: Beleidsplan
- 49 Checklist: Vergaderen
- 57 Checklist: Vrijwilligerswerk - Vrijwilligersbeleid
  - Toegankelijkheid
  - Vrijwilligerskennis
- 71 Checklist: Fondswerving en sponsoring
- 77 Quick Scan – Analyse van de uitgangssituatie
- 85 Checklist: Aansprakelijkheid bestuurders en verzekering bestuurs-aansprakelijkheid
- 93 Literatuurlijst



# Hoe werkt u met deze toolkit Goed Bestuur

---

Het idee van de toolkit is om per onderwerp een praktische checklist aan te bieden en waar het zinvol is tevens een voorbeeld aan te reiken.

Het betreft onderwerpen waarmee een bestuurder van een non-profit-organisatie te maken krijgt of kan krijgen.

De checklisten beginnen bij de sturing van de organisatie, het formuleren van een beleidsplan, hoe er vergaderd kan worden en het opstellen van profielen voor bestuursfuncties. Ook wordt aandacht besteed aan vrijwilligers die in de organisatie doorgaans een zeer belangrijke positie innemen. Bij de financiële positie en de uitbouw en continuïteit van de organisatie komt fondswerving en sponsoring aan de orde. Tot slot wordt de aansprakelijkheid van bestuurders belicht.

In deze versie van de toolkit zijn 11 onderwerpen uitgewerkt. Achtereenvolgens treft u de volgende checklisten aan:

- Besturing van de vereniging of stichting
- Is de besturing van de vereniging of stichting op orde
- De regelgevingboom
- Statuten
- Het profiel van een bestuurder
- Het beleidsplan
- Het vergaderen
- Vrijwilligerswerk met de aspecten beleid, toegankelijkheid voor en kennis over vrijwilligers
- Fondswerving en sponsoring plus quick scan
- Aansprakelijkheid bestuurders en de verzekering daarvoor.

## **Leeswijzer**

Om de tekst toegankelijk te maken voor de verschillende organisaties is het onderscheid van de simpele, de beleidsmatige en de complexe structuur in de checklisten doorgevoerd; vandaar de hoofdletters S, B of C. Dit wordt in de inleiding verder uiteengezet.





# Inleiding

---

Net zoals met bedrijven is niet iedere organisatie die met vrijwilligers werkt hetzelfde. Juist met checklisten is dit een potentieel bezwaar omdat dan de verschillen tussen organisaties worden weggeschoven. Voor de voorliggende checklisten is vooral onderscheid naar schaalgrootte en ontwikkeling belangrijk.

Dit onderscheid wordt in de eerste paragraaf uitgewerkt en komt in meerdere onderdelen van deze checklist terug. De idee is dat niet ieder onderwerp in de checklisten even relevant is voor alle typen organisaties.

In de andere paragrafen worden twee indelingen (naar doelstelling van de organisatie en naar bestuursvormen) gegeven die bedoeld zijn als achtergrondinformatie voor de bestuurders.

De eerste indeling is gebaseerd op Handy (1988) en kijkt naar de doelstelling van de organisatie. Juist voor patiëntenorganisaties is deze relevant omdat doelstellingen, bijna per definitie, een mengvorm zijn met als consequentie mogelijke spanning tussen de verschillende onderdelen. In de tweede indeling wordt een kort overzicht van verschillende bestuursvormen gepresenteerd. Deze vormen zijn relevant omdat ze gebruikt kunnen worden om de beelden van het eigen functioneren van besturen te richten.

Deze indelingen worden in de navolgende checklisten niet uitgewerkt.

## *Niet iedere organisatie is hetzelfde: een indeling van schaalgrootte en ontwikkeling*

Gebaseerd op een onderzoek naar lokale vrijwilligersorganisaties van Van Walsem (2001) wordt de volgende driedeling gemaakt:

- 1 de simpele en de simpele-plus structuur (S)
- 2 de beleidsstructuur (B)
- 3 de complexe structuur (C).

Deze driedeling van S, B en C wordt gebruikt bij de checklisten.

## **De simpele en simpele-plus structuur**

Organisaties met een *simpele structuur* zijn klein van omvang en de werknemers / vrijwilligers / leden hebben intensief, informeel contact met elkaar zo ze al niet volledig samenvallen. Er worden activiteiten ontplooid

die gericht zijn op één doel of programma. Het bestuur vergadert wel, maar de informele contacten zijn van het grootste belang. Om het doel te bereiken zijn bij een organisatie met simpele structuur weinig externe middelen beschikbaar. De inkomsten komen vaak vrijwel alleen uit contributies. Rekrutering van mensen (nieuwe leden) gaat vaak vanuit de omgeving van de vrijwilligers zelf. Er zijn geen uitgebreide functiebeschrijvingen voor de vrijwilligers en bestuurders, noch zijn er hoge competentie eisen. Dit kan wel de groei van de organisatie belemmeren. Men is ook niet snel geneigd tot verandering binnen de organisatie. De taakgerichtheid zorgt ervoor dat men concrete problemen snel oppakt, maar ook dat de diversiteit aan taken beperkt wordt.

Bij een groeiend aantal vrijwilligers en leden zal de organisatie toe groeien naar een *simpele structuur plus*. Deze organisatievorm is vrijwel gelijk aan de eerste maar een groep vrijwilligers is nu naast het hebben van uitvoerende taken meer besturend geworden. Met de nu grotere groep actieve vrijwilligers kunnen meer activiteiten worden uitgevoerd. De simpele structuur plus lijkt op de voorgaande structuur. Ook deze organisaties richten zich op één programma of doel. Naast het bestuur zijn er vrijwilligers actief en informele netwerken en contacten spelen een belangrijke rol. Zowel de bestuurders als de vrijwilligers zijn actiever dan in organisaties met een simpele structuur. Omdat er meer vrijwilligers beschikbaar zijn kan er met commissies worden gewerkt. Door de vele dubbelfuncties en de actieve betrokkenheid van bestuursleden, zijn commissies moeilijk van elkaar te onderscheiden. Alles is nog behoorlijk ad hoc. Er is relatief weinig contact tussen de vrijwilligers en de (uitgesloten) leden. De leden bezoeken nauwelijks de ledenvergaderingen. De vrijwilligers bepalen wat er wel en niet gebeurt; vaak op informele basis.

### **De beleidsmatige structuur**

De volgende stap is de ontwikkeling naar een meer extern gerichte organisatie, aangeduid als de *beleidsmatige structuur*. Deze vorm stelt hogere eisen aan de (nieuwe) bestuursleden; zij zullen zich nu immers ook moeten gaan bezighouden met beleidsmatige en planmatige taken. De inrichting van de organisatie zal eveneens meer formele eigenschappen gaan vertonen, wat niet wegneemt dat de informele karakter van de organisatie belangrijk blijft. In deze organisaties is veel meer ruimte en noodzaak voor beleidsmatig denken. De organisatie probeert invulling te geven aan meer dan één programma (bijvoorbeeld zowel recreatief als prestatie gericht), hoewel de nadruk op één bepaalde 'voorliefde' zal blijven liggen. In dit type organisatie is er in principe onderscheid tussen bestuur en uitvoering. Van

de bestuurders wordt echter wel in beperkte mate verwacht dat zij aan de uitvoering van de activiteiten deelnemen. Maar belangrijker is dat het bestuur beleid voor de organisatie ontwikkelt en vaststelt. Commissies of werkgroepen kunnen in dit type duidelijk onderscheiden worden van het bestuur. Bestuurders hebben vaak wel zitting in de verschillende commissies, maar geven niet actief leiding aan die commissies. Of er is een meer functioneel model waarbij ieder bestuurslid verantwoordelijk is voor een commissie, maar daar geen deel van uitmaakt.

Dit type vrijwilligersorganisatie vraagt meer competenties van bestuurders. Het bestuur werkt meer beleidsmatig (planmatig). Zij moeten zich op de toekomst richten. Dit vraagt meer van de individuele bestuurders; het eisenpakket ligt hoger. Er is in deze organisaties meer vraag naar een formele inrichting. Taken worden van tevoren gedefinieerd en in de meeste gevallen ingedeeld in functies. Men spreekt elkaar veelvuldig informeel en een gedeelte van de afspraken wordt dan ook in de informele sfeer gemaakt. Deze afspraken worden echter op een formeel moment, tijdens de bestuursvergadering, aan de orde gebracht. In deze formele sfeer is er ook meer aandacht voor de leden en de ledenvergadering. Men is er zich meer van bewust dat de leden van de organisatie vertegenwoordigd worden. Doordat de organisatie meerdere doelstellingen nastreeft, is men ook bekender in de regio en onder de leden. In dit type organisatie zijn de belangrijkste inkomstenbronnen contributies, sponsoring en subsidies. Omdat er meerdere programma's worden nagestreefd en meer activiteiten worden georganiseerd, zijn meer middelen nodig. Meer vrijwilligers, maar ook meer geld.

### **De complexe structuur**

In de *complexe structuur* worden meerdere programma's tegelijkertijd en gelijkwaardig georganiseerd. Dit vereist een in hoge mate formele organisatiestructuur waarbij arbeidsverdeling en taakspecialisatie, bijvoorbeeld in de vorm van commissies en/of afdelingen, voorkomen. Daarnaast kan men een stijging zien van het aantal actieve vrijwilligers, van de ledenbetrokkenheid en van de eisen waaraan de bestuurders dienen te voldoen (Van Walsem, 2001). Dat het bestuur losstaat van uitvoerende vrijwilligers wordt verwacht en geaccepteerd. Het bestuur bemoeit zich niet met de actieve uitvoering. Er is een duidelijke rolverdeling tussen commissies, het bestuur en vrijwilligers.

Bestuursleden worden op basis van functieprofielen geworven waarbij niet-kerntaken naar gelang de interesses van de bestuurders worden

verdeeld. Commissies hebben in dit type organisatie geen vertegenwoordiging in het bestuur. De voorzitters van de commissies leggen verantwoording af aan het bestuur. Niet alle vrijwilligers zijn actief in commissies. Zij kunnen werk doen voor een commissie zonder hier deel van uit te maken. De commissies werken met name projectmatig. Het bestuur definieert op welke gebieden activiteiten worden ontplooid en het is aan de commissies om hier invulling aan te geven. Dit schept de mogelijkheid om afzonderlijke projecten te organiseren. De organisatie probeert leden bij de vereniging te betrekken waarbij de algemene ledenvergadering een vaststellende en controlerende rol heeft. Deze organisaties hebben ook duidelijk het gevoel dat zij een bredere positie in de maatschappij innemen. Er zijn veel financiële middelen nodig en hopelijk beschikbaar. De belangrijkste inkomstenbron zijn nog steeds de contributies maar andere vormen van financiering worden belangrijker.

*Niet iedere organisatie is hetzelfde: een indeling naar doelstelling*

Een andere indeling is naar doelstelling en primaire proces van onder andere Handy (1988): 'service delivery', 'campaigning' en 'mutual support / mutual benefit'-organisaties.

**Service delivery organisaties** zijn gericht op het bedienen van een echte klant of cliënt buiten de organisatie zoals De Zonnebloem en vrijwilligers in instellingen. Omdat vrijwilligers en medewerkers ernaar streven om de klanten goed te bedienen is er bijvoorbeeld acceptatie voor management, selectie, werving en dergelijke (coördinerende) taken / werkzaamheden. Service delivery organisaties worden gekenmerkt door een hoge mate van professionaliteit en klantgerichtheid en een wat afstandelijkere relatie met leden of klanten. Vrijwilligers en beroepskrachten kunnen alleen toetreden wanneer ze over de vereiste kwalificaties beschikken.

De **campaigning organisatie** heeft niet één echte klant of cliënt, maar een hele wereld om te overtuigen. Binnen campaigning organisaties woeden soms vrij heftige discussies over de effectiviteit van instrumenten en de juiste, normatief verantwoorde, doelstelling / ideologie. De relatie met leden (en vrijwilligers) staat hiermee voortdurend onder spanning. Campaigning organisaties hebben te maken met een fundamenteel dilemma. Enerzijds willen ze zoveel mogelijk medestanders (al dan niet officieel) voor hun ideeën hebben. Anderzijds willen ze de wereld zo precies mogelijk indelen in 'vrienden en vijanden' om hun gedachtegoed zo zuiver mogelijk te houden. Dit dilemma vertaalt zich vaak in een discussie over de legitimiteit van de organisatie. Spreekt de organisatie wel namens de mensen die zij claimt te vertegenwoordigen? Deze

discussie wordt aangewakkerd door buitengesloten leden en stakeholders zoals financiers of de overheid. Een andere consequentie van het managementdilemma lijkt te zijn dat campaigning organisaties meer dan andere organisaties draaien op kern-vrijwilligers. Juist in campaigning organisaties geldt dat het werk nooit stopt en dat het bijna een integraal onderdeel van je leven wordt.

De **mutual support organisatie** bestaat omdat een bepaalde groep mensen zich verenigt op iets dat hen (ver)bindt, bijvoorbeeld een bepaalde ziekte, het verzamelen van theekoppen of een sport. Mutual support organisaties richten zich op onderlinge steun en hulpverlening tussen de leden van de organisatie of het behalen van gezamenlijk voordeel. Onderlinge solidariteit en gezelligheid zijn de belangrijkste items met een informele werksfeer en interne democratie. Bij mutual support organisaties is er vooral sprake van een cultuur van 'dingen samen doen'. Hier is de relatie met de leden en vrijwilligers erg sterk. De grote frustratie bij mutual support organisaties is dat de anderen niets doen. Er is een vaag impliciet contract dat ieder lid een bijdrage in tijd moet leveren maar hoeveel is onduidelijk. Bij mutual support organisaties moet eigenlijk iedere vrijwilliger en beroepskracht de eigenschap waarop de organisatieleden zich verenigen hebben of minstens duidelijk en zichtbaar genoeg accepteren en begrijpen. In een gezonde mutual support organisatie is veel mogelijk.

Het werven van vrijwilliger is in feite het actief maken van leden. Dit maakt in theorie de ledenwerving vergeleken met service delivery organisaties gemakkelijker, omdat de potentiële vrijwilligers bekend zijn. Andersom leidt dit soms tot een misfit tussen organisationele capaciteiten en ambities. In theorie en praktijk zijn de capaciteiten van vrijwilligers beperkt door de capaciteiten van de leden.

Duidelijk moet zijn dat deze driedeling in de empirische werkelijkheid mank gaat. Bijna iedere organisatie heeft de drie organisatietypen in enigerlei mengvorm in zich. Dat is bijna vanzelfsprekend als men zich realiseert dat het werven van financiële middelen zonder enige vorm van 'campaigning' bijzonder moeilijk is. Handy stelt dat non-profitorganisaties in de problemen komen zodra ze deze drie typen vermengen zonder zich bewust te zijn van de interne spanningen tussen de typen organisaties. Patiëntenorganisaties zijn eigenlijk altijd wel een vermenging van deze drie typen. De patiëntenorganisatie wordt een campaigning organisatie als er actie wordt gevoerd voor erkenning van het ziektebeeld, voorlichting wordt gegeven aan het brede publiek, wordt gelobbyd bij de overheid voor financiering van speciale behandelingsmethoden of fondsen worden

geworven. De patiëntenorganisatie ontwikkelt zich in de richting van een service delivery organisatie als er ondersteunende diensten worden gegeven aan niet-leden, ouders of bekenden van de mensen met de ziekten. De patiëntenorganisatie wordt een mutual support organisatie als er aan lotgenotencontact wordt gedaan.

*Niet iedere organisatie is hetzelfde: verschillende bestuursvormen*

Binnen ieder bestuur zijn er waarschijnlijk regelmatig discussies over het functioneren van het bestuur zelf. Een van de onderwerpen die daarbij aan de orde komen is de vraag: wat voor bestuur zijn we / willen we zijn? Deze paragraaf geeft een aantal verschillende vormen.

Van Rootselaar beschrijft, in een reeks artikelen in 1998 voor *Vakwerk, tijdschrift voor vrijwilligers*, negen vormen van vrijwilligersbesturen.

<p>Het uitvoerende bestuur</p>	<p>In deze vorm van besturen wordt door het bestuur niet alleen het beleid van de organisatie bepaald maar wordt ook het merendeel of een groot deel van de uitvoerende taken door het bestuur gedaan. Voorbeelden van deze besturen zijn de meeste sportverenigingen, patiëntenverenigingen of lokale politieke partijen.</p>
<p>Het beleidsvormende bestuur</p>	<p>In deze bestuursvorm bedenkt het bestuur zelf het beleid en laat dit door de organisatie uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn de meeste belangenorganisaties.</p>
<p>Het beleidsbepalende bestuur</p>	<p>Bij deze vorm van bestuur stelt het bestuur het beleid vast op voordracht van de organisatie. De staf maakt dan een ontwerpbeleidsplan dat door het bestuur becommentarieerd en vastgesteld wordt.</p>

<p>Het voorwaardenscheppende bestuur</p>	<p>Hierbij verzorgt het bestuur vooral de faciliteiten zoals huisvesting, personeel en geld voor de organisatie. Dit komt vooral voor bij organisaties waar het werk erg specialistisch is en het bestuur dus weinig op de inhoud van het werk kan sturen. Voorbeelden zijn de (basis)scholen.</p>
<p>Het controlerende bestuur</p>	<p>Bij deze vorm wordt door het bestuur enkel de vinger aan de pols gehouden. Deze rol kan vervuld worden als de organisatie wat groter is en voldoende eigen kracht heeft. Voorbeelden zijn de ANWB en de Consumentenbond.</p>
<p>Het dienstverlenende bestuur</p>	<p>In deze vorm van bestuur wordt door het bestuur, of nog vaker, de individuele bestuursleden diensten verleend aan de organisatie. Veelal bestaat het bestuur van de organisatie dan ook uit vakspecialisten zoals een bankier, een voorlichter, een accountant, een tropenarts of een jurist. Zo'n bestuur kan een aanvulling vormen op de specialisten die binnen de organisatie maar beperkt aanwezig zijn.</p>
<p>Het vertegenwoordigende bestuur</p>	<p>Waarin vertegenwoordigers van verschillende partijen samen het bestuur van een organisatie vormen. Vaak zijn besturen van politieke partijen op deze wijze gevormd.</p>
<p>Het toezichthoudende bestuur</p>	<p>Het bestuur houdt hier enkel toezicht op de directie. Vaak het geval bij woningcorporaties.</p>

Het representerende bestuur	Dit bestuur wordt vooral samengesteld met een aantal bekende personen om een goed imago voor de organisatie te creëren. Bestuursleden zijn dan bekend vanuit het openbaar bestuur of vanuit de media.
-----------------------------	---

De Jong (1993) onderscheidt de volgende vormen van bestuur.

Het uitvoerend bestuur	Bestuurders in deze vorm van bestuur bepalen, controleren en voeren het beleid in de organisatie zelf uit. Zij trekken alles in de organisatie naar zichzelf toe en vormen uiteindelijk zelf de organisatie. Dit is hun manier van verantwoordelijkheid nemen voor de organisatie.
Het pioniersbestuur	Wat genoemd is bij het uitvoerende bestuur is ook kenmerkend voor het pioniersbestuur. De bestuurders doen alles zelf in de organisatie totdat het werk hun boven het hoofd groeit en het werk aan anderen gedelegeerd moet worden. Veelal is dit voor de bestuurders een moeilijke stap want zij zullen hun 'kind' uit handen moeten geven.



<p>Het toezichthoudend bestuur</p>	<p>Bij deze vorm van bestuur ziet het bestuur zich meer als een Raad van Commissarissen die vanuit deze afstandelijkheid de principes van de organisatie en de algemene beleidsrichting toetst. Het gevaar hiervan is dat het uitnodigt tot achteroverleunen of juist overactieve bemoeienis als niet de eigen verantwoordelijkheid van het bestuur goed is afgesproken.</p>
<p>Het regelbestuur</p>	<p>Is een bestuur dat eigenlijk niet op de juiste wijze functioneert. Het is op de stoel van de directeur gaan zitten en bemoeit zich met allerlei zaken die te gedetailleerd op de dagelijkse gang van zaken ingaan. Het is aan de directeur en getuigt van zijn/haar kwaliteiten om het bestuur weer van deze plek af te krijgen.</p>
<p>Het beheerdersbestuur</p>	<p>Dit model houdt een beetje het midden tussen het toezichthoudende bestuur en het uitvoerende bestuur. Er wordt dan eindeloos energie gestoken in de 'structuur', in de afspraken, zodat de doelen achter de horizon dreigen te verdwijnen.</p>
<p>Het bufferbestuur</p>	<p>Dit bestuur treedt vaak op als bemiddelaar tussen een wat overactieve organisatie en een geïrriteerde financier (vaak de overheid).</p>

De beschrijving van deze bestuursvormen komt naar voren uit de praktijkervaring van de auteurs. Zij hebben daarom ook een vrij hoog anekdotisch karakter.

Van Rootselaar (1998b) heeft daarom een meer fundamentele tweedeling in zijn modellen aangebracht.

Het instructiemodel	Dit model vat de vormen samen waarbij het bestuur bepaalt en de directie uitvoert.
Het Raad van Toezicht model	In dit model vormt de directeur in wezen het hoogste orgaan van de organisatie en is de rol van het vrijwillige bestuur teruggebracht tot toezichthouder.



# Checklisten

---

# De besturing van de vereniging of stichting

Het besturen van een vereniging of stichting betekent het regelen en vastleggen van een reeks van antwoorden op vragen als:

- Wat zijn onze doelstellingen en hoe formuleren we deze?
- Hoe bereiken we die?
- Wie neemt wanneer welke besluiten?  
of anders gezegd:
- Wie beslist waarover en hoe wordt er beslist?
- of nog weer anders:
- Wie maakt de keuzes?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk?  
en
- Hoe controleren we verantwoordelijkheden?

Anders geformuleerd is het besturen van de vereniging het vaststellen van de te bereiken doelen, en vervolgens het regelen en vastleggen van de besluitvorming, van de toedeling van bevoegdheden en taken, van de daaruit voortkomende verantwoordelijkheden, van de verantwoording daarover en het toezicht daarop.

Om de doelstellingen van de vereniging of de stichting te kunnen verwerkelijken wordt de zeggenschap toebedeeld aan beslissers. Dat kunnen personen zijn zoals een directeur of een hoofdvrijwilliger, of bestuursorganen zoals een dagelijks bestuur of een raad van toezicht.

Het woord zeggenschap zegt het al: die het voor het zeggen heeft, die de bevoegdheid heeft. Bevoegdheden worden toebedeeld in het belang van het bereiken van het doel dat oprichters van verenigingen of stichtingen vaststellen.

Dit betekent tegelijkertijd het verantwoorden van de genomen besluiten of beslissingen. Soms wordt verantwoording afgelegd aan een hoger orgaan

of persoon, soms aan de overheid of aan de samenleving, soms aan beiden.

In een vereniging of stichting komen de volgende beslissingen of besluiten aan de orde.

#### *Het denken*

- Het bepalen en vastleggen van de **bestaansredenen** van de vereniging of stichting (Wat zijn onze doelstellingen en hoe willen wij deze bereiken?).  
De bestaansredenen is bijna altijd het werken aan een of meer maatschappelijke doelen. Dat kunnen zelf gekozen (eigen) doelen van de vereniging of stichting zijn of doelen die door de overheid of een andere maatschappelijke geleding zijn gevraagd dan wel opgelegd. Veelal is er sprake van een combinatie van **eigen en maatschappelijke doelen**. Hoe dan ook de uiteindelijke doelen worden onder het artikel 'Doel' in de statuten vastgelegd.
- Het beslissen of besluiten over de manier waarop wij denken de doelen te bereiken: het bepalen van **beleid of strategie** en van de **koers** – de beleidsvoering (Hoe verwerklijken wij de doelen?).

#### *Het doen*

- Het beslissen of besluiten over de **sturing** en **leiding** van de uitvoering van werkzaamheden om de doelen te bereiken (Wie stuurt? Wie geeft leiding?).
- Het beslissen of besluiten over de **uitvoering** zelf (Wat doen we om de doelen te bereiken?). Werken we met vrijwilligers, met professionals of met beiden?  
Deze vraag is een voorbeeld van een beslissing over de uitvoering.

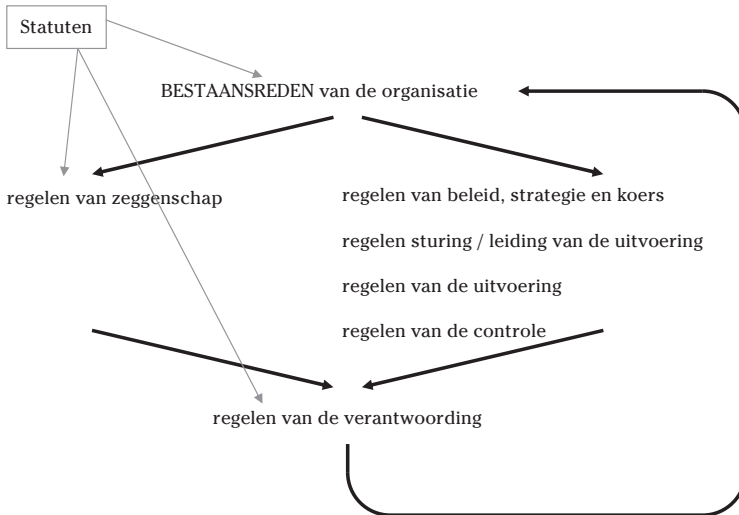
#### *Het controleren van het denken en van het doen*

- Het beslissen of besluiten over de controle op de uitvoering of over de beleidsvoering – de **controle** of het **toezicht** (Hoe en door wie wordt er gecontroleerd?), in de vereniging ook wel eens het goedkeuren van denken en doen genoemd.

#### *Het verantwoorden van het denken en van het doen*

- Het beslissen of besluiten over hoe, wanneer en door wie er **verantwoording** wordt afgelegd binnen de vereniging of stichting en naar buiten, naar de samenleving toe (Wie legt wanneer en op welke wijze verantwoording af?).

In een **schema** gegoten de basis checklist voor een vereniging of stichting



## Waar wordt dit vastgelegd?

In de *statuten* worden het doel of de doelen van de vereniging of stichting vastgelegd. De middelen om het doel te bereiken worden vermeld. De bevoegdheden en de taken van bestuursorganen geregeld, de controle daarop en de verantwoording erover. Voor verdere uitwerking hiervan kunnen er *reglementen* zijn.

In de plannen of *beleidsplannen* wordt het denken over het bereiken van het doel of de doelen uitgeschreven, in jaarprogramma's of *werkplannen* met bijbehorende begroting wordt uitgewerkt wat, wanneer en hoe daaraan gewerkt gaat worden; de uitvoering wordt gepland. Meer gedetailleerd wordt dit in een werktoedeling, in werkafspraken, in spelregels of wat chiquer in protocollen, en reglementen.

Verantwoording over de uitvoering vindt plaats in *jaarverslagen* of projectverslagen met bijbehorende jaarrekening of afrekening.

Tegenwoordig wordt er ook wel gewerkt met een '*mission statement*', een verklaring van de reden van bestaan, van de missie, ofwel een uitwerking van de doelen die de vereniging of stichting wil verwezenlijken. Opgelet dient te worden dat het doel of de doelen die in de statuten staan, en de doelen die in zo'n statement uitgewerkt worden, overeenstemmen.

Een *visienota* is een uitwerking van de kijk op hoe de doelstelling in een bepaalde omgeving of context en tijd bereikt kan worden.



# Is de besturing van de stichting op orde?

Er zijn vele soorten stichtingen (zie schema 1). Het onderscheid zit in de wijze waarop de vier kernfuncties in de besturing geregeld zijn. De kernfuncties zijn:

- het beslissen
  - het goedkeuren van beslissingen
  - het controleren van uitvoering en beslissingen (het toezicht) en
  - het verantwoorden van uitvoering en van beslissingen.
- 
- > Wie regelt de goedkeuring van beslissingen over het denken en het doen?
  - > Wie bepaalt de doelen en de wijze waarop deze bereikt gaan worden?
  - > Wie bepaalt het beleid?
  - > Wie neemt beslissingen over de uitvoering? Wie regelt de uitvoering?
  - > Wie voert uit?
  - > Wie verantwoordt wat aan wie?

### *Voorbeeld*

De raad van toezicht keurt een aantal beslissingen van het bestuur goed over het beleid en de uitvoering.

Het bestuur bepaalt de doelen van beleid en uitvoering en beslist daarover.

Vrijwilligers of betaalde krachten voeren het beleid uit en verantwoorden dit aan het bestuur; het bestuur op zijn beurt verantwoordt de uitvoering aan de raad van toezicht. Die controleert of de uitvoering overeenkomt met de gemaakte afspraken (plan en begroting) en of daarmee de doelen zo goed mogelijk zijn verwezenlijkt.

- > Zijn de statuten duidelijk over wie de beslissingen van het bestuur goedkeurt en hoe dit gebeurt?

- > Stemt de wijze van handelen, de huidige praktijk, overeen met deze regeling?
- > Zo nee, wat wordt aangepast: de wijze van handelen of de regeling?
- > Zijn de statuten duidelijk over wat het bestuur beslist en wat het wel en niet mag en moet beslissen?
- > Stemt de wijze van handelen van het bestuur overeen met deze regeling?
- > Zo nee, wat wordt aangepast: de wijze van handelen of de regeling?
- > Zijn de statuten duidelijk over wie verantwoordelijk is voor de uitvoering?
- > Zijn de statuten duidelijk over het afleggen van verantwoording over de uitvoering?
- > Zijn de statuten duidelijk over het afleggen van verantwoording van het bestuur?
- > Wordt er volgens deze regels verantwoording afgelegd? Zo nee, wat wordt aangepast?
- > Wordt bij het afleggen van verantwoording rekening gehouden met (eventuele) wettelijke voorschriften, zoals het tijdig publiceren van de jaarstukken (het jaarverslag en de jaarrekening)?

Een stichting kan eenvoudig geregeld zijn, waarbij volstaan wordt met *statuten*.

Veel stichtingen hebben meer *interne regelgeving* nodig, omdat bevoegdheden, functies en taken of de controle dit vergen.

Het verantwoorden van financiële middelen of het werken met beroepskrachten vraagt eveneens om meer regelgeving, nog afgezien van allereerste wettelijke vereisten (externe regelgeving).

Bij het ontwerpen van de regelgeving voor een stichting kan het gebruik van een regelgevingboom (zie schema 3) duidelijkheid bieden. Zo'n boom laat de opbouw van de interne regelgeving zien, de plaats van de regels en de onderlinge samenhang.

Zie de drie schema's waarin de opbouw van de regelgeving door middel van een regelgevingboom zichtbaar wordt.

Bij de opbouw van de interne regels zijn de volgende vragen aan de orde.

- > Is het noodzakelijk een meer gedetailleerde uitwerking te hebben van wat in de statuten is geregeld?
- > Zo ja, is dit in een intern reglement vastgelegd?
- > Of is dit in een of meer andere reglementen uitgewerkt?
- > Stemmen statuten en een huishoudelijk reglement of andere reglementen overeen?

- > Vormen de interne regels een logisch samenhangend geheel?
- > Zijn er zaken dubbel of in meer dan één reglement geregeld? Zo ja, dan is vereenvoudiging geboden.
- > Zijn de regels actueel?
- > Wanneer zijn de regels voor het laatst doorgenomen en bijgesteld?
- > Stemmen regels en praktijk overeen?
- > Wordt jaarlijks gecontroleerd of het werkgeverschap voldoet aan de wettelijke vereisten?

## Organen

In de stichting is altijd één orgaan aanwezig: het bestuur. Dat is wettelijk voorgeschreven. Daarnaast kan een stichting andere organen in het leven roepen:

- een dagelijks bestuur
- commissies
- een comité van aanbeveling
- een adviesorgaan (adviesraad, wetenschappelijke raad) en/of
- een raad van toezicht.

Uit de interne regels moet duidelijk blijken:

- wat het doel van een orgaan is
  - welke bevoegdheden, functies en taken het orgaan heeft
  - wat zijn positie ten opzichte van andere organen is
  - wat zijn functies en taken zijn
  - welke positie het inneemt
  - of het structureel van aard is (doorlopend/continue), tijdelijk of ad hoc en
  - aan wie, wanneer en op welke wijze verantwoording wordt afgelegd.
- 
- > Welke organen kent de stichting?
  - > Wie stelt welke organen in? Is dat het bestuur of de directie?
  - > Heeft elk orgaan een doelomschrijving en een taakopdracht?
  - > Zijn er regels voor het orgaan nodig en zo ja, zijn die er?
  - > Is duidelijk geregeld aan wie, wanneer en waarover het orgaan verantwoording aflegt?

## SCHEMA 1

## OVERZICHT VAN VORMEN BIJ EEN STICHTING

Wie voert uit? Wie geeft leiding aan de uitvoering? Hoe is het bestuur gevormd? En hoe combineert dit?

<b>uitvoering</b>	vrijwilligers	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	vrijwilligers & professionals						X	X	X					X	X					X	X	
<b>leiding</b>	professionals													X	X							
	geen	0	0																			
	hoofd vrijwilliger		X	X																		
	professional							X	X											X	X	
	manager / directeur								X	X										X	X	
<b>bestuur</b>	bestuurslid									X	X											
	bestuur									X	X											
<b>bestuur</b>	dagelijks & algemeen bestuur	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	één bestuur					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

X wil zeggen deze groep of dit orgaan is aanwezig

O wil zeggen deze groep of dit orgaan komt niet voor

De kolommen met kruisjes en rondjes dienen verticaal gelezen te worden.

In de eerste kolom zijn bijv. in een stichting vrijwilligers en één bestuur aanwezig en geen leiding.

# Is de besturing van de vereniging op orde?

Er zijn vele soorten verenigingen (zie schema 2). Het onderscheid zit in de wijze waarop de vier kernfuncties in de besturing geregeld zijn.

De kernfuncties zijn:

- het beslissen
  - het goedkeuren van beslissingen
  - het toezicht, dat wil zeggen het controleren van uitvoering en van de beslissingen en
  - het verantwoorden van uitvoering en van beslissingen.
- 
- > Wie regelt de goedkeuring van beslissingen over het denken en het doen?
  - > Wie bepaalt de doelen en de wijze waarop deze bereikt gaan worden?
  - > Wie bepaalt het beleid?
  - > Wie neemt beslissingen over de uitvoering? Wie regelt de uitvoering?
  - > Wie voert uit?
  - > Wie verantwoordt wat aan wie?

### *Voorbeeld*

De ledenvergadering of algemene ledenvergadering keurt de beslissingen van het bestuur over het beleid en de uitvoering goed.

Het bestuur bepaalt de doelen van beleid en uitvoering en beslist daarover. Vrijwilligers of betaalde krachten voeren het beleid uit en verantwoorden dit aan het bestuur; het bestuur op zijn beurt verantwoordt de uitvoering aan de ledenvergadering.

De ledenvergadering controleert of de uitvoering overeenkomt met de gemaakte afspraken (plan en begroting) en of daarmee de doelen zo goed mogelijk zijn verwezenlijkt.

- > Zijn de statuten duidelijk over wie de beslissingen van het bestuur goedkeurt en hoe dit gebeurt?

- > Stemt de wijze van handelen, de huidige praktijk, overeen met deze regeling?
- > Zo nee, wat wordt aangepast: de wijze van handelen of de regeling?
- > Zijn de statuten duidelijk over wat het bestuur beslist en wat het wel en niet mag en moet beslissen?
- > Stemt de wijze van handelen van het bestuur overeen met deze regeling?
- > Zo nee, wat wordt aangepast: de wijze van handelen of de regeling?
- > Zijn de statuten duidelijk over wie verantwoordelijk is voor de uitvoering?
- > Zijn de statuten duidelijk over het afleggen van verantwoording over de uitvoering?
- > Zijn de statuten duidelijk over het afleggen van verantwoording van het bestuur aan de ledenvergadering?
- > Wordt er volgens deze regels verantwoording afgelegd? Zo nee, wat wordt aangepast?
- > Wordt bij het afleggen van verantwoording rekening gehouden met (eventuele) wettelijke voorschriften, zoals het tijdig publiceren van de jaarstukken (het jaarverslag en de jaarrekening)?

Een vereniging kan eenvoudig geregeld zijn, waarbij volstaan wordt met *statuten*.

Veel verenigingen hebben meer *interne regelgeving* nodig, omdat bevoegdheden, functies en taken of de controle dit vergen.

Het verantwoorden van financiële middelen of het werken met beroepskrachten vraagt eveneens om meer regelgeving, nog afgezien van allereerste wettelijke vereisten (externe regelgeving).

Bij het ontwerpen van de regelgeving voor een vereniging kan het gebruik van een regelgevingboom (zie schema 3) duidelijkheid bieden. Zo'n boom laat de opbouw van de interne regelgeving zien, de plaats van de regels en de onderlinge samenhang.

Zie de drie schema's waarin de opbouw van de regelgeving door middel van een regelgevingboom zichtbaar wordt.

Bij de opbouw van de interne regels zijn de volgende vragen aan de orde.

- > Is het noodzakelijk een meer gedetailleerde uitwerking te hebben van wat in de statuten is geregeld?
- > Zo ja, is dit in een huishoudelijk reglement vastgelegd?
- > Of is dit in een of meer andere reglementen uitgewerkt?
- > Stemmen statuten en huishoudelijk reglement of andere reglementen overeen?

- > Vormen de interne regels een logisch samenhangend geheel?
- > Zijn er zaken dubbel of in meer dan één reglement geregeld? Zo ja, dan is vereenvoudiging geboden.
- > Zijn de regels actueel?
- > Wanneer zijn de regels voor het laatst doorgenomen en bijgesteld?
- > Stemmen regels en praktijk overeen?
- > Wordt jaarlijks gecontroleerd of het werkgeverschap voldoet aan de wettelijke vereisten?

## Organen

In de vereniging zijn altijd twee organen aanwezig: de ledenvergadering en het bestuur. Daaraan kan een derde orgaan worden toegevoegd: de kascommissie.

Als de vereniging de controle van de financiën in de statuten bij een accountant heeft gelegd, kan de kascommissie achterwege blijven. Als er geen accountantscontrole is dan is deze commissie verplicht.

Daarnaast kan een vereniging andere organen in het leven roepen:

- een dagelijks bestuur
- commissies
- een comité van aanbeveling
- een adviesorgaan (adviesraad, wetenschappelijke raad) en/of
- een raad van toezicht.

Uit de interne regels moet duidelijk blijken:

- wat het doel van een orgaan is
- welke bevoegdheden, functies en taken het orgaan heeft
- wat zijn positie ten opzichte van andere organen is
- wat zijn functies en taken zijn
- welke positie het inneemt
- of het structureel van aard is (doorlopend/continue), tijdelijk of ad hoc en
- aan wie, wanneer en op welke wijze verantwoording wordt afgelegd.

- > Welke organen kent de vereniging?
- > Wie stelt welke organen in? Is dat de ledenvergadering, het bestuur of beide?
- > Stelt de directie organen in zoals commissies in de uitvoering?
- > Heeft elk orgaan een doelomschrijving en een taakopdracht?
- > Zijn er regels voor het orgaan nodig en zo ja, zijn die er?
- > Is duidelijk geregeld aan wie, wanneer en waarover het orgaan verantwoording aflegt?

SCHEMA 2

**OVERZICHT VAN VORMEN BIJ EEN VERENIGING**

Wie voert uit? Wie geeft leiding aan de uitvoering? Hoe is het bestuur gevormd? En hoe combineert dit?

<b>uitvoering</b>	vrijwilligers	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	vrijwilligers & professionals											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>leiding</b> <b>uitvoering</b>	professionals																	X	X		
	geen	O	O																		
	hoofd vrijwilliger		X	X																	
	professional											X	X						X	X	X
	manager / directeur										X	X	X	X					X	X	X
<b>bestuur</b>	bestuurslid				X	X					X	X									
	bestuur									X	X										
<b>bestuur</b>	dagelijks & algemeen bestuur	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	één bestuur	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>ALV</b>	ledenvergadering	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

X wil zeggen deze groep of dit orgaan is aanwezig

O wil zeggen deze groep of dit orgaan komt niet voor

De kolommen met kruisjes en rondjes dienen verticaal gelezen te worden.

In de eerste kolom zijn bijv. in een stichting vrijwilligers en één bestuur aanwezig en geen leiding.



### SCHEMA 3

#### REGELGEVINGBOOM van SIMPEL via BELEID tot COMPLEX (S,B,C)

##### 1. Regelgevingboom SIMPEL

Wet en regelgeving:  
Grondwet, Burgerlijk Wetboek,  
CAO, WOR en andere

*VERENIGING*

*STICHTING*

**STATUTEN**

**STATUTEN**

↓  
OVERIGE INTERNE REGELS  
voorbeeld vrijwilligersreglement

↓  
OVERIGE INTERNE REGELS

---

##### 2. Regelgevingboom BELEID

Wet en regelgeving:  
Grondwet, Burgerlijk Wetboek,  
CAO, WOR en andere

*VERENIGING*

*STICHTING*

**STATUTEN**

**STATUTEN**

↓  
HUISHOUELIJK REGLEMENT  
↓  
OVERIGE INTERNE REGELS  
voorbeeld vrijwilligersreglement

↓  
HUISHOUELIJK REGLEMENT  
↓  
DIRECTIEREGLEMENT (eventueel)  
↓  
OVERIGE INTERNE REGELS

### 3. Regelgevingboom COMPLEX

Wet en regelgeving:  
Grondwet, Burgerlijk Wetboek,  
CAO, WOR en andere

#### *VERENIGING*

##### **STATUTEN**

##### **HUISHOUDELIJK REGLEMENT**

##### **INTERNE REGLEMENTEN**

- ondernemingsraad reglement
- cliëntenreglement
- vrijwilligers(raad) reglement

##### **BELEIDSMATIGE REGELS**

- regels kwaliteitsbeleid

##### **ORGANISATORISCHE REGELS**

- regels voor personeel
- regels voor financiën
- regels voor gebouwen

#### *STICHTING*

##### **STATUTEN**

##### **HUISHOUDELIJK REGLEMENT of DIRECTIEREGLEMENT**

##### **INTERNE REGLEMENTEN**

- ondernemingsraad reglement
- cliëntenreglement
- vrijwilligers(raad) reglement

##### **BELEIDSMATIGE REGELS**

- regels kwaliteitsbeleid

##### **ORGANISATORISCHE REGELS**

- regels voor personeel
- regels voor financiën
- regels voor gebouwen

# Statuten stichting en vereniging

Statuten van stichtingen en verenigingen kennen vele verschijningsvormen. Het is dan ook niet mogelijk om een voorbeeld van statuten van een stichting of vereniging te geven die in alle situaties als basis kan worden gebruikt<sup>1</sup>. Wel is het mogelijk om een overzicht te geven van de thema's die in statuten van een stichting of vereniging aan de orde dienen te komen.

De belangrijkste thema's worden hierna genoemd, zonder dat dit overzicht compleet kan zijn.

## Inleidende bepalingen

- 1 Definities
- 2 Doelomschrijving
- 3 Middelen waarmee het doel kan worden bereikt.

## Bestuur

- 4 Minimum aantal leden; vaststelling aantal leden in statuten of door bestuur / toezichthoudend orgaan / ledenvergadering (vereniging)
  - 5 Zijn bestuurders natuurlijke persoon of kunnen ook rechtspersonen bestuurder zijn
  - 6 Hoedanigheid bestuurder: vertegenwoordiger van bepaalde 'groeperingen' (bijvoorbeeld patiënten, behandelaars) of bepaalde kwaliteiten (bijvoorbeeld financiële kennis of sectorkennis)
- 
- 1 Bij statuten van de besloten vennootschap is dit overigens geheel anders. Notarissen werken met statuten die volgens een bepaald stramien zijn opgebouwd. Dat is mogelijk omdat het Burgerlijk Wetboek vrij nauwkeurig voorschrijft wat er bij een besloten vennootschap wel of niet kan.

- 7 Wijze van benoeming en ontslag bestuurders
- 8 Periode van benoeming (beperkt / onbeperkt, al dan niet systeem rooster, herbenoembaarheid)
- 9 Beëindiging lidmaatschap door bijzondere gebeurtenissen (onder andere overlijden, faillissement)
- 10 Schorsing bestuurders, procedure, eventueel beroep
- 11 Beloning / vacatiegeld bestuurders
- 12 Bevoegdheid vertegenwoordiging rechtspersoon: zelfstandig of samen met andere bestuurders
- 13 Bevoegdheid tot het namens de rechtspersoon verrichten van bijzondere rechtshandelingen (transacties registergoederen, verstrekken van garanties / zekerheden)
- 14 Bestuursreglement(en)
- 15 Taakverdeling binnen het bestuur
- 16 Wijze van oproeping voor vergaderingen, besluitvorming, stemmen
- 17 Verbod voor bestuurders om via hun onderneming / werkgever werkzaamheden te declareren aan de stichting of vereniging (eventueel: zonder voorafgaande toestemming van het bestuur).

## Overige organen / instanties en dergelijke

- 18 Adviesraad
- 19 Ledenraad
- 20 Ledenvergadering (vereniging)
- 21 Procuratiehouder
- 22 Directeur-werknemer
- 23 Ondernemingsraad / werknemersvertegenwoordiging
- 24 Vertegenwoordiging andere belanghebbenden
- 25 Geschillenbeslechtende instantie.

## Leden (vereniging)

- 26 Hoedanigheid leden (wie mag er lid worden)
- 27 Vereisten lidmaatschap
- 28 Bijzonderheden inzake leden die geen natuurlijke persoon zijn, zoals rechtspersonen en personenvennootschappen (onder andere vertegenwoordiging)
- 29 Aspirant-lidmaatschap
- 30 Bijzondere soorten leden (onder anderen erelid)
- 31 Totstandkoming lidmaatschap en beëindiging ervan, schorsing
- 32 Oplegging sancties aan leden

- 33 Bezwaar- en beroepsmogelijkheden leden
- 34 Recht tot inzage van leden.

## Diversen inzake vereniging

- 35 Status afdelingen
- 36 Commissies
- 37 Financiële bijdrage leden: eenmalig, periodiek, lening.

## Financiële verantwoording / documentatie

- 38 Boekjaar
- 39 Administratieplicht
- 40 Verplichting jaarlijks opstellen van financiële stukken (balans, staat van baten en lasten, indien van toepassing: jaarrekening)
- 41 Kascontrolecommissie
- 42 (In plaats van kascontrolecommissie.) Onderzoek door een accountant van de onder de verantwoordelijkheid van het bestuur opgestelde financiële stukken
- 43 Bewaarplicht administratie en andere belangrijke documentatie.

## Beëindiging / ontbinding

- 44 Procedure ontbinding rechtspersoon
- 45 Gang van zaken bij liquidatie
- 46 Bestemming batig saldo.

## Overige onderwerpen

- 47 Certificeringssysteem
- 48 Reglementen
- 49 Procedure statutenwijziging
- 50 Zijn er wettelijke of andere bindende regels die invloed hebben op de inhoud van de statuten?



# Profiel van een bestuurder (werving en selectie)

Iedere stichting of vereniging heeft te maken met een bestuur. Het is vaak niet gemakkelijk (de juiste) bestuursleden te vinden. Daarom is een checklist ontwikkeld (door *Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders en Goed Bestuur*) die hulp biedt bij het selecteren en kiezen van een nieuw lid van een bestuur.

In deze bijdrage is een paragraaf opgenomen over:

- de te volgen procedure
- de functie en het takenpakket, waarin aan de hand van een aantal trefwoorden de wensen kunnen worden geïnventariseerd
- de relevantie van een (niet gelimiteerd) aantal vaardigheden en persoonlijke eigenschappen, waarover de gewenste functionaris zou moeten beschikken.

## Procedure

Voorafgaand aan de procedure dienen vragen te worden beantwoord over:

- welke ontwikkelingen maakt de organisatie tussen nu en de komende drie jaar door
- wat zijn de gevolgen hiervan op de kwaliteit en de kwantiteit van de samenstelling van het Bestuur
- wie met welke kwaliteiten (kennis, ervaring, netwerken etc.) zitten nu al in het Bestuur
- waar zitten de *witte vlekken* in het huidige bestuur
- aan welke gewenste expertise, kennis en ervaring is behoefte.

Kortom, het is van belang een totaalbeeld voor ogen te hebben van de gewenste samenstelling.

*Advies:* Neem als uitgangspunten de doelstellingen en de cultuur van de organisatie en de taken die daaruit voor het bestuur voortvloeien.

Confronteer deze *ideale samenstelling* met de huidige bestuursleden.

Een procedure leidt tot resultaat indien deze is gebaseerd op een goede planning, voldoet aan zorgvuldigheidseisen en transparant is voor alle betrokkenen.

Belangrijke logistieke elementen van de procedure zijn:

- 1 instellen van een selectiecommissie en het bepalen van haar mandaat
- 2 de wijze en tijdpad van werving
- 3 opstellen gewenst profiel (zie de volgende twee paragrafen); beantwoorden van vragen als: hoeveel tijd vraagt de functie, met welke frequentie wordt er waar vergaderd, is er een vorm van vergoeding en zo ja, welke; is er een aansprakelijkheidsverzekering van toepassing?
- 4 accorderen van het profiel in het bevoegde bestuurscollege
- 5 de grootte van de groep, waarin men de bestuurder zoekt. Hoe groter de groep, waarin wordt gezocht, hoe groter de kans dat er een goede kandidaat wordt gevonden
- 6 de persoonlijke benadering van een potentieel bestuurslid. Een persoonlijke benadering werkt beter dan een algemene oproep.



## Checklist

# functie- en takenpakket gewenste en zittende bestuurder

Algemeen	Kolom voor uw gewenste bestuurder en specificaties	Kolom voor specificaties van zittende bestuurder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• M / V</li> <li>• Leeftijdsindicatie</li> <li>• Welk(e) opleiding(sniveau)</li> <li>• Voor welke beleidsgebieden               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Algemeen beleid / strategie / bestuur</li> <li>– Organisatie</li> <li>– Bedrijfseconomisch management</li> <li>– Financieel management / administratie</li> <li>– Marketing</li> <li>– HR-management</li> <li>– Informatisering / automatisering</li> </ul> </li> <li>• Gewenste ervaring per categorie               <ul style="list-style-type: none"> <li>– MKB</li> <li>– Grootbedrijf</li> <li>– Non-profit</li> <li>– Overheid</li> </ul> </li> <li>• Gewenste ervaring per branche               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Industrie</li> <li>– Handel</li> <li>– Dienstverlening</li> <li>– Bank en verzekering</li> <li>– Overheid</li> <li>– Non-profit</li> </ul> </li> </ul>		

# vaardigheden en persoonlijke eigenschappen bestuurder

Vaardigheden en persoonlijke eigenschappen	Aangeven hoe relevant
<p>Strategisch, visie                      Initiatief, neemt het voortouw                      Ondernemerskwaliteiten                      Leiderschap, leidinggevende capaciteiten                      Sterk in het managen van processen en professionals                      Bewezen manager (succesvolle werkervaring)                      Analytisch denkvermogen, snel in analyse                      Intelligentie                      Sociale intelligentie                      Ontwikkelkracht, ontwikkelgericht                      Heeft zich bewezen als bouwer                      Creatief vermogen, vernieuwend in aanpak                      Verbeeldingskracht, fantasie, verrassend                      Veranderkracht                      Overtuigingskracht (in handelen en oordeelsvorming)                      Richtinggevend, resultaatgericht                      Sterke persoonlijkheid                      Overwint weerstanden                      Volwaardig partner in / voor het management                      Kent prioriteiten                      Senioriteit                      Gevoel voor complexiteit                      Gevoel voor verhoudingen                      Collegiale instelling                      Commercieel gevoel                      Gevoel voor / zicht op cijfers                      Patient- / cliëntgericht                      Goed relatienetwerk                      Bevlogen, drive, stimuleert, inspireert                      Durf, lef</p>	

Vaardigheden en persoonlijke eigenschappen	Aangeven hoe relevant
<p>Nuchter, recht door zee</p> <p>Teamleider / teamworker</p> <p>Weet mensen mee te krijgen, coach</p> <p>Flexibel</p> <p>Doortastend</p> <p>Steekt zelf de handen uit de mouwen</p> <p>Redactionele vaardigheden</p> <p>Sociale vaardigheden</p> <p>Communicatieve vaardigheden</p> <p>Kan goed onderhandelen</p> <p>Belangenbehartiging / lobby</p> <p>Public relations</p> <p>Is ervaringdeskundig</p> <p>Helicopterview</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	



## Checklist

# Beleidsplan

### Inhoud

Een beleidsplan is niets meer en niets minder dan het opschrijven van wat de vereniging of stichting wil bereiken, langs welke weg of wegen dat gaat gebeuren en welke mogelijkheden en middelen daarvoor gebruikt gaan worden.

De checklist volgt de opbouw van een beleidsplan.

#### *Uiteindelijk doel of doelen / missie*

- Is het uiteindelijk doel van de vereniging of stichting het uitgangspunt en het startpunt van het beleid?
- Is dit een doel van de vereniging of stichting zelf of is het een maatschappelijk doel of meerdere? Of is er sprake van beide?

#### *Visie*

- Is er een omgevingsanalyse gemaakt en is deze opgenomen?
- Is er een historische aanloop opgenomen (voorgeschiedenis van de huidige situatie)?
- Is er een analyse van sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen opgenomen?
- Zijn er meewerkende en tegenwerkende krachten in de omgeving?
- Is er een situatieschets opgenomen (het hier en nu)?
- Is aangegeven wat er verwacht of voorzien wordt aan veranderingen rondom en intern?
- Zijn er alternatieven bekeken en worden deze indien relevant genoemd?
- Zijn er plus en min varianten?

#### *Doelen van beleid*

- Is helder en samenhangend aangegeven wat er bereikt moet worden?
- En voor wie?  
Het wanneer en het hoe worden uitgewerkt in programma, jaarwerkplan of projectplan met bijbehorende begroting.
- Zijn de doelen specifiek dus niet te algemeen?

- Zijn ze meetbaar in tijd, in haalbaarheid, in getallen of percentages of in effect?
- Zijn ze acceptabel voor betrokkenen?
- Zijn ze realistisch en realiseerbaar?
- Zijn ze in tijd gebonden dus in een bepaalde tijdspanne te realiseren?
- Is er een heldere doelen-middelen-boom? (zie schema 4 en 5)
- Zijn er niet te veel doelen, is de ambitie niet te groot voor de haalbaarheid?

#### *Middelen*

- Wordt uitgegaan van de beschikbare middelen (aan geld, menskracht, energie, professionals, vrijwilligers, voorzieningen, gebouwen, apparatuur en goederen) of wordt er een groeiscenario gehanteerd?
- Wordt gedacht aan eigen middelen en middelen van anderen, die inzetbaar zijn voor de doelen?
- Zijn de middelen duidelijk toegewezen?
- Als er een financiële paragraaf wordt toegevoegd is dat dan een raming voor het tijdsbestek waarop het plan betrekking heeft (meerjarenraming)?

#### *Regelgevingelement*

Een beleidsplan brengt nogal eens regelgeving met zich mee.

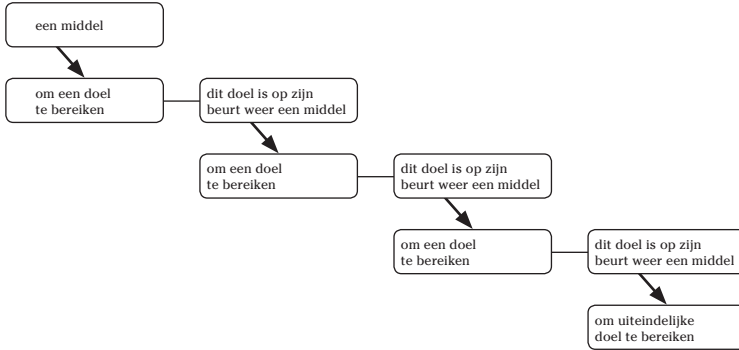
Door delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de uitwerking van de doelen-middelen-boom is regelgeving (bijvoorbeeld inzake controle of verantwoording) nodig.

- Is de verandering van de regelgeving genoemd?
- Is de uitbreiding of aanpassing van bestaande regelgeving uitgewerkt? Eventueel bijgevoegd als bijlage?

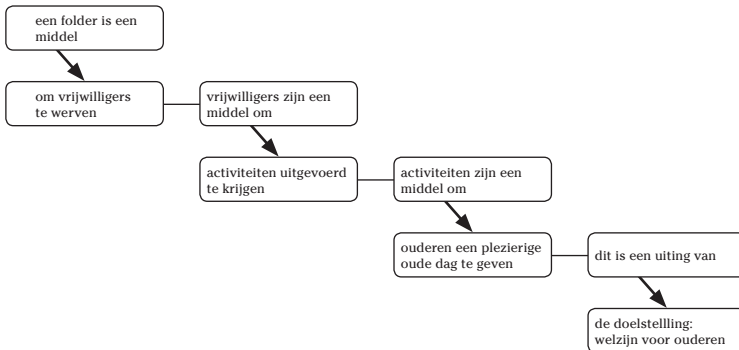
#### **Vormgeving**

- Is de indeling van het beleidsplan logisch en helder?
- Is het beleidsplan compact? Niet te veel tekstbrij – hoe meer tekst hoe minder goed het gelezen wordt.
- Is de tekst motiverend?
- Is de nota goed leesbaar?
- Kan de doelgroep het lezen en begrijpen?
- Opgelucht met schema's?
- Wordt er niet of nauwelijks met afkortingen gewerkt? Worden gebruikte afkortingen uitgelegd?
- Is er een samenvatting?
- Is er een inhoudsopgave?
- Is er een lijst met doelen, beleidsvoornemens?

**SCHEMA 4 DOEL-MIDDELEN-BOOM**



**SCHEMA 5 DOEL-MIDDELEN-BOOM (voorbeeld)**







## Checklist

# Vergaderen

Elk bestuur vergadert, meer of minder formeel. Een vergadering is een bijeenkomst met als doel besluiten voor te bereiden en te nemen, de uitvoering ervan te volgen en het gebruik van de beschikbare en toegevoegde middelen te controleren.

Vergaderen is altijd kostbaar in tijd en energie. Vandaar dat een goede voorbereiding noodzaak is. Het succes van een vergadering zit in de voorbereiding van elke deelnemer eraan.

De checklist is chronologisch van opzet: voorbereiding, uitvoering, verslaglegging en evaluatie.

### Vorbereiding

- Wat wilt u met en dus ook in de vergadering bereiken?
- Wat is de taak van de voorzitter in de voorbereiding van vergaderingen?  
*De taak van de voorzitter is de vergaderingen te plannen, de agenda voor te bereiden, eventueel agendapunten voor te bespreken, de agenda op te stellen, eventueel anderen dan de vaste deelnemers aan de vergadering te selecteren en uit te nodigen en een goede tijdsplanning van de vergadering op te stellen.*  
*Voorziet de voorzitter dat er een agendapunt toegevoegd wordt aan de agenda, nadat deze al verstuurd is aan de deelnemers, dan zal hij de deelnemers dit berichten (e-mail of telefoon), zeker aan de deelnemers die hebben moeten afzeggen.*
- Wat is de taak van de secretaris in de voorbereiding van vergaderingen?  
*Het met de voorzitter opstellen van de agenda, het samenstellen van het vergaderdossier, het bijeenroepen van de vergadering door middel van een uitnodiging of convocatie.*
- Stelt het bestuur een jaarplanning voor de vergaderingen op?  
*Een jaarplanning is een lijst met data waarop tevens te voorziene agenda-*

*punten staan genoteerd. Deelnemers weten daardoor – ook bij eventuele afwezigheid – wat er besproken gaat worden.*

- Wordt er rekening gehouden met een geschikte vergaderruimte en met de invloed die zo'n ruimte en de opstelling van de deelnemers op het resultaat van de vergadering heeft?  
*Kleinere verenigingen en stichtingen vergaderen nogal eens in huiskamers. De keuze tussen vergaderen zittend in fauteuils of zittend aan de keukentafel met keukenstoelen levert een andere vergadering op, zelfs met dezelfde deelnemers.*
- Is er nagedacht over wie er aan de vergadering moet of kan deelnemen?
- Wordt er een agenda opgesteld?  
*De agenda is de volgorde van de te bespreken onderwerpen.*
- Is duidelijk afgesproken hoe, tot wanneer en bij wie agendapunten ingediend kunnen worden?
- Wordt de agenda tijdig, doch uiterlijk vijf dagen van tevoren toegezonden aan de deelnemers?  
*Niet tijdig toezenden betekent een slechte voorbereiding dus een minder resultaat.*
- Worden naast de plaats, waar de vergadering plaats gaat vinden, de aanvang en het einde van de vergadering op de agenda vermeld?  
*Ervaring leert dat een vergadering maximaal twee uur, liever nog korter, kan duren. Daarna verslapt de aandacht, de inbreng en dus het resultaat.*
- Kennen de deelnemers de betekenis van vaste agendapunten zoals opening, verslag of notulen, ingekomen stukken, mededelingen, rondvraag en sluiting?  
*Opening: woord van welkom, aanvang van de vergadering en vermelden van afmeldingen met reden.  
Ingekomen stukken: melden van berichten die per post, e-mail of telefoon zijn binnengekomen. Deze worden niet besproken maar door de voorzitter aan een agendapunt toegevoegd dan wel voor een volgende vergadering geagendeerd of zijn gewoon ter kennisname. Mededelingen, liefst schriftelijk en bondig, indien het niet anders kan mondeling. Hetzelfde behandelen als ingekomen stukken.  
Rondvraag beoogt agendapunten voor volgende vergaderingen te*

*verzamelen of ruimte te bieden voor opmerkingen die deelnemers willen meedelen aan de andere deelnemers (geen bespreekpunten dus).*

*Sluiting is einde van de vergadering met wens van wel thuis tot volgende keer.*

- Worden de agendapunten gekenschetst doordat hun aard is aangegeven?

*Agendapunten zijn:*

- *informatief*
- *ter meningsvorming*
- *ter besluitvorming of*
- *ter controle.*

*Door bij een agendapunt aan te geven wat de aard ervan is, weten de deelnemers aan de vergadering wat ervan hen verwacht wordt.*

- Is er bij het opstellen van de agenda rekening mee gehouden dat er eerst gedacht moet of mag worden voordat er gedaan wordt?

*In de agendaopstelling moet ruimte zitten voor het samen nadenken, de meningsvorming en meningsuitwisseling, die voorafgaat aan het nemen van een besluit. En pas daarna kunnen er afspraken gemaakt worden over de uitvoering of uitvoeringsaspecten ervan.*

*Een voorbeeld. Na een uitwisseling van voor- en tegenargumenten over het houden van een extra landelijke bijeenkomst besluit het bestuur tot het organiseren ervan. Na dit besluit worden de uitvoeringsaspecten opgesomd, zoals:*

- *wie neemt wat voor zijn rekening?*
- *wie doet wat voor wanneer?*
- *wat wordt het tijdpad?*
- *wie moet op de hoogte gebracht worden en wanneer?*
- *hoe berichten we het de leden of de klanten?*
- *wat moet er financieel geregeld worden?*
- *waar gaat het plaatsvinden? Enzovoorts.*

- Zijn de agendapunten duidelijk wat hun doel, indeling en te maken keuze betreft?

*Een agendapunt kan een reeks van besluiten omvatten. Het is beter deze duidelijk uiteen te zetten en aan te geven welke keuzes er gemaakt (kunnen) worden.*

- Wordt er een vergaderdossier opgesteld met daarin van elk te nemen besluit een document?

- Wordt er bij een agendapunt met documentatie een oplegvel meegezonden, waarop de aard van het agendapunt en het voorstel van de voorzitter staat?
- Is er in de agenda een tijdsindeling aangegeven?
- Staan de belangrijkste besluitvormingspunten het eerst op de agenda?
- Krijgen deze punten voldoende tijd?
- Staan spoedeisende zaken voorop?
- Is aangegeven wie welke agendapunten toelicht of behandelt?
- Is het vergaderdossier inzichtelijk (wat hoort bij welk agendapunt)?  
*Het meest handig is bijlagen hetzelfde nummer te geven als het agendapunt op de agenda heeft. Voorbeeld agendapunt 4 Besluit over de begroting, bijlagen 4.1 Concept begroting 4.2 Raming inkomsten activiteiten en 4.3 Varianten bij meer en minder inkomsten activiteiten, en wel of geen subsidie.*
- Geven deelnemers vooraf aan als ze verhinderd zijn en met welke reden?
- Reageren verhinderde leden op belangrijke agendapunten schriftelijk of per e-mail vooraf bij de voorzitter, zodat deze hun inbreng naar zijn inzicht kan inbrengen?

### **Uitvoering**

- Wat is de taak van de voorzitter tijdens de vergadering?  
*De voorzitter opent en sluit de vergadering, hij is de manager van de tijd, geeft de bespreking richting, vergroot de toegevoegde waarde van de vergadering, zoekt consensus of overeenstemming, rondt agendapunten af met een samenvatting en weergave van het genomen besluit of de gemaakte afspraken, voorkomt wanordelijk gedrag en evalueert de bijeenkomst.*
- Wat is de taak van de secretaris tijdens de vergadering?  
*De secretaris maakt aantekeningen van de bijeenkomst. Bij een grotere organisatie zal een medewerker dat voor hem en onder zijn verantwoording doen.*

- Nemen de deelnemers doelgericht deel aan de bespreking?
- Is er ruimte voor humor?
- Is er ruimte voor onderlinge waardering?
- Is er ruimte voor momenten van stilte?
- Voorkomen de deelnemers dat er zijwegen ingeslagen worden, stokpaardjes worden bereden of eigen referentieverhalen (bij ons op de gemeente...) die tijd van de argumentatie voor besluiten opsouperen? Met andere woorden: zijn zij zich bewust van het plezier van een effectieve vergaderdeelname?

### Verslaglegging

- Is er een duidelijke afspraak over de wijze van verslaglegging?  
*Er kan gekozen worden uit:*
  - > Een afsprakenlijst én een besluitenlijst
  - > Een verslag (korte tekst die het besprokene weergeeft), al dan niet in combinatie met een afsprakenlijst én een besluitenlijst
  - > Notulen – zoveel mogelijk letterlijke tekst van het besprokene, waarbij bovendien aangegeven kan worden welke deelnemer wat inbracht. Alleen functioneel als dit van belang is voor het resultaat van de besluitvorming. Kan eveneens in combinatie met een afsprakenlijst én een besluitenlijst
  - > Een proces verbaal van een bijeenkomst – komt hoogst zelden voor bij een intern conflict – wordt verzorgd door een extern onafhankelijke persoon, bijvoorbeeld een notaris.
- Wat is de taak van de voorzitter na de vergadering?  
*Toezien op de verslaglegging, het concept nalopen en eventueel bijstellen. Toezien op de uitvoering van de afspraken en besluiten.*
- Wat is de taak van de secretaris na de vergadering?  
*Opstellen van de verslaglegging. Berichten zenden betreffende afspraken of besluiten. Archiveren van de agenda en het vergaderdossier.*
- Heeft u de controle op de gemaakte afspraken helder vastgelegd in het verslag? Is aangegeven wie, wanneer en hoe controleert en daarover rapporteert?

- Heeft u de controle op de genomen besluiten helder vastgelegd in het verslag? Is aangegeven wie, wanneer en hoe het naleven of uitvoeren van besluiten controleert en of en zo ja, wanneer daarover gerapporteerd wordt?

### **Evaluatie**

- Heeft u bereikt met en dus ook in de vergadering wat u voor ogen had?
- Wordt voor de sluiting een vergadering geëvalueerd?
- Wordt één keer per jaar de wijze van vergaderen besproken, geëvalueerd en verbeterd?

### ***En een zelfreflectie checklist voor een deelnemer aan een vergadering***

- Heb ik de vergadering goed voorbereid en de vergaderstukken goed gelezen?
- Zijn mijn argumenten voor de meningsvorming of de besluitvorming geformuleerd?
- Zijn de gemaakte afspraken uitgevoerd?
- Wordt er gehandeld conform de genomen besluiten?
- Luister ik naar de andere vergaderdeelnemers?
- Breng ik voor mij belangrijke zaken in?
- Berijd ik stokpaardjes? En zo ja, waarom?
- Bewandel ik zijpaden? Laat ik de vergadering bewust verdwalen?
- Fungeer ik op bepaalde momenten als stoorzender? En zo ja, waarom?
- Laat ik de samenspraak escaleren? Of ben ik in staat even pas op de plaats te maken?
- Kan ik onderscheid maken tussen de boodschap (de inhoud), de boodschapper (de persoon) en mijn relatie met de boodschapper?

- Draag ik punten aan voor de samenvatting en conclusies?
- Draag ik op de vergadering bij aan een goede balans tussen zakelijkheid en gezelligheid?

## Meer informatie over vergaderen?

Richard Chang en Kevin Kehoe, *Korter vergaderen met meer resultaat*, 1997.

Jacques Gerards, *Checklist agendaplanning en -voering*, 2006.

Tim Hindle, *Managing Meetings*, 1998.

Kate Keenan, *De pocketmanager: vergaderen*, 1996.

Wilbert van Vree, *Van Vree's Vergaderwijzer, 50 gouden tips*, z.j.





# Vrijwilligerswerk

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
<b>Vrijwilligersbeleid</b>					
<p>Vrijwilligersbeleid richt zich op de onderwerpen die iedere organisatie die met vrijwilligers werkt geregeld moet hebben zoals een visie op vrijwilligerswerk, inzicht in taken en verantwoordelijkheden, verzekeringen en onkostenvergoedingen. Het ontbreken van vrijwilligersbeleid kan leiden tot willekeur in het behandelen van vrijwilligers. Vanzelfsprekend zijn er ook de bestuursleden vrijwilligers naast meer uitvoerende vrijwilligers.</p> <p>Besturen moeten over de verschillende onderwerpen binnen vrijwilligersbeleid een beslissing nemen. De feitelijke beslissing van het onderwerp is echter aan het bestuur en kan voor iedere organisatie anders zijn.</p> <p>Ter illustratie: er moet een beleid zijn te aanzien van onkostenvergoedingen. De inhoud van dit beleid kan bijvoorbeeld zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) onkosten worden niet vergoed</li> <li>2) onkosten worden bij elkaar opgeteld en vervolgens 'gemiddeld' waarbij een deel extra betaalt en een deel wat terug krijgt</li> <li>3) vrijwilligers van wie bekend is dat ze het niet zelf kunnen betalen kunnen declareren</li> <li>4) daadwerkelijk gemaakte onkosten kunnen gedeclareerd worden (voor sommige of alle activiteiten)</li> <li>5) daadwerkelijk gemaakte onkosten moeten gedeclareerd worden waarbij het mogelijk is deze niet uit te laten betalen en als eventuele gift op te voeren of</li> <li>6) er wordt gewerkt met een vaste onkostenvergoeding al dan niet conform het maximum in de fiscale regeling voor vrijwilligers.</li> </ol>					

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
<p>De keuze kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van de ideologische positie van de organisatie, de financiële positie van de organisatie maar ook van de omvang van de organisatie. Verwacht mag worden dat bij een 'complexe' organisatie het minimaal gebruikelijk is dat mensen hun onkosten vergoed kunnen krijgen terwijl dit in een simpele organisatie per geval bekeken kan worden.</p> <p>Organisaties moeten het vrijwilligersbeleid vastleggen. Ook simpele organisaties waar de vrijwilligers elkaar goed kennen doen er goed aan hun 'beleid in praktijk' vast te leggen, met name waar het gaat om onkostenvergoeding en de beperkingen van de vrijwilligersfunctie.</p> <p>Deze checklist is onder andere gebaseerd op Geert Görtz, Meetlat Vrijwilligersbeleid, Symbiose, Sittard mei 2002.</p>					
Visie	1. Is de organisatie zich bewust van haar motieven om met vrijwilligers te werken? (S,B,C)				
	2. Is de organisatie op de hoogte van de motieven van vrijwilligers om juist bij deze organisatie vrijwilligerswerk te doen? (S,B,C)				
Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	3. Zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van uitvoerende vrijwilligers bekend? (S,B,C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
	4. Zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van coördinerende vrijwilligers bekend? (B,C)				
Werving	5. Vindt de werving van vrijwilligers planmatig plaats? (S,B,C)				
	6. Is er binnen de organisatie een persoon of een werkgroep belast met de werving van vrijwilligers? (B,C)				
Selectie	7. Hanteert de organisatie selectiecriteria bij de aanstelling van nieuwe vrijwilligers? (S,B,C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
	8. Heeft de organisatie vastgelegd dat de vrijwilliger beschikt over de wettelijke kwalificaties om deze functie te mogen uitoefenen (en de vrijwilliger weet ook zijn / haar grenzen. (bijvoorbeeld rijbewijs voor een chauffeur)? (S,B,C)				
	9. Beschikt de organisatie over gekwalificeerde vrijwilligers? (S,B,C)				
	10. Hebben (enkele) bestuursleden ervaringsdeskundigheid of in hun familie? (S,B,C)				
	11. Hebben (enkele) bestuursleden geen ervaringsdeskundigheid of in de familie? (C)				
Begeleiding	12. Doorloopt elke nieuwe vrijwilliger een introductieprogramma? (C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
	13. Krijgt elke nieuwe vrijwilliger een vaste begeleider of coach toegewezen? (S,B,C)				
	14. Wordt met elke vrijwilliger van tijd tot tijd de wederzijdse samenwerking geëvalueerd en waar nodig bijgesteld? (S,B,C)				
	15. Informeert de organisatie naar de beweegredenen van vrijwilligers om te stoppen? (S,B,C)				
	16. Informeert de organisatie naar de beweegredenen van bestuurders om te stoppen? (S,B,C)				
Scholing	17. Informeert de organisatie vrijwilligers over scholingsmogelijkheden? (S,B,C)				
	18. Faciliteert de organisatie vrijwilligers om zich te scholen? (B,C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
Rechtspositie: samenwerking	19. Houdt de organisatie een (eenvoudige) registratie bij van alle vrijwilligers? (S,B,C)				
	20. Wordt de samenwerking tussen de organisatie en elke vrijwilliger door middel van een overeenkomst bekrachtigd? (B,C)				
	21. Wordt het vertrek van een vrijwilliger met een persoonlijk tintje omlijst? (S,B,C)				
Rechtspositie: inspraak en medezeggenschap	22. Houdt de organisatie al haar vrijwilligers op de hoogte van alle informatie die zij nodig hebben? (B,C)				
Rechtspositie: vergoedingen	23. Vergoedt de organisatie de (aantoonbare) onkosten die vrijwilligers maken? (S,B,C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
Rechtspositie: verzekeringen	24. Heeft de organisatie voor al haar vrijwilligers een WA-verzekering afgesloten? (S,B,C)				
	25. Heeft de organisatie voor al haar vrijwilligers een ongevallenverzekering afgesloten? (S,B,C)				
	26. Heeft de organisatie voor al haar vrijwilligers een auto-inzittendenverzekering afgesloten? (B,C)				
Rechtspositie: vrijwilligerswerk met een uitkering	27. Ziet de organisatie erop toe dat het doen van vrijwilligerswerk binnen de organisatie geen consequenties heeft voor vrijwilligers met een sociale uitkering? (B,C)				
Rechtspositie: conflicten en geschillen	28. Bemiddelt de organisatie desgevraagd bij geschillen of conflicten? (B,C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
Binden	29. Laat de organisatie op attente wijze en op gepaste momenten haar waardering blijken voor de inzet van elke vrijwilliger? (S,B,C)				
	30. Kunnen vrijwilligers gebruikmaken van de faciliteiten van de organisatie? (S,B,C)				
	31. Zijn er andere 'belonings'-faciliteiten zoals vrijwilligerspassen, studiepunten e.d.? (B,C)				
	32. Worden vrijwilligers die i.v.m. omstandigheden niet kunnen (bijv. hun ziekte) benaderd? (S,B,C)				
Vrijwilligersbeleid	33. Staat het vrijwilligersbeleid van de organisatie op schrift? (B,C)				



Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
	34. Is het toezicht op de naleving / uitvoering van het vrijwilligersbeleid geregeld? (B,C)				
Beschikbaarheid	35. Weet de vrijwilliger wat de organisatie van hem / haar verwacht in termen van werkzaamheden en beschikbaarheid? (S,B,C)				
	36. Weet de organisatie van de vrijwilliger waar zijn / haar grenzen liggen in termen van werkzaamheden en beschikbaarheid? (S,B,C)				

## Toegankelijkheid

Vrijwilligerstoegankelijkheid gaat over de mate van keuzemogelijkheden die leden / potentiële vrijwilligers hebben als ze zich actief voor de organisatie willen inzetten. Organisaties zijn vaak helemaal niet zo toegankelijk voor nieuwe vrijwilligers als ze zelf denken. Vooral 'lokale helden' en kern-vrijwilligers werpen veel informele barrières op of zijn soms zelf bijna actief op zoek naar een reden om een potentiële vrijwilliger duidelijk te maken waarom deze persoon het toch beter niet kan doen. Hiermee wordt veel bestaande betrokkenheid weggeduwd. Besturen moeten goed kijken naar de algehele toegankelijkheid van hun organisatie.

Bij simpele organisaties gaat het vooral om een rechtvaardige verdeling van taken over de vrijwilligers. Vrijwilligerstoegankelijkheid heeft dan vooral te maken met zorgen dat er mogelijkheden zijn voor nieuwe vrijwilligers om 'langzaam' te beginnen. Bij beleidsmatige en complexe organisaties gaat het steeds meer om zorgen dat de taken over veel mensen verdeeld (kunnen) worden, waarbij het bestuur ervoor moet zorgen dat er geen afgesloten groepen in de organisatie ontstaan die de leuke en interessante werkzaamheden onderling verdelen. Vrijwilligerstoegankelijkheid is zowel een 'technische' (de taakomschrijving van de vrijwilliger) als een 'culturele' uitdaging (het (ver)oordelen door de andere van wat iemand bereid is te doen).

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
<b>Toegankelijkheid in tijd</b>	Hebben we iedere week terugkerende vrijwilligersklussen? (S,B,C)				
	Hebben we vrijwilligersklussen die mensen kunnen doen wanneer het hun uitkomt? (B,C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
	Hebben we vrijwilligersklussen waarbij mensen binnen kunnen lopen? (B,C)				
	Hebben we vrijwilligersklussen die in 1 uur gedaan kunnen worden? (B,C)				
	Hebben we vrijwilligersklussen die in enkele weken gedaan kunnen worden als project? (B,C)				
<b>Toegankelijkheid in plaats</b>	Hebben we klussen die vanuit thuis gedaan kunnen worden? (S,B,C)				
	Hebben we klussen die overal gedaan kunnen worden? (S,B,C)				
	Hebben we een ledenpanel, bijv. internet? (B,C)				
<b>Toegankelijkheid in sfeer</b>	Hebben we een kennismakingsperiode vrijwilligerswerk? (S,B,C)				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
	Hebben we alternatieven voor mensen die ergens niet 'bij passen'? (B,C)				
<b>Toegankelijkheid in voorwaarden</b>	Hebben we klussen die iedereen direct kan gaan doen? (inloop vrijwilligerswerk) (S,B,C)				

## Vrijwilligerskennis

Een bestuur dient voldoende inzicht te hebben in de samenstelling van vrijwilligers- en ledenbestand. Dit geldt voor elk type organisatie (S,B,C). Het probleem is natuurlijk dat er legio kenmerken zijn die kunnen worden verzameld over de leden en vrijwilligers. Het gaat bij deze checklist natuurlijk niet om de gewone naam-adres-woonplaats-gegevens maar om bijvoorbeeld de leeftijd (d.w.z. geboortedatum), de opleiding of huidige werkkring. Het bestuur dient een bijna principiële keuze te maken in hoeverre de samenstelling van de vrijwilligers geen afspiegeling hoeft te zijn van de leden of cliënten. Het bestuur zal ook moeten beslissen welke onderwerpen hij wil laten registreren omdat hij daarmee extra sturingsinformatie verkrijgt. Te denken valt aan bijvoorbeeld:

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
<b>Contact</b>	Woonadres, inclusief e-mail Werkadres, inclusief e-mail				
<b>Privé</b>	Leeftijd Opleiding Werksituatie Gezinssituatie Aantal kinderen Leeftijd kinderen (Stadium) ziekte- beeld				

Beleidsaspect	Vraag?	waar	niet waar	actie ja/nee	prioriteit
<b>Functie gerelateerd</b>	<p>Heeft de vrijwilliger de vereiste kwalificaties?</p> <p>Gaat de vrijwilliger binnenkort de relevante cursus volgen?</p> <p>Beschikt de vrijwilliger over een computer?</p> <p>Beschikt de vrijwilliger over de noodzakelijke apparatuur?</p>				
<b>Toekomst</b>	<p>Wat zijn de andere competenties van de vrijwilliger?</p> <p>Wat voor functies heeft de vrijwilliger bij ons of andere organisaties gehad?</p>				
<b>Handig</b>	<p>Heeft de vrijwilliger een rijbewijs?</p> <p>Beschikt de vrijwilliger over handige technische materialen zoals beamers?</p>				

# Fondswerving en sponsoring

De informatie over sponsoring en fondswerving in deze checklist is grotendeels ontleend aan het boek van Hans van der Westen, getiteld *Praktijkboek Sponsoring en fondsenwerving voor non-profit organisaties*, Walburg Pers Zutphen, 2003.

## Het fenomeen op zich

Fondswerving is in Nederland geen nieuw fenomeen. Sinds tijden zijn Nederlanders vrijgevig als hun gevraagd wordt om steun te verlenen aan kwetsbare personen. Daarnaast blijken Nederlanders in toenemende mate bereid om zelf bij te dragen aan voorzieningen in hun regio die bijdragen aan het kwalitatieve niveau van het leven aldaar; dit betreft ook collectieve voorzieningen.

## Oorzaken en redenen waarom fondswerving actueel is

- Deregulering  
Met name de overheid is actief om meer 'zelfredzaamheid' en 'marktwerking' in de non-profitsector in te voeren. Deze sector werd vroeger deels of zelfs volledig door de overheid gesubsidieerd.
- Toenemende druk van klanten en/of leden van de desbetreffende non-profitorganisatie.  
Deze personen stellen hogere eisen aan de dienstverlening. Om hieraan te voldoen, zijn er middelen nodig.
- Ontwikkelingsdrang van besturen.  
Het handhaven van de status quo wordt door het bestuur niet als aantrekkelijk beschouwd. Het bestuur beschikt doorgaans over te weinig middelen, zeker als het gaat om bepaalde zaken te veranderen of te ontwikkelen. Kortom, er zijn meer financiën nodig.

### Omschrijving van fondswerving

Het begrip wordt niet eenduidig omschreven. Het gaat om:

- of om 'geld' werven bij zogenaamde fondsen
- of om het werven van donaties bij particulieren en bedrijven; eenmalig dan wel langdurig. Bedrijven vragen hiervoor vaak geen tegenprestatie. In dat geval wordt ook wel het begrip 'sponsoring' gebruikt.

### Omschrijving van sponsoring

Meestal gaat het bij sponsoring om een situatie dat een organisatie zaken doet met een bedrijf. Veel voorkomende elementen hierbij zijn:

- Een zakelijke samenwerking
- Een bedrijf levert geld, goederen of diensten
- De gesponsorde levert communicatieve tegenprestaties
- Wederzijds bevredigend en/of wederzijds vergelijkbare materiële waarde.

### Onderscheid tussen sponsoring en fondswerving

De hierboven beschreven elementen zijn grotendeels van toepassing op sponsoring van sport, voor een deel op sponsoring van cultuur en slechts in beperkte mate voor lokale maatschappelijke sponsoring.

In de praktijk blijkt het onderscheid tussen sponsoring en fondswerving te vervagen bij maatschappelijke doelen.

### Diverse mogelijkheden

Er zijn diverse mogelijkheden om middelen te verkrijgen:

- 1 Het werven bij fondsen
- 2 Donateurs werven
- 3 Het werven van grote giften
- 4 Het werven van sponsors
- 5 Het organiseren van evenementen en acties.

Deze punten worden hieronder kort toegelicht.

### Het werven bij fondsen

Fondsen zijn zelfstandige organisaties die geld geven aan maatschappelijke doelen. Fondsen worden opgericht en beheerd door particulieren, bedrijven en/of overheden.

Degene die fondsen tracht te werven, komt drie soorten organisaties tegen:

- a De zogenaamde goede doelen of charitatieve instellingen zoals het Prinses Beatrix Fonds of SOS Kinderdorpen.



- b** De vermogensfondsen; een dergelijke instelling ontstaat op initiatief van een particulier (Dinamo Fonds) of een bedrijf. Doorgaans wordt een deel van de opbrengst van het belegde vermogen bestemd voor goede doelen.
- c** De overheidsfondsen; de Nederlandse overheid bestemt geld voor specifieke maatschappelijke doelen en brengt deze middelen onder bij een daartoe opgericht fonds zoals het Fonds PGO. Dit fonds keert subsidies uit ten behoeve van exploitatie van en/of projecten bij instellingen.

### **Donateurs werven**

Donaties zijn in het algemeen giften (in geld of in natura) waarvoor de ontvangende instelling geen expliciete vergelijkbare tegenprestatie dient te verrichten.

Tot de donateurs behoren particulieren, bedrijven en ook (vermogens)fondsen. Soms zijn er ook vermogende particuliere donateurs binnen de ontvangende instelling.

### **Het werven van grote giften**

Een bekende en betrouwbare instelling lanceert een eenmalig ambitieus project en probeert hiervoor bij een beperkt aantal vermogende mensen middelen te krijgen.

### **Het werven van sponsors**

Bij het werven van sponsors dient de desbetreffende organisatie interessante tegenprestaties te leveren.

### **Het organiseren van evenementen en acties**

Deze twee zaken kunnen een waardevol onderdeel vormen van een wervingscampagne.

### **Enkele aandachtspunten bij sponsoring en fondswerving**

- Geschiedt sponsoring en fondswerving op een transparante wijze?
- Wordt er verantwoording afgelegd over de ontvangen en bestede gelden?
- Levert sponsoring en fondswerving in bepaalde sectoren zoals de farmaceutische industrie een dilemma op?
- Wordt er overleg gevoerd met de subsidiegever / financier over uit sponsoring en/of fondswerving ontvangen gelden?

### **Ter afsluiting**

Afsluitend kan worden gesteld dat welke mogelijkheid een (toekomstige) fondsenwerver ook kiest, het starten van een activiteit, ook wel campagne genoemd, kost in ieder geval geld.

Het blijkt dat geld echter geen doorslaggevende factor is bij een geslaagde campagne. Het gaat om het enthousiasme van de fondsenwerver zelf en zijn/haar vermogen om anderen enthousiast te maken.

### **Positiebepaling**

Alvorens met een campagne te beginnen dient te worden vastgesteld of u als fondsenwerver en de andere belangrijke personen in de organisatie positief op een aantal kritische vragen antwoorden.

Deze luiden:

- Vinden u en de betrokkenen het spannend een campagne te starten en is er enthousiasme?
- Zijn het bestuur, de (eventuele) directie en staf voldoende betrokken?
- Hebben de betrokkenen voldoende tijd en capaciteit beschikbaar?
- Wilt u als fondsenwerver investeren voordat de campagne start?
- Bent u bereid als fondsenwerver uw kansen op succes te onderzoeken?

Als blijkt dat deze vragen niet alle positief beantwoord worden, dan is het advies geen campagne voor sponsorwerving en/of fondsenwerving te beginnen. Dat voorkomt allerlei 'ellende'.

U weet echter wel waaraan het ontbreekt en daaraan kan in eerste instantie gewerkt worden.

Afgezien hiervan zijn er nog meer factoren die aangeven hoe het met uw uitgangspositie is gesteld. Deze worden hieronder in de zogenaamde 'quick scan' beschreven.

### **Analyse van de uitgangspositie middels een quick scan**

Hiervoor heeft Hans van der Westen in zijn praktijkboek een oefening beschreven.

Organiseer met de belangrijke sleutelfiguren in uw organisatie een brainstormsessie van 1 tot 1,5 uur. Deel het quick scan formulier uit aan de deelnemers en leg hun in maximaal 30 minuten in hoofdlijnen uit hoe sponsor- en fondsenwerving werken.

Leg vervolgens elke factor in het kort uit en geef elke deelnemer 10 tot 15 minuten de tijd elke factor te waarderen.

Hoe staat de organisatie ervoor? Het cijfer 1 staat voor 'erg slecht' en 10 staat voor 'erg goed'.

Vervolgens wordt elke factor besproken en zo kunnen de (verborgen) meningsverschillen boven water komen. Wissel van gedachten en kom vervolgens tot een gezamenlijk eindoordeel.

Als alle factoren besproken zijn, is er een (intern gedragen) analyse van de Ausgangssituatie van uw organisatie alsmede de interne prioriteiten waaraan gewerkt dient te worden voordat de wervingscampagne kan worden opgezet. En tevens wat u eerst intern dient uit te zoeken om uw startpositie beter te kunnen bepalen.

### **Enkele belangrijke organisaties inzake sponsoring en fondswerving**

- Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF, [www.cbf.nl](http://www.cbf.nl))
- Civil Society ([www.civilsociety.nl](http://www.civilsociety.nl))
- Vereniging van Fondsen in Nederland (FIN, [www.verenigingvanfondsen.nl](http://www.verenigingvanfondsen.nl)) is de brancheorganisatie van vermogensfondsen
- Nederlands Genootschap Fondsenwerfers (NGF, 020 - 4970286); ontwikkelde o.a. beroepsprofielen voor professionele fondsenwerfers
- Sectie Sponsoring Genootschap voor Reclame GVR (GVRGenootschap voor Reclame, [www.gvr.nl](http://www.gvr.nl))
- Vereniging van Fondswervende Instellingen (VFI, [www.goededoelen.nl](http://www.goededoelen.nl))
- Vakblad Fondsenwerving; gaat over werven van giften, leden, vrijwilligers, subsidies, donateurs en sponsors ([vakblad@fondsenwerving.nl](mailto:vakblad@fondsenwerving.nl); [www.fondsenwerving.nl](http://www.fondsenwerving.nl)).



# Analyse van de uitgangssituatie

SCORE UITGANGSSITUATIE	nvt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(eigen sterke en zwakke punten)											
S,B,C organisaties:											
S staat voor organisatie met een simpele structuur											
B staat voor organisatie met een beleidsbepalende structuur											
C staat voor organisatie met een complexe structuur											
MEERJARENBELEID S,B,C											
Is er een meerjarenplan?											
Is er een beleidsterrein waarvoor we aanvullende gelden willen bestemmen?											

SCORE UITGANGSSITUATIE	nvt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STEUNWAARDIGHEID ORGANISATIE S,B,C											
Kennen de wervingsdoelgroepen ons wel?											
Hebben de wervingsdoelgroepen een gunstig beeld van ons?											
Is er een bijzondere gelegenheid (jubileum of zoiets)?											
STEUNWAARDIGHEID DOEL S,B,C											
Hoe concreet is het project?											
Sluit het project helder aan bij de meerjarenstrategie?											
Wat merken de cliënten van het project?											
Is het project helder en duidelijk te beschrijven?											
Is er al een uitgewerkt project incl. investerings- en exploitatiebegroting?											
Zijn er al uitgewerkte sponsorvoorstellen?											

SCORE UITGANGSSITUATIE	nvt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BETROKKENHEID TOP (actie- bereidheid) S,B,C											
Is er een bestuur met goede netwerken?											
Willen de bestuursleden die netwerken bewerken?											
Is er een directeur die of bestuurslid dat persoonlijk wil werven?											
Zijn er andere sleutelfiguren die actief mee campagne willen voeren?											
VRIENDENBESTUUR B,C											
Is er al een vriendenstichting met een bestuur?											
Zo ja, willen de bestuurs- leden zelf (geld) geven voor de nieuwe projecten?											
Willen zij persoonlijk om gelden gaan vragen?											
Hebben zij daartoe de netwerken?											
Is er voldoende knowhow over marketing en reclame?											
En over free publicity?											

SCORE UITGANGSSITUATIE	nvt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Heeft het bestuur maatschappelijke status?											
Nemen (lokale) beroemdheden deel?											
COMITE VAN AANBEVELING B,C											
Is er al een comité van aanbeveling?											
Zo ja, vergroten de huidige namen voldoende de (inhoudelijke) geloofwaardigheid van de campagne?											
STAF C											
Is er iemand vrijgemaakt om campagnemotor te zijn?											
Zo ja, past het persoonlijk profiel bij het vereiste karakter van de sponsor- en fondsenwerver?											
Heeft de persoon voldoende knowhow?											
Heeft de persoon voldoende tijd?											
Heeft de persoon voldoende positie / status?											



SCORE UITGANGSSITUATIE	nvt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Is er een goede secretaresse die kan ondersteunen?											
OVERIGE VRIJWILLIGERS S,B,C											
Zijn er meer mensen intern die de campagne willen helpen voorbereiden?											
Zo ja, wil ons eigen bestuur meewerken?											
En werkt de administratie ook mee?											
Anderen die een nuttige rol kunnen spelen?											
Zijn er medewerkers met goede netwerken die deze ook willen inzetten?											
HISTORIE S,B,C											
Wordt er momenteel samengewerkt met sponsors?											
Zo ja, welke kansen zijn er op verlenging / uitbreiding?											
Zijn de namen van de huidige of eerdere sponsors voldoende sterk om andere sponsors erbij te werven?											

SCORE UITGANGSSITUATIE	nvt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zijn er donateurs?											
Zo ja, is de groep groot genoeg voor een substantiële bijdrage aan de campagne?											
Waren er de laatste 3 jaren (vaste) bijdragen van fondsen?											
Zo ja, hoe kansrijk is herhaling / verlenging?											
ORGANISATIE EN FINANCIEN S,B,C											
Is er voldoende tijd om de campagne voor te bereiden?											
Is er een (elektronische) database waarin contacten met mogelijke sponsors en donateurs goed bijgehouden kunnen worden?											
Is er voldoende voorfinanciering?											
Personele capaciteit om de campagne voor te bereiden?											
Is er financiële ruimte om externe capaciteit in te huren?											

SCORE UITGANGSSITUATIE	nvt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STABILITEIT S,B,C											
Is er voldoende draagvlak voor een goede voorbereiding die een aantal maanden gaat duren?											



# Aansprakelijkheid bestuurders en verzekering bestuursaansprakelijkheid

## Aansprakelijkheid bestuurders

### Inleiding

In het Nederlandse recht wordt geen onderscheid gemaakt tussen bestuurders van stichtingen en verenigingen en bestuurders van andere rechtspersonen (zoals de besloten vennootschap). In de praktijk komt het bij stichtingen en verenigingen veelvuldig voor dat het bestuur niet intensief bij de organisatie betrokken is. Dergelijke besturen staan meer 'op afstand'. Gelet op de juridische rol van de bestuurder binnen Nederlandse rechtspersonen zijn hieraan risico's voor de betrokkenen verbonden.

Met het groter worden van organisaties en de hogere eisen die aan de capaciteiten van de bestuurders gesteld dienen te worden, wordt er vaker gekozen voor een scheiding tussen de directe bestuurstaken en het deskundig toezicht daarop door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie en de met haar verbonden organisatie en staat het bestuur met raad ter zijde. Het Raad-van-Toezicht model wordt buiten beschouwing gelaten aangezien dit model niet of nauwelijks is ingevoerd bij de door het Fonds PGO gesubsidieerde organisaties.

Deze checklist is bestemd voor bestuurders van een simpele (S) organisatie, bestuurders van een organisatie met een beleidsmatige aanpak (B) en bestuurders van een complexe organisatie (C).

Deze checklist is bedoeld voor de statutair bestuurder van een stichting of vereniging naar Nederlands recht (hierna: 'organisatie') en pretendeert geen volledigheid.

Algemeen	Actie ja / nee
Bent u bekend met alle terreinen waarop uw organisatie risico's loopt die kunnen leiden tot niet-begrote uitgaven of tot het niet-ontvangen van begrote inkomsten? S,B,C	
Zijn er op alle in het vorige punt bedoelde risico-terreinen afdoende maatregelen genomen door u of door de verantwoordelijke medebestuurder? Zijn deze maatregelen goedgekeurd door de ledenvergadering? (geldt alleen voor verenigingen) S,B,C	
Is het beleid van het bestuur inzake risicoterreinen goedgekeurd door de ledenvergadering? (geldt alleen voor verenigingen) S,B,C	
Is het gehele bestuur bekend met het juridische kader dat voor uw organisatie van belang is. Voorbeeld: veiligheidswetgeving, regelgeving gezondheidszorg, kinderopvangregelgeving? S,B,C	
Wordt er door het bestuur voor gezorgd dat de leden voldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen op het eigen terrein (bijv. vaktijdschriften, cursussen, begeleiding door externe adviseurs)? S,B,C	
Worden door uw organisatie – voorzover er in uw sector gezaghebbende aanbevelingen op het gebied van goed bestuur ('governance') bestaan – de aanbevelingen ter zake van goed bestuur toegepast? En zo nee, kan worden gemotiveerd waarom geen toepassing daarvan plaatsvindt? S,B,C	

<b>Algemeen</b>	<b>Actie ja / nee</b>
Bent u zelf volledig in staat om uw bestuurstaak te vervullen en kunt u aan die taak voldoende tijd besteden? S,B,C	
Kunt u overzien of de werknemers van uw organisatie – met name degenen met leidinggevende functie – hun taken correct vervullen? B,C	
Bent u in staat te overzien of uw collega-bestuurders aan hun verplichtingen voldoen? S,B,C	
Bent u er zeker van dat het door uw medebestuurders gevoerde beleid op hun beleidsterreinen niet tot risico's voor uw organisatie leidt? S,B,C	
Is de besluitvorming over 'gevoelige' onderwerpen binnen bestuur, toezichthoudend orgaan en ledenvergadering uitvoerig schriftelijk vastgelegd (onder andere in notulen)? S,B,C	
Voorzover sprake is van 'gevoelige' onderwerpen die een risico voor uw organisatie kunnen vormen: heeft u uw bezwaren aan het bestuur bekend gemaakt en heeft u maatregelen genomen of verzocht om maatregelen? S,B,C	
Als het antwoord op de vorige vraag 'ja' is en er wordt geen actie ondernomen: bent u er zeker van dat u nog kunt aanblijven als bestuurder? S,B,C	
<b>Formaliteiten</b>	<b>Actie ja / nee</b>
Kent u alle details met betrekking tot het financiële kader waarbinnen door uw organisatie wordt geopereerd. Voorbeelden daarvan zijn: subsidievoorwaarden, bijzonder wetgeving inzake financiering (gezondheidszorg)? S,B,C	

<b>Formaliteiten</b>	<b>Actie ja / nee</b>
Bent u in detail bekend met alle belangrijke contracten en andere verplichtingen die door uw organisatie zijn aangegaan? S,B,C	
Heeft het bestuur gezorgd voor het in kaart brengen van die belangrijke contracten en andere verplichtingen en wordt de stand van zaken periodiek beoordeeld? S,B,C	
Bent u bekend met de inhoud van de statuten van uw organisatie en houdt u daar rekening mee, met name wat de regels inzake doelomschrijving* en vertegenwoordiging** betreft, bijv. voorafgaande goedkeuring ledenvergadering? S,B,C	
Is/wordt aan alle formaliteiten vereist voor totstandkoming en handhaving van uw organisatie voldaan? S,B,C	
<b>Administratie en openbaarmaking financiële gegevens***</b>	<b>Actie ja / nee</b>
Is uw organisatie verplicht tot openbaarmaking van de balans of andere financiële gegevens bij het handelsregister? Zo ja: wordt er tijdig en volgens deze regels aan de verplichtingen voldaan? C	
Zijn organisatorische maatregelen genomen om te waarborgen dat de administratie blijft voldoen aan de in het vorige punt genoemde eisen, bijv. controle door externe deskundige? C	

\* Als de organisatie handelingen verricht in strijd met de doelomschrijving, kan de organisatie de bestuurder daarop aanspreken.

\*\* Een bestuurder kan aansprakelijk worden gesteld bij onbevoegde vertegenwoordiging.

\*\*\* Een gebrekkige administratie en niet-voldoen aan de openbaarmakingsplicht leiden bij faillissement van een stichting of vereniging die aan vennootschapsbelasting is onderworpen tot een ongunstige bewijspositie voor de bestuurder.



<b>Administratie en openbaarmaking financiële gegevens</b>	<b>Actie ja / nee</b>
Beschikt uw organisatie over een administratie die in overeenstemming is met de omvang van uw organisatie, en die voldoende inzicht geeft in de financiële positie van uw organisatie? S,B,C	
<b>Insolventie</b>	<b>Actie ja / nee</b>
Is voorzienbaar dat uw organisatie niet aan haar verplichtingen ten opzichte van fiscus, uitvoeringsinstelling sociale verzekeringen, pensioenfonds e.d. kan blijven voldoen? B,C Zo ja: heeft u tijdig betalingsonmacht gemeld volgens de regels? B,C	
Is voorzienbaar dat uw organisatie niet aan haar verplichtingen ten opzichte van andere schuldeisers zal kunnen voldoen, zo ja: is surséance of faillissement aangevraagd? S,B,C	
Als de organisatie handelingen verricht in strijd met de doelomschrijving, kan de organisatie de bestuurder daarop aanspreken.	
<b><i>Als een van deze vragen met 'nee' wordt beantwoord, kan er aansprakelijkheidsrisico zijn, en is er reden voor de bestuurder actie te ondernemen.</i></b>	
<b>Algemene aandachtspunten</b> * Aansprakelijkheidsverzekering bestuurder S,B,C en/of * Vrijwaring bestuurder voor aansprakelijkheidsrisico door gelieerde organisatie B,C.	

## Verzekering bestuursaansprakelijkheid

Bij een kleine overzichtelijke organisatie kan het zijn dat de risico's verwaarloosbaar zijn. Een bestuurder moet dan wel *alles* kunnen overzien. Daar waar bestuurstaken worden gedelegeerd aan werknemers, in situaties met meerdere bestuurders en als er risico op letsel of schade bestaat, bestaat er altijd het risico dat een bestuurder later aansprakelijk gesteld wordt voor fouten van een medebestuurder en/of van werknemers. Dit kan zich ook bij kleine organisaties voordoen.

Verder bestaan er voor non-profitorganisaties (wellicht ook voor patiënten-organisaties) arrangementen met verzekeraars, met gunstige premies. Meer informatie daarover is via een goede tussenpersoon verkrijgbaar.

Deze checklist bevat de belangrijkste attentiepunten bij het afsluiten van een verzekering ter zake van het risico van aansprakelijkheid van de bestuurder.

	Actie ja / nee
Is er een beding opgenomen dat ten aanzien van een aantal uitsluitingen regelt dat de bestuurder wel dekking krijgt als hem/haar geen persoonlijk verwijt treft? S,B,C <i>Dit is vooral van belang bij formaliteiten die tot uitsluiting leiden, bijv. de boekhoud- en publicatieplicht, het ontbreken van adequate verzekeringen en het niet tijdig melden betalingsonmacht aan fiscus e.d.</i>	
Welk geografisch gebied wordt gedekt? C <i>Let erop of alleen Nederlandse dekking voldoende is dan wel of Europese dekking of zelfs wereldwijde dekking nodig is.</i>	
Is er een bepaling opgenomen die recht geeft op dekking in situaties dat de rechtspersoon niet (meer) door de wederpartij kan worden aangesproken? S,B,C	

	Actie ja / nee
<p>Is het wenselijk dat er afhankelijk van de omstandigheden wel dekking is voor aansprakelijkheid voor bepaalde risico's die veelal worden uitgesloten? B,C <i>Te denken valt aan letsel- en gezondheidsschade (hoewel die meestal adequaat door de rechtspersoon verzekerd kan worden) en aan persoonlijke aansprakelijkheid voor garantieclaims en dergelijke (zo'n persoonlijke aansprakelijkheid lijkt niet zo snel aanwezig en moet toch verzekeraar zijn).</i></p>	
<p>Wie is de verzekerde<sup>1</sup>, met andere woorden wat is de groep van verzekerde personen? S,B,C <i>Dat zijn allereerst uiteraard de statutair bestuurder of bestuurder. Soms worden rechtsopvolgers en echtgenoten van de statutair bestuurder en bestuurder ook meeverzekerd. Van belang is of daarnaast ook nog anderen als verzekerden worden genoemd, daarbij valt te denken aan:</i> <i>a) natuurlijke personen die krachtens een statutaire bepaling of een besluit van de algemene vergadering, voor een bepaalde tijd daden van bestuur verrichten en</i> <i>b) beleidsbepalers.</i></p>	
<p>Op welke rechtspersoon heeft de verzekering van de aansprakelijkheid van de bestuurder betrekking? S,B,C <i>Als een functionaris bij meerdere rechtspersonen betrokken is, komt dit dan ook in de polis tot uitdrukking?</i> S,B,C</p>	
<p>Dekt de verzekering ook claims die na afloop van het bestuurderschap worden ingediend? (Periode / tijdstip melding claim / 'narisico') S,B,C</p>	

1 De 'verzekeringnemer' is degene die de premie betaalt. Dat zal veelal de rechtspersoon zijn bij wie de betrokkenen bestuurder zijn.

	Actie ja / nee
<p>Is er sprake van een eigen risico? S,B,C  <i>Veel verzekeraars beperken het verzekerde bedrag tot een bepaalde limiet. Als de schade hoger is dan de limiet, keert de verzekeraar niets meer uit. Die schade komt dus voor rekening van de verzekerde zelf. Het is derhalve van belang te bekijken of het eigen risico niet te hoog en de limiet niet te laag is.</i></p>	
<p>Welke kosten van verweer worden gedekt? S,B,C  <i>Zo kan eraan worden gedacht om – ook al wordt milieuschade uitgesloten – na te gaan of wel de kosten van rechtsbijstand ter zake van het verweer tegen claims op dit terrein worden vergoed, ongeacht of de claim ongegrond is of niet.</i></p>	

# Literatuurlijst

---

- Görtz, G., *Meetlat Vrijwilligersbeleid*, Symbiose, Sittard 2002
- Handy, C., *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*, Penguin Books, London 1988
- Jongh, Ricor F. de, *Beter besturen van stichtingen en verenigingen: een praktische en niet-juridische handleiding*. Uitgeverij Bosch & Keuning, Baarn 1995
- Rootselaar, R. van, Besturen op afstand: Bestuursrollen in vrijwilligerswerk  
In: *Vakwerk* (vol. 8, nr. 2, pp. 9-10, 1998a)
- Rootselaar, R. van, Besturen op afstand: Veranderen van Bestuursvorm  
In: *Vakwerk* (vol. 8, nr. 3, pp. 12-14, 1998b)
- Rootselaar, R. van, Besturen op afstand: Geschikte Bestuursleden Vinden  
In: *Vakwerk* (vol. 8, nr. 4, pp. 12-15, 1998c)
- Walsem, R. van, *Parameters van Lokale Vrijwilligersorganisaties*, Rotterdam 2001
- Westen, H. van der, *Praktijkboek Sponsoring en fondsenwerving voor non-profit organisaties*, Walburg Pers, Zutphen 2003





