



**Interne evaluatie
Stichting tegen Vrouwenhandel**

Amsterdam, 7 januari 2000

Melita Mertens

van dijk, van soomeren en partners

Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV
KvK Amsterdam nummer 33176766
Bezoek: Van Diemenstraat 410 - 412, Amsterdam
Post: Van Diemenstraat 374, 1013 CR Amsterdam
Telefoon: 020 625 75 37 Facsimile: 020 627 47 59

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Werkwijze van de interne evaluatie	3
1.2	Omstandigheden	4
1.3	Medewerking	4
1.4	Leeswijzer	4
2	STV: huidige situatie	5
2.1	Organisatie	5
2.2	Formatie per 1-11-1999	7
2.3	Contracten	8
2.4	Het budget 1999 en volgende jaren	10
3	De interne organisatie	12
3.1	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	12
3.2	Instrumenten ten behoeve van de bedrijfsvoering	13
3.3	Financiële administratie	14
3.4	Personeelsbeleid	16
4	Inventarisatie van knelpunten	17
4.1	Knelpunten van het bestuur	17
4.2	Knelpunten van het team	17
4.3	Knelpunten van de directeur	18
4.4	De hoofdthema's	18
5	De interne cultuur	19
5.1	Cultuurverandering	19
5.2	Cultuurkenmerken van STV	20
5.3	De gewenste cultuur	21
6	Samenvatting en stappenplan	22
6.1	Overzicht van de aanbevelingen per hoofdstuk	22
6.2	Stappenplan	24
	Bijlagen	
Bijlage I	Kennismaking vragen bestuur en team	26
Bijlage II	Plan van aanpak	30
Bijlage III	Inventarisatie knelpunten	33
Bijlage IV	Correspondentie VWS januari t/m september 1999	38
Bijlage V	Bestuursbesluiten 1997 t/m 1999	41

1. Inleiding

In oktober tot en met december 1999 heeft het organisatieadvies- en (interim)management-bureau Bestuur en Management Consultants (BMC), in samenwerking met het onderzoek- en adviesbureau Van Dijk, Van Soomeren en partners (DSP), een evaluatie uitgevoerd van de landelijke Stichting tegen Vrouwenhandel (STV) te Utrecht. Deze evaluatie is op verzoek van het bestuur van STV, de opdrachtgever, opgesplitst in 2 onderdelen: een interne en een externe evaluatie. Tijdens de voorbereidende besprekingen o.a. met het Ministerie van VWS, als subsidiegever, kwam naar voren dat er behoefte was aan een terugblik en een vooruitblik.

De externe evaluatie is een analyse van de producten en diensten van STV en laat zien of en waarom de klanten, in de meest brede zin van het woord, tevreden zijn over de aangeboden diensten en producten.

De interne evaluatie is een verkenning naar de interne bedrijfsvoering van STV en gaat nader in op de vraag of en waar de interne bedrijfsvoering van STV verbeterd kan worden met het oog op doelmatigheid en efficiëntie.

Deze beide rapportages monden tenslotte uit in een advies, interactief opgesteld met bestuur en team, hoe de STV de komende jaren zich verder kan/moet ontwikkelen.

Tenslotte: afgesproken is met bestuur en team dat de interne evaluatie alleen bestemd is voor intern gebruik.

1.1 Werkwijze van de interne evaluatie

Het rapport is op de volgende wijze tot stand gekomen:

- * In de offerte is ingegaan op de aanpak van de interne evaluatie.
- * Deze aanpak is met het bestuur van STV en met het Ministerie van VWS besproken.
- * De offerte is vervolgens besproken in een teamoverleg.
- * In de kennismakingsronde hebben bestuurs- en teamleden individueel vragen beantwoord (zie bijlage I).
- * Met de waarnemend directie is gesproken over de huidige bedrijfsvoering.
- * Aan de hand van deze gegevens is een plan van aanpak opgesteld (zie bijlage II).
- * Dit plan is voorgelegd aan het team.
- * Dit plan is vastgesteld door het bestuur.
- * Het onderzoek naar de bedrijfsvoering heeft voor een deel plaatsgevonden op het kantoor van STV, waarbij de adviseur ook ingezet is als vraagbaak en deskundige voor de waarnemende directie.
- * Samen met het bestuur, het team en de directie (huidige directeur, vorige directeur en waarnemende directie) zijn, los van elkaar, knelpunten geïnventariseerd (zie bijlage III).
- * Een conceptrapport is opgesteld en besproken in het bestuur.
- * Naar aanleiding van deze bespreking wordt de rapportage definitief gemaakt.

Het spreekt voor zich dat gedurende deze periode regelmatig overleg is geweest met de onderzoekers van de externe evaluatie.

1.2 Omstandigheden

Omstandigheden van buitenaf zijn van invloed geweest op de interne evaluatie. Voor de volledigheid is het van belang om ze hier te noemen:

- * De ziekte van de huidige directeur speelde een rol. Zonder conclusies te trekken zou bij betrokkene gesproken kunnen worden over ziekte door arbeidsomstandigheden.
- * De vervanging van de directeur door 2 medewerkers, ging niet zonder slag en stoot. Meningsverschillen binnen het bestuur hebben, gedurende het onderzoek, hun uitwerking gehad binnen het bestuur en het team.
- * Schriftelijke informatie was nauwelijks voor handen. Door wisselingen van directeur (elke keer een andere werkwijze), chaos in archief en bibliotheek, operation clean desk (informatie weggegooid) heeft het veel tijd en moeite gekost om gegevens boven tafel te krijgen.
- * De externe evaluatie heeft vertraging opgelopen door ziekte van een van de onderzoeksters van DSP.

1.3 Medewerking

Het team heeft positief meegewerkt aan het onderzoek. Met name geldt dit voor de 2 medewerkers die momenteel optreden als waarnemende directie. De bereidheid van hun kant om informatie te geven en te ordenen, tips op te volgen en verbeteringen aan te brengen gedurende het onderzoek was groot.

1.4 Leeswijzer

De hoofdstukken 2 en 3 zijn als volgt ingedeeld:

- * Per onderdeel wordt gestart met een beschrijving.
- * Vervolgens worden er constatering gedaan.
- * Om tenslotte, waar nodig, te eindigen met aanbevelingen.

In hoofdstuk 2 wordt een beeld gegeven van de huidige situatie van STV qua formatie, contracten en budget. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de interne organisatie, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden en komen de instrumenten van bedrijfsvoering aan de orde.

Hoofdstukken 4, 5 en 6 hebben een andere opbouw.

Hoofdstuk 4 behandelt de knelpunten vanuit de verschillende gezichtspunten.

In hoofdstuk 5 wordt stilgestaan bij cultuurverandering en bij enkele cultuurkenmerken van STV. Om tenslotte in hoofdstuk 6 te eindigen met een samenvatting van de aanbevelingen en een stappenplan.

Waar in dit rapport wordt gesproken over medewerkers, worden ook medewerkers bedoeld.

2. STV: huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe de feitelijke situatie is bij de STV.

Geconstateerd dient te worden dat deze gegevens in eerste instantie niet voor handen waren. Er was geen overzicht, niet bij de waarnemende directie, niet bij de medewerkers en niet bij de financiële- en salarisadministratie.

2.1 Organisatie

De STV heeft sinds haar oprichting in 1987 als doelstelling in het algemeen:

- a. "Al datgene te doen dat een bijdrage kan leveren aan de bestrijding van vrouwenhandel op nationaal en internationaal niveau".
En meer in het bijzonder:
- b. "Gelegenheid te bieden, danwel te bevorderen dat andere personen of instellingen dit gaan doen, aan vrouwen die slachtoffer geworden zijn van vrouwenhandel om veiligheid en rust te vinden, informatie aan hen te verschaffen, en hen mede hierdoor in staat te stellen hun positie te bepalen en hun eigen oplossingen te realiseren voor de problemen waarvoor zij zich gesteld zien".
- c. "Het onder de aandacht brengen bij overheidsinstanties, waaronder politie en justitie, maatschappelijke instellingen en het publiek van het voorkomen van vrouwenhandel en van alle feiten en structuren die vrouwenhandel veroorzaken en/of in stand houden. Dit ten einde de bewustwording op dit punt te bevorderen, en te stimuleren dat ieder van hen op eigen terrein een bijdrage gaat leveren aan het bestrijden van vrouwenhandel".

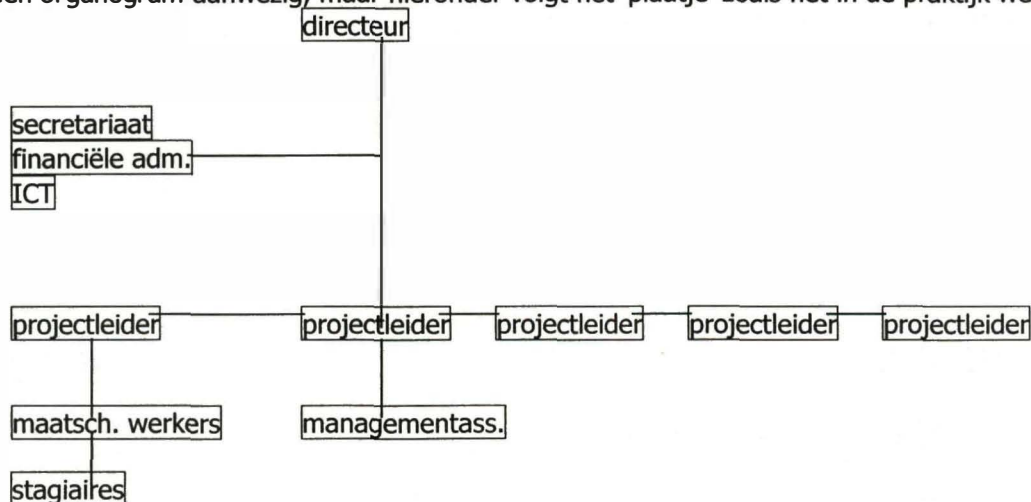
In de begroting 2000 kent de STV de volgende producten en diensten:

- Integratienetwerken
- Landelijke zorgcoördinatie
- La Strada
- Nationale beleidsontwikkeling en beleidsbeïnvloeding
- Europees netwerk vrouwenhandel
- Internationale campagne voor de aanvaarding van "Human Rights Standards for the Treatment of Trafficked Persons"

Het product "Training en voorlichting" is in de begroting 2000 niet meer apart benoemd, maar is ondergebracht bij andere producten en diensten.

De STV heeft momenteel 10 formatieplaatsen en werkt met een begroting van ongeveer 1 miljoen. De directeur is sinds april 1999 ziek en wordt voor 32 uur per week tijdelijk vervangen door 2 projectleiders.

Er is geen organogram aanwezig, maar hieronder volgt het 'plaatje' zoals het in de praktijk werkt:



Constateringen

- a. Een organogram, vastgesteld door het bestuur, is niet voor handen.
- b. Er is geen eenduidige structuur. Naast directeur en projectleiders is er ook sprake van een hoofd van de sectie hulpverlening (is verantwoordelijk voor maatschappelijk werkers en stagiaires).
- c. De staf wordt gevormd door de directeur en de projectleiders. Onduidelijk is de status van dit orgaan.

Aanbeveling

- a. Nadat strategische keuzes zijn gemaakt met betrekking tot de toekomst van de STV zal een heldere organisatiestructuur neergezet moeten worden, waarbij duidelijkheid gecreëerd moet worden met betrekking tot de rol van projectleider (taken en verantwoordelijkheden), hoofd hulpverlening (wel of geen status) en directeur (als manager).

2.2 Formatie per 1-11-1999

De totaal beschikbare formatie van STV is 370 uur per week (exclusief stagiaires), oftewel 10,2 formatieplaats op basis van een 36 urige werkweek.

De verdeling over de verschillende werkzaamheden binnen het bureau is als volgt:

Indirecte uren		
Management	60	uur inclusief waarnemende uren
Ondersteuning	1,4	uur
Secretariaat	28,8	uur
Fin.administratie	20	uur
ICT*	32	uur
totaal	142,2	uur= 38,4%

* Informatie en Communicatie Technologie

Directe uren		
Europees netwerk	24	uur
La Strada	50,6	uur
Integratie	40	uur
Zorgcoördinatie	70,4	
Training / voorl.	6,8	uur
Nationaal beleid	4	uur
Pers / pr / onderzoek	0	uur
Human Rights	16	uur
Helpdesk	16	uur
totaal	227,8	uur=61,6%

Constateringen

- Binnen de directe uren (uren die geboekt kunnen worden op een project) worden ook ondersteunende algemene taken uitgevoerd.
Een voorbeeld: een secretaresse wordt geboekt op het project La Strada voor 24 uur en op het project Human Rights voor 8 uur. Van deze 32 uur zal ongeveer 50% ten goede komen van STV algemeen.
Een ander voorbeeld: de financieel administratief medewerker wordt vanaf 1-11-1999 voor 16 uur geboekt op het project "help desk" van Ministerie van Justitie. De subsidie is nog niet rond en het project is nog niet gestart. Met andere woorden deze 16 uren worden nu ingezet door de financieel administratief medewerker in algemene ondersteunende werkzaamheden ten behoeve van de STV.
- De verhouding indirecte en directe uren is opmerkelijk. Het aandeel indirect is aan de hoge kant. Zeker als hier de externe kosten administratie / accountant nog bij gerekend worden.
Mogelijke oorzaken:
 - * ziekte huidige directeur
 - * de financiering(subsidiering) is inputgericht en er wordt niet gestuurd op output;
 - * de wisselingen in directie dragen niet bij aan continuïteit;
 - * totaal 13 medewerkers in dienst, allen parttimers, op een formatie van 10,2. Hierdoor lijkt de wens groter om uren in te zetten ten behoeve van de ondersteuning en de bedrijfsvoering.

Aanbevelingen

- Voorlopig geen formatie-uitbreiding in indirecte uren.
- Secretariaat, ICT en administratie efficiënter inrichten waardoor deze uren / kosten teruggebracht kunnen worden.
- Indien nodig bij nieuwe ontwikkelingen omtrent ICT, gebruik maken van externe deskundigheid.
- Afhankelijk van de uitkomsten over strategie en toekomst van de STV, uren van projectmedewerkers inzetten op de gekozen kernproducten.

2.3 Contracten

De aanstellingen zijn in eerste instantie tijdelijk, voor de duur van een project, parttime en voor een gering aantal uren. Uitbreidingen vinden regelmatig plaats, ook op tijdelijke basis. Daarnaast worden mensen ingehuurd voor klussen en (ziekte) vervanging. Uiteindelijk, na een aantal contracten, komen medewerkers (voor een gedeelte van de uren) in vaste dienst.

Samenvattend kan gesteld worden dat de werkzaamheden rondom de contracten arbeidsintensief zijn.

De huidige situatie:

1.	M.Albrecht	34,4	uur	16	uur	management
				4	uur	nationaal beleid
				14,4	uur	zorgcoördinatie
2.	T.Kootstra	28	uur	16	uur	management
				10,6	uur	La Strada
				1,4	uur	begeleiding Maja
3.	A.v.Tatenhoven	28,8	uur	28,8	uur	secretariaat
4.	P.Verkerk	36	uur	20	uur	fin.administratie
				12	uur	registratie helpdesk
				4	uur	projectassistent
5.	H. Lijenaar		32	uur	32	uur ICT
6.	T.Bekker	24	uur	16	uur	Integratie
				8	uur	netwerkmanagement
7.	M.Pokrzywa	32	uur	24	uur	La Strada
				8	uur	Human Rights
8.	M.van Soest	24	uur	24	uur	zorgcoördinatie
9.	W.Vree	32	uur	32	uur	zorgcoördinatie
10.	J.Haridat	22,8	uur	16	uur	Integratie
				6,8	uur	Training
11.	M.Mischke	32	uur	24	uur	Europees netwerk
				8	uur	Human Rights
12.	M.Zandwijken	28	uur	28	uur	directie
13.	invalkracht	16	uur	16	uur	La Strada
Totaal				370	uur	

Constateringen

- De werkzaamheden rondom de contracten zijn arbeidsintensief.
Vanuit de directie wordt op basis van een begroting en een kostenberekening een voorstel gedaan. Hierover wordt het bestuur geraadpleegd. Na besluitvorming worden afspraken gemaakt met de betrokken medewerker. Formele afhandeling in de vorm van wijziging aanstelling / contract volgt later of blijft achterwege.
Er zijn geen duidelijke afspraken omtrent deze afhandeling.
- Een gevolg hiervan is dat de formatie niet overzichtelijk is, dat het voor medewerkers zelf niet altijd even duidelijk is.
- Een lange termijnvisie ontbreekt op dit gebied.
- Er worden uren "vergeven" aan medewerkers zonder dat er definitieve beschikkingen binnen zijn van subsidiegevers.
- Op termijn ontstaat boventalligheid door medewerkers die in dienst blijven (vanwege het vaste dienstverband), terwijl hun project afloopt (bijv. La Strada).

Aanbevelingen

- a. De directeur is bevoegd tot het aannemen, schorsen en ontslaan van personeel, na raadpleging van het bestuur. In de praktijk deze verantwoordelijkheid ook bij de directeur laten liggen.
- b. Geen uren invullen zonder beschikking van subsidiegever.
- c. De uitvoerende werkzaamheden m.b.t. het opstellen en wijzigen van contracten en het "archiveren" laten verrichten door de financieel administratief medewerker.
- d. Binnen 14 dagen na directiebesluit moeten de zaken volledig afgehandeld zijn:
 - * medewerker ontvangt brief met (gewijzigd) contract
 - * getekend retour
 - * kopie aan medewerker
 - * origineel in dossier
 - * salarisadministratie schriftelijk geïnformeerd
 - * boekhouder schriftelijk geïnformeerd
- e. Aan de hand van de toekomstvisie STV uitgangspunten opstellen t.b.v. de werving van personeel. Deze uitgangspunten dienen realistisch, marktconform en efficiënt te zijn.

2.4 Het budget 1999 en volgende jaren

De begroting van STV laat zich kenmerken door 2 componenten, een structurele subsidie van VWS en incidentele projectsubsidies van overige ministeries en organisaties. Beide nemen ongeveer 50% voor hun rekening.

Subsidie structureel STV

a.	subsidiebeschikking 1999	VWS	fl.	502.767,--	←
		(loongevoelig)	fl.	15.098,--	

Inkomsten (subsidies / giften) projecten STV

b.	Europees netwerk	SOZawe	fl.	50.800,--	} 103.400
	1-05-1999 tot 1-07-2000	Justitie	fl.	52.600,--	

c.	La Strada				
	1-6-1998 tot 1-6-2001	Buit.Zaken	fl.	1.970.000,--	
		EU (Phare)	fl.	295.297,--	
		EU (Takis)	fl.	145.445,--	
		Justitie	fl.	310.000,--	
		Haelle St.	fl.	7.125,--	
		Global Fund	fl.	8.340,--	
		TOTAALfl.		2.736.707,--	13 930.000

d.	Integratienetwerken				
	1-01-1999 tot 1-01-2002	ZON	fl.	292.653,--	104.000
	1-01-1998 tot 1-01-2000	Prov. Friesl.	fl.	21.298,--	
	(t.b.v. het inkopen van casemanagement in Friesland)				

e.	Landelijke zorgcoördinatie				
	1-01-2000 tot 1-01-2001	Justitie	fl.	318.563,--	←

f.	Human Rights Standards				
	1-01-1999 tot 1-07-2000	NOVIB	fl.	156.000,--	160.000

Inkomsten (subsidies / giften) productgroepen STV

g.	Training en voorlichting	activiteiten*			
----	--------------------------	---------------	--	--	--

h.	Pers, pr en onderzoek	publicaties*			
		Keerzijde*			

* inkomsten per jaar verschillend!

1997		fl.	11.353,--	
1998		fl.	18.276,--	
jan-sept 1999	activiteiten	fl.	650,--	
	publicaties	fl.	4.442,--	
	Keerzijde	fl.	115,--	

giften / donaties fl. 3.850,--

+ 1,5 miljoen
op jaarbasis.

Constateringen

- In de begroting 2000 is voor het eerst zichtbaar gemaakt hoe de verdeling is, welke projecten subsidie ontvangen en hoe de kosten naar de projecten moeten worden toegerekend. Een duidelijke verbetering wat betreft de bedrijfsvoering.
- Er is geen sprake van een financiële gezonde basis. Op basis van de begroting 2000 blijkt dat bij 50% van het budget van STV sprake is van een min of meer structurele subsidie. De andere 50% is afhankelijk van projecten, maar er vindt weinig gerichte acquisitie plaats.

- c. Er worden nauwelijks tot geen activiteiten ontplooid (acquisitie) om nieuwe projecten "binnen" te halen.

Aanbevelingen

- a. De voor 2000 opgestelde "productbegroting" in volgende jaren verder verbeteren.
- b. Deze begroting de basis te laten zijn voor de bedrijfsvoering van STV. Dat wil zeggen dat wijzigingen in financiële zin ook vertaald moeten worden in de begroting gedurende het jaar. Dit kan aan de hand van een begrotingswijziging. Deze zal dan ook formeel moeten worden vastgesteld door het bestuur.
- c. Een fundamentele discussie voeren over de financiële toekomst van STV. De verhouding structureel en incidenteel is op deze wijze geen gezonde basis voor een organisatie als de STV.
 - de kernproducten benoemen
 - commerciële producten benoemen
 - marktonderzoek doen naar mogelijkheden voor commercieel werken
 - acquisitie plegen

3. De bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk wordt de bedrijfsvoering tegen het licht gehouden. Hiervoor is gebruik gemaakt van een checklist met instrumenten die van belang zijn, waarbij uitgegaan is van een organisatie met 10 formatieplaatsen en een begroting van ongeveer 1 miljoen op jaarbasis.

3.1 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het bestuur is het hoogste orgaan binnen de stichting en bevoegd zonder beperkingen. Ze telt momenteel 8 leden, waaronder een penningmeester, een secretaris en een voorzitter. De statuten zijn vastgesteld op 25 maart 1987 en liggen nu voor ter wijziging (d.d. ontwerp-statutenwijziging 8 februari 1999).

De voorgestelde wijzigingen omvatten de naam, de nieuwe structuur, de benoeming van de bestuursleden, de bestuursvergaderingen, de bestuursbevoegdheid, de directie en de vergadering van de medewerkers. Het huidige bestuur heeft over deze ontwerp-statutenwijzigingen nog geen besluit genomen.

Een "bevoegdhedenregeling directeur" is op papier aanwezig, is vastgesteld door het bestuur op 13 december 1995 en is met terugwerkende kracht ingegaan op 1 juni 1995.

Deze regeling is sindsdien niet meer gewijzigd.

Constateringen

- a. De statuten zijn verouderd. Men realiseert zich dit, want er wordt al geruime tijd in het bestuur gesproken over wijziging van statuten. Het is tevens de vraag of de statuten nageleefd worden (bijv. artikel 7. "bestuursleden worden benoemd voor een tijdsvak van ten hoogste 3 jaar").
- b. Van de "bevoegdhedenregeling directeur" is onduidelijk of deze nog gehanteerd wordt. Er wordt in het bestuur en door de notaris gesproken over een huishoudelijk reglement. Van dit reglement is niets terug te vinden.
- c. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van (dagelijks)bestuur, directeur en medewerkers zijn niet op schrift gesteld.
- d. In de praktijk functioneert het bestuur, afhankelijk van de werkwijze van de directeur, dichtbij of op afstand. De bevoegdheden worden aan die werkwijze verbonden. In de besluitvorming is dit terug te vinden (zie bijlage V.)
- e. De vergaderingen van het bestuur laten zich kenmerken door met name tijd en aandacht te besteden aan:
 - wisselingen bestuur en directie (cie's, werving en selectie, introductie, afscheid enz.)
 - personele zaken (formatieuitbreiding, contracten enz.)
 - verbeteren van de werkwijze van de bestuursvergaderingen
 - voorbereiding beleids- en/of visiedagen
 - voorbereiding begroting en jaarverslag
 - herhalen van actiepunten (bijv. statutenwijziging)(op de actielijst van 2-9-1999 komen actiepunten voor die ook op de actielijst van vergaderingen in 1998 al voorkwamen (o.a. teambuilding bestuur, inventarisatie nieuwe kantoorruimte, doorberekenen overhead per project).
- f. Besluiten worden niet altijd even duidelijk geformuleerd en gecommuniceerd naar het team.
- g. Van beleids- en visiedagen ontbreken verslagen en/of rapportages.

Data visiedagen

- beleidsdag juli 1996 (geen verslag)
 - visiemiddag 05-02-1997 (verslag aanwezig)
 - conferentie bestuur STV 15-11-1997 (geen verslag)
 - visiedag bestuur / team 08-06-1998 (afspraken op papier)
 - visiemiddag bestuur / team 23-03-1999 (geen verslag)
 - beleidsdag organisatiemodel bestuur / team 30-03-1999 (geen verslag)
- h. Het is niet zichtbaar in hoeverre de uitkomsten van deze visiedagen leiden tot heldere bestuursbesluiten over organisatie, visie en/of strategie. In de bestuursvergaderingen worden deze dagen nauwelijks geëvalueerd.

Aanbevelingen

- a. Het bestuur zal zich moeten beraden over haar functioneren van de afgelopen jaren, waarbij met name gekeken wordt naar
 - de onduidelijkheden met betrekking tot verantwoordelijkheden en bevoegdheden
 - de wijze van besturen (gelet op de besluitenlijst een steeds wederkerend onderwerp).
- b. Bestuursleden die langer dan 3 jaar zitting hebben in het bestuur zullen, volgens de statuten, af moeten treden. Het is aan te bevelen om dit artikel ook na te leven.
- c. Ten behoeve van het regelen van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur zal de "bevoegdhedenregeling directeur" moeten worden omgebogen tot een directiestatuut. Voorbeelden hiervan zijn op te vragen.
- d. De statuten moeten gewijzigd worden.

3.2 Instrumenten ten behoeve van de bedrijfsvoering

Eenzijds zijn de volgende instrumenten niet gestandaardiseerd:

- * tijdschrijven
- * planning
- * adressenbestand
- * agendabeheer
- * projectadministratie
- * werkplannen
- * werktijden

Iedere medewerker mag en kan een eigen wijze ontwikkelen voor bovengenoemde zaken. Vanzelfsprekend levert dit grote verschillen op.

Anderzijds ontbreken de volgende instrumenten:

- * een (management)informatiesysteem
- * een personeelsregistratiesysteem ("dossiers")
- * een kwaliteitszorgsysteem
- * een ondernemersplan met missie
- * een organogram
- * ARBObeleid (met uitzondering van de risicoinventarisatie=RIE)
- * personeel- en organisatiebeleid.

Er is wel sprake van:

- * een begroting
- * een jaarplan
- * kwartaalrapportages van accountant (overzicht van de uitgaven)
- * activiteitenplannen
- * een model voor functionering- en beoordelingsgesprekken.

Constateringen

- a. Er is geen sprake van een zakelijke bedrijfsvoering. Het vrijblijvende gebruik of het ontbreken van deze instrumenten heeft de volgende gevolgen:
 - * er kan nauwelijks sprake zijn van sturing op "output"
 - * inefficiëntie (iedereen doet alles)
 - * feitelijke gegevens ontbreken of zijn niet toereikend
 - * geen transparant beeld te geven van STV naar "buiten"
 - * geen rapportages voor bestuur
 - * medewerkers worden niet aangesproken op hun resultaten en prestaties (dat kan leiden tot ziekte, stress, te weinig productie, kwaliteitsvermindering enz.).

- b. Mogelijke oorzaken:
- * een uitvloeisel van de ontstaansgeschiedenis van STV;
 - * de keuzes die in het verleden gemaakt zijn met betrekking tot de organisatie STV (o. a. 1992/1993 het model "een spin in het web");
 - * het bestuur legt onvoldoende prioriteit bij de aansturing van de organisatie;
 - * directie die op dit terrein niet deskundig is.

Aanbevelingen

- a. Bovengenoemde instrumenten op hun waarde schatten voor STV en uitzetten in tijd. Als suggestie kan gedaan worden elk in te voeren onderdeel te benoemen als een project. Het plan van aanpak moet doelstelling, resultaat, termijnplanning, projectleiderschap en een kosten-batenanalyse bevatten. Zo kunnen prioriteiten gesteld worden en adhoc beslissingen worden voorkomen (bijv. aanschaffen van tijdregistratiesysteem).
- b. Expliciet portefeuilles en portefeuillehouders benoemen, bijv. bedrijfsvoering (inclusief financiën en ICT), personeel en organisatie, pr en commerciële activiteiten, vakinhoudelijk
- c. De directeur laten werken met resultaatsverplichtingen bijv. financiële taakstellingen, acquisitiedoelstellingen, verbetering van bedrijfsprocessen, efficiencywinst, behalen van concreet geformuleerde doelstellingen.
- d. De kwartaalrapportages van de accountant uitbreiden met een liquiditeitsoverzicht.

3.3 Financiële administratie

Sinds mei 1997 is een financieel administratief medewerker voor 20 uur per week gedetacheerd bij STV. Zijn werkzaamheden bestaan uit:

- * inboeken van facturen
- * facturen betalen via girotel
- * berekenen van mogelijke personeelskosten via een modelprogramma (SAIPRO)
- * checken van salarisgegevens (van St. Gamma dienstverlening via STV naar de boekhouder)
- * uitzoeken van gegevens m.b.t. verzekeringen.

Daarnaast is het bedrijf Van Luijn & Kalksma bedrijfsadministrateurs v.o.f. ingeschakeld voor de boekhouding.

Er is op basis van een offertevergelyk in midden 1997 voor dit bedrijf gekozen en momenteel verrichten zij de volgende werkzaamheden:

- * maandelijkse boekhouding (aan de hand van het materiaal aangeleverd door de financieel administratief medewerker)
- * kwartaalexploitatietoeverzicht
- * maandelijkse controle salarisadministratie (aan de hand van de gegevens die aangeleverd worden door Stichting Gamma dienstverlening)
- * projectenadministratie
- * maandelijkse rapportages over projecten naar projectleiders en directie
- * bewaking van data ten behoeve van afrekeningen en aanvragen van subsidies
- * verzorgen van de jaarafrekening
- * gevraagd en ongevraagd advies
- * accountantsverklaring

Constateringen

- a. Afhankelijk van financiële kennis van directeur wordt meer (of minder) gebruik gemaakt van Van Luijn & Kalksma.
- b. Afhankelijk van deze kennis wordt de financieel administratief medewerker ingezet. Momenteel functioneert hij op een niveau van administratief medewerker. Hij wordt nauwelijks aangesproken op zijn financiële kennis.
- c. Het bewaken van data ten behoeve van afrekeningen en aanvragen van subsidies is niet sluitend. Projectleiders hebben hun eigen gegevens over de projecten, zo ook beschikkingen. Worden deze niet doorgestuurd, dan vindt er ook geen bewaking plaats.

De correspondentie met VWS is hierop uitgewerkt (zie bijlage IV).

- d. Er is, buiten de offerte, geen contract (prijsafspraken) aanwezig tussen STV en Van Luijn & Kalksma.
- e. De werkzaamheden worden gedeclareerd op uurbasis (fl. 70,00 per uur exclusief BTW) en in 1999 zijn ze geschreven op:
 - boekhouding STV
 - boekhouding La Strada
 - salarisadministratie
 - afrekening
 - internationale campagne.
- f. De kosten van financiële administratie en accountant zijn in werkelijkheid ongeveer 50% hoger dan geraamd in de begroting STV 1997, 1998 en 1999. Hiertegenover staat dat in de begroting van projecten (bijv. La Strada) ook bedragen geraamd zijn voor deze kosten.
- g. In 1999, januari t/m september, bedragen de kosten administratie en accountant reeds fl. 23.250,--. Daarnaast staan de kosten van de financieel administratief medewerker, 20 uur per week, f 18.000,--. In totaal dus voor 9 maanden dus fl.37.000,--, op jaarbasis ongeveer fl. 50.000,--.
- h. De financieel administratief medewerker heeft per 1-11-1999 16 uur uitbreiding. Deze uren kunnen ondergebracht worden bij projecten (met name project "helpdesk"). Tegelijkertijd volgt betrokkene cursussen in de automatisering. Visie op dit terrein ontbreekt.
- i. Er zijn 3 partijen betrokken bij de salarisadministratie: de financieel administratief medewerker van STV, Van Luijn & Kalksma en de Stichting Gamma Dienstverlening. Dit moet efficiënter in te richten zijn.

Aanbevelingen

- a. De werkzaamheden van de financieel administratief medewerker veranderen in de richting van werkzaamheden die nu door het bedrijf Van Luijn & Kalksma worden uitgevoerd. Voordelen: meer uitdaging en verantwoordelijkheid voor de medewerker, vraagt om deskundigheid en zelfstandigheid van werken, waarschijnlijk kostenbesparend en efficiënter (bijv. niet meer "met de hand" boeken, niet meer de boekhouding op te halen door van Luijn, tijdswinst voor directie), de boekhouding in eigen huis en dichtbij, spilfunctie ter ondersteuning van directie met de portefeuille bedrijfsvoering.
Het nadeel van deze constructie is dat we hierbij spreken van een specialistische functie, met name lastig bij vervanging bij ziekte en/of verlof.
- b. Er moet duidelijkheid ontstaan omtrent automatisering, waarbij het, gelet op de omvang van de organisatie, niet de voorkeur heeft een specialist in eigen huis te hebben.
- c. 1x per 2 jaar een quick-scan laten uitvoeren op het terrein van automatisering.
- d. Bij eenmalige projecten op het gebied van automatisering een extern deskundige inhuren.

3.4 Personeelsbeleid

In juni 1996 is een nota opgesteld "Personeel Organisatie STV". Hierin zijn uitgangspunten en procedures verwoord.

Constateringen

- a. Onduidelijk is de status van deze nota. Tevens is het de vraag in hoeverre deze nota in de praktijk nog van toepassing is. Het is niet verankerd in de organisatie.
Er is nog wel een poging gedaan door het bestuur. Op 15 juni 1998 hebben de directeur en 2 bestuursleden de concept Personeelsnota besproken. Uit het verslag van 30 juli 1998 blijkt dat afgesproken was dat:
 - * deze nota onder verantwoordelijkheid van de directeur geformuleerd wordt, waarbij het bestuur adviserend en toetsend optreedt
 - * het een naslagwerk wordt voor het personeel
 - * de bevoegdheden van de directeur uitgebreid worden
 - * de positie van stagiaires en oproepkrachten nader uitgewerkt wordt
 - * het positief actiebeleid voor zwarte/migranten/vluchtelingenvrouwen met prioriteit uitgewerkt wordt
 - * het persbeleid in de nota meegenomen wordt
 - * aandacht is voor een klachtenreglement en een klachtencommissie
- b. Deze uitwerking heeft niet plaatsgevonden.
Mogelijke oorzaken:
 - * het dilemma tussen ideologische uitgangspunten en praktische uitvoerbaarheid
 - * gebrek aan kennis en/of geen prioriteit

Aanbevelingen

- a. Het is de vraag of een organisatie van deze omvang een algemeen omschreven personeelsbeleid moet hebben. De CAO ondervangt een aantal zaken.
- b. Gelet op de markt en de financiële positie van STV zal gezocht moeten worden naar enkele specifieke instrumenten op het terrein van personeel- en organisatiebeleid, die aansluiten bij de doelstelling van de organisatie. Deze instrumenten moeten tot doel hebben: binding van het huidige personeel en onderscheiding bij werving en selectie. Bijvoorbeeld:
 - jaarlijks een tripje naar het buitenland, gekoppeld aan een internationale activiteit
 - het volgen van taalcursussen
 - mogelijkheid tot stage (eveneens in het buitenland)
 - extra ondersteuning bij kinderopvang
 - een vervoermiddel
 - een bonus bij het binnenhalen van een nieuwe activiteit.
- c. De nota "personeel organisatie STV" van juni 1996 actualiseren en herschrijven als een handleiding. Deze handleiding laten vaststellen door het bestuur.

4. Inventarisatie van knelpunten

Al bij de kennismaking bleek dat team- en bestuursleden de behoefte hadden om individueel signalen af te geven over zaken binnen STV die naar hun mening voor verbetering vatbaar zijn.

Voor dit afgeven van signalen is in het plan van aanpak een fase ingebouwd, de zogenaamde "knelpuntenanalyse" waarin gestructureerd en gezamenlijk de knelpunten zijn geïnventariseerd.

In dit hoofdstuk komen de knelpunten aan de orde die door de verschillende geledingen, bestuur, directeur en team, zijn ingebracht (zie ook bijlage III). Dit hoofdstuk is anders opgebouwd dan de vorige hoofdstukken. Omdat elk knelpunt op zich de moeite waard is en gezien kan worden als een mogelijk verbeterpunt met betrekking tot de bedrijfsvoering, worden hier geen specifieke aanbevelingen gedaan. Dit zou afbreuk doen aan de waarde van bijlage III. Juist deze bijlage laat in alle openheid en in alle vertrouwelijkheid zien waar de diverse knelpunten zitten.

Ik verzoek alle betrokkenen om professioneel met deze bijlage om te gaan.

4.1 Knelpunten van het bestuur

Het bestuur heeft in 1 bijeenkomst, onder leiding van de onderzoekster, 17 knelpunten geformuleerd die voor het gehele bestuur herkenbaar zijn en die door het voltallige bestuur als wezenlijk worden ervaren.

Constateringen

- a. Een open bijeenkomst waar gezamenlijk gewerkt is aan het onder woorden brengen van tekortkomingen en verbeterpunten in de interne organisatie en binnen het bestuur. Dit deed de bestuursleden zichtbaar goed.
- b. Er was sprake van een confrontatie met zichzelf. Het werd zichtbaar voor het bestuur waar volgens hen de oorzaken gevonden kunnen worden voor het niet functioneren van een aantal zaken binnen de STV.

Alle 17 knelpunten zijn van belang en zullen ook opgepakt moeten worden.

Maar voor het onderzoek en het vervolg is het goed om de knelpunten te rubriceren tot enkele hoofdthema's:

- * Het niet kunnen "beschikken" over een geschikte directeur, een integrale manager met kennis van zaken.
- * Het ontbreken van vertrouwen in de professionaliteit van het team.
- * Het ontbreken van een professionele werkwijze van het bestuur.

4.2 Knelpunten van het team

Het team heeft individueel en gezamenlijk in een bijeenkomst, onder leiding van de onderzoekster, knelpunten geformuleerd. Samengevat 12 knelpunten die voor het gehele team herkenbaar zijn.

Constateringen

- a. Het team legt de oorzaken voor het niet functioneren van een aantal zaken binnen de STV bij anderen neer: bij het bestuur en/of bij de directeur.
- b. Het is de vraag of het vermogen om kritisch te zijn ten opzichte van het eigen functioneren wel in voldoende mate ontwikkeld is.
- c. Het geloof in verbetering en/of verandering is niet groot.

Net als bij het bestuur zijn alle 12 knelpunten van het team van belang en zullen ook opgepakt moeten worden.

Maar de hoofdthema's zijn:

- * De slechte verhouding tussen bestuur-team en de weinig professionele houding van het bestuur.
- * Het ontbreken van een lange termijn visie en strategie.
- * Het ontbreken van een adequate bedrijfsvoering.
- * De slechte huisvesting en de minimale zorg voor hygiëne, arbo, automatisering.

4.3 Knelpunten van de directeur

Op verzoek van het bestuur zijn individuele gesprekken gevoerd met de vorige directeur, de huidige directeur en de waarnemende directie. Deze gesprekken hadden tot doel de knelpunten te inventariseren die vanuit de geleding 'directeur' ervaren worden binnen de STV. Het was vanwege omstandigheden niet mogelijk om dit gezamenlijk te doen.

Constateringen

- a. Allen hebben hun bijdrage geleverd aan het formuleren van de knelpunten.
- b. Dit gebeurde op een open en eerlijke wijze waarbij het eigen functioneren ook werd betrokken.
- c. Het verwoorden van deze knelpunten was soms emotioneel voor betrokkenen.
- d. Sommige knelpunten die enkele jaren geleden al speelden, spelen nu nog.

Ook hier zijn alle geformuleerde knelpunten van belang om nader uit te werken.

De hoofdthema's zijn:

- * De informele macht en de cultuur binnen de organisatie.
- * De kwaliteit van de medewerkers.
- * De rol van de middelen (met name financiën).
- * Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestuur.

4.4 De hoofdthema's

De hoofdthema's zijn hier onder elkaar gezet en waar mogelijk zijn de overlappingen eruit gehaald.

- * Het niet kunnen "beschikken" over een geschikte directeur, een integrale manager met kennis van zaken.
- * Het ontbreken van een adequate bedrijfsvoering.
- * Het ontbreken van vertrouwen in de professionaliteit van het team.
- * De kwaliteit van de medewerkers.
- * Het ontbreken van een professionele werkwijze van het bestuur.
- * Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestuur.
- * De slechte verhouding tussen bestuur-team.
- * Het ontbreken van een lange termijn visie en strategie.
- * De informele macht en de cultuur binnen de organisatie.
- * De rol van de middelen (met name financiën).
- * De slechte huisvesting en de minimale zorg voor hygiëne, arbo, automatisering.

5. De interne cultuur

Het is logisch dat bij de interne evaluatie in het algemeen en bij de knelpunteninventarisatie in het bijzonder de aandacht in sterke mate uitgaat naar datgene dat (nog) niet (geheel) goed is binnen de STV. Uiteraard betekent dit niet dat er niets goed is binnen de organisatie. Over het algemeen kan gesteld worden, dat veel zaken juist goed gaan vanwege de inspanningen die door de medewerkers en de bestuursleden worden geleverd en de werkinstelling die iedereen heeft ten opzichte van de te verrichten werkzaamheden. Maar het kan beter.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op enkele cultuurkenmerken van de STV. Deze kenmerken kunnen inzicht geven en een verklaring leveren voor een deel van de genoemde knelpunten.

Eerst volgen hier nog enige woorden over cultuur, de krachten die in een organisatie aanwezig zijn en de instrumenten voor cultuurverandering.

5.1 Cultuurverandering

Als een organisatie de cultuur wil veranderen, moeten de krachten die verandering willen sterker zijn dan de krachten die geen verandering willen. Bij de STV lijkt dit het geval te zijn. Uitgaande van de juistheid van deze constatering kunnen de positieve krachten gemobiliseerd worden en de invloed van de negatieve krachten verminderd worden.

Voorbeelden van positieve krachten in het algemeen zijn:

- * veranderende omstandigheden (bestuurlijk, politiek, economisch)
- * structuurwijzigingen
- * de wil om te veranderen van een of meer medewerkers
- * nieuwe medewerkers en/of nieuwe leidinggevenden
- * maatschappelijke bewegingen
- * veranderingen in technologie
- * een crisis

Voorbeelden van negatieve krachten zijn:

- * de cultuurverandering vraagt teveel van de medewerkers
- * het bestuur of de leidinggevende staan in de weg
- * er is een periode van onthechting van de oude cultuur nodig
- * de redenen waarom een cultuurverandering plaatsvindt, zijn onduidelijk
- * de oude cultuur wordt nog als functioneel gezien

De instrumenten die gebruikt kunnen worden voor om een cultuurverandering te bewerkstelligen zijn onder te verdelen in de zogenaamde primaire mechanismen en de secundaire mechanismen.

Tot de primaire mechanismen behoren de volgende instrumenten:

- * voorbeeldgedrag van bestuur en leidinggevenden
- * op de gewenste cultuur gerichte criteria voor werving en selectie, taakverdeling en beloning
- * duidelijke, op de gewenste cultuur gerichte, prioriteitsstelling van het bestuur
- * een vanuit de gewenste cultuur gerichte reactie van het bestuur en de leidinggevenden op kritische situaties

Tot de secundaire mechanismen behoren de volgende instrumenten:

- * een bij de cultuur aansluitende organisatiestructuur
- * in de cultuur verweven procedures, richtlijnen en systemen
- * cultuurbeïnvloedende huisvesting in zijn algemeenheid en de verdeling van werkruimtes in het bijzonder
- * uitspraken van leden van het bestuur en medewerkers over bedrijfsfilosofie en personeelsbeleid
- * gerichte scholing en deskundigheidsbevordering
- * gericht gebruik maken van de technologie

5.2 Cultuurkenmerken van de STV

a. *Actiegroep*

In 1987 is de actiegroep tegen vrouwenhandel een stichting geworden met de naam Stichting Aktie tegen Vrouwenhandel. Volgens de statuten is dit nog steeds de naam van de stichting, maar in de praktijk wordt deze naam niet meer gebruikt.

Het bestrijden van vrouwenhandel in de meest brede zin van het woord geeft het bestaansrecht aan de STV. Daarvoor ontvangt de organisatie subsidies, nationaal en internationaal.

Deze achtergrond is een van de eerste cultuurkenmerken van de STV.

Voorwaarden namelijk om actie te kunnen voeren en onrecht te bestrijden, zijn onder andere (emotionele) betrokkenheid, idealisme, vasthoudendheid, het kunnen uitdragen van standpunten en het ergens op tegen zijn.

Binnen het bestuur en binnen het team is deze houding te herkennen.

b. *Vrouwenorganisatie*

De STV bestaat uit vrouwen. Vrouwen in het bestuur, een vrouw als directeur en vrouwen in het team. Een uitzondering is gemaakt door het detacheren van een financieel administratief medewerker en een automatiseringsmedewerker (beiden zijn mannen).

Het werk bestaat uit het "opkomen voor vrouwen", de directe doelgroep in eerste lijn zijn vrouwen.

De waardevolle aspecten daargelaten, kan het van belang zijn om dit cultuurkenmerk te doorbreken.

c. *Multicultureel*

Een multicultureel personeelsbeleid is al jaren een wezenlijk uitgangspunt binnen de STV. Het multiculturele karakter is een cultuurkenmerk geworden. Dit beleid van positieve actie lijkt te ver doorgevoerd.

d. *Persoonsgebonden*

Tegenover een taakcultuur binnen een organisatie met als trefwoorden flexibel, integraal, openheid, probleem- en resultaatgericht, creatief en projectgericht, staat de personencultuur. De trefwoorden van deze cultuur zijn individualisten, eilanden, verkokering, anarchie en persoonlijke prestaties.

Het zou niet correct zijn om te stellen dat binnen de STV geen sprake is van een taakcultuur, maar de personencultuur speelt een belangrijke rol.

e. *Mantel der liefde*

Kleine en grote meningsverschillen tussen medewerkers, tussen bestuursleden en tussen medewerkers en bestuursleden worden niet in voldoende mate uitgesproken en uitgediscussieerd, maar te vaak met de mantel der liefde bedekt.

Soms worden beslissingen door het bestuur geforceerd, niet goed gecommuniceerd en onvoldoende begrepen door de medewerkers. Dit kan leiden tot een 'ontwrichting' van (delen van) de organisatie, omdat deze voorvallen op de een of andere manier gestapeld worden en meer en meer leiden tot een verwrongen beeldvorming.

5.3 De gewenste cultuur

Uit de gesprekken met betrokkenen blijkt dat overeenstemming gevonden kan worden over de volgende kenmerken van de gewenste cultuur:

- a. Samenwerking op alle niveaus.
- b. Grote mate van saamhorigheid, zich manifesterend in teamgeest en collegialiteit.
- c. Menselijke maat is norm.
- d. Respect voor elkaar is gewoon.
- e. Meer voorbeeldgedrag.
- f. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden erkend en goed gebruikt.
- g. De informatie over personen en personele kwesties beperken tot functioneel betrokkenen.
- h. Vroegtijdige informatie en overleg over personele zaken en waar mogelijk meebeslissen.
- i. Toekomstgericht werken.

Aanbeveling

Het in gang zetten van een cultuurveranderingsproces, op zowel bestuurlijke niveau als op directie- en medewerkers niveau, moet worden gekenmerkt door een herkenbare en pragmatische aanpak, waarbij de betrokkenheid van het bestuur, de directeur en de medewerkers, vooral met het oog op verankering, van belang is.

Het starten, op gang houden en voltooien van dit proces zal tijd en energie vergen. Tegelijkertijd zal, vanwege het bijzondere karakter van zo'n proces, veel creativiteit worden aangeboord en energie ontstaan. Daarnaast zullen synergie-effecten ontstaan en zullen, enkel en alleen als gevolg van het werken aan cultuurverandering, bepaalde cultuurveranderingen, zoals houding- en gedragswijzigingen, meer vanzelfsprekend worden gevonden en zo min of meer automatisch tot stand komen. Dit is gunstig voor het proces, van het begin tot het eind.

6. Samenvatting en stappenplan

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de aanbevelingen per hoofdstuk. Vervolgens zal een visie gegeven worden over de te volgen stappen ter verbetering van de bedrijfsvoering.

6.1 Aanbevelingen per hoofdstuk

Aanbevelingen hoofdstuk 2. STV: huidige situatie

1. Nadat strategische keuzes zijn gemaakt met betrekking tot de toekomst van de STV zal een heldere organisatiestructuur neergezet moeten worden.
2. Voorlopig geen formatie-uitbreiding in indirecte uren.
3. Secretariaat, ICT en administratie efficiënter inrichten waardoor deze uren / kosten teruggebracht kunnen worden.
4. Indien nodig bij nieuwe ontwikkelingen omtrent ICT gebruik maken van externe deskundigheid.
5. Afhankelijk van de uitkomsten over strategie en toekomst van de STV uren van projectmedewerkers inzetten op de gekozen kernproducten.
6. De directeur is bevoegd tot het aannemen, schorsen en ontslaan van personeel, na raadpleging van het bestuur. In de praktijk deze verantwoordelijkheid ook bij de directeur laten liggen.
7. Geen uren invullen zonder beschikking van subsidiegever.
8. De uitvoerende werkzaamheden m.b.t. het opstellen en wijzigen van contracten en het "archiveren" laten verrichten door de financieel administratief medewerker.
9. Binnen 14 dagen na directiebesluit moet de correspondentie met betrekking tot (wijzigingen van) contracten volledig afgehandeld zijn.
10. Aan de hand van de toekomstvisie STV uitgangspunten opstellen t.b.v. de werving van personeel.
11. De voor 2000 opgestelde "productbegroting" in volgende jaren verder verbeteren.
12. Deze begroting de basis te laten zijn voor de bedrijfsvoering van STV. Dat wil zeggen dat wijzigingen in financiële zin ook vertaald moeten worden in de begroting gedurende het jaar.
13. Een fundamentele discussie voeren over de financiële toekomst van STV, waarbij kernproducten en commerciële producten, marktonderzoek en acquisitie begrippen zijn die hierbij aan de orde komen.

Aanbevelingen hoofdstuk 3. De interne organisatie

1. Het bestuur zal zich moeten beraden over haar functioneren van de afgelopen jaren, waarbij met name gekeken wordt naar de onduidelijkheden met betrekking tot verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de wijze van besturen.
2. Bestuursleden die langer dan 3 jaar zitting hebben in het bestuur zullen, volgens de statuten, af moeten treden. Het is aan te bevelen om dit artikel ook na te leven.
3. Ten behoeve van het regelen van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur zal de "bevoegdhedenregeling directeur" moeten worden omgebogen tot een directiestatuut.
4. De statuten moeten gewijzigd worden.
5. Instrumenten ten behoeve van de bedrijfsvoering op hun waarde schatten voor STV en uitzetten in tijd.
6. Expliciet portefeuilles en portefeuillehouders benoemen, bijv. bedrijfsvoering (inclusief financiën en ICT), personeel en organisatie, pr en commerciële activiteiten, vakinhoudelijk.
7. De directeur laten werken met resultaatsverplichtingen.
8. De kwartaalrapportages van de accountant uitbreiden met een liquiditeitsoverzicht.
9. De werkzaamheden van de financieel administratief medewerker veranderen in de richting van werkzaamheden die nu door het bedrijf Van Luijn & Kalksma worden uitgevoerd.
10. Er moet duidelijkheid ontstaan omtrent automatisering, waarbij het in eigen huis hebben van een specialist niet de voorkeur heeft.
11. 1x per 2 jaar een quick-scan laten uitvoeren op het terrein van automatisering.
12. Bij eenmalige projecten op het gebied van automatisering een extern deskundige inhuren.
13. De administratieve organisatie van de salarisadministratie herinrichten.
14. Het is de vraag of een organisatie van deze omvang een algemeen omschreven personeelsbeleid moet hebben. De CAO ondervangt een aantal zaken.
15. Gelet op de markt en de financiële positie van STV zal gezocht moeten worden naar enkele specifieke instrumenten op het terrein van personeel- en organisatiebeleid, die aansluiten bij de doelstelling van de organisatie. Deze instrumenten moeten tot doel hebben: binding van het huidige personeel en onderscheiding bij werving en selectie.
16. De nota "personeel organisatie STV" van juni 1996 actualiseren en herschrijven als een handleiding. Deze handleiding laten vaststellen door het bestuur.

Aanbevelingen hoofdstuk 4. Inventarisatie van knelpunten

De hoofdthema's

1. Het niet kunnen "beschikken" over een geschikte directeur, een integrale manager met kennis van zaken.
2. Het ontbreken van een adequate bedrijfsvoering.
3. Het ontbreken van vertrouwen in de professionaliteit van het team.
4. De kwaliteit van de medewerkers.
5. Het ontbreken van een professionele werkwijze van het bestuur.
6. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestuur.
7. De slechte verhouding tussen bestuur-team.
8. Het ontbreken van een lange termijn visie en strategie.
9. De informele macht en de cultuur binnen de organisatie.
10. De rol van de middelen (met name financiën).
11. De slechte huisvesting en de minimale zorg voor hygiëne, arbo, automatisering.

Aanbevelingen hoofdstuk 5. De interne cultuur

1. Het in gang zetten van een cultuurveranderingsproces, op zowel bestuurlijke niveau als op directie- en medewerkers niveau, moet worden gekenmerkt door een herkenbare en pragmatische aanpak, waarbij de betrokkenheid van het bestuur, de directeur en de medewerkers, vooral met het oog op verankering, van belang is.
2. Het starten, op gang houden en voltooien van dit proces zal tijd en energie vergen. Tegelijkertijd zal, vanwege het bijzondere karakter van zo'n proces, veel creativiteit worden aangeboord en energie ontstaan. Daarnaast zullen synergie-effecten ontstaan en zullen, enkel en alleen als gevolg van het werken aan cultuurverandering, bepaalde cultuurveranderingen, zoals houding- en gedragswijzigingen, meer vanzelfsprekend worden gevonden en zo min of meer automatisch tot stand komen. Dit is gunstig voor het proces, van het begin tot het eind.

6.2 Stappenplan

Uit de interne evaluatie blijkt dat veel zaken binnen de STV verbetering behoeven. De aanbevelingen komen voort uit het onderzoek, de gesprekken met betrokkenen en de naar voren gebrachte knelpunten. Niet alles kan tegelijkertijd aandacht krijgen en de verbeteringen zullen stapsgewijs opgepakt moeten worden. Onderstaand worden de stappen vermeld die in de eerste fase aan de orde zijn. Het tweede deel van het stappenplan, dat gaat over de implementatie van de verbeteringen, zal pas in een volgende fase opgesteld kunnen worden.

Om tot daadwerkelijke veranderingen te komen is het noodzakelijk dat de organisatie en het bestuur zich voor de volle 100% inzetten. Dit is niet vrijblijvend, maar dient als een taakstellende opdracht te worden gezien van het bestuur aan de organisatie en van de organisatie aan het bestuur.

Stap 1. Directeur

Er is dringend behoefte vanuit het bestuur en het team aan een goede directeur. Gedacht moet worden aan een integrale manager met ervaring op het terrein van leidinggeven, interne bedrijfsvoering en veranderingsprocessen. Deze directeur zal orde op zaken moeten stellen en de rapportage van de interne evaluatie dient hierbij leidraad te zijn. Geconstateerd is dat de huidige directeur momenteel hieraan niet voldoet. Hier ligt een duidelijk knelpunt dat op zeer korte termijn opgelost moet worden. Er zijn verschillende mogelijkheden:

1. Betrokkene zoekt een andere baan en de functie van directeur komt vakant.
Overbrugging vindt plaats door een interim-manager.
2. Met betrokkene wordt een traject afgesproken waarbij de STV ondersteuning biedt in de vorm van outplacement en de functie van directeur komt vakant.
Overbrugging vindt plaats door een interim-manager.
3. Betrokkene blijft directeur en wordt geschoold. Een interim-manager wordt aangesteld voor de periode van een half jaar met als taak het op orde brengen van de organisatie. Tevens begeleidt deze interim-manager de weg terug van de huidige directeur.

De voorkeur gaat uit naar mogelijkheid 2.

Stap 2. Het bestuur

Het bestuur beraadt zich op haar positie. Vanuit een kritische kijk zijn door het bestuur tekortkomingen in haar functioneren geconstateerd. Tevens heeft het team aangegeven nauwelijks meer vertrouwen te hebben in het bestuur. Er is dringend behoefte aan een kwalitatief goed bestuur, op afstand, met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er wordt gevraagd om respect en normale verhoudingen.

Dit is eveneens een duidelijk knelpunt dat op korte termijn opgepakt moet worden.

De mogelijkheden:

1. Het bestuur stapt in zijn totaliteit op en er komt een nieuw bestuur (klein en slagvaardig). Overbrugging kan plaatsvinden door een interim-bestuur.
2. Bestuursleden stoppen individueel met het werk en bieden de mogelijkheid om vernieuwing aan te brengen (het bestuur meer op afstand vergelijk bijvoorbeeld een raad van commissarissen).
3. Het bestuur evalueert en een aantal leden stoppen (langer dan 3 jaar in functie als bestuurslid). Het bestuur wordt verkleind.

De voorkeur gaat uit naar mogelijkheid 2.

Stap 3. Het team

Het bestuur stelt vraagtekens bij de professionaliteit van het team. Ook de directeuren spreken van een spanningsveld tussen datgene dat gevraagd wordt van de STV en datgene dat individuele medewerkers kunnen leveren. Daarnaast is de cultuur een struikelblok gebleken voor directeuren. Een nader onderzoek naar het functioneren van de medewerkers zal hoge prioriteit moeten hebben, waarbij de functieomschrijvingen, de verantwoordelijkheden, de werkinstelling, de resultaten en de ontwikkeling betrokken moeten worden. Een knelpunt dat ook met hoge prioriteit opgepakt dient te worden.

Hiervoor zijn een aantal mogelijkheden:

1. Een interim-manager wordt hiermee belast.
2. Een interim-manager, in samenwerking met de (nieuwe) directeur, wordt hiermee belast.
3. Een deel van het bestuur pakt deze taak op.

De voorkeur gaat uit naar 2.

BIJLAGE I

KENNISMAKING VRAGEN BESTUUR EN TEAM

Kennismaking bestuur

Vijf bestuursleden hebben gereageerd op het verzoek om schriftelijk de motivatie / betrokkenheid, de taken en de verantwoordelijkheden van het bestuur weer te geven, te weten Corrie Oudhoff, Pauline Tichelman, Annemiek Goes, Liesbeth Daniels en Anne Offermans. Gular heeft telefonisch gereageerd.

1. Waarom ben je bestuurslid van STV en waaruit bestaat de betrokkenheid?

- Corrie Oudhoff geeft aan dat in de periode dat zij gevraagd is als bestuurslid (na de evaluatie in 1992, STV diende zich te ontwikkelen tot een 2^e lijnsorganisatie) STV zocht naar bestuursleden met inhoudelijke inbreng en betrokkenheid / bestuursleden met kennis van zaken van (beleids)onderwerpen verwant aan STV (bijv. migratie, derde wereldproblematiek, vrouwenhulpverlening, politieke lobby). Corrie komt vanuit het migratie-netwerk (ze heeft gewerkt bij het Nederlands centrum Buitenlanders).
- Pauline zit in het bestuur van STV omdat zij besturen leuk vindt, besturen op afstand boeiend vindt en het product van STV haar aanspreekt.
- Annemiek is in 1995 bestuurslid geworden bij STV omdat het een belangrijke en nuttige organisatie is zowel nationaal als internationaal.
- Liesbeth geeft niet aan waarom zij bestuurslid is geworden.
- Anne geeft aan dat veel bestuurlijke ervaring heeft (op hoofdlijnen gestuurd) die zij in kan zetten.
- Gular geeft niet aan waarom zij bestuurslid is geworden.

2. Taken in het bestuur

- Corrie is algemeen bestuurslid.
- Pauline is algemeen bestuurslid met de portefeuille personeelszaken.
- Annemiek is secretaris (een verder niet omschreven functie die zij invult met aanwezig zijn bij bestuursvergaderingen, deze vergaderingen goed voorbereidt, meedenkt over problemen en mogelijke oplossingen).
- Liesbeth is penningmeester en heeft zich naast het penningmeesterschap bezig gehouden met feedback geven aan de directeur, voorzitten van de bestuursvergadering en medebegeleiding van het team vanaf het ziek worden van de directeur. Tenslotte is zij als penningmeester lid van het dagelijkse bestuur.
- Anne is algemeen bestuurslid en ziet in het bijzonder toe op de betrekkingen met de overheid (VWS, BuiZa), de internationale betrekkingen van STV in verhouding tot nationale taken en op het belang van internationale betrekkingen, het politieke krachtenveld en de positie van STV daarbinnen.
- Gular is algemeen bestuurslid.

3. Verantwoordelijkheid van het bestuur

- Corrie is van mening dat het bestuur eindverantwoordelijk is voor 1. de uitvoering van de werkzaamheden (zoals afgesproken met de subsidiegever), 2. de besteding van de financiën conform de aanvaarde subsidievoorwaarden, 3. de arbeidsorganisatie door de werkgeversfunctie die ze vervult. Het bestuur toetst op hoofdlijnen. De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken is gedelegeerd naar de directeur. Afspraken over de delegatie vormen de grondslag voor de taak- en functieomschrijving van de directeur.
- Pauline is van mening dat het een taak is van het bestuur om de grote lijnen in de gaten te houden aan de hand van bijvoorbeeld het activiteitenplan en de begroting. Voor personeelszaken voelt zij zich extra verantwoordelijk, zeker de afgelopen periode (zieke directeur).

- Annemiek ziet het bestuur als een bestuur op afstand, waarbij zij ervan uitgaat dat de directeur in samenwerking met het team zorgdraagt voor de uitvoering op inhoud en organisatorisch niveau. Verder is zij van mening dat in deze periode van ontbreken van de directeur, het bestuur minder op afstand moet staan en het team zoveel als nodig is moet ondersteunen. Daarnaast zal het dagelijks bestuur in die periode over bepaalde punten (personeelsbeleid, werving van subsidie) tussen de bestuursvergaderingen door de hoofdlijnen moeten aanreiken en bewaken.
- Liesbeth is van mening dat zij als penningmeester verantwoordelijk is voor de begroting en jaarrekening van STV en verantwoordelijk is voor een geregelde informatieverstopping hieromtrent aan directeur en bestuur. De begroting wordt opgesteld door directeur in overleg met boekhouder en penningmeester. De jaarrekening wordt opgesteld door boekhouder in overleg met penningmeester en directeur.
- Anne is van mening dat de taak van het bestuur is, op afstand, te zorgen dat de STV goed loopt, d.w.z. het activiteitenplan, de begroting en de jaarrekening goedkeuren. Daarnaast de tussentijdse rapportages becommentariëren. Het benoemen en beoordelen van de directeur is ook een taak van het bestuur en tenslotte begeleidt het bestuur (eventueel) de directeur bij het naar buiten treden (ministeries).
- Gular ziet het bestuur als een bestuur op afstand.

Kennismaking team

Na een korte kennismaking met de onderzoeksters, hebben de teamleden individueel op 7 september 1999 een vragenlijst ingevuld. Aan de hand van deze ingevulde vragenlijst is met een ieder een gesprek gevoerd over taken en verantwoordelijkheden en inhoudelijke werkzaamheden. Tevens is gevraagd naar algemene opmerkingen, wensen, vragen met betrekking tot de organisatie van STV. Directeur, stagiaires en banenpooler zijn hier niet bij betrokken. In totaal zijn 10 teamleden ondervraagd.

1. Naam

2. Functieomschrijving

3. Formatie

4. Functie voor bepaalde of onbepaalde tijd

5. Behorende bij welke sector, unit en / of leidinggevende?

6. Werkzaam aan de volgende producten

7. Bijzondere taken?

8. Tijdsbesteding per product

9. Planning aanwezig?

10. Rapportage aan wie en in welke vorm?

BIJLAGE II.

PLAN VAN AANPAK

Plan van aanpak interne evaluatie STV

1. *Opmerkingen vooraf*

In de interne evaluatie worden de volgende projecten en productgroepen onderscheiden:

1. Europees netwerk (project)
2. La Strada (project)
3. Integratienetwerken (project)
4. Landelijke zorgcoördinatie (productgroep)
5. Training en voorlichting (productgroep)
6. Beleidsbeïnvloeding (productgroep)
7. Pers, public relations en onderzoek (productgroep)

2. **Onderzoeksbudget**

Voor de interne evaluatie is een beperkt onderzoeksbudget beschikbaar. Inclusief rapportage gaat het om 18 dagen. Daarom is steeds gezocht naar methoden waarmee zoveel mogelijk informatie wordt verkregen in korte tijd (vragenformulieren)

Er zal in de fasen 1 t/m 4, 5 en 8 t/m 10 regelmatig overleg zijn met de onderzoeksters van de externe evaluatie en sommige onderdelen zullen gezamenlijk voorbereid worden.

3. **Bijdrage**

Er zal een actieve bijdrage verwacht worden van het bestuur in zijn algemeenheid en het team in het bijzonder gedurende de verschillende fasen. Deze bijdrage ligt in het geven van materiaal en informatie, het geven van respons op de het werkplan en het uitwerken van de toekomstvisie en het ondernemersplan (fase 9 en 10).

Bij de uitwerking van de toekomstvisie zal, indien mogelijk, materiaal gebruikt worden van een organisatie die enigszins vergelijkbaar is met de STV.

4. **Rapportage**

De rapportage zal bestemd zijn voor het bestuur van STV als opdrachtgever en ter beschikking worden gesteld aan het team.

Het spreekt voor zich dat er zorgvuldig wordt omgegaan met de gegevens van de interne evaluatie.

FASE	UITWERKING	TIJDPAAD/DAGEN	DOELGROEP
1.	kennismaking wie doet wat, motivatie	sept.	bestuur
2.	kennismaking wie doet wat hoe is het georganiseerd knelpunten	sept.	team
3.	globale analyse bedrijfsprocessen	sept.	team wnd.directie
4.	werkplan voorleggen	sept.	team / bestuur
totaal 3 dagen			
5.	projecten- en productanalyse (6) omschrijving per product: - registratie - planning - kosten/batenanalyse - subsidiënt - formatie - knelpunten - commerciële mogelijkheden - toekomstvisie	okt. / nov.	team
6.	formatieanalyse - fte - contracten - ziektegegevens - noodzakelijke formatie huidige situatie - wenselijke formatie huidige situatie	okt.	team
7.	globaal onderzoek administratie en automatisering	okt.	team/boekhouder
8.	knelpuntenanalyse organisatie onder meer taken bestuur, taken directie, taken team, arbeidsomstandigheden enz. Aanbevelingen doen en het aanreiken van instrumenten	okt./nov./dec.	team/bestuur
totaal 12 dagen			
9.	toekomstvisie hoe verder met STV	nov./dec.	team/bestuur
10.	opstarten van "ondernemersplan"	dec.	team/bestuur
totaal 3 dagen			

BIJLAGE III.

INVENTARISATIE KNELPUNTEN

Knelpunten team STV
d.d. 23-11-1999

1. Verhouding bestuur-team

- relationeel ("ruzies")
- onduidelijkheid over wat het besturen op afstand is
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet duidelijk
- praktische invulling, incidenteel, per bestuurslid afhankelijk
- weinig professionaliteit
- onduidelijkheden over de inzet van de bestuursleden
- visieverschil tussen team en bestuur over basisuitgangspunten
- beeldvorming (team wordt niet zakelijk bekeken)

2. Ontbreken van lange termijn visie

- geen acquisitie
- geen planning
- adhoc beslissingen
- alles wordt opgepakt
- consequenties worden niet in beeld gebracht
- geen nee durven zeggen

3. Het ontbreken van een adequate bedrijfsvoering

- visie- en strategieontwikkeling
- organisatiestructuur
- loopbaanbeleid en scholing
- uniformiteit en eenheid
- archivering
- instrumenten
- verantwoordelijkheden directie

4. Automatisering

- geen volledige uitwisselbaarheid
- e-mail is niet voor iedereen toegankelijk
- gering onderhoud van software (het niet volgen van nieuwe ontwikkelingen)
- te weinig printers

5. Organisatie is reactief

- te intern gericht
- geen PR-beleid

6. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden

- Onvoldoende afbakening van taken
- wie doet wat en wie is waar verantwoordelijk voor

7. Eilandencultuur binnen team

- weinig gestructureerd overleg

8. Integratieprojecten

- in- en output
- het doel en investering van deze projecten

9. Slechte huisvesting

- oud pand
- te veel mensen in een ruimte
- te donker
- geen frisse lucht
- chaos in bibliotheek (geen specifieke taak van een medewerker)

10. Ontbreken van arbobeleid

- bureaus
- stoelen
- kasten
- hulpmiddelen

11. Hygiëne

- één wc voor het hele team
- één gootsteen
- er wordt niet goed en / of niet vaak genoeg schoongemaakt

12. Werkdruk leidt tot psychische en / of fysieke klachten

Knelpunten bestuur STV
d.d. 18-11-1999

1. Het ontbreken van een goede directeur

- dit probleem speelt niet alleen nu
- is ook in het verleden altijd een knelpunt geweest
- bij ziekte en vervanging

2. Spanning / dilemma besturen op afstand

- door het ontbreken van een goede directeur
- door ziekte van de directeur

3. Bestuur op afstand ten opzichte van de organisatie

- is structureel een probleem

4. Ontbreken van vertrouwen

- tussen bestuur en team
- tussen team en bestuur
- op het professionele vlak

5. Te weinig financieel inzicht en financiële kennis

- dit speelt bij de directeur
- en bij het bestuur

6. Te weinig kennis en inzicht op het gebied van personeel en organisatie

- dit speelt bij de directeur
- en bij het bestuur
- er wordt niet adequaat omgegaan met personele problemen

7. Geen eigen vermogen

- het ontbreekt aan financiële rek

8. Geen professionele organisatie

- ontbreken van scholingsinstrumenten
- onvoldoende middelen voor deskundigheidsbevordering

9. Voorlichting en informatie

- is afhankelijk van vrijwilligers (Keerzijde)

10. Balans tussen omvang organisatie en producten /diensten

- de omvang van de organisatie is niet in evenwicht met het hele pakket aan producten dien diensten dat STV wil leveren

11. Ontbreken van continuïteit

- in het bestuur (m.n. voorzitter)
- directeur
- ambtenaren van VWS

12. Naar binnen gerichte organisatie

- geldt niet voor alle producten
- van toepassing op de producten zorg, voorlichting en informatie (o.a. het ontbreken van een netwerk)

13. Visieverschillen binnen het bestuur

- m.b.t. het besturen op afstand
- besturen op afstand is niet schriftelijk geformuleerd

14. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

- onduidelijkheid
- op alle niveaus: bestuur, directeur, team

15. Benutten van de mogelijkheden

- in de beïnvloedingssfeer bij de ministeries
- bij de subsidiënten (o.a. begrotingsvrijheid)

16. Bemoeienis van het bestuur

- het bestuur bemoeit zich overal mee
- tot in de details wil iedereen meepraten
- niet kunnen / willen loslaten
- niet kunnen / willen delegeren
- onvoldoende vertrouwen in de professionaliteit van elkaar
- gebrek aan specifieke kennis

17. Geen professionele houding van het bestuur

- met name wat betreft het functioneren van de huidige directeur.

BIJLAGE IV.

**CORRESPONDENTIE VWS
JANUARI T/M SEPTEMBER 1999**

I. Correspondentie januari t/m september 1999

- d.d. 09-09-1999 brief STV aan VWS (Aaf Tiems)
verzoek tot uitstel indienen activiteitenplan en begroting 2000
- d.d. 03-09-1999 brief VWS (Financieel en Personeel Beheer)
herinnering indienen voor 1-10-1999 van subsidieaanvraag 2000
- d.d. 03-09-1999 brief VWS (Aaf Tiems)
reactie op aanvraag subsidie onderzoeksvoorstel + toekenning
projectsubsidie van F 80.000,-- in de periode 1-9-1999 t/m 31-12-
1999. Ten behoeve van bevoorschotting eerst gewijzigd voorstel
laten toekomen (na mondeling overleg is Aaf akkoord gegaan met het
toezenden van verslag van genoemd overleg).
- d.d. 02-09-1999 brief VWS (Financieel en Personeel beheer)
verhoging van subsidie ad. F 15.098,-- zijnde 4,06% van het als
loongevoelig aangemerkte deel van de subsidie.
- d.d. 20-05-1999 brief VWS (Financieel en Personeel Beheer)
vaststelling subsidiebedrag 1998 ad. F 502.767,--.
- d.d. 03-05-1999 brief VWS (Geestelijke Gezondheidszorg enz.)
reactie op brief van STV als reactie van brief VWS (d.d.11-2-1999)
met als onderwerp begroting. Definitieve toezegging van
subsidiebedrag voor het jaar 1999.
- d.d. 19-04-1999 brief VWS (Financieel en Personeel Beheer)
ontvangst van aanvraag tot subsidievaststelling 1998.
- d.d. 15-04-1999 brief VWS (Financieel en Personeel Beheer)
aanvraag tot subsidievaststelling 1998 is niet compleet.
Accountantsverklaring en financiële verantwoording ontbreken.
- d.d. 30-03-1999 brief STV aan VWS (Geestelijke Gezondheidszorg)
het aanbieden van het jaarverslag 1998.
- d.d. 10-03-1999 brief VWS (Financieel en Personeel Beheer)
herinnering termijn van indiening vaststelling 1998 (1-4- 1999).

- d.d. 11-02-1999 brief VWS (Geestelijke Gezondheidszorg)
 1. de door STV ingediende financiële verantwoording is eerder een kostenopgave dan een begroting;
 2. hierdoor is het slechts mogelijk inzicht te krijgen in de kosten en de baten;
 3. er lijkt een tekort op te treden van ongeveer F 89.000,--
 4. hoe denkt de STV dit tekort op te vangen;
 5. uit het overzicht is het niet goed op te maken welke activiteiten de STV uitvoert op grond van het subsidie van VWS en welke activiteiten voor projectfinanciering in aanmerking komen.

- d.d.? Brief van STV (directeur)
reactie (niet getekend en niet gedateerd) op brief VWS d.d. 11-02-1999 waarin behandeld worden de 5 kerntaken die gefinancierd worden door VWS:
 1. voorlichting en training
 2. kennisoverdracht reguliere organisaties
 3. landelijke zorgcoördinatie
 4. nationaal beleid
 5. landelijk meldpunt slachtoffers van vrouwenhandel.Tevens toegevoegd het financieringsplan 1999.

BIJLAGE V.

BESTUURSBESLUITEN 1997 T/M 1999

Overzicht bestuursbesluiten 1997- 1998-1999

Onderverdeeld naar

1. Organisatiemodel
2. Visie bestrijding vrouwenhandel
3. Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden
4. Mandatering
5. Administratie
6. Besluiten over werkwijze bestuur.

Het bestuur heeft in 1997, 1998 en 1999 op de volgende data vergaderd:

19-03-1997	03-02-98	22-04-99 (besloten vergadering)
23-04-1997	09-04-98	20-05-99
28-05-1997	02-06-98	24-06-99
24-09-1997	25-08-98	02-09-99
05-11-1997	01-10-98	
	03-12-98	

1. Organisatiemodel

- beleidsmiddag 30 maart 1999 (begeleiding Trees Mom)
doel: het formuleren van een nieuw organisatiemodel. Welke elementen uit het organisatiemodel "spin in het web" zijn nog van toepassing en welk organisatiemodel past binnen de huidige situatie?

2. Visie bestrijding van vrouwenhandel

- 23 maart 1999 visiemiddag met bestuur (inleiding Marjan Wijers)
(al geagendeerd op de vergadering van 1-10-1998)
- 25-8-1998
verslag visiedag (8-6-1998) ontvangen op 15-6-1999.
Iedereen is tevreden. Vervolgstappen en activiteiten n.a.v. de visiedag worden door de directeur uitgewerkt en aan het bestuur voorgelegd. In maart 1999 volgende visiedag waarin de visie het inhoudelijke thema is en de concrete consequenties voor het beleidsplan en de product-ontwikkeling worden bekeken.
- 3-12-1998
op de visiedag zal de volgende vraag centraal staan: welke accenten en prioriteiten moeten er worden gekozen gelet op de huidige menskracht en de huidige ontwikkelingen?
- 5-11-1997
gesprek VWS (P. van Eeten) over de toekomst STV wordt teruggekoppeld in bestuur. Volgens VWS moet STV:
 - een aantal keuzen maken op nationaal en internationaal terrein, waarbij internationaal geen kerntaak is van STV
 - een functionele visie ontwikkelen op de taken van STV: belangenbehartiging en meer kijken naar het product
 - een duidelijk profiel ontwikkelen naar veld en politie toe; met een verheldering naar buiten toe
 - gaan samenwerken met Transact op het terrein van deskundigheidsbevordering (inclusief implementatie)
 - extra opvangcapaciteit zoeken in samenwerking met Federatie Opvang: reservering bedden
 - sommige taken in groter kader uitvoeren: monitoring landelijk beleid zou veel meer opgepakt kunnen worden door iets dan een ombudsfunctie
 - vrouwenhandel als gespecialiseerd terrein waarbij misbruik van vrouwen centraal staat. Sekse is doorslaggevend. De STV wordt zo een landelijk expertisecentrum op dit gebied.Geconstateerd wordt door het bestuur dat genoemde punten goed aansluiten bij de STV-visie. Tevens wordt geconstateerd dat het team huiverig is voor 24-uurs bereikbaarheid.
- 24-09-1997
naar aanleiding van werkplan 1998 wordt besloten om doel en beoogd resultaat van STV op een PM lijst te plaatsen. Er dient een inhoudelijke discussie plaats te vinden.
- 23-04-1997
terugkoppeling visiemiddag team / bestuur. Het was een prettige middag waarop van gedachten werd gewisseld over inhoudelijke zaken. Besloten wordt om na de zomervakantie een soort inhoudelijke thema-bestuursvergadering te houden zodat er op bepaalde zaken dieper ingegaan kan worden.

3. Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden

- 24-6-1999
adviezen arborapport worden overgenomen, maar kunnen niet allemaal op korte termijn worden gerealiseerd (geen reserveringen in de begroting, STV nog steeds het voornemen om te verhuizen naar een ander pand)
Opzegtermijn van de huur?
- 25-08-1999
Notitie personeelsnota. Het bestuur ziet de p-nota als beleid dat in de organisatie als handboek en naslagwerk fungeert.
- 5-11-1997
Besloten wordt om akkoord te gaan met de voorgestelde kerstgratificatie. Het is een minimale geste binnen het huidige personeelsbeleid waarin geen geld is voor opleiding, congressen of andere secundaire arbeidsvoorwaarden.
- 5-11-1997
Besloten wordt om de koppeling functionering-beoordeling-beloning terug te laten komen als agendapunt.
- 5-11-1997
Het bestuur is van mening dat een structurele aanpak van het personeelsbeleid nodig op het gebied van arbeidsvoorwaarden en salariering (een directeur moet minstens salarisschaal 56 geboden kunnen worden, BBA 11 uitlopend naar 12). Op dit moment zit de STV in 9 a 10.
- 5-11-1997
de voorzitter zal het vaste aanspreekpunt zijn voor de nieuwe directeur die per 1-12-1997 begint. Tevens moet om de paar weken geëvalueerd worden met de nieuwe directeur.
- 5-11-1997
n.a.v. de brief van het team (wordt gezien als een signaal om rond de tafel te gaan zitten) moet er een gesprek komen.
- 24-09-1997
besloten wordt het team schriftelijk te laten weten dat het bestuur na de bestuurstraining in november een inhoudelijke discussie wil voeren met het team. Tevens wordt gesteld dat het bestuur de wijze betreurt waarop er gecommuniceerd is.
- 24-09-1997
besloten wordt de vergoeding van de reiskosten woon-werkverkeer per 1-07-1998 terug te brengen tot 50% (stagiaires blijven 100% vergoeding woon-werkverkeer houden).
- 23-04-1997
besloten wordt een nieuwe huurovereenkomst voor 5 jaar aan te gaan (er zijn geen medewerkers die heel graag weg willen uit het huidige pand). Groeit de STV voortijdig uit het pand, dan kan alsnog naar een oplossing worden gezocht (bijvoorbeeld zelf een nieuwe huurder aandragen voor de resterende tijd van het aangegane huurcontract).

4. Mandatering

- 20-5-1999
het team mag tot fl.5000,-- zelf tekenen mits het bedrag in de begroting is opgenomen.
- 24-09-1997
besloten wordt de bevoegdhedenregeling van de directeur op de PM-lijst te plaatsen, omdat deze herzien moet worden.
- 24-09-1997
vervanging van de directeur bij afwezigheid kan niet geregeld worden door een vervanger / adjunct aan te wijzen. Gekozen wordt voor de volgende oplossing: zaken opschorten en waar nodig het bestuur raadplegen. Bij incidenten is het bestuur aansprakelijk en verantwoordelijk en dienen de bestuursleden een besluit te nemen.
- 28-05-1997
bij afwezigheid van de directeur wordt besloten dat het bestuur, wat betreft het personeelsbeleid en de financiële zaken, deze taken op zich neemt. Dit probleem in de toekomst indien mogelijk meenemen bij een vacature.

5. Administratie

- 3-02-1998
opzetten van een goed systeem voor projectadministratie (voorstel vragen aan accountant). De stand per project moet op ieder wenselijk moment kunnen worden afgelezen.
- 24-09-1997
De accountant ligt de managementletter van Du Bois en Co toe. Samengevat kan gesteld worden dat er reden is voor enig optimisme ten aanzien van de financiën en het eigen vermogen van de STV hoewel het van groot belang is dat er gekeken wordt naar een andere manier van werken om de projectkosten beter beheersbaar te maken (bijv. contractmanagement).
- 28-05-1997
er wordt een beslissingsbevoegde commissie ingesteld die voor 1 juli 1997 knopen moet doorhakken wat betreft administratiekantoor en het inhuren van een SPD-er door de STV voor bijvoorbeeld 1 dag per week als financiële ondersteuning van de directeur.

6. Besluiten over werkwijze bestuur

- 2-9-1999
per agendapunt aangeven: doel en de status van notitie.
- 20-5-1999
de secretaris van het bestuur is verantwoordelijk voor het bestuursarchief.
- 20-5-1999
notulen van besloten bestuursvergaderingen worden niet naar kantoor STV gestuurd.
- 3-12-1998
begroting zal vanaf 1999 als hamerstuk op de agenda komen. Alleen als er zich financieel toch nog (onverwachte) problemen voordoen, wordt dit punt uitvoeriger besproken.
- 3-12-1998
de notaris zal een conceptvoorstel tot statutenwijziging opstellen op basis van brief van Corrie (bevoegdheden en structuur, huishoudelijk reglement en directiereglement ontbreken en moeten gezien worden in het verlengde van de statutenwijziging).
- 1-10-1998
bestuursnotulen zijn openbaar voor het team, na vaststelling; mondeling informeert de directie de staf al eerder na een bestuursvergadering.
- 1-10-1998
vaste vergaderavond: elke 6 weken op donderdag.
- 25-08-1998
regelmatig projecten agenderen waarbij projectmedewerksters aanwezig zijn ter informatie en toelichting. Het bestuur ontvangt vooraf informatie op een a4tje.
- 25-8-1998
bij elk agendapunt via een belegwel aangeven wat de functie is (informatie, meningsvorming en / of vaststelling besluit) en een voorstel voor behandeling. afhandeling toevoegen. Ter bevordering van het besturen op afstand.
- 2-6-1998
de voorzitter dient erop toe te zien dat bij de voorstellen expliciet een besluit wordt genomen
- 2-6-1998
de notulen van de vergadering worden zo snel mogelijk gemaakt en direct verstuurd.
- 2-6-1998
de directie dient alle geplande data zo spoedig mogelijk aan de bestuursleden door te geven.
- 9-4-1998
jaarverslag moet vanaf 1998 anders van opzet: doelen, activiteiten, resultaten enz. dienen duidelijker gescheiden en meer geconcretiseerd te worden. Tevens een aparte publieksversie maken.
- 9-4-1998
de statuten die dateren uit 1987 moeten worden gewijzigd (naam v.d. stichting, structuur, directiestatuut is te beperkt)

- 3-2-1998
"besturen in 1998"
 1. elk issue (besturenstatuten / directiestatuut, financiën, personeelszaken, beleid / visie STV) wordt door 2 bestuursleden voorbereid d.m.v. een schriftelijk voorstel.
 2. er is geen directiestatuut, maar wel een bevoegdhedenregeling van de directeur.
 3. bij formele gesprekken e.d. van de STV dient de voorzitter de directeur te vergezellen; bij feestelijkheden dient zoveel mogelijk het voltallige bestuur aanwezig te zijn.

- 15-11-1997
werkconferentie Bestuur SST. Rol en positie van het bestuur is geformuleerd. Strategische positie:
toezichtfunctie: werk / werkgever, financiën
adviesfunctie: directie, deskundigheid
brugfunctie: relaties leggen, poorten, signaleren
arbiterfunctie: conflicten
presentatiefunctie: indien nodig.

- 5-11-1997
voorbereiding trainingsdag bestuur / werkconferentie op 15-11-1997. Het is een dag voor het bestuur en haar rol ten opzichte van de organisatie. De directeur wordt uitgenodigd voor het middagprogramma om haar ervaringen met en een visie op het bestuur te geven.

- 28-05-1997
kosten gemaakt door bestuursleden, anders dan reiskosten, kunnen gedeclareerd worden.

- 28-05-1997
voorgesteld wordt om een zelf-evaluatie van het bestuur te houden. Aan de orde kan komen hoe het bestuur functioneert, hoe dit verbeterd kan worden, hoe de relatie met de directeur is enz. Geen formele evaluatie, maar een vrije gedachtenuitwisseling in een open, informele sfeer. Ook de aanwezigheid van de directeur wordt hierbij op prijs gesteld. Voorgesteld wordt een zaterdag in oktober.

- 23-04-1997
het punt "uitvoeringskosten bestuursleden" nog eens agenderen (wat moet er gedaan worden als een bestuurslid wel erg veel tijd kwijt is aan een bepaalde klus).