

## Bestuurlijke Ontwikkeling Hiv Vereniging

voorgelegd aan en goedgekeurd tijdens de ALV d.d. 14-11-2020

### Inleiding

Onze vereniging, die dit jaar 30 jaar bestaat, is een gezonde en veerkrachtige vereniging. De vereniging speelt met zo'n 200 vrijwilligers een cruciale rol in de gemeenschap. Kortom, een vereniging waar we trots op kunnen zijn. En in een gezonde vereniging horen de leden te bepalen wat belangrijk is, wat de behoeftes en wensen zijn, en hoe daar vervolgens handen en voeten aan wordt gegeven.

We werken al jaren volgens een vaste structuur van Algemene Leden Vergadering, Dagelijks Bestuur & Algemeen Bestuur, Directie & Staf, volgens wettelijk vastgestelde statuten (onze rechtsvorm) & reglementen. Echter, in de loop van de jaren verandert van alles in de samenleving en dus ook de verwachtingen die mensen hebben van de vereniging. En juist in tijden van stabiliteit is het nuttig om de organisatie- en bestuurlijke structuur tegen het licht te houden en waar mogelijk te verbeteren. In de praktijk hebben we ervaren, dat een aantal zaken efficiënter en kwalitatief beter kan.

De voorgestelde veranderingen zullen het nodige meebrengen: veel vragen en onzekerheid, open en eerlijke discussie, organisatie van een nieuwe structuur, het bedenken van manieren om verkiezingen te houden en heel veel zaken meer. Door de Bestuurlijke Ontwikkeling zullen ook de werkzaamheden bij de staf worden beïnvloed. In eerste instantie zal dat veel werk met zich meebrengen, waarbij het een en ander aan creativiteit zal worden gevraagd. Er zal aan deskundigheidsontwikkeling van de nieuwe leden van de Ledenraad moeten worden gewerkt. En er zullen nieuwe 'producten' worden ontwikkeld. Ook in de nieuwe structuur zal de staf, als professionele motor van de vereniging, dit doen onder de leiding en verantwoordelijkheid van de directeur.

### Vier belangrijke punten die toe zijn aan verandering:

- 1) Het statutaire onderscheid tussen Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur is niet efficiënt, tijdrovend en in bestuursverantwoordelijke zin niet meer van deze tijd. Het Dagelijks Bestuur neemt besluiten die, achteraf, in het Algemeen Bestuur moeten worden verantwoord. Immers, ook voor die besluiten is het gehele bestuur verantwoordelijk.
- 2) In de huidige structuur is de directeur feitelijk alleen directeur van de het stafbureau en niet van de vereniging. Dit terwijl hij in de praktijk een belangrijke rol speelt in de communicatie van de vereniging naar de 'buitenwacht' en naar andere stakeholders in het veld. Bovendien stuurt hij in belangrijke mate de regio's en werkgroepen aan.
- 3) Als bestuur ben je de baas van de directeur, maar ook vrijwilliger en wanneer je als bestuurslid ook nog eens vrijwilliger bent van een werkgroep waarin je samenwerkt met een stafid, kan dat makkelijk leiden tot ongewenste verstrengeling van belangen en onnodige conflicten.
- 4) De Algemene Leden Vergadering (ALV) geldt als het 'hoogste orgaan' van de vereniging waar alle belangrijke besluiten moeten worden genomen. Dit is het orgaan dat de uiteindelijke controle uitoefent op het bestuur van de vereniging. Op het moment dat het aantal stemgerechtigde leden bij een ALV erg laag is, kan de controlefunctie van dit orgaan eigenlijk niet meer goed worden uitgeoefend. Daarbij komt dat door de lage aantallen en wisselende deelname de inhoudelijke verdieping achterwege blijft. Het ontbreekt, overigens, niet aan een grote betrokkenheid van de aanwezigen.

Dit soort constructies werken op den duur niet goed en contraproductief. En we staan hier niet alleen in. Er zijn verschillende boeken geschreven over bestuurlijke vernieuwingsprocessen en wijze van organiseren van verenigingen of clubs. Al in 2017 heeft het bestuur met het toenmalige Algemeen Bestuur een training gevolgd van Frans Huizenga, een van de schrijvers van het boek Architectuur van Verenigingen (Bouwstenen voor Organisatieontwikkeling). Heel uitvoerig worden hierin de vier basisactiviteiten (1. Uitvoering 2. Beleidsvoering 3. Strategieontwikkeling en toezicht 4. Goedkeuring) beschreven van een vereniging en welke verantwoordelijkheden bij welke onderdelen daarvan horen.

Naar aanleiding van de training hebben we een werkgroep in het leven geroepen bestaande uit Bertus Tempert (voorzitter), Ed Rosbergen (secretaris), Leo de Kam (penningmeester) en Henk-Jan Meppelink (een van de regio-coördinatoren). Er zijn meerdere bijeenkomsten geweest waarbij de vraagstukken diepgaand zijn besproken en geformuleerd zijn in dit discussiestuk. Daarnaast is ook gekeken hoe andere organisaties met gelijksoortige ontwikkelingen zijn omgegaan. Zo zijn we op bezoek geweest bij de Stomavereniging, een patiëntenvereniging die qua grootte te vergelijken is met die van ons. Wat we daar vooral geleerd hebben is om zorgvuldig de tijd te nemen en leden (en vrijwilligers) bij iedere stap in de ontwikkeling te betrekken. Veranderingen zijn vaak ingewikkeld en hebben tijd en aandacht nodig om zorgvuldig te laten plaats vinden. Ondanks de oproep tijdens de ALV van november 2019 om er vaart achter te zetten, vinden we de zorgvuldigheid in het proces belangrijk. Zeker nu het coronavirus de hele samenleving lijkt te vertragen. Daarbij moeten we goed voor ogen houden: waarom doen we dit? Of, zoals een gewaardeerd lid van tevoren schriftelijk vroeg: voor welk probleem is dit de oplossing? Een terechte vraag. Het belangrijkste doel van een bestuurlijke vernieuwing is de leden inhoudelijk meer invloed te geven op de activiteiten van de vereniging, door het bereiken van een verheldering van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Opdat de vereniging een nog krachtiger en efficiëntere organisatie wordt.

## Huidige situatie

### 1. De ledenvergadering

De kern van een vereniging is dat de leden direct invloed hebben op de hoofdlijnen van het beleid en controle uitoefenen op het bestuur. Die invloed en controle worden uitgeoefend tijdens de ALV. Bij de Hiv Vereniging zien we dat de Ledenvergaderingen bezocht worden door een beperkt aantal, en sterk wisselende, leden. Aan betrokkenheid van die aanwezige leden ontbreekt het zeker niet. Echter, door de lage aantallen en wisselende opkomst bij de ALV, moet je je in gemoede afvragen of daarmee de vertegenwoordiging van de leden -vanuit de haarvaten van de vereniging- voldoende is geborgd. En of daarmee de invloed op het beleid van de vereniging en de controle op het bestuur voldoende is gezekerd.

Bij de algemene ledenvergaderingen zijn in de regel alle bestuursleden, directeur en een aantal stafleden aanwezig. Feitelijke zeggenschap over de vereniging komt in de praktijk tot uitdrukking in het vaststellen van het jaarplan, begroting, jaarrekening en verkiezing van bestuurders.

Het bestuur is van mening dat de invloed van leden niet alleen groter, maar vooral ook inhoudelijker zou moeten zijn. Met name wat betreft de hoofdlijnen van het beleid en de strategische koers. Hiervoor is op dit moment te weinig eenduidigheid in de aanwezigheid van leden en ook is hiervoor te weinig tijd en

aandacht. Door een lage opkomst bij de ALV wordt het verenigingsbeleid slechts door een relatief kleine hoeveelheid leden gevormd. Er kan gemakkelijk een gebrek aan draagkracht voor het verenigingsbeleid ontstaan, waardoor de stabiliteit van de vereniging in gevaar kan komen. Een ledenraad zal bijdragen aan een stabielere verenigingsstructuur.

## **2. Bestuur**

Het bestuur bestuurt, maar wat eigenlijk? Bemoeit het zich met de juiste zaken en waar eindigen de bevoegdheden van het bestuur en gaan ze over naar de directeur of de vertegenwoordiging van de leden. Zijn de taken en bevoegdheden helder genoeg?

Het bestuur is van mening dat de bestuurlijke verhoudingen aan herziening toe zijn. Voorheen waren bestuursleden vaak direct betrokken bij het reilen en zeilen van werkgroepen. Dit kan, naar ons idee, te gemakkelijk leiden tot ongewenste verhoudingen van bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen bestuursleden, directeur en stafleden. Immers, je bestuurt, maar je bent ook vrijwilliger. Je bent zowel 'baas' van de directeur als 'vrijwilliger' van dezelfde directeur. Het brengt ook de stafmedewerker in een ongewenste positie ten opzichte van zowel bestuur als directeur. Wie stuurt aan, het bestuurslid of de directeur?

Vooruitlopend op de Bestuurlijke Vernieuwing zijn de koppelingen van bestuursleden aan werkgroepen of een stafid zo veel mogelijk losgelaten. Dit komt het onderscheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden en zuiverheid in rollen alleen maar te goede.

Het onderscheid tussen Algemeen bestuur en Dagelijks bestuur, zoals in de statuten is omschreven, is naar ons idee niet wenselijk en wordt ook al enige tijd niet meer gehanteerd. Immers, het kan niet zijn, dat leden van het 'algemeen' bestuur verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de beslissingen die genomen worden door de leden van het 'dagelijks' bestuur, hetgeen volgens de statuten op dit moment wel het geval is. Daarnaast is het onderscheid ook nog eens uitermate inefficiënt en tijdrovend.

In een moderne vereniging is het bestuur belast met de verantwoordelijkheden betreffende het doen uitvoeren en bewaken van de strategische koers van de vereniging. Het bestuur geeft leiding aan de directeur en neemt besluiten over werkplannen die moeten leiden tot de realisering van de doelen in die strategische koers. Het bestuur legt periodiek verantwoording af aan de leden.

## **3. Directie**

In de huidige structuur is de directeur, in formele zin, alleen de directeur van het bureau en is zijn rol statutair en reglementair onvoldoende geregeld. Dit geeft hem of haar onvoldoende mogelijkheden om efficiënt en slagvaardig leiding te geven aan de organisatie. De directeur moet de vereniging als geheel kunnen vertegenwoordigen in externe contacten. Naast het onderbrengen van de rol van de directeur in de statuten en reglementen, moet ook een specifiek directiestatuut helderheid geven over de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directeur in verhouding tot het bestuur.

### **Voorstel van veranderingen door een bestuurlijke vernieuwing**

Wij denken dat door een bestuurlijke vernieuwing door te voeren de vereniging efficiënter, en slagvaardiger wordt. En dat leden mede daardoor meer invloed krijgen. Hieronder lees je de uitgangspunten en doelstellingen:

**Uitgangspunten bestuurlijke vernieuwing:**

- De leden bepalen de hoofdlijnen van het beleid en het strategisch meerjarenplan van de vereniging.
- De leden hebben invloed op wie namens hen de vereniging bestuurt.
- Het bestuur bestuurt de vereniging op basis van het door de leden vastgestelde strategisch meerjarenplan en doet dit op gepaste afstand van de uitvoering.
- De directeur is directeur van de vereniging en is belast met de uitvoering van het door het bestuur vastgestelde en door de leden goedgekeurde werkplan.
- De vrijwilligers en het landelijk bureau zijn de uitvoerders van de vereniging.

**Doelstellingen van bestuurlijke vernieuwing**

- Versterken van de zeggenschap van (een vertegenwoordiging van) de leden op hoofdlijnen van de beleidsontwikkeling.
- Versterken van de zeggenschap van de leden over het beleidsplan, de beoordeling van de behaalde resultaten en het kiezen van bestuursleden.
- Verhelderen van de verschillende rollen van de leden, het bestuur, de directeur en de stafleden.
- Verkrijgen van meer efficiëntie in de uitvoering van de bestuurlijke processen van de vereniging.

**4. Statuten & reglementen**

De Hiv Vereniging bestaat in 2020 dertig jaar. De statuten en het algemeen reglement vormen de basis van de structuur en de werkwijze van de vereniging. Mochten we besluiten om deze werkwijze en structuur aan te passen aan de veranderende behoefte waarop we willen dat de vereniging functioneert, dan zijn aanpassingen aan deze statuten en reglementen noodzakelijk. Passende voorstellen zullen juridisch getoetst moeten worden en vervolgens door de algemene ledenvergadering op de statutair juiste wijze moeten worden bekrachtigd.

De veranderingen die we voorstellen zijn:

1. **De ledenvergadering**  
**Voorstel: deze vervangen door een gekozen Ledenraad**

Taken & bevoegdheden:

- Bespreken en vaststellen van de strategische doelen van de vereniging (incl. jaarlijkse prioritering) daarvan.
- Verkiezen bestuursleden
- Oordelen over door het bestuur voorstelde statutenwijzigingen en aanpassingen aan het algemeen reglement van de vereniging
- Controle uitoefenen op het bestuur
- (Eventueel) opheffen vereniging

Dit doet de ledenraad in een vaste samenstelling, zonder last of ruggespraak.

De leden van de ledenraad worden gekozen door de leden van de vereniging. Dit zal via e-mail of andere digitale kanalen gebeuren. Of via de post.

De ledenraad houdt zich niet bezig met de aansturing van de directie, bureau of projecten of andere onderdelen van de vereniging. De ledenraad is daarmee geen vervanging van of een soort van tweede bestuur. Lidmaatschap van de Ledenraad biedt betrokken leden de mogelijkheid zich op hoofdlijnen bezig te houden met de beleidsontwikkeling.

Voordelen:

- Grotere betrokkenheid en invloed van leden op de strategie en keuzes van activiteiten van de vereniging.
- De leden kiezen de ledenraad en bepalen daarmee sterker de koers van de vereniging

## **2. Bestuur**

Taken & bevoegdheden:

- Uitwerken van de strategische doelen in een beleidsplan (incl. financiële kaders), en deze ter goedkeuring voorleggen aan de ledenraad.
- Machtigen van voorzitter en/of leden bestuur om de vereniging te vertegenwoordigen op specifieke beleidsterreinen in de vorm van commissies.
- Besluiten over toelating, schorsing van leden, starten van buiten de begroting en werkplan opgestelde activiteiten en oprichting/opheffing van afdelingen en/of secties of andere onderdelen van de vereniging.
- Leidinggeven aan de directeur door voorzitter.
- Representeren van de vereniging in de interne en externe communicatie door voorzitter (samen met de directeur).

Concrete wijzigingen:

- Formaliseren van Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur naar één bestuur.
- Individuele leden van het bestuur hebben geen leidende rol in de uitvoering.
- Bestuursleden hebben geen rol in de aansturing of instructie van stafleden.
- Het bestuur fungeert als werkgever van de directeur, controleert en beoordeelt diens functioneren en draagt zorg voor voldoende coaching/begeleiding.
- De voorzitter is uitvoerend leidinggevende van de directeur.

## **3. Rol van de directeur (en het bureau)**

Taken & bevoegdheden:

- Uitwerken van het jaarplan (incl. begroting) en deze ter goedkeuring voorleggen aan het bestuur.

- Verantwoording afleggen aan het bestuur over uitvoering jaarplan. De directeur heeft geen verantwoordingsverplichting naar individuele bestuursleden. Ook kunnen individuele bestuursleden de directeur of medewerkers van het bureau, geen opdrachten geven, behoudens de voorzitter.
- Optreden namens de vereniging (verantwoordt zich hier zo nodig over naar het bestuur.)
- Werkgever zijn van het (staf)personeel.
- Doen van uitgaven die nodig zijn en invulling te geven aan de personele bezetting.
- 'Werkgever' zijn van de vrijwilligers. De directeur gaat de vrijwilligersovereenkomst met een vrijwilliger aan en heeft de bevoegdheid om in voorkomende gevallen de samenwerking met een vrijwilliger stop te zetten. De daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden vindt plaats in secties, regio's en werkgroepen.

#### Taken & bevoegdheden Landelijk Bureau:

- Bieden van ondersteuning en stimulering van de vrijwilligersorganisatie. (ondersteunen en aansturen in brede zin van vrijwilligers bij de uitvoering van hun werkzaamheden).
- Medewerkers van het Landelijk Bureau vormen vanuit hun professionele positie de spil en aansturing van de belangenbehartiging van de vereniging.
- Uitvoeren en faciliteren van de interne en externe communicatie.
- Doen van onderzoek.
- Opstellen van beleidsadviezen.
- Beheren financiën en administratie.
- Medewerkers van het Landelijk Bureau vormen vanuit hun professionele positie de spil en aansturing van de belangenbehartiging van de vereniging.
- Medewerkers leggen verantwoording af aan de directeur.

#### Concrete wijzigingen:

- De directeur is directeur van de Vereniging, niet alleen van het Bureau.
- De directeur is gemachtigd om te spreken en op te treden namens de vereniging. Dit is ook vastgelegd in de statuten.
- De directeur stuurt het bureau aan en de vrijwilligersorganisatie.
- De directeur is gemachtigd om verplichtingen aan te gaan en uitgaven te doen binnen de vastgestelde begroting.
- Individuele stafleden ontvangen geen leiding of instructies vanuit het bestuur.
- In de bestuursvergadering legt de directeur verantwoording af via een inhoudelijke directierapportage en een financiële rapportage
- De rol van de directeur wordt vastgelegd in de statuten en uitgewerkt in een directiestatuut en krijgt een bij de Kamer van Koophandel vastgelegde volmacht.

#### 4. Statuten en reglementen van de Vereniging

Een eventuele verandering van structuur van de vereniging en haar werkwijze, zal noodzakelijke wijzigingen van statuten en reglementen met zich meebrengen. Dit, natuurlijk, uitsluitend na ommekomst van notariële toetsing en volgens de door de statuten vastgestelde procedures.



**Organogram : zie bijlage**

**Tijdspad:**

- 18 juli 2020: input-sessie met Leden via Zoom
- 15 augustus: Bespreking voorstel in ALV via Zoom
- September: bespreking voorstel met regio- en sectiecoördinatoren
- Oktober 2020: verwerken alle feedback in aangepast voorstel Bestuurlijke Ontwikkeling
- 14 november: voorstel aanpassingen statuten en Bestuurlijke Ontwikkeling ter bespreking en stemming in de ALV
- Mei 2021: Definitieve wijziging statuten en besluit over het moment van in werking treden hiervan, inclusief aanmelding bij de KvK.

**Structuur en invloed van de vrijwilligersorganisatie**

In beginsel zijn vrijwilligers lid van de vereniging. Vrijwilligers zijn georganiseerd in regio's, (inhoudelijke) secties of (doelgroeperichte) groepen, en vaste of tijdelijke werk- en of projectgroepen en voeren activiteiten uit die onderdeel zijn van het strategisch plan.

Financiering door de vereniging van onderdelen en activiteiten vereist dat de activiteiten in lijn zijn met de strategische doelen van de vereniging en beschreven zijn in het werkplan en onderdeel zijn van de begroting. Het bestuur is gemachtigd om daar waar wordt gehandeld in strijd met de beginselen, doelstellingen en of belangen van de vereniging, activiteiten niet te financieren en of financiering in te trekken.

**Van coördinatorenoverleg naar "uitvoeringsraad"**

Alle formeel erkende onderdelen van de vereniging hebben zitting in de uitvoeringsraad. De uitvoeringsraad heeft als doel ervaringen uit te wisselen, gezamenlijke activiteiten te ontwikkelen en is gemachtigd om het bestuur te adviseren over uitvoering van het strategisch beleid. Een advies van de uitvoeringsraad moet door het bestuur op zijn merites worden beoordeeld als zijnde een zwaarwegend advies.

De uitvoeringsraad wordt voorbereid en voorgezeten door de directeur.

**Voorstel gekozen Ledenraad**

Hierbij gaat het nadrukkelijk om een voorstel dat nog nader onderzoek en invulling behoeft (notariële toetsing).

Het bestuur van de Hiv Vereniging stelt voor om tot een gekozen Ledenraad te komen van tenminste 9 en maximaal 15 leden.

Leden die zich willen kandideren voor een plaats in de Ledenraad, melden zich hiertoe bij de directeur. De directeur vormt samen met de voorzitter en een onafhankelijk lid de kiescommissie. Na gebleken geschiktheid zal deze commissie zorg dragen voor de verdere procedurele afwikkeling tot en met de verkiezing van de leden.

Iemand is lid van de Ledenraad op grond van haar of zijn mogelijkheid om eigenstandig en zonder last of ruggespraak deel te nemen aan de besluitvorming. Bepaalde interesses, deskundigheid en achtergrond

is welkom, maar ieder lid behartigt de belangen van de vereniging als geheel en niet alleen die van specifieke doelgroepen en/of belangen binnen de vereniging. Een lid van de Ledenraad kan om die reden niet tegelijkertijd ook lid zijn van een ander besluitvormend orgaan binnen het landelijk kader van de vereniging. Dit betekent, dat je als coördinator van een werkgroep of regio niet ook lid kunt zijn van de Ledenraad. Immers, coördinatoren van werkgroepen en regio's hebben reeds zitting in de Uitvoeringsraad. Ook bestuursleden en stafleden kunnen geen lid zijn van de Ledenraad.

Het is de bedoeling, dat met de bestuurlijke vernieuwing en het instellen van een Ledenraad een zo breed mogelijke en vastere vertegenwoordiging van de achterban van de vereniging ontstaat. Om dit te waarborgen stelt het bestuur van de vereniging voor om een minimum van 9 leden op te nemen in de Ledenraad. En om de Ledenraad werkbaar en slagkrachtig te houden, stelt het bestuur voor om het aantal leden van de Ledenraad op een 15 tal te maximeren. Echter, zo mogelijk, altijd een oneven aantal.

De gekozen leden hebben gedurende een termijn van 2 jaar zitting in de ledenraad en kunnen zich daarna voor nog een termijn van 2 jaar kandideren. Eventueel kan gebruik gemaakt worden van een mogelijkheid om aftreden en aantreden van leden zo te reguleren, dat er altijd minimaal 9 leden beschikbaar zijn voor de besluitvorming.

#### **Uit de input-sessie van 18 juli 2020:**

In de discussie tijdens de input-sessie op 18 juli jl. is ons duidelijk geworden, dat nader onderzoek en discussie gewenst is. We hebben hierboven wel een beeld gegeven van de manier waarop de leden van de ledenraad gekozen kunnen worden, maar nog niet zoveel over de bevoegdheden van die ledenraad. En welke invloed de algemene leden van de vereniging dan nog kunnen hebben. Welke mogelijkheden bouw je in de 'nieuwe' statuten in om het bestuur door de ledenraad te laten verkiezen? En welke mogelijkheden bied je de algemene leden om, eventueel met een minimum aantal, het bestuur of de ledenraad 'terug te fluiten'?

Deze vragen zijn van groot belang en zullen met de ontwikkeling van de statutenwijziging door de notaris wettelijk moeten worden getoetst en ingepast worden.

#### **Crisis-proof:**

Bij de komende statutenwijziging is nog een belangrijk onderwerp aan de orde. Namelijk de mogelijkheid om vergaderingen op alle niveaus in de vereniging digitaal te houden. Dat lijkt allemaal logisch, maar het is nog geen onderdeel van onze statuten. En als het niet in de statuten staat, dan is die mogelijkheid er eenvoudigweg niet. Dat wij op dit moment wel digitaal kunnen vergaderen en besluiten heeft te maken met een tijdelijke noodwet die door de overheid is afgekondigd. Graag willen we die mogelijkheid een permanente plaats in de statuten geven.



Bijlage

## Organogram van → naar

