



**ENERGIE
van
UTRECHT**



Kuperus & Co
Beweging in Stichting en Vereniging



**Een goed bestuur
Midden in de maatschappij
Bestuurdersdag 21 nov**

Verenigen als vak



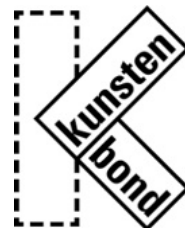
Federat
Medisch
Specialisten



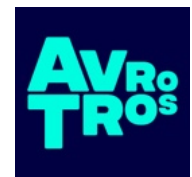
DE
ZONNE
BLOEM



Landelijke Beroepsgroep
Begeleiders Onderwijs



Amsterdamsche Coöperatieve Woningvereniging
"SAMENWERKING" BA



Vandaag



- Good governance en principes goed bestuur
- Levenscyclus vereniging en de veranderende rol van bestuur
- Behoorlijk bestuur (WBTR)
- Jouw bestuur als team



Besturen van een coöperatie is geen sinecure

Politiek overtuigen

Adviseurs regelen

Contracten uitonderhandelen

Financiering rondkrijgen






ALV's meekrijgen

Omwonenden sussen



Verskil in verenigingen, verschil in doel



Type	Achterban	Doel	Context
 Branche-vereniging	Verbindt ondernemingen met commercieel belang	Gericht op verbeteren marktpotentieel	Van profit naar collectief belang Inzet leden = meestal betaald
 Maatschappelijke branche-vereniging	Verbindt non-for-profit organisaties in een sector	Gericht op verbeteren omstandigheden in en voor de sector / maatschappelijk doel	Van eigen missie naar sector omstandigheden en kwaliteit. Inzet leden = betaald
 Beroeps-vereniging	Verbindt vakgenoten als professionals	Positie beroep in samenleving, kwaliteit en positionering beloning etc. gedeelde waarde	Tussen werkcontext en privépersoon Inzet leden = wisselend vrijwillig/betaald
 Coöperatieve vereniging	Verbindt leden op de 'stoffelijke belangen'	Samen economisch doel (inkoop, dienst, bedrijf)	Tussen eigen belang en coöperatief sterker Inzet leden afhankelijk van context
 Personen-vereniging (patiënten, sport consumenten)	Verbindt betrokken burgers op gedeeld lot, belang hobby	Van dominant intern, sociëteit tot dominant extern campagne	Vrijwilligerscontext Inzet leden = vrijwillig

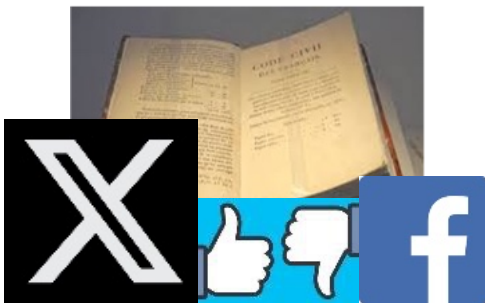


Als coöperatie midden in de maatschappij



Verenigen beweegt

- Mensen leven anders: versnelde tijd, social media, minder geloof in instituten
- Andere type vrijwilligers
- Hogere eisen aan 'goed bestuur': AVG, codes, WBTR
- (Social) media betreft individuen, verhardt (en vraagt snelheid)



Waarom good governance?



“Waarborgen van samenhang en transparantie in het bestuur en toezicht van een organisatie, met het oog op een **efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen**. Dat er een systeem is van checks and balances, dat een vereniging een **intern (moreel) kompas of corrigerend vermogen** heeft.”



Goed bestuur



✓ Check and balances

- Onderscheid tussen beleidsmakend, toezichhoudende taken en uitvoerende taken
- Helderheid mandaat inzet betaalde krachten, goed werkgeverschap
- Planning, control en compliance

✓ Transparantie en invloed

- Goede informatievoorziening tussen organen
- Transparante verantwoording naar achterban
- Draagt zorg voor ledeninvloed

✓ Het bestuur als team

- Samenstelling bestuur, profielen en benoeming (buiten netwerk, transparante procedure, zittingstermijnen)
- Wat bij belangenverstrengeling en bij uitval (WBTR)
- Onderlinge verhoudingen en jaarlijkse evaluatie



De levenscyclus van een vereniging

Ontwikkelen
in tijd en succes

START

- **Gedeelde passie initiatief. Alle energie voor issue en inhoud**
- Warme en laagdrempelig
- Minimaal financieel risico, maximaal onderling vertrouwen

STEUN

- **Groep is vertrouwd: bekend** aanspreekbaar en “goed voor hun geld”
- Social media biedt kanaal en infrastructuur



VOLWASSEN

- **Groter verschil leden-vrijwilligers**
- Bureau van beleid tot uitvoering
- Strategisch bestuur, soms ledenraad
- **Let op: wie is waar verantwoordelijk voor**

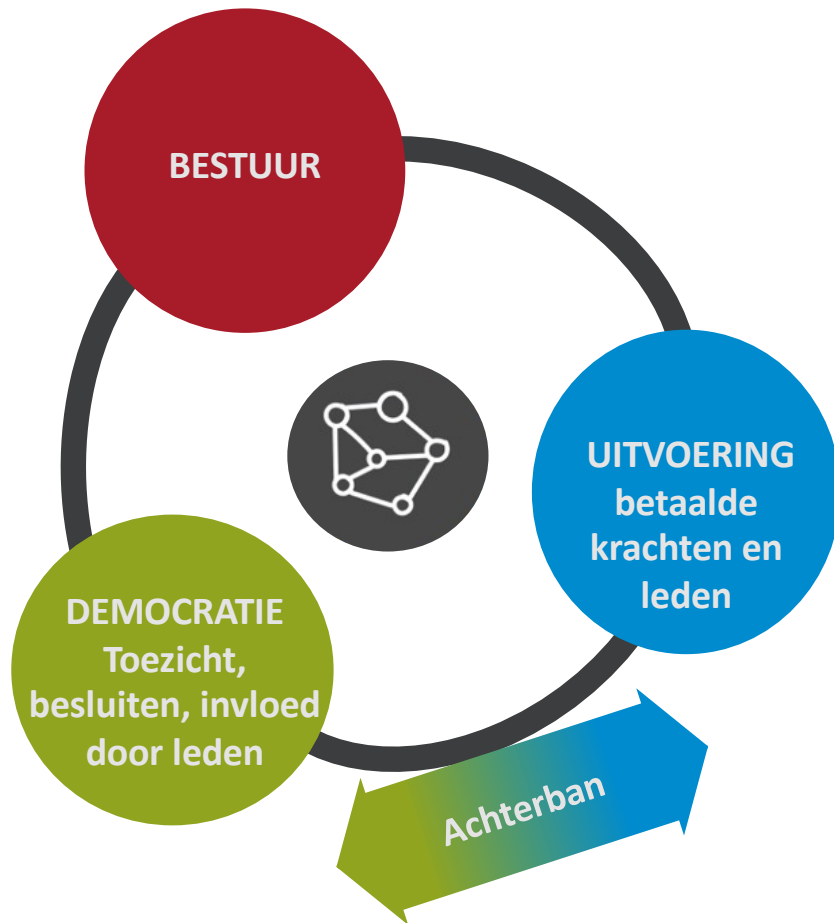
GROEI

- **Nieuwe activiteiten, andere mensen**
- Verschil bestuur-vrijwilligers, werkgroepen
- Formalisering besluitvorming, P&C-cyclus
- Taken uitbesteden aan bureau
- **Let op: overbelasting bestuur**

PIONIEREN

- Grotere groep, **risico ↑, vertrouwen ↓**
- Relaties (subsidiegevers, opdrachtgevers) eisen formaliseren, alv
- Vaak nog informele taakverdeling, uitvoerend bestuur
- **Let op: (te)weinig oog voor morgen**

Check and balances: één systeem in balans



1. Regels in statuten en reglementen

- Passend bij omvang en type
- Op elkaar aansluiten in rol, bevoegdheden

2. Heldere afspraken

- Over proces en informatie
- Over informeren en meedenken

3. Gedrag

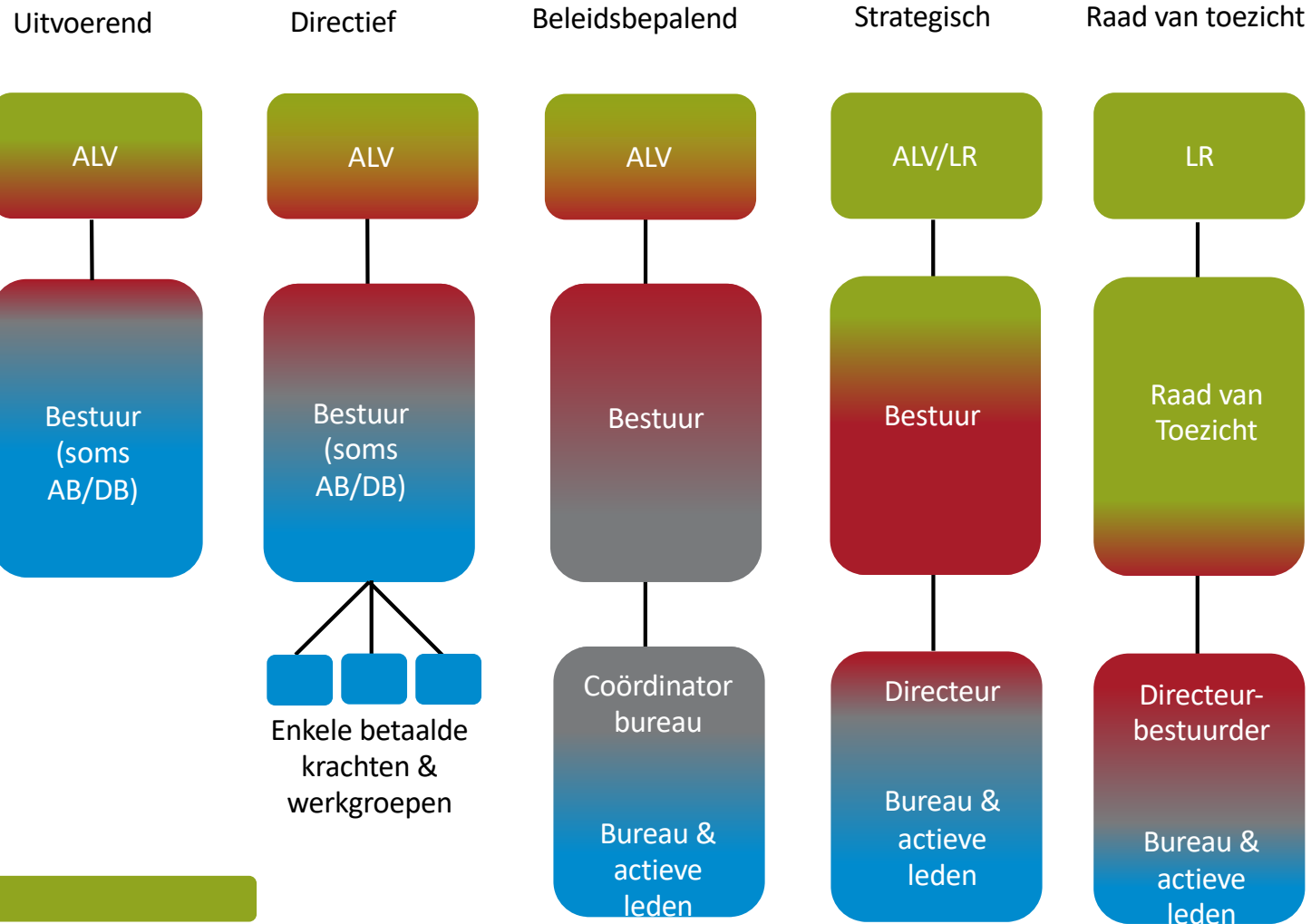
- Omgangsvormen
- Kennen én respecteren van elkaars toegevoegde waarde

1, 2 kun je vastleggen

3 moet je met elkaar doen!



Bestuursmodellen en verschuiving in taken



- Toeziht
- Strategie en besluiten
- Beleidsvorming
- Uitvoering



Bestuursmodellen en verschuiving in taken



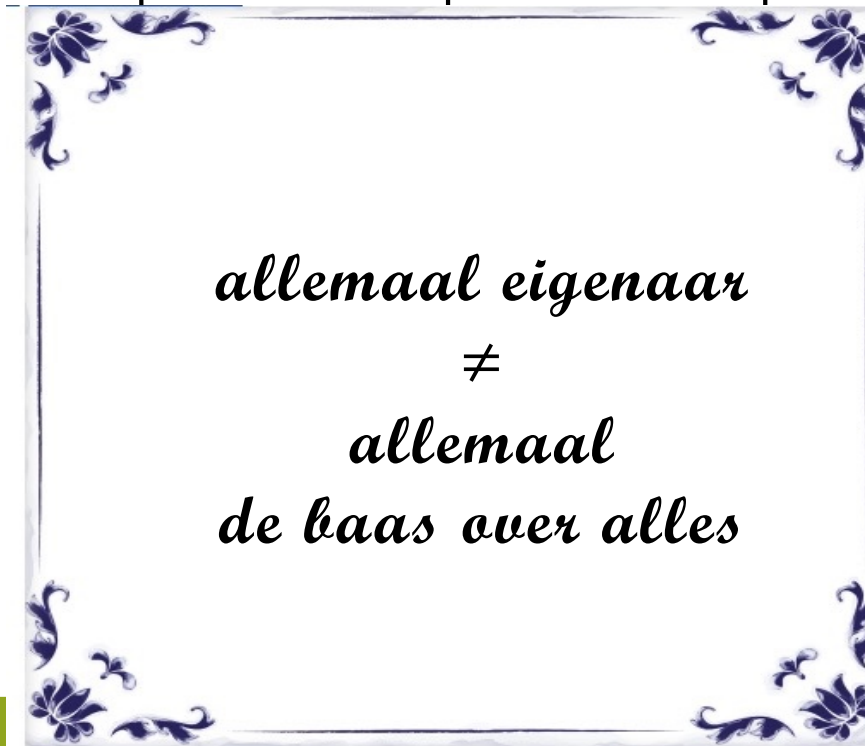
Uitvoerend

Directief

Beleidsbepalend

Strategisch

Raad van toezicht



Toezicht

Strategie en besluiten

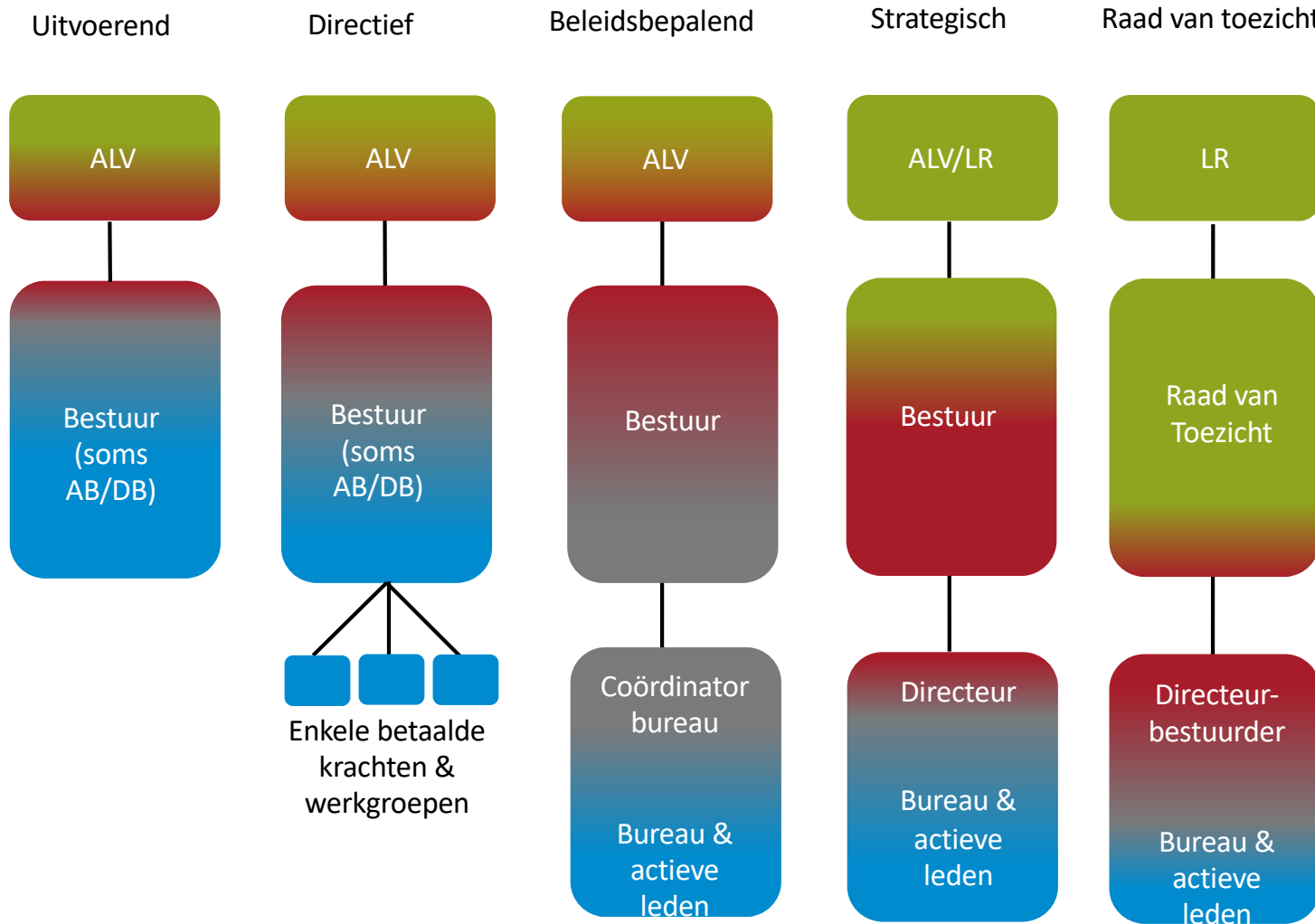
Beleidsvorming

Uitvoering





Wie doet bij jullie wat & hoe is het als jullie project staat?



- Toezicht door.....
- Strategie en besluiten door.....
- Beleidsvorming door.....
- Uitvoering door.....



A wooden maze is shown from a top-down perspective, with a red banner overlaid across the center. The banner contains the text 'Behoorlijk bestuur (WBTR)' in white. The maze is made of light-colored wood and is set on a darker wooden surface.

Behoorlijk bestuur (WBTR)

Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen per juli 2021





Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen

1. Beperking meervoudig stemrecht
2. Raad van commissarissen (RvC) bij verenigingen en stichtingen
3. Regels over onstentenis en belet
4. Regels over tegenstrijdig belang
5. Ietsje uitbreiding van **hoofdelijke aansprakelijkheid** van bestuurders en toezichthouders

Belet en ontstentenis



- Ontstentenis is als een bestuurder niet meer in functie is. Bijvoorbeeld bij ontslag, uittreden of bij overlijden.
- Belet is als een bestuurder tijdelijk niet kan besturen, zoals bij schorsing of ziekte.
- De statuten moeten in dergelijke gevallen aangeven wie beslissingen mag nemen als het bestuur of de commissarissen dat niet kunnen. Zo voorkom je een patstelling.

Regel alvast hoe je het doet.

Uiterlijk bij de eerstvolgende statutenwijziging in de statuten opnemen (advies binnen 5 jaar, dus 1 juli 2026).

Tegenstrijdig belang



- Het belang van de stichting of vereniging moet altijd voorop staan bij besluiten.
- Heeft een bestuurder een direct of indirect persoonlijk belang dat in strijd is met de belangen van de rechtspersoon dan niet deelnemen aan de overleggen of een besluit daarover nemen.
- Kan daardoor geen bestuursbesluit genomen worden, omdat er te weinig bestuursleden zijn? Dan neemt de RvC/RvT het besluit. Als er geen RvC/RvT is, nemen de aandeelhouders of leden een besluit.

Aansprakelijkheid (brrrrr...)



- Uitgangspunt: **de rechtspersoon** is aansprakelijk
- Bestuurlijke aansprakelijkheid is dus niet alledaags en gaat vaak over financieel gedoe.

Bij onbehoorlijke taakvervulling door een bestuurder moet sprake zijn van een **ernstig persoonlijk verwijt**.

Wanneer dat precies aan de orde is, hangt af van de omstandigheden.

Voorbeelden van onbehoorlijke taakvervulling uit de jurisprudentie:

- Bestuur(der) houdt zich niet aan wettelijke bepalingen en/of de statuten;
- bestuurder stelt zijn eigen belangen boven die van de rechtspersoon;
- bestuurder neemt onnodige financiële risico's;
- bestuurder sluit de benodigde verzekeringen niet af;
- bestuurder onttrekt (financiële) middelen de organisatie;
- aansprakelijkheid in geval van faillissement wegens onttrekking van vermogensbestanddelen, het niet tijdig deponeren van jaarstukken of het niet bijhouden van een deugdelijke administratie.

Handvatten



- ✓ Richt een vereniging op bij notariële akte
- ✓ Blijf binnen de bevoegdheden die je als bestuurder hebt (bijv. hoeveel personen vertegenwoordiging)
- ✓ Zorg voor goede verslaglegging en degelijke afwegingen
- ✓ Sluit een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering af
- ✓ Open houding onderling: zorg dat je inzicht hebt in het werk van je mede bestuursleden. Je bent één bestuur, dus je draagt ook verantwoordelijkheid voor fouten van je mede bestuurders.

Goede besluiten met goede verslaglegging

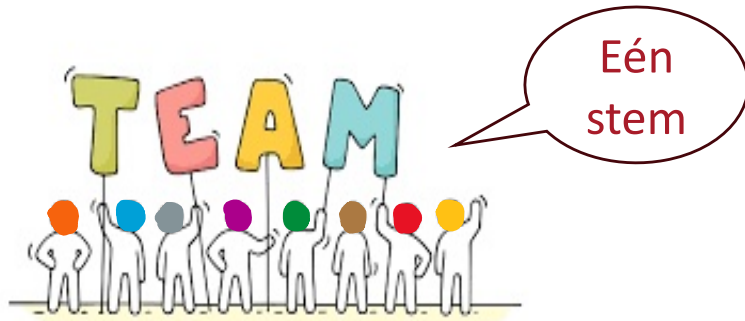


- Wie zijn betrokken bij het besluit?
- Heeft een bestuurslid een (direct of indirect) persoonlijk (tegenstrijdig) belang bij dit besluit?
- Zo ja, zijn de bijzondere regels voor de besluitvorming gevolgd?
- Waarom is het besluit goed voor de vereniging of stichting?
- Kan de vereniging of stichting de financiële gevolgen van dat besluit dragen?



Jouw bestuursteam

Een divers en collegiaal team



Divers in samenstelling

- Kennisgebieden (projectvaardigheden, energietransitie, financiën)
- Leeftijd, m/v, culturele achtergrond
- Bij werving
- Persoonlijkheid / ambitie

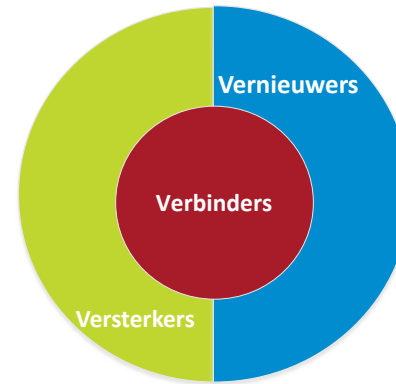
Collegiaal = Eén stem

- In het bestuur diversiteit en tijdens vergadering discussie
- Naar buiten representatief, kundig en heldere sturing
- Bestuurslid ben je 24/7 overal

Teamvorming

- Aandacht voor onderlinge verhoudingen, evalueer elk jaar met je bestuur, teamuitje
- Wat als.....bij crisis

Persoonlijkheid/ambitie



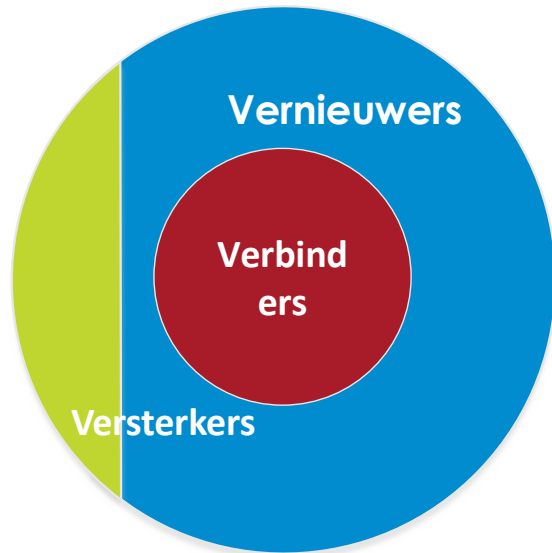
Vernieuwer	Verbinder	Versterker
<p>Kracht</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ondernemende netwerker •Veel nieuwe plannen en projecten •Signaleert nieuwe thema's 	<p>Kracht</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gezellig, oog voor personen •Veel aanwezig •Tolk vertaler tussen versterkers en vernieuwers 	<p>Kracht</p> <ul style="list-style-type: none"> •Weet organisatiekracht te verkopen •Kent de historie, loyaal •Veel reality check
<p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none"> •Eigengereid aan de slag •Ongeduld •Mooie ideeën zonder draagvlak 	<p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none"> •Conflict vermijdt daardoor soms te conservatief •Maakt dingen complexer •Wollig, zalvend 	<p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none"> •Procedurele hindermacht, zuchten en steunen •Te weinig oog (ontkent) slijtage in vereniging, gooit kind noch badwater weg •Schiet snel in uitvoering

Jouw bestuur

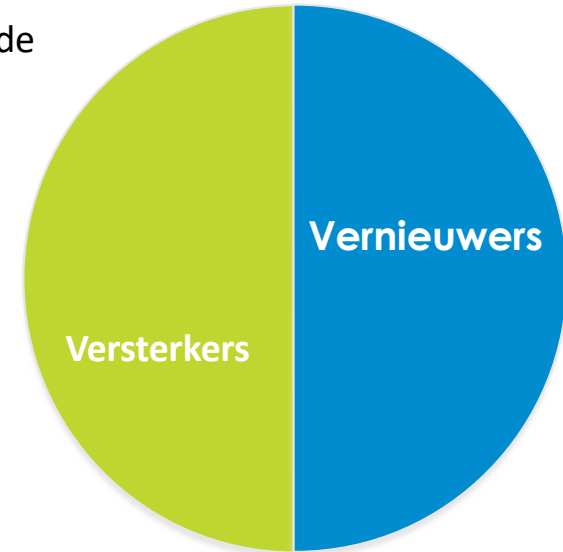
Vernieuwer	Verbinder	Versterker
Kracht <ul style="list-style-type: none">•Ondernemende netwerker•Veel nieuwe plannen en projecten•Signaleert nieuwe thema's	Kracht <ul style="list-style-type: none">•Gezellig, oog voor personen•Veel aanwezig•Tolk vertaler tussen versterkers en vernieuwers	Kracht <ul style="list-style-type: none">•Weet organisatiekracht te verkopen•Kent de historie, loyaal•Veel reality check
Valkuil <ul style="list-style-type: none">•Eigengereid aan de slag•Ongeduld•Mooie ideeën zonder draagvlak	Valkuil <ul style="list-style-type: none">•Conflict vermijdt daardoor soms te conservatief•Maakt dingen complexer•Wollig, zalvend	Valkuil <ul style="list-style-type: none">•Procedurele hindermacht, zuchten en steunen•Te weinig oog (ontkent) slijtage in vereniging, gooit kind noch badwater weg•Schiet snel in uitvoering
Naam:	Naam:	Naam:

Eventueel 360 graden (iedereen deelt iedereen in) te doen voor meer 'betrouwbaarheid'

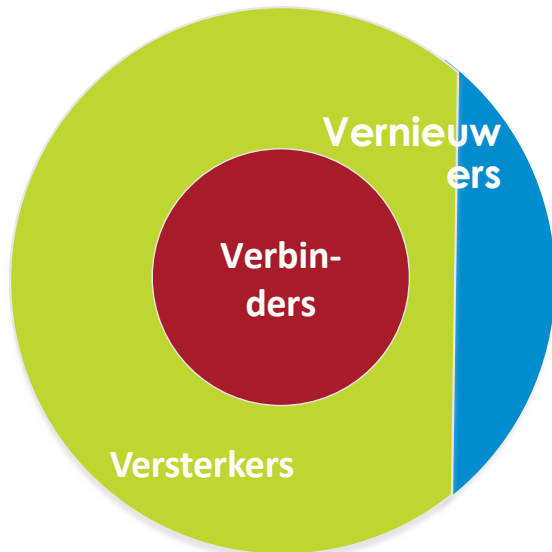
Niet in evenwicht



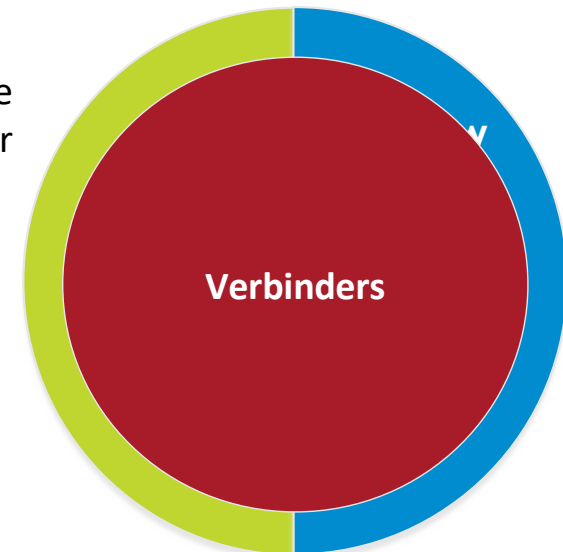
Het hollende bestuur



Het vechtende bestuur



Vastgeroeste bestuur



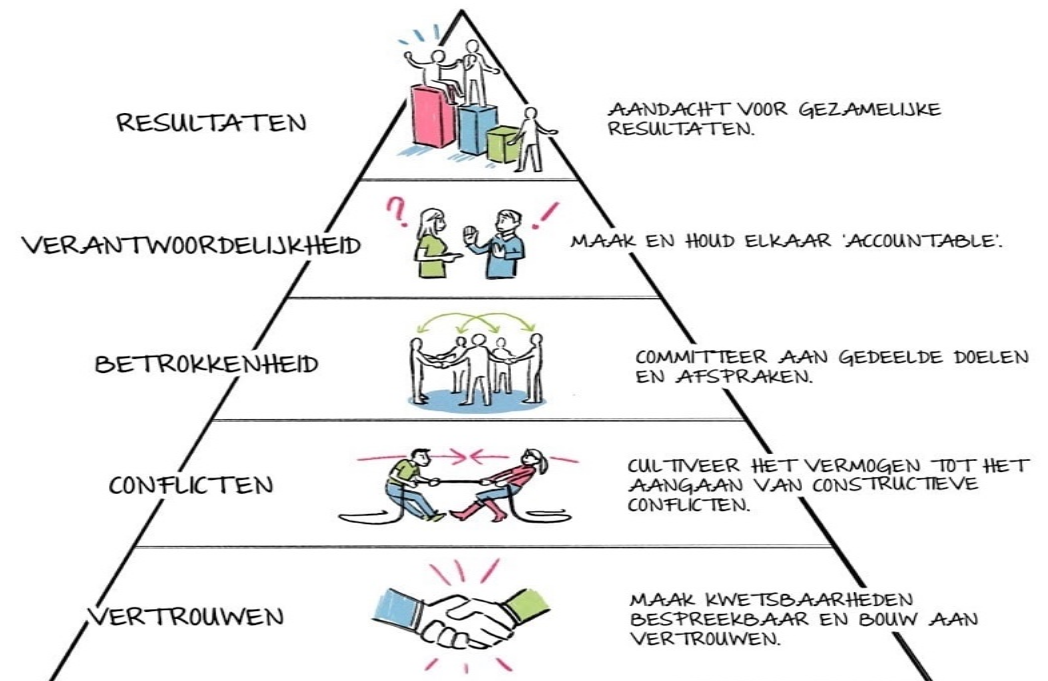
Het gezelligste bestuur



Teamvorming



- Samenwerken = werkwoord
- Ieders verantwoordelijkheid, voorzitter nog net wat meer
- Evalueer jaarlijks
- Zorg voor 'informele tijd' rondom overleggen (dus niet alleen online)
- Vertrouwen bouw je door elkaar te kennen en kwetsbaar te zijn
- Maak ruimte/tijd voor het goede gesprek (constructieve conflicten)
- Spreek elkaar aan
- 4 niveaus van communiceren



Wat als het niet goed voelt?

Vier niveaus van communiceren



Jaarlijks evalueren: hoe dan?



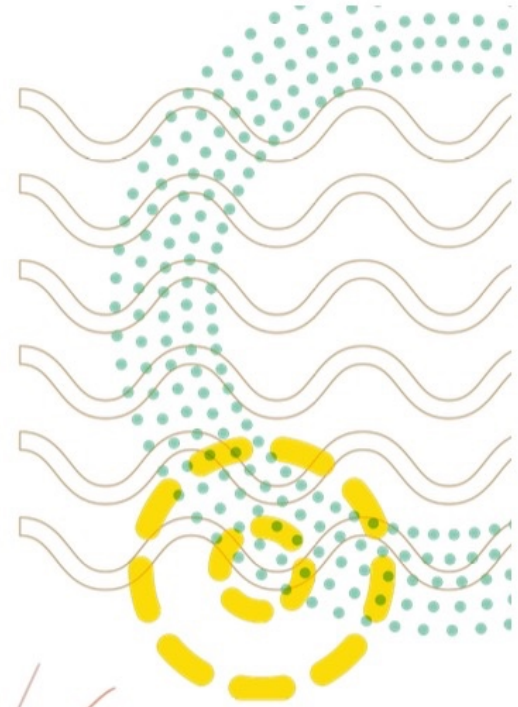
Simpel of uitgebreider

- Simpel: vraag aan iedereen een top & tip
- Iets uitgebreider zelf
 - Rondje vooraf bellen door de voorzitter
 - Online vragenlijst
 - Hulpmiddelen: zoals kernkwaliteiten
- Met externe begeleiding

Denk aan vragen over (maar zoek vooral ook online):

- Bestuurscultuur (openheid, sfeer, voel je je gehoord)
- Doelmatigheid (aantal vergaderingen, wijze van vergaderen, kwaliteit stukken, behalen we resultaten)
- Leiderschap van het bestuur (geeft bestuur richting, handelen we in lijn met missie, voldoende toekomstgericht)
- Ondernemerschap van het bestuur (zijn we gericht naar buiten, innoveren we, hebben we contact met de juiste stakeholders)
- Planning & controle (passende planvorming, inzicht in wat er gebeurt, verantwoording)
- Goed bestuur (rolzuiverheid, transparantie, werkgever/opdrachtgeverschap)
- Integriteit (betrouwbaar, geloofwaardig, verantwoordelijk)
- Inhoudelijk (wat heeft onze coöperatie nodig komende periode)

Laat je begeleiden



Krachttraining voor energiegemeenschappen

Tool voor het versterken van je energiegemeenschap



Dank & succes met besturen!

Inge Poorthuis, Kuperus&Co
Social Impact Factory, De Utrechter
Vredenburg 40
3511 BD Utrecht

030-6563231, 06-48476423

www.kuperusenco.nl



Checklist een goed bestuur midden in de maatschappij

Een divers en collegiaal team

Divers in samenstelling

- Kennisgebieden (projectvaardigheden, energietransitie, financiën)
- Leeftijd, m/v, culturele achtergrond
- Bij werving
- Persoonlijkheid / ambitie



Collegiaal = Eén stem

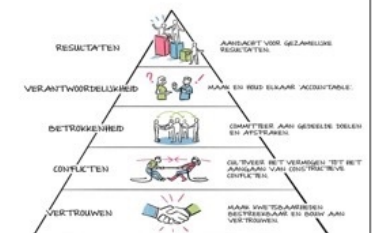
- In het bestuur diversiteit en tijdens vergadering discussie
- Naar buiten representatief, kundig en heldere sturing
- Bestuurslid ben je 24/7 overall

Teamvorming

- Aandacht voor onderlinge verhoudingen, evalueer elk jaar met je bestuur, teamuitje
- Wat als.....bij crisis

Teamvorming

- Samenwerken = werkwoord
- Ieders verantwoordelijkheid, voorzitter nog net wat meer
- Evalueer jaarlijks
- Zorg voor 'informele tijd' rondom overleggen (dus niet alleen online)
- Vertrouwen bouw je door elkaar te kennen en kwetsbaar te zijn
- Maak ruimte voor het goede gesprek (constructieve conflicten)
- Spreek elkaar aan
- 4 niveaus van communiceren



Principes goed bestuur

Check and balances

- Onderscheid tussen beleidsmakend, toezichhoudende taken en uitvoerende taken
- Helderheid mandaat inzet betaalde krachten, goed werkgeverschap
- Planning, control en compliance

Transparantie en invloed

- Goede informatievoorziening tussen organen
- Transparante verantwoording naar achterban
- Draag zorg voor ledeninvloed



Het bestuur als team

- Samenstelling bestuur, profielen en benoeming (buiten netwerk, transparante procedure, zittingstermijnen)
- Wat bij belangenverstreming en bij uitval (WBTR)
- Onderlinge verhoudingen en jaarlijkse evaluatie

Handvatten WBTR

- Richt een vereniging op bij notariële akte
- Blijf binnen de bevoegdheden die je als bestuurder hebt
- Zorg voor goede verslaglegging en degelijke afwegingen
 - Wie zijn betrokken bij het besluit?
 - Heeft een bestuurslid een (direct of indirect) persoonlijk (tegenstrijdig) belang bij dit besluit?
 - Zo ja, zijn de bijzondere regels voor de besluitvorming gevolgd?
 - Waarom is het besluit goed voor de vereniging of stichting?
 - Kan de vereniging of stichting de financiële gevolgen van dat besluit dragen?
- Sluit een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering af
- Open houding onderling: zorg dat je inzicht hebt in het werk van je mede bestuursleden. Je bent één bestuur, dus je draagt ook verantwoordelijkheid voor fouten van je mede bestuurders.



Jaarlijks evalueren: hoe dan?

Simpel of uitgebreider

- Simpel: vraag aan iedereen een top & tip
- Iets uitgebreider zelf
 - Rondje vooraf bellen door de voorzitter
 - Online vragenlijst
 - Hulpmiddelen: zoals kernkwaliteiten
- Met externe begeleiding



Denk aan vragen over (maar zoek vooral ook online):

- Bestuurscultuur (openheid, sfeer, voel je je gehoord)
- Doelmatigheid (aantal vergaderingen, wijze van vergaderen, kwaliteit stukken, behalen we resultaten)
- Leiderschap van het bestuur (geeft bestuur richting, handelen we in lijn met missie, voldoende toekomstgericht)
- Ondernemerschap van het bestuur (zijn we gericht naar buiten, innoveren we, hebben we contact met de juiste stakeholders)
- Planning & controle (passende planvorming, inzicht in wat er gebeurt, verantwoording)
- Goed bestuur (rolzuiverheid, transparantie, werkgever/opdrachtgeverschap)
- Integriteit (betrouwbaar, geloofwaardig, verantwoordelijk)
- Inhoudelijk (wat heeft onze coöperatie nodig komende periode)