

# I Besturen

Stelt u zich eens voor: elke bestuursvergadering heeft u een overzicht van hoe u er financieel voorstaat, met toelichting en beslispunten. De penningmeester verzorgt de financiën en een van de andere bestuursleden zorgt voor de inhoud. Iedereen zou blij zijn. De voorzitter, de secretaris, de penningmeester en de andere bestuursleden. Maar hoe bereikt u zo'n situatie? Daarover gaat dit boek. Hoe u kunt besturen, met financiën en cijfers kunt omgaan en het toch leuk houdt.

Het grootste deel van het boek is van toepassing voor verenigingen en stichtingen. Een enkele keer is er verschil tussen een vereniging en een stichting. Dat wordt dan expliciet aangegeven.

## 1.1 Waartoe zijn wij op aarde?

De eerste vraag die een bestuur zich elke keer weer dient te stellen, is: 'Waar toe zijn wij op aarde?' Als het bestuur deze vraag goed kan beantwoorden en het antwoord wordt door alle bestuursleden gedragen, dan kan het veel problemen voorkomen.

Stel, u zit in het bestuur van een speeltuin. De vraag waartoe u op aarde bent, lijkt dan erg simpel: 'Om kinderen een plek te geven om te spelen.' Maar willen we kinderen een avontuurlijke plek geven, met bomen en groen, wat ook bepaalde risico's met zich meebrengt? Of willen we vooral kinderen vanaf 7 jaar een plek geven, die zonder hun ouders komen? Of willen we eigenlijk met de omzet die we draaien van de kiosk van de speeltuin leuke buurtfeesten organiseren?

U ziet het: het is niet altijd eenvoudig om de vraag 'Waar toe zijn we op aarde' te beantwoorden. Toch moet die vraag gesteld worden. De verschillende ideeën die mensen hebben over wat ze willen, waarvoor de stichting er is, kunnen namelijk leiden tot verschillende belangen, wat weer kan leiden tot botsingen. En als er belangenverschillen zijn, worden financiën regelmatig gebruikt om zaken te sturen zoals men ze hebben wil.

**Voorbeeld**

De penningmeester wil het liefst dat er altijd geld op de rekening staat om alle toestellen in één keer te vervangen, terwijl het activiteitenbestuurslid graag leuke feesten wil organiseren. Ze hebben dus verschillende belangen en dat gaat wringen. Als er nu van tevoren overeenstemming wordt bereikt over wat men wil en dit wordt vertaald in financieel beleid, wordt een groot deel van de onvrede weggenomen.

**1.1.1 WAT IS BESTUREN?**

Elke stichting of vereniging heeft een bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van het beleid van de organisatie en houdt toezicht op de uitvoering van het vastgestelde beleid. Besturen betekent samen afspreken wat u wilt en hoe u dat gaat doen, ofwel: beleid maken. Beleid maken is vaak makkelijker dan beleid realiseren. Als bestuur kunt u ernaar streven beleid te maken dat u gezamenlijk ook kunt uitvoeren of dat door anderen, in opdracht van het bestuur, goed uitvoerbaar is.

Besturen kan leuk zijn: u mag u overal mee bemoeien en er gebeurt vaak ook van alles. Maar alles loopt niet altijd even soepel. Als het bemoeien echter wordt gestroomlijnd, heeft dat een positief effect op het besturen. Dan kunt u met uw bestuur doelen realiseren die u met zijn allen stelt.

Maar hoe doet u dat? In dit hoofdstuk bespreken we de taken en verantwoordelijkheden die een bestuur op zich neemt. Het bestuur als geheel en de bestuursleden als individuele personen.

Er is een wezenlijk verschil tussen iemand die in het bedrijfsleven of welzijnswerk voor een functie wordt aangesteld en iemand die in het bestuur van een vereniging of stichting wordt gekozen. Een werknemer krijgt een aanstelling bij een organisatie op basis van zijn kennis en vaardigheden. Hij neemt de taken en verantwoordelijkheden die bij zijn functie horen op zich en voert ze naar behoren uit.

Een persoon wordt gekozen als bestuurslid, omdat men verwacht dat die persoon een goede inbreng zal hebben. Over het algemeen worden de kennis en vaardigheden niet getoetst, maar worden ze wel geacht aanwezig te zijn. Een penningmeester beheert natuurlijk de financiën, maar daarnaast kan hij een of meer algemene bestuurstaken op zich nemen. De taken en verantwoordelijkheden liggen niet strikt vast. De bestuursleden moeten er samen iets van maken. Daarbij pakt ieder dat stuk waarin hij zich het meest thuis voelt.

Natuurlijk is het niet verstandig de taak van voorzitter op u te nemen als u liever niet in de openbaarheid treedt. Als u een hekel aan schrijven hebt, kunt u beter geen secretaris worden. En wie helemaal geen verstand van financiën heeft, zal het moeilijk krijgen als penningmeester.

Maar toch: een bestuurslid hoeft zich niet op alle punten te bewijzen. Sommige dingen behoren misschien wel tot zijn taak, maar omdat ze hem gewoon niet liggen kan hij ze aan anderen overlaten. Of hij kan ze eerst van anderen leren of afkijken voordat hij de verantwoordelijkheid op zich neemt. Als alle bestuursleden samen goede afspraken maken, kan dat de saamhorigheid zelfs vergroten. Een bestuur werkt als een team. De teamleden vullen elkaar aan en versterken elkaar op die manier.

### 1.1.2 HET BESTUUR IN HET ALGEMEEN

Hoewel bepaalde bestuursfuncties (zoals voorzitter, secretaris, penningmeester) een specifieke belangstelling en kennis vereisen, zijn er ook veel overeenkomsten tussen die functies. Ieder bestuurslid geeft op zijn eigen terrein leiding aan mensen en/of organiseert bepaalde activiteiten. Leidinggeven is een gezamenlijke taak van alle bestuursleden.

Wat is dat eigenlijk, leidinggeven? Wanneer is iemand een goede leider?

Een goede leider is iemand die:

- een duidelijke en inspirerende visie heeft en daarnaar weet te handelen;
- voldoende mensen en ook de juiste mensen bij een zaak betreft;
- goed in de gaten houdt wat die mensen doen en hoe ze het doen;
- de betrokkenen op de hoogte houdt van zijn eigen handelen en bevindingen;
- optreedt namens de ‘zaak’ en er zo nodig voor opkomt;
- ernaar streeft dat anderen niet afhankelijk van hem blijven, maar die er wel is als dat nodig is;
- aandacht heeft en luistert, maar ook niet bang is om indien nodig streng te zijn;
- probeert rechtvaardig te zijn en dus openstaat voor ‘het verhaal van de ander’.

Dat is nogal wat. Maar als we de verschillende punten goed onder de loep nemen, blijken ze allemaal te maken te hebben met de manier waarop u met mensen omgaat.

Want een goede leider is ook iemand die:

- graag met mensen omgaat;
- openstaat voor de opvattingen van anderen – ook als ze anders zijn dan die van hemzelf;
- de opvattingen bespreekbaar maakt;

- goed kan samenwerken;
- binnen een team kan functioneren;
- kan omgaan met veranderingen.

### 1.1.3 VAARDIGHEDEN VAN BESTUURSLEDEN

In de vorige paragraaf is een flink aantal kenmerken genoemd van een goede leider. Die aspecten kunnen we vertalen naar een aantal vaardigheden. Met name voor een voorzitter zijn die vaardigheden van groot belang om zijn taak naar behoren uit te voeren. Maar ook de andere bestuursleden moeten min of meer over deze vaardigheden beschikken om hun taak goed te kunnen uitvoeren. Of op zijn minst die vaardigheden willen aanleren. Dat komt overeen met de eerdere conclusie dat alle bestuursleden een leidinggevende taak hebben.

#### **Goed leiderschap**

Goed besturen, goed leiderschap is bepalend voor het prettig functioneren van elke stichting of vereniging. Goed leidinggeven bestaat uit vier punten:

- 1 analyseren, overzicht hebben en kunnen rapporteren;
- 2 mensen motiveren en hen weten te binden;
- 3 visie en waarden van de organisatie uitdragen;
- 4 plannen, organiseren en controleren.

Dit zijn de basiselementen voor goed besturen. Hieronder gaan we kort in op elke vaardigheid.

#### *Analyseren*

U kijkt en luistert goed wat er speelt in de stichting. Niet alleen luisteren en kijken naar wat er gebeurt, maar ook luisteren en kijken naar wat u als bestuur wil realiseren, het antwoord op de vraag 'Waartoe zijn wij op aard?'. Van wat u ziet en hoort, brengt u verslag uit aan de andere bestuursleden, u rapporteert. Dat bestaat bijvoorbeeld uit de financiële verslagen, maar ook uit het samen bespreken van ingekomen post, ideeën of klachten van bezoekers.

#### *Motiveren*

Daarnaast is het zaak mensen betrokken te houden. Met mensen bedoelen we de andere bestuursleden, de vakkrachten, de bezoekers en bijvoorbeeld de politiek. Dat kan door ervoor te zorgen dat zaken goed op elkaar zijn afgestemd en mensen goed geïnformeerd zijn. Daarvoor is veel contact nodig, veel kijken en informeren hoe de zaken ervoor staan. Maar ook anderen veel gunnen, andere mensen in het bestuur of in de organisatie laten 'scoren'. Het is een kwestie van goede communicatie, vertrouwen in anderen en elkaar veel ruimte geven.

*Visie en waarden*

De visie en de waarden, het antwoord op de vraag ‘Waar toe zijn wij op aarde en hoe willen we dat realiseren?’ komt terug in hoe het bestuur zich representeert.

De voorzitter is de spreekbuis van het bestuur naar de leden, naar de vrijwilligers en eventuele beroepskrachten. De voorzitter representeert ook de organisatie naar buiten toe; naar de pers, naar een collegavereniging, naar de gemeenteraad. Bij afwezigheid van de voorzitter moet een ander bestuurslid die taak overnemen. Representeren vraagt kennis van de organisatie én bescheidenheid. Kennis om het verhaal goed naar buiten te kunnen brengen, bescheidenheid om in te schatten wanneer iemand anders dat beter kan. En bescheidenheid om anderen te laten stralen, laten zien dat u het samen doet.

Soms is het verstandig om iets specifiek aan een ander over te laten, bijvoorbeeld als u weet dat u er (te) weinig kennis van hebt. Ook als u denkt dat u de essentie van de stichting niet goed kunt overbrengen of als u door emoties tijdelijk een minder goede vertegenwoordiger bent, is het goed iemand anders te vragen.

*Plannen, organiseren, controleren*

Als laatste, maar niet als minste, punt is het belangrijk goed te kunnen plannen, organiseren en controleren. Als bestuur hebt u samen de vraag beantwoord waarom u er bent en hoe u dat wilt realiseren. Hieruit volgen dan afspraken en regels. Dan is het zaak de afspraken na te komen en de regels te handhaven, anders is het lastig de waarden te realiseren.

Het plannen van activiteiten en alles daaromheen moet georganiseerd worden en de afspraken moeten gecontroleerd worden. Controle is een moeilijk onderwerp, het kan weerstand oproepen en geassocieerd worden met vertrouwen. Door helder te zijn over de afspraken en die te controleren, kunt u juist veel onrust voorkomen. U geeft elkaar als bestuur ook ‘vrij’ als u het samen hebt nagekeken en goed bevonden.

Bestuursleden hebben de volgende vaardigheden in meer of mindere mate nodig:

- luisteren;
- kijken;
- rapporteren;
- inspireren;
- anderen op ideeën brengen, waarop ze weer kunnen voortborduren;
- anderen nieuwe perspectieven laten zien; anderen aan het denken zetten;
- delegeren;
- controleren;
- coördineren;
- elkaar veel gunnen;
- overzicht hebben;
- inzicht geven;

- mensen vertrouwen;
- representeren.

Dit zijn de basiselementen voor leidinggeven en delegeren. Delegeren betekent andere mensen iets 'durven' vragen. Ofwel het juiste werk bij de juiste mensen brengen zonder dat iemand het gevoel heeft als 'loopjongen' te worden gebruikt, maar ook zonder dat uzelf het gevoel heeft om een gunst te vragen.

Op een drietal belangrijke vaardigheden gaan we hieronder kort in.

#### *Coördineren*

Het is belangrijk dat alle zaken goed op elkaar zijn afgestemd, dat er geen dingen dubbel worden gedaan en dat er niets wordt vergeten. Daarvoor is veel contact nodig; veel kijken en informeren hoe de zaken ervoor staan. Ofwel een kwestie van goede communicatie. Daarnaast komt het altijd voor dat er iets wordt vergeten of juist dubbel wordt gedaan. Dan is het belangrijk dat niet al te erg te vinden en de grote lijn in de gaten te houden.

#### *Controleren*

Worden de regels nageleefd? Houdt men zich aan afspraken? Controleren wekt nogal eens weerstand op; wordt nogal eens geassocieerd met wantrouwen. Door vooraf veel duidelijkheid te verschaffen over regels, werkwijzen, taken en verantwoordelijkheden, kunt u vervelende situaties voorkomen. Toch blijft controle altijd nodig, anders hoeven er geen regels te zijn.

#### *Rapporteren*

Kijken en luisteren spelen een grote rol bij de taken van een voorzitter. Rapporteren is noodzakelijk om iets te kunnen doen met alles wat wordt gezien of gehoord. Wie vertel ik wat en hoe vertel ik het zo dat de ander er iets mee kan doen? Rapporteren is niet uw eigen mening geven, maar vertellen wat u heeft gezien, gehoord of meegemaakt. Wat u heeft gedaan en hoe u dat deed.

### 1.1.4 MACHT EN GEZAG

Formeel heeft iemand macht als de wet of de statuten van de organisatie hem bepaalde bevoegdheden geven. Maar om macht ook werkelijk te kunnen uitoefenen, is gezag nodig.

Gezag krijgt u van uw omgeving, dat hebt u niet zomaar. Betrokkenen bij een vereniging zullen een bestuurslid gezag toekennen als hij kennis van zaken heeft, vertrouwen geniet en anderen in hun waarde laat. Als iedereen duidelijk voelt dat die persoon 'goed is voor de vereniging' heeft hij gezag. Een bestuurslid dat geen gezag heeft, zit in een onwerkbaar situatie die noch hemzelf noch de organisatie veel zal opleveren.

Iemand zonder gezag gaat andere middelen gebruiken om zijn stem te laten horen. Bijvoorbeeld anderen overschreeuwen, de mond snoeren of de eigen wil doordrijven. Die mensen gaan buiten de vergadering om belangrijke zaken regelen met 'een paar vriendjes'. Die persoon zal in de vergadering informatie verzwijgen. Als een bestuurslid of zelfs een heel bestuur zich met dergelijke middelen moet handhaven, is het belangrijk iemand van buiten te vragen te helpen de sfeer te verbeteren.

Het zal een bestuurslid of bestuur met gezag gemakkelijk gebeuren dat iedereen hoopvol naar hem kijkt als er iets misgaat. Het is dan heel verleidelijk om direct met een oplossing te komen. Mensen vinden het vaak heerlijk om lekker te kunnen leunen op de brede schouder van 'moeder-overste'. Hoewel het verleidelijk is, is het niet verstandig om die rol op u te nemen. Beter is het om mensen te motiveren eerst zelf met het probleem aan de slag te gaan. Een of meer bestuursleden kunnen dan een adviserende, ondersteunende rol op zich nemen. Dat bevordert de zelfwerkzaamheid van betrokkenen en maakt het meer iets van de groep bestuursleden als geheel.

Als dat niet lukt, levert samen nadenken altijd meer op dan dat een bestuurslid of een bestuur op verzoek oplossingen tevoorschijn tovert. Bovendien, mensen die erg afhankelijk worden van een persoon of een groep willen vroeg of laat hun onafhankelijkheid terug en komen dan in opstand tegen de 'autoriteit'. Het is in een werkverhouding ongezond als het zover komt.

Mensen vinden macht vaak eng. Dat is het echter niet als er op de juiste manier mee omgegaan wordt. Dan scheppen macht en gezag vertrouwen. Dan weten mensen wie in een organisatie meer en minder invloed hebben. Bestuursleden moeten duidelijk zijn over het feit dat ze macht hebben en over de manier waarop ze met die macht omgaan. Dit wordt ook wel een transparante organisatie genoemd: een organisatie waarin de structuren en verhoudingen transparant, doorzichtig zijn.

#### 1.1.5 KRITIEK EN COMPLIMENTEN

Kritiek leveren is vaak veel makkelijker dan stilstaan bij wat wel goed is gegaan. Voor vrijwilligers en medebestuurders is het belangrijk te horen als ze iets goed hebben gedaan. U moet ze laten merken dat hun inzet gewaardeerd wordt. Als u kritiek geeft, bedenk dan dat geen mens perfect is. Ieder mens heeft goede en minder goede kanten.

Vaak is het zo vanzelfsprekend dat de dingen goed gaan, dat het niet meer opvalt. Ook in een situatie waar fouten worden gemaakt, zijn er vaak meer dan genoeg zaken die gewoon gaan zoals ze moeten gaan.

Het is belangrijk dat medewerkers elkaar af en toe een blijk van waardering geven. Juist door de onderlinge waardering voor elkaars inzet en werk is er eerder een basis om oplossingen te zoeken voor gemaakte fouten. Als waardering achterwege blijft dan lijkt het al snel alsof de fouten zich maar opstapelen. De motivatie en inzet van mensen dalen dan, tot ze uiteindelijk het bijltje erbij neergooien.

Dat neemt niet weg dat het goed is om kritiek te uiten. Maar dan moeten mensen er wel wat mee kunnen. Zeg bijvoorbeeld niet alleen dat een vergadering waardeloos is, maar geef ook aan waarom die vergadering niet goed verliep en hoe dat verbeterd kan worden.

Probeer kritiek altijd zo te brengen dat u daarna samen verder kunt. Geef van tevoren aan dat u iets kritisch wilt gaan zeggen, dan schrikken mensen minder. En maak het altijd een gezamenlijk iets. Het gaat er niet om wie iets fout deed, het punt is dat u als bestuur iets niet helemaal goed hebt gedaan en dat u daar als bestuur samen naar gaat kijken.

‘Dat ging mis. Oké, dat is zo. Maar... waarom ging het fout? Hoe zouden we het de volgende keer beter kunnen doen?’

#### 1.1.6 CONFLICTEN HANTEREN

Een conflict is ook een vorm van kritiek, maar dan omvangrijker en diepgaander. Conflicten zijn niet per se slecht of rampzalig. Maar u dient er wel zo snel mogelijk aan te werken. Goed uitpraten kan veel duidelijkheid en helderheid verschaffen die ook voor andere, nieuwe zaken van belang kunnen zijn.

Globaal kunnen we een drietal soorten conflicten onderscheiden:

- zakelijke conflicten;
- persoonlijke conflicten;
- belangenconflicten.

Zakelijke conflicten zijn meningsverschillen over doelen, de inzet van middelen, onduidelijke prioriteiten, op een ‘andere lijn’ zitten, onduidelijk taakverdelingen enzovoort. Het gaat over wat men wil bereiken met de stichting of de vereniging. Het antwoord op de vraag ‘Waartoe zijn we op aarde en hoe willen we dat bereiken?’

Persoonlijke conflicten zijn conflicten rond de eigen persoon, of eigenlijk tussen twee of meerdere personen. De identiteit van die ander is in het geding en vaak is er sprake van een sterk emotionele lading. Het heeft veelal te maken met het zelfbeeld, de (voor)oordelen die men over elkaar heeft, en ook over acceptatie en vertrouwen; de manier waarop men elkaar benadert en accepteert.

Of zoals ze in Groningen zeggen: ‘Ander luu bin ook luu.’ Andere mensen (lui) zijn ook mensen. Maar dat is wel eens lastig...



Belangenconflicten zijn spanningen die optreden bij de verdeling van middelen waardoor bepaalde posities of partijen sterker of zwakker worden, veranderingen in bevoegdheden, mogelijkheden tot invloed of takenpakketten. Deze conflicten gaan vaak over posities.

Het omgaan met en het hanteren van de verschillende soorten conflicten is in figuur 1 weergegeven.

*Figuur 1 Omgaan met verschillende soorten conflicten*

Soort conflict	Wijze van hanteren	Resultaat
Zakelijk	Vergader- en besluitvormingsprocedure	Probleemanalyse, duidelijke oplossing
Persoonlijk	Open gesprek, over en weer inleveren	Begrip
Belangen	Duidelijk benoemen wat men wil en vandaar uit onderhandelen	Compromis

Het voert in dit verband te ver om het schema verder uit te werken, maar het verdient aanbeveling om als bestuur hier gezamenlijk aandacht aan te besteden. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een aparte training.

Nu we de algemene vaardigheden van bestuursleden en zaken die daarbij spelen hebben behandeld, bespreken we hieronder de specifieke kenmerken van de verschillende bestuursfuncties.

#### 1.1.7 DE VOORZITTER

De voorzitter wordt vaak gezien als de ‘baas’ van de organisatie. Zelf ziet hij het – terecht – meestal niet zo. De feitelijke macht en mogelijkheden van een voorzitter om te sturen en in te grijpen worden namelijk nogal eens overschat. Iemand moet stevig in zijn schoenen staan om het voorzitterschap aan te kunnen.

##### *Vereniging*

In een vereniging is de algemene ledenvergadering de ‘echte’ baas. Het bestuur is in z'n geheel verantwoordelijk voor de uitvoering van de besluiten die tijdens de algemene ledenvergadering worden genomen. Die vergadering wordt ook voorgezeten door de voorzitter.

Zowel in ‘gewone’ bestuursvergaderingen als in de algemene ledenvergadering beoordeelt de voorzitter of er een besluit is genomen en wat de inhoud van het besluit is. Soms staat de inhoud van het besluit al als voorstel op papier.

Verder controleert de voorzitter wie gerechtigd is of bevoegd is een bestuurs- of algemene ledenvergadering bij te wonen. In een bestuurs- of algemene ledenvergadering controleert de voorzitter of een opdracht of volmacht tot stemmen voldoet aan de regels. Een opdracht of volmacht is nodig als iemand niet aanwezig kan zijn en een ander voor zich wil laten stemmen.

De precieze taken van een voorzitter verschillen per vereniging.

### *Stichting*

Bij de stichtingsvorm vervalt de algemene ledenvergadering als hoogste orgaan van de organisatie. Dan is het bestuur in z'n geheel 'baas' van de stichting. In het algemeen heeft de voorzitter van alle bestuursleden het sterkst zichtbaar een leidinggevende functie. Dat betekent dat de gewenste eigenschappen die voor een goede leider gelden, zoals beschreven in de vorige paragraaf, het sterkst gelden voor de voorzitter.

### **Overzicht taken**

Tot de taken van de voorzitter (kunnen) behoren:

- leiden van de vergaderingen. Hij bereidt deze voor met de overige bestuursleden, meestal met de secretaris;
- tijdens de vergaderingen beoordelen of er een besluit genomen is en wat de inhoud van dat besluit is;
- spreekbuis zijn van het dagelijks bestuur;
- de organisatie naar buiten representeren (veelal samen met de secretaris). Dit gebeurt door contacten te onderhouden met andere organisaties en met de subsidiegever; de organisatie vertegenwoordigen bij officiële gelegenheden;
- initiatieven nemen tot en stimuleren van activiteiten;
- in samenwerking met de andere bestuursleden beleid maken en een jaarprogramma opstellen;
- zorg voor de naleving van de statuten en het huishoudelijk reglement;
- onderhouden van contacten met boven- of onderliggende afdelingen en (inter)nationale organisaties voor zover daar sprake van is. Sommige organisaties hebben meerdere afdelingen (bijvoorbeeld plaatselijke, landelijke of gebiedsgerichte afdelingen).

#### 1.1.8 DE SECRETARIS

De secretaris is er om 'te weten'. Hij hoeft niet alles uit het hoofd te weten, opzoeken is ook goed. Een secretaris verzamelt en ordent informatie, verspreidt informatie en zorgt dat deze op een toegankelijke manier wordt opgeborgen. Bijna al die informatie ontstaat door communicatie. En ook daarin is de secretaris de spil. De secretaris zorgt voor goede interne communicatie, dat wil zeggen tussen bestuursleden onderling en extern met samenwerkingspartners buiten de organisatie.

Een goed functionerende secretaris is voor een vereniging van levensbelang. Zonder 'geheugen' en zonder goed georganiseerde communicatie en verslaglegging gaat het vroeg of laat mis.

Een goede secretaris dient over de volgende eigenschappen te beschikken:

- hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden;
- een bescheiden schrijftalent hebben;
- plezier hebben in schrijven;
- ordelijk zijn: systematisch kunnen denken en handelen;
- plezier hebben in papier (lezen, schrijven, archiveren);
- gedisciplineerd zijn.

Administratie en alles wat daarbij hoort, wordt nogal eens als 'vervelende papieren rompslomp' gezien. Een secretaris die er niet bewust voor kiest om regelmatig achter zijn bureau te zitten en via papier of e-mail te communiceren, om dingen op te schrijven, kan zich heel ongelukkig gaan voelen in zijn functie.

Steeds opnieuw moeten de stukken op tijd de deur uit, moet de administratie worden bijgewerkt en moeten er brieven worden geschreven en verzonden. Dat vereist veel discipline. Als iemand die discipline moeilijk op kan brengen, doet hij er goed aan geen secretaris te worden.

#### **Overzicht taken**

De secretaris is de rechterhand van de voorzitter en heeft dus inhoudelijk een belangrijke rol binnen de vereniging of stichting. Tot de taken van de secretaris (kunnen) behoren:

- samen met de voorzitter en het overige bestuur de agenda opmaken voor de vergaderingen;
- versturen van uitnodigingen en agenda's;
- reserveren van de vergaderruimte;
- maken van notulen, een verslag of een besluitenlijst;
- zorgen dat gemaakte afspraken worden nagekomen;
- verzorgen van de inkomende en uitgaande correspondentie;
- schrijven van een jaarverslag;
- bijhouden van het archief;
- beheer en verzorging van de ledenadministratie;
- samen met de voorzitter onderhouden van contacten naar buiten, met gemeentes, nevenorganisaties, boven- en/of onderliggende afdelingen en met de nationale organisatie.

Natuurlijk kunnen taken ook verdeeld worden over meerdere bestuursleden. Dat verlicht de klus voor de secretaris. Het is wel handig als de secretaris dan toch overzicht houdt en het archief blijft beheren.