

Besturen van een stichting of vereniging

In dit document wordt ingegaan op een aantal aspecten die van belang zijn bij het goed besturen van een stichting of vereniging.

De taken en verantwoordelijkheden van een bestuur kunnen per organisatie verschillen en hangen vooral af van het soort bestuur waar een organisatie voor kiest. Er zijn grofweg drie soorten besturen te onderscheiden:

- Het voorwaardenscheppende bestuur

Dit bestuur houdt zich sterk op de achtergrond bij het vaststellen van inhoudelijk beleid en werkt vooral aan het mogelijk maken van het werk. Aandachtspunten zijn o.a. financieel beheer, huisvesting, vrijwilligersbeleid en continuïteit van de organisatie.

- Het beleidsvormende bestuur

Dit bestuur houdt zich naast de voorwaardenscheppende activiteiten ook bezig met het bedenken, opstellen en vastleggen van inhoudelijk beleid. De uitvoering van het beleid ligt bij de medewerkers (betaalde krachten én vrijwilligers), waar het bestuur deze uitvoering alleen beoordeelt.

- Het uitvoerende bestuur

Een uitvoerend bestuur doet feitelijk alles: bepaling en uitvoering van beleid, contacten naar buiten, voorwaardenscheppende activiteiten.

Het gaat hier om een ruwe onderverdeling. In de praktijk is geen organisatie gelijk en geen bestuur hetzelfde. De praktijk geeft aan welke (meng)vorm het best past bij de organisatie en de betrokken bestuurders.

Verdeling van de afzonderlijke bestuurstaken

De voorzitter en secretaris worden bij voorkeur benoemd uit de bestuursleden die al gedurende ten minste één jaar in functie zijn. De secretaris vervangt de voorzitter bij diens afwezigheid of er wordt (vooraf) vanuit het bestuur een plaatsvervangende voorzitter aangesteld.

De voorzitter is belast met:

1. het leiden van alle vergaderingen;
2. het coördineren van het bestuursbeleid en in het algemeen het initiëren van en zorgen voor een goed verloop van de, in het belang van de stichting of vereniging, noodzakelijke werkzaamheden;
3. het samenstellen van het jaarverslag.

De secretaris is belast met:

1. de administratie en correspondentie en - indien van toepassing - de ledenadministratie;
2. de voorbereiding en het beleggen van alle vergaderingen;
3. het notuleren van alle vergaderingen;
4. het verschijnen van publicaties en periodieken;
5. het beheer van de eigendommen, geldmiddelen daarvan uitgesloten.

De penningmeester is belast met:

1. het beheer, de invordering en uitbetaling van de gelden van de stichting of vereniging en de boekhouding daarvan;
2. het regelmatig, doch ten minste éénmaal per jaar, verslag uitbrengen van de financiële positie van de stichting of vereniging;
3. het elk jaar opstellen van een begroting voor het komende stichtings- of verenigingsjaar;
4. het meewerken aan het jaarlijkse verslag van een door het bestuur aangewezen externe registeraccountant en het jaarlijkse verslag van de financiële commissie (indien aanwezig).

Gezamenlijk vormen de voorzitter, de secretaris en de penningmeester het dagelijks bestuur van de vereniging of stichting. Het dagelijks bestuur kan naast de algemene vergaderingen en/of ledenvergaderingen tussendoor als dagelijks bestuur overleg voeren. Dit betreft dan vaak overleggen die te maken hebben met de uitvoering van besluiten van het totale bestuur.

Naast deze basisfuncties binnen een bestuur, is er ook nog de functie van overig bestuurslid. De overige bestuursleden nemen deel aan alle algemene vergaderingen van het bestuur. Zij hebben een gelijkwaardige positie in de besluitvorming van het bestuur. Hoewel de verantwoordelijkheid van de overige bestuursleden ten opzichte van de drie bovenstaande functies anders is, is het verstandig om een duidelijk beeld te hebben van de kennis en kwaliteiten die deze leden toe kunnen voegen aan het bestuur. Deze kennis kan bijvoorbeeld bij het samenstellen van werkgroepen binnen het bestuur van belang zijn.

Samenwerken in het bestuur

Wanneer je in een bestuur zit, moet je met elkaar samenwerken. Immers, je zit met minstens drie mensen in een bestuur die allemaal eigen ideeën hebben over het besturen van de stichting of vereniging. Dat zul je op elkaar moeten afstemmen. Wanneer er een beleidsplan is geschreven waarin een samenhangend beleid is weergegeven, is dat een belangrijke leidraad voor de samenwerking. Ook de volgende zaken zijn van belang voor een goede samenwerking in een bestuur.

- Zorg dat iedereen dezelfde doelstellingen nastreeft. In het beleidsplan zijn bepaalde doelstellingen geformuleerd. Voor een goede samenwerking is van belang dat ieder bestuurslid die doelstellingen onderschrijft en ook daadwerkelijk nastreeft.
- Laat de bestuurstaken op elkaar aansluiten.

- Zorg dat bestuursleden op elkaar zijn ingespeeld. Het is belangrijk dat een bestuurder goed weet met welke zaken de medebestuursleden bezig zijn. Het geeft in de eerste plaats veel inzicht in wat er allemaal in de stichting of vereniging gebeurt. In de tweede plaats is het van belang in verband met het op elkaar laten aansluiten van de bestuurstaken en bij het overnemen van taken wanneer een bestuurslid bijvoorbeeld afwezig is. Wanneer een bestuurder goed geïnformeerd is, kan hij/zij de draad makkelijker weer oppakken.
- Creëer een open sfeer ten aanzien van kritische punten. Voor een goede samenwerking is het van belang dat frustraties over een bepaalde gang van zaken of ten aanzien van een bestuurslid gewoon besproken kunnen worden. Het komt het bestuur niet ten goede als iedereen alles gaat opkroppen en pas bij een flinke ruzie duidelijk maakt wat hem of haar dwars zit.
- Leer de sterke en zwakke punten van elkaar kennen. Wanneer het bestuur weet waar iemand goed en minder goed in is, weet een ieder ook wat het bestuur aan die persoon heeft.
- Ken de persoonlijke motivatie van elkaar. De reden waarom iemand een functie in het bestuur aanvaardt kan van velerlei aard zijn. De een wil organisatorische ervaringen opdoen, de ander bouwt graag aan zijn of haar cv, weer een ander wil alles wat misgaat verbeteren enz. Voor een goede samenwerking is het prettig te weten welke persoonlijke motivatie iemand heeft om zich voor de stichting of vereniging in te zetten. Hierbij is ook van belang van elkaar te weten wat iedereen wil en wat iedereen kan.
- Draag kennis over. Nieuwe bestuursleden hebben vaak de kennis nog niet van wat het inhoudt om een bestuurslid te zijn. Het is dan van belang om die kennis bij te brengen. De vertrekkende bestuurder zal uiteraard zijn of haar opvolger inwerken, maar ook de andere bestuursleden zullen in het begin veel zaken moeten uitleggen. Heldere communicatielijnen en afspraken zijn daarbij van essentieel belang. Ook een cursus *Besturen* is een goede methode om kennis over te dragen in het belang van een goede samenwerking. Zeker als veel nieuwe bestuursleden erbij zijn gekomen of een beleidsplan geschreven moet worden, kan een "externe" cursusleider veel informatie meegeven waar je wat mee kan als bestuur.

Aansturen

Aansturing kent twee verschillende kanten. Aan de ene kant zorgen dat de doelstellingen zoals neergelegd in het beleidsplan gehaald worden en alle activiteiten in het teken daarvan staan. Aan de andere kant zorgen dat iedereen ook daadwerkelijk doet wat hij of zij moet doen.

Richting in de gaten houden

Het is belangrijk voor de stichting of vereniging dat de doelstellingen die in het beleidsplan staan ook echt worden uitgevoerd. Je moet dus weten of dat ook echt zal gebeuren. Gaat iedereen dezelfde richting uit? Of zijn er mensen zaken aan het regelen die de doelstellingen doorkruisen? Vooral tijdens bestuursvergaderingen en algemene ledenvergaderingen heb je als bestuur uitgebreid de tijd om te bespreken of de gewenste weg nog steeds bewandeld wordt. Hoe ver ben je met de realisatie van het beleidsplan? Tijdens bestuursvergaderingen kan dit als vast punt voor iedere bestuurder terugkeren en ook tijdens de algemene ledenvergadering van een vereniging kan verslag gedaan

worden van deze realisatie. Aan de hand van de uitkomsten kan dan in gezamenlijkheid besloten worden om bij te sturen of juist niet.

Conflicthantering

Hoewel niemand het leuk vindt, komt het toch af en toe voor dat mensen een meningsverschil hebben. Het is dan van groot belang om dat meningsverschil niet te laten escaleren. Dat komt immers de goede sfeer en rust in het bestuur niet ten goede en daarbij is de nasleep van een uit de hand gelopen conflict lang voelbaar. Het is dus erg belangrijk om sturing te geven aan en een uitweg te bieden in eventuele meningsverschillen.

De meeste conflicten ontstaan als gevolg van:

- Wederzijds onbegrip: mensen zitten op een verschillende golflengte.
- Informatiegebrek: de betrokken partijen hebben verschillende hoeveelheid informatie.

Tips om conflicten te voorkomen

- Probeer je in te leven in de situatie van de ander. Probeer de argumenten op tafel te krijgen waarom iemand die bepaalde mening is toegedaan. Vanuit welke grondbeginselen benadert die persoon het probleem of welke persoonlijke situatie leidt tot die reactie? Vraag ook aan die persoon om uitleg wanneer je er zelf niet uitkomt. Wanneer je immers wat meer inzicht hebt daarin zul je ook de reactie beter kunnen begrijpen.
- Word niet kwaad. Boos worden op elkaar heeft nog nooit ergens toe geleid. Je gaat dingen zeggen waar je later spijt van hebt en ook de ander zal een boze reactie teruggeven. Een oplossing is dan verder weg dan ooit. Beter is het om zo rationeel mogelijk het conflict of meningsverschil te benaderen en de argumenten van elkaar op een rij te krijgen. Want juist in de rationele argumenten is ook de oplossing te vinden.
- Realiseer dat iedereen hetzelfde doel nastreeft. Je zit met zijn allen in hetzelfde bestuur en hebt ook allemaal voor ogen om de stichting of vereniging nog leuker, gevarieerder en groter te maken. Iedereen doet dus ook die zaken in het belang van de afdeling. Iedereen zal dat op zijn eigen manier doen en misschien lijkt de manier van die ander wat onhandig, maar dan nog maakt dat niet uit als het doel bereikt wordt. Heb daar dus ook vertrouwen in.

Leiden bestuursvergaderingen

De voorzitter moet leiding geven aan de bestuursvergadering en zorgdragen voor een goede sfeer tijdens deze vergadering. Hier volgen enkele aandachtspunten die daaraan kunnen bijdragen.

-Structuur in de discussie en vergadering.

- *Agenda.* Een tijdig toegestuurde agenda is van groot belang. Bestuursleden weten dan welke onderwerpen aan de orde komen en kunnen goed beslagen ten ijs verschijnen.
- *Tijdsplanning.* Houdt goed de tijd in de gaten zowel van de hele vergadering als van de verschillende onderdelen ervan. Langdradigheid komt immers de afdeling niet ten goede en ook zal de vergadering dan veel minder leuk zijn. Houdt de vergadering dus strak.

- *Samenvatting discussies.* Wanneer tijdens een discussie verschillende standpunten naar voren komen kan het handig zijn om heel kort even de verschillende visies op een rij te zetten. Dan kunnen alle bestuursleden ook het overzicht houden voor het geval er een besluit genomen moet worden of misschien de volgende keer verder gediscussieerd wordt.
- *Besluiten formuleren.* Formuleer in één zin wat besloten is, zodra een besluit genomen wordt. Voor de notulist is dit van belang, maar ook om even helder te hebben dat iedereen ook dezelfde interpretatie geeft aan het besluit.
- *Actiepunten formuleren.* Wanneer bestuursleden na de bestuursvergadering bepaalde zaken onder handen moeten nemen is het belangrijk om helder te hebben wat wie moet gaan doen. Formuleer de actiepunten dus even aan het einde van de vergadering.

- Opkomen voor bestuursleden in het nauw

- *Geen partij kiezen.* Het is belangrijk dat de voorzitter van de vergadering geen partij kiest voor een of meer bestuursleden. Houdt een neutrale positie, ook als een bestuurslid een heel goede vriend of vriendin betreft of een ander je als voorzitter minder ligt.
- *Compromis zoeken.* Zoek altijd een tussenweg. Waar zouden de "strijdende" partijen zich beide een beetje in kunnen vinden? De opening zoeken is immers de enige weg om uiteindelijk verder te kunnen met de afdeling.
- *Achter bestuurslid staan.* Maak duidelijk dat aanvallen op een bestuurslid niet constructief is, ook wanneer het bestuurslid iets verkeerd heeft gedaan. Belangrijker is om afspraken voor de toekomst te maken, waardoor het beter kan gaan.

-Aanzwengelen van een discussie

- *Alert blijven.* Het is belangrijk om te weten wat ter discussie moet komen betreffende het beleid van de stichting of vereniging. Breng dat dan ook in tijdens de bestuursvergadering.
- *Neutrale inleiding.* Het is belangrijk om een neutrale inleiding te geven over het gesignaleerde probleem. Geef als voorzitter niet meteen je eigen mening, maar een overzicht van de verschillende mogelijkheden zonder je eigen voorkeur daarbij uit te spreken.
- *Brainstorm met bestuursleden.* Zorg dat alle bestuursleden hun visie op het probleem kunnen geven en alle argumenten voor mogelijke oplossingen op tafel komen. Geef je eigen mening als laatste, zonder daarbij te claimen dat jouw mening meer status heeft dan die van de andere bestuursleden.