

Businessplan

Stichting Elisabeth Strouven (SES)

Versie 2013.0, Maastricht, november 2012



1. Inleiding

In zijn vergadering van 21 juni 2012 heeft het bestuur van SES besloten over te gaan van een Raad van Bestuur-model naar een Raad van Toezicht-model. Deze wijziging vindt gefaseerd plaats met ingang van 1 januari 2013. De formalisering van dit nieuwe bestuursmodel staat symbool voor de bredere omslag die SES wil maken. Kenmerkende woorden daarbij zijn: transparanter, toegankelijker en professioneler. De wijze waarop deze omslag de komende jaren gestalte krijgt, wordt verduidelijkt in het voorliggende plan.

Het businessplan versie 2013.0 is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van het ‘oude’ bestuur, dat aftreedt op 31 december 2012. Dit bestuur overlegt het plan aan de nieuwe Raad van Toezicht van SES, die verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan. Om die reden zijn het plan en de bijlagen die gereed zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de nieuwe Raad van Toezicht.

Het businessplan en de bijlagen vormen het actuele governance- en organisatieboek van SES. Daarnaast is het jaarwerkplan 2013 opgenomen. Dit wordt elk jaar bijgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht, samen met de vaststelling van de begroting. Dat gebeurt voor het eerst in het najaar van 2013 in versie 2014. De jaardoelen worden ingebed en geëvalueerd binnen een langetermijnperspectief. Hierdoor blijft het businessplan een dynamisch en geen in beton gegoten document.

Het plan begint met een missie, stelt doelen en beschrijft ten slotte de weg waarlangs die doelen worden bereikt: de strategie. Hierna volgen jaardoelen en uitwerkingen van aandachtsgebieden en organisatieonderdelen van de stichting. In de bijlagen bevinden zich de uitgewerkte en onderliggende documenten, waaronder regelingen, reglementen, gedragscode, begroting et cetera. Documenten die per 1 januari 2013 nog niet beschikbaar zijn, worden later toegevoegd nadat ze zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Een voorbeeld hiervan zijn de kaderstellende notities, waarin de beleidskaders van directe aanvragen zijn gedefinieerd. In de inhoudsopgave van de bijlagen is per onderwerp de verwachte datum aangegeven waarop het betreffende onderdeel gereed is om te worden toegevoegd. Het geheel wordt voorafgegaan door een definitie van de kernwaarden van SES.

Bij de totstandkoming van dit businessplan versie 2013.0 is met de grootst mogelijke zorg en voorzichtigheid omgegaan met gewenste inhoudelijke aanpassingen en veranderingen. Met het oog op een duurzaam langetermijnperspectief verdient elk detail de volle aandacht. Dit leidt soms iets langzamer en dan weer iets sneller tot aanpassingen en effecten. Die worden gerealiseerd via een toenemende dialoog met de omgeving en passen binnen de ambitieuze doelstellingen voor 2013.

1.1 Inhoudsopgave

	Pagina
1. Inleiding	I
1.1 Inhoudsopgave	2
2. Kernwaarden	3
3. Missie, doelstellingen en strategie	4
3.1 Missie	4
3.2 Hoofddoelstelling	4
3.3 Strategie	4
3.4 Jaardoelen 2013	5
4. Vermogensbeheer en onroerend goed	6
5. Giftenbeleid	7
5.1 Uitgangspunten	7
5.2 Klankbordgroepen en de relatie met de omgeving	7
5.3 Kaderstellingen.....	7
5.4 Regelingen	8
5.5 Subsidieprogramma's.....	8
5.6 Bestuurlijke verankering	9
5.7 Besluitvorming en advisering	9
5.8 Verantwoordelijkheden en relatie bestuur/RvT	9
5.9 Monitoring.....	10
6. Organisatie	11
6.1 Juridische structuur	11
6.2 Relatie met Vivre	11
6.3 Consolidatie	11
6.4 Governance	11
6.5 Inhoudelijk systeemorganogram.....	13
6.6 Procesbeschrijvingen	14
6.7 De rol van ICT	14
6.8 Social media	14
6.9 Transparantie	14
6.10 Marketing en communicatie.....	15
6.11 Kosten van de organisatie en service level.....	15

2. Kernwaarden*

- **Mens zijn tussen je medemensen**
Gericht op de ander, ongeacht achtergrond, afkomst, geaardheid of religie, zodat onze samenleving goed kan functioneren en leefbaar is voor iedereen.
- **Mededogen, steun en betrokkenheid**
Mededogen en steun voor hen die hulp en ondersteuning nodig hebben, en voor hetgeen van waarde is, maar kwetsbaar; aandacht voor en betrokkenheid bij diegenen die zich tot Elisabeth Strouven wenden.
- **Groei**
Inspireren tot zingevende ontwikkeling, waarbij talent wordt gestimuleerd tot ontplooiing en innovaties worden aangemoedigd.
- **Wijsheid en rechtvaardigheid**
Doelmatige en zorgvuldige besteding van middelen, besluitvorming die recht doet aan betrokkenen en aan de zaak, gericht op duurzaam opereren vanuit een langetermijnvisie.
- **Vriendelijkheid**
Respectvolle en samenhangende interne en externe communicatie; inlevendheid en behulpzaamheid, niet op een bureaucratische wijze, maar wel ondersteund door heldere regels.



* Het logo van Stichting Elisabeth Strouven bestaat uit een bloemetje met vijf blaadjes. Elk blaadje staat voor een van de vijf kernwaarden, die zijn terug te voeren op de historie van de stichting en haar naamgeefster, Elisabeth Strouven, en die zijn vertaald naar de samenleving anno nu. De eerste drie kernwaarden zijn naar buiten gericht, terwijl de laatste twee meer refereren aan gekozen achterliggende waarden.

3. Missie, doelstelling en strategie

3.1 Missie

Stichting Elisabeth Strouven wil vanuit haar kernwaarden hulp en bijstand verlenen en bijdragen aan het welzijn en de ontwikkeling van burgers en samenleving in Maastricht en omgeving.

interstedelijk verband beter te kunnen benutten. Door het ontwikkelen van beleidskaders wordt het gevoerde beleid meer gestructureerd, transparanter en consistent. Hierdoor is het ook beter toetsbaar voor de Raad van Toezicht.

3.2 Hoofddoelstelling

Stichting Elisabeth Strouven verleent, door middel van het beheren en exploiteren van haar vermogen en de daaruit voortvloeiende revenuen, hulp en bijstand aan organisaties en instellingen die actief zijn in de sociaal-maatschappelijke en culturele sector binnen Maastricht en omgeving.

3.3 Strategie

Vermogen

Het vermogen van Stichting Elisabeth Strouven is door de jaren heen zeer zorgvuldig beheerd en geëxploiteerd. Het is belegd in liquiditeiten, rentende waarden, aandelen en vastgoed. Dit beleid wordt voortgezet, met een wakend oog naar de toekomst. Daarom evalueert SES in 2013 het beleggingsbeleid van de afgelopen jaren. Ook oriënteert de stichting zich op de strategie voor de komende jaren. Dit leidt tot een vernieuwd beleggingsstatuut waarin het onroerendgoedbeleid en de positionering van dit beleid binnen de gehele portefeuille worden betrokken.

Giftenbeleid

Het giftenbeleid is de afgelopen jaren steeds verder ontwikkeld van een meer ad-hocbeleid naar een meer gericht beleid. Deze ontwikkeling wordt met het voorgenomen beleid doorgezet. De afwachtende houding wordt gedeeltelijk omgebogen naar een proactief beleid. Door met organisaties en instellingen meer de dialoog te zoeken (outreaching beleid) wil SES zo veel mogelijk gericht bijdragen om een zo groot mogelijk maatschappelijk effect te bereiken. Daarnaast wordt de regio van Maastricht nadrukkelijker betrokken om kansen in



3.4 Jaardoelen 2013

Inleiding

Binnen het bestuur werd de afgelopen jaren de wens steeds sterker om een professioneler, transparanter en meer gericht beleid te ontwikkelen. 2012 stond in het teken van het voorbereiden van de voorgenomen veranderingen en het vervaardigen van nieuw beleid. Het jaar 2013 wordt gebruikt om die veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren en het nieuwe beleid vorm te geven.

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste doelen samengevat.

Toelichting

- *Inregelen Raad van Toezicht-model, instellen auditcommissie en vernieuwen beleggingsstatuut*

Het bestuursmodel verandert in een Raad van Toezicht-model. De rol van de Raad van Toezicht is een beduidend andere dan die van het 'oude' bestuur. Het innemen van die nieuwe rol vergt enige tijd. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden ervaring meenemen uit het oude bestuur.

Ook treden drie nieuwe leden aan. Een nieuwe commissie van de Raad van Toezicht is de auditcommissie. De beleggingscommissie en de onroerendgoedcommissie werken aan een hernieuwde strategie, een hernieuwd beleggingsstatuut en een aansluitend onroerendgoedbeleid.

- *Structureren giftenbeleid*

Op meerdere terreinen wordt in toenemende mate de dialoog aangegaan met belangrijke stakeholders in het publieke en private domein. De structurering van het giftenbeleid vraagt om de ontplooiing van diverse activiteiten (hoofdstuk 5, oriëntatie op thema's, de inrichting van de pitch, het samenstellen en monitoren van de pijlers en het ontwikkelen van specifieke beleidskaders).

- *Klankbordgroepen*

Twee nieuwe vormen klankbordgroepen, de ene op sociaal-maatschappelijk en de andere op cultureel gebied, adviseren de Raad van Bestuur. Beide groepen worden in 2013 ingericht en starten dan met hun werkzaamheden. Ook worden externe adviseurs, onder wie leden van de klankbordgroepen, op casusniveau betrokken bij het subsidiebeleid.

- *Inregelen digitale omgeving en optimaliseren in- en externe communicatie*

Iedereen zal moeten wennen aan de digitale omgeving, terwijl het digitale systeem zelf zich moet bewijzen in de praktijk. Waar nodig vinden systeemaanpassingen plaats. Ook het geautomatiseerde proces van reguliere aanvragen, behandeling en besluitvorming vraagt om gewenning. Er wordt meer aandacht besteed aan het monitoren van projecten. De in- en externe communicatie wordt in 2013 eveneens verfijnd (hoofdstuk 6.10).

Overzicht doelen 2013

Doelen	Door
Inregelen organisatie RvT-model	RvT en RvB
Instellen auditcommissie	RvT
Vernieuwen beleggingsstatuut en onroerendgoedbeleid	Beleggings- en onroerendgoedcommissie van de RvT
Structureren giftenbeleid	RvB/RvT
Instellen sociaal-maatschappelijke en culturele klankbordgroepen	RvB
Inregelen digitale omgeving en automatisering van het primaire aanvraag- en besluitvormingsproces	RvB
Optimaliseren in- en externe communicatie	RvB

4. Vermogensbeheer en onroerend goed

Inleiding

Het vermogen van de stichting is belegd in liquiditeiten, rentende waarden, aandelen en vastgoed. Het beheren en exploiteren van dit vermogen is al vele jaren de verantwoordelijkheid van de beleggingscommissie, die rapporteert aan het bestuur. De commissie bestaat uit twee bestuursleden met specifieke expertise op het gebied van financiën, beleggingen en vastgoed. Ook de directeur van de stichting is bij de vergaderingen aanwezig. De commissie wordt geadviseerd door experts van de bank en een onafhankelijk extern adviseur. De commissie blijft in de eerste fase – tot 1 januari 2015 – opereren onder de directe verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. De beleggingscommissie oriënteert zich in 2013 op de te volgen strategie. Dit leidt tot een vernieuwd beleggingsstatuut, waarin ook het onroerend-goedbeleid wordt betrokken.

Doelen en werkzaamheden

in de statutaire doelstellingen van SES zijn twee doelstellingen van belang:

1. Het vermogen van de stichting dient in stand gehouden te worden;
2. Het behaalde rendement dient aangewend te worden ter ondersteuning van met name in de statuten omschreven doelgroepen.

In 2013 richt de beleggingscommissie zich nader op noodzakelijke of gewenste strategische aanpassingen en de vernieuwing van het beleggingsstatuut. Dit gebeurt op basis van het huidige beleggingsstatuut, evaluatie van het gevoerde beleid in de afgelopen jaren door een onafhankelijke externe deskundige en verwachte ontwikkelingen in de financiële activa (liquiditeiten, rentende waarden en aandelen). Door het vertrek van de vaste onafhankelijke adviseur beraadt de commissie zich op dit ogenblik op het aantrekken van een nieuwe onafhankelijke adviseur.

Om tot een samenhangend beleid te komen, wordt ook het onroerendgoedbeleid betrokken bij het beleggings-

statuut. Onroerend goed beslaat namelijk circa 25% van het totale aantal beleggingen van het fonds .

De onroerendgoedcommissie kent dezelfde samenstelling als de beleggingscommissie. Het ligt in de lijn van het bovenstaande om de werkzaamheden van de commissies op elkaar af te stemmen.

5. Giftenbeleid

5.1 Uitgangspunten

Inleiding

Vele jaren reageerde de stichting op aanvragen die vanuit de samenleving aan haar werden gericht. De stichting honoreerde ruimhartig. Heel wat initiatieven vanuit de samenleving kwamen dankzij dit beleid tot bloei. De aanvragen werden echter gehonoreerd vanuit een beperkt beleidskader. Binnen het bestuur ontstond steeds meer behoefte om dit kader verder te ontwikkelen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de notitie Boekuitgaven. Ook ontstond het verlangen naar een nieuw instrumentarium om een gericht eigen beleid te kunnen ontwikkelen naast de aanvragen die werden ontvangen. De benoeming van thema's en grotere projecten komt daar uit voort. Deze lijn wordt de komende jaren doorontwikkeld.

Oude en nieuwe instrumentarium

Het 'oude' instrumentarium bestaat uit de thema's, de directe aanvragen, de 10%-regeling en het Monumentenfonds. Dit instrumentarium wordt verfijnd, waarbij de beleidskaders op de diverse terreinen nader worden uitgewerkt. Het nieuwe instrumentarium bestaat uit de pijlers en de pitch. In hoofdstuk 5.5 is het complete instrumentarium in beeld gebracht.

Doel en ambitie

Het is de ambitie van Elisabeth Strouven om de impact op haar maatschappelijke omgeving verder te vergroten. Een rol die – ook nationaal – steeds vaker van grotere vermogensfondsen wordt gevraagd. Daarom zal de stichting de al ingezette koers van thematisch giftenbeleid en grotere projecten doorontwikkelen naar meer proactief handelen. Als het gaat om belangrijke structuurversterkende investeringen en bijdragen kunnen ook interstedelijke verbanden in Zuid-Limburg worden versterkt en kansen worden benut. Juist de private invalshoek biedt hiertoe bijzondere mogelijkheden.

Facilitering

De stichting faciliteert projecten en neemt in geen geval deel in exploitaties. Dit beleid kenmerkt de aanjaag-

functie die Elisabeth Strouven nastreeft. Na een bepaalde periode is het voor veel projecten van belang dat de financiering door anderen wordt overgenomen.

Bij de aanvang en toekenning van projectbijdragen wordt daarom nauwgezet gelet op voldoende cofinanciering. Indien gewenst en noodzakelijk wordt ook gekeken naar continuïteit op de langere termijn.

Verbanden

Door projecten in een samenhang te beschouwen en te honoreren kunnen ze met elkaar worden verbonden. Bijvoorbeeld het onroerendgoedbeleid gekoppeld aan het gebruik door de doelgroep, of cultuurprojecten die een verbinding maken met welzijnsprojecten. Een samenhangend bijdragebeleid is effectiever, zichtbaarder en kan actiever worden gericht.

5.2 Klankbordgroepen en de relatie met de omgeving

Om te weten wat er leeft en welke ontwikkelingen van belang zijn, wordt de stijl van Elisabeth Strouven nog meer naar buiten gericht om de relatie met de omgeving te intensiveren. Hiertoe stellen we twee klankbordgroepen in. De ene op sociaal-maatschappelijk gebied, de andere op cultureel gebied. In deze adviserende en informerende groepen worden niet alleen lokale en regionale deskundigen uitgenodigd, maar ook deskundigen van buiten de provincie Limburg. De klankbordgroepen prikkelen partijen en initiatieven om met vernieuwende voorstellen te komen. Ze adviseren ook bij de totstandkoming van de thema's en de inrichting van de pijlers. Leden van de klankbordgroepen kunnen ook op casusniveau om advies worden gevraagd.

5.3 Kaderstellingen

Er worden kaders gesteld aan direct aan SES gevraagde bijdragen en grote projecten zoals de thema's en de pijlers. Die kaderstelling geldt ook voor de pitch, de 10%-regeling en het Elisabeth Strouven Monumentenfonds. Als vanouds blijft Elisabeth Strouven laagdre-



pelig en toegankelijk voor kleinschalige initiatieven. Hiertoe werkt het bestuur de kaders nauwkeurig uit en legt ze voor aan de Raad van Toezicht. Zodra de kaders zijn goedgekeurd, worden ze toegevoegd. Ook wordt het jaarlijkse giftenbudget vastgesteld voor kleinschalige initiatieven in hun relatie tot de grote projecten. Dit gebeurt op jaarbasis in overleg met de Raad van Toezicht.

5.4 Regelingen

SES hanteert al vele jaren criteria en regelingen waaraan aanvragen en toegekende bijdragen moeten voldoen. In 2011 en 2012 zijn de regelingen verder bijgesteld, uitgebreid en toegelicht. Ook zijn ze aangepast aan de maatschappelijke verwachtingen en eisen anno 2012. De vernieuwde criteria voor aanvragen, voorwaarden bij toekenning en richtlijnen voor verantwoording worden gepubliceerd op de website en gecommuniceerd bij toekenning van de subsidie. Hiermee voldoet SES volledig aan de regels binnen de gedragscode.

5.5 Subsidieprogramma's

Uit te keren subsidiebedragen zijn – ook statutair – afhankelijk van de inkomsten en rendementen die het jaar ervoor zijn behaald vanuit het vermogensbeheer. Het beleid is erop gericht het vermogen minimaal in stand te houden.

A. Thema's

Typering: grote projecten

Thema's en programma's die vorm krijgen in subsidieregelingen behoren tot een beleidskader dat zich richt op een actief en omvangrijk giftenbeleid. Hierdoor kan SES haar effect op de maatschappij vergroten. De huidige themaprogramma's Tout Maastricht en Nao Vääre lopen tot en met 2013. In dat jaar worden nieuwe thema's geïnventariseerd en bepaald voor een volgende periode. Het procedurele overleg met de gemeente Maastricht wordt uitgewerkt in bijlage 7.3. Via dit overleg is SES geïnformeerd over het gemeentelijke beleid. Hierbij is het inhoudelijke beleid van SES er nadrukkelijk niet

op gericht om doelen op te vangen die de gemeente vanwege bezuinigingen niet (meer) ondersteunt. Wel is SES geïnteresseerd in het beleid van de gemeente om haar eigen inhoudelijke doelen zo goed mogelijk te kunnen bepalen.

B. Pijlers

Typering: meerjarige ondersteunde programma's

Op het gebied van zorg, welzijn en cultuur worden (meerjarige) projecten ondersteund van organisaties en instellingen die door SES kwalitatief en qua uitstraling van belang worden geacht voor Maastricht en de regio. Aanvragen op de pijlerbudgetten kunnen uitsluitend door hen worden gedaan. Hiertoe wordt een lijst met organisaties, instellingen en projecten opgesteld. Organisaties en instellingen kunnen aan die lijst worden toegevoegd of ervan worden verwijderd. Hiertoe vragen we advies aan de klankbordgroepen. Ook voor dit programma wordt een kader vervaardigd.

C. Directe aanvragen

Typering: aanvragen – reactief

SES wil tegelijkertijd laagdrempelig en eenvoudig benaderbaar blijven bij directe vragen. Ook wil de stichting haar traditie koesteren om open te staan voor kleinschalige initiatieven.

In deze categorie valt momenteel het merendeel van de aanvragen. Door de toename van meer gerichte programma's vermindert de totaal mogelijke bijdrage op dit gebied. Toch blijft die nadrukkelijk een belangrijk onderdeel uitmaken van het giftenbeleid. Deze categorie wordt beter gefaciliteerd door op meerdere terreinen zoals buurt en wijk, carnaval, schutterij, et cetera. beleidskaders te formuleren, net zoals dat al is gebeurd op het gebied van boekproducties.



D. Pitches

Typering: outreachend – actief

Om de vraag te prikkelen, organiseert SES in 2013 een zogenaamde pitch. Die daagt burgers en instellingen uit om potentieel interessante projecten te presenteren. De pitch speelt zich af rond een nader te bepalen thema. Het programma wordt geëvalueerd. Daarna wordt beslist of het wordt doorgezet in 2014. De uitvoering van de eerste pitch is in handen van de organisatoren van Pecha Kucha Maastricht.

E. 10%-regeling

Typering: subsidieregeling zonder binding met doelstelling

Het bestuur mag maximaal 10% van de revenuen van het voorafgaande exploitatiejaar besteden aan giften, zonder gebonden te zijn aan de doelstelling in artikel 2 van de statuten. Het gaat hierbij om initiatieven uit omliggende gemeenten, de werking van de 10%-regeling betreft de gemeenten Eijsden-Margraten, Meerssen en Valkenburg ad Geul en kleinschalige projecten in ontwikkelingslanden met een maatschappelijke verankering in Maastricht.

F. Elisabeth Strouven Monumentenfonds

Typering: revolving fund

In 2008 heeft het bestuur besloten structureel bij te dragen aan de instandhouding van Maastrichtse monumenten via een zogenaamd revolving fund. Op dit ogenblik kunnen alleen instellingen en organisaties aanvragen indienen. Het fonds staat niet open voor particulieren. De uitvoering vindt plaats in nauwe samenspraak met het Nationaal Restauratiefonds, waarin het fonds is ondergebracht. In 2013 wordt de werking van het fonds

1) De omgeving wordt in een vroeg stadium bij de besluitvorming betrokken.

2) Externe adviseurs en deskundigen maken deel uit van het besluitvormingsproces.

3) Er vindt een verankering plaats in de nieuwe Raad van Toezicht. Op basis van vooraf opgestelde profielen is voorzien in de benodigde expertise en ervaring.

5.7 Besluitvorming en advisering

Kleine en waardevolle projecten – de ‘pareltjes’ – worden zo veel mogelijk direct afgehandeld. Bij de feitelijke toekenning van bijdragen aan redelijk grote en grote projecten wordt een beroep gedaan op externe adviseurs. Dit voorkomt enerzijds dat de bestuurder te kwetsbaar wordt in een omgeving waar voortdurend met de omgeving wordt gecommuniceerd en besluiten worden genomen over de toekenning van gelden. Anderzijds draagt externe advisering in kwalitatieve zin bij aan de besluitvorming en zorgt deze voor de nodige objectivering. Ten slotte leidt deze werkwijze tot een grotere transparantie.

5.8 Verantwoordelijkheden en relatie bestuur-Raad van Toezicht

Onderstaand overzicht maakt de inhoudelijke taakverdeling tussen de Raad van Toezicht en het bestuur helder. Zowel het grote als kleinschalige budget wordt vastgesteld in overleg met de Raad van Toezicht. Deze is vooraf direct betrokken bij grote projecten en richtinggevend door het vaststellen van de kaders en de ruimte waarbinnen kleine en middelgrote projecten worden ondersteund.

5.6 Bestuurlijke verankering

SES gaat van een bestuursmodel naar een Raad van Toezicht-model. Deze overgang brengt een extra kwetsbaarheid met zich mee voor de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Er worden drie maatregelen genomen om de kwaliteit van de besluiten veilig te stellen.



Omvang gift	Beslissings-bevoegdheid	Kaders voor beslissing	Verantwoording	Invloed RvT
Klein € 0 tot € 2.501,-	RvB	Statuten, beleidskaders, jaarplan/begroting	Jaarrekening, accountants-verklaring	Vooraf: beleidskaders Achteraf: inzicht via periodieke overzichten en jaardocument
Middelgroot € 2.501,- tot € 50.001,-	RvB	Statuten, beleidskaders, jaarplan/begroting	Jaarrekening, accountants-verklaring en accountantsverklaring per project > € 25.000,-	Vooraf: beleidskaders Achteraf: inzicht via periodieke overzichten jaardocument

5.9 Monitoring

In het verleden was sprake van een zekere sociale controle op de besteding van gelden doordat het resultaat met eigen ogen werd bekeken. In de afgelopen jaren zijn steeds strengere eisen gesteld. Daarnaast is de maatschappij aanzienlijk complexer geworden. Dit noodzaakt SES haar monitoringsactiviteiten te professionaliseren. Dit geldt vooral voor grotere bijdragen. Ook bij kleinere bijdragen is monitoring gewenst, al kan deze minder intensief zijn. Uit de monitoringsactiviteiten – als derde onderdeel van het primaire proces (hoofdstuk 5.9) – worden lessen getrokken die als input dienen voor de evaluaties, het vierde onderdeel. De kosten van de monitoring worden inzichtelijk gemaakt in

6. Organisatie

6.1 Juridische structuur

Door de structuurwijziging van een Raad van Bestuur-model naar een Raad van Toezicht-model wordt tegemoetgekomen aan de eisen die de huidige tijd stelt aan professionalisering en transparantie. Het bestuur voert uit en de toezichthouders houden toezicht. De Raad van Toezicht is het hoogste orgaan van het fonds. Deze stelt een auditcommissie in. De feitelijke leiding berust bij het bestuur, dat bestaat uit een bestuurder die wordt bijgestaan door een bestuurssecretaris voor de dagelijkse gang van zaken. De structuurwijziging wordt fasegewijs ingevoerd (hoofdstuk 6.4).

6.2 Relatie met Vivre

De wortels en verbondenheid van Vivre en Elisabeth Strouven voeren terug tot in de Franse tijd. Na de inname van Maastricht door de Fransen (1794) wordt het beheer van de in beslag genomen instellingen van armen- en ziekenzorg ondergebracht bij het Bureau van Weldadigheid en de Administratieve Commissie voor Burgerlijke Gasthuizen. In 1814 verandert deze naam in College van Regenten over de Armen. Vanaf 1854 is sprake van de naam Burgerlijk Armbestuur en recentelijk van Vivre.

In 1828 wordt een strenger toezicht bepleit op de bank die is ontstaan uit de Berg van Barmhartigheid, opgericht in 1803. Het reglement schrijft voor dat bij de loskoppeling van de Bank van het College van Regenten over de Armen, twee leden het college vertegenwoordigen in het zelfstandig functionerende bestuur van in totaal vijf leden.

De geschiedenis herhaalt zich. SES functioneert zelfstandig, maar is beschermd binnen een lange traditie van zorg. De Raad van Toezicht van Vivre vaardigt maximaal twee leden af in de Raad van Toezicht van SES, die bestaat uit vijf toezichthouders. Op voordracht van de Raad van Toezicht van SES zorgt de Raad van Toezicht van Vivre voor de formele benoeming van de leden binnen de Raad van Toezicht van SES. Bij een eventuele

ontbinding van SES valt het vermogen toe aan Vivre. Ter informatie stuurt de Raad van Toezicht van SES haar jaarrekening naar de Raad van Toezicht van Vivre. Dit is opgenomen in de statuten.

6.3 Consolidatie

Uit verklaringen van Deloitte en notaris Van Helden blijkt dat er geen sprake is van consolidatie tussen de stichtingen Vivre en Elisabeth Strouven. Deloitte monitort continu het consolidatierisico.

6.4 Governance

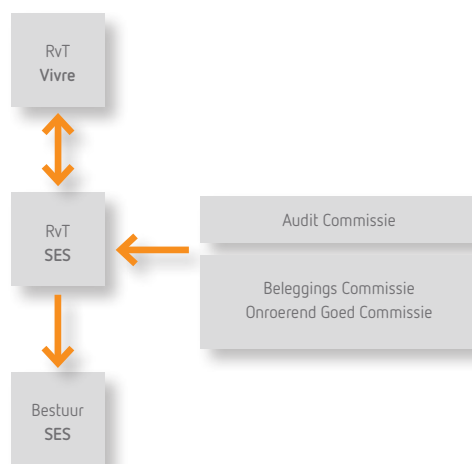
De voorgenomen scheiding tussen toezicht en bestuur wordt fasegewijs ingezet per 1 januari 2013. Daarbij is de bestuurder van Vivre benoemd tot bestuurder van Stichting Elisabeth Strouven. SES is al jaren lid van de FIN, de Vereniging van Fondsen in Nederland. De afgelopen jaren heeft de FIN een gedragscode ontwikkeld. Die is per 25 maart 2010 in werking getreden en wordt door de FIN geactualiseerd. Als lid van de FIN is SES gebonden aan deze code, die ook de huidige wijziging van de statuten noodzakelijk maakte waardoor bestuur en toezicht van elkaar worden gescheiden. De door SES voorgenomen wijzigingen in het operationele beleid stellen de stichting op basis van de gedragscode in staat maatschappelijke ontwikkelingen te volgen of voor te blijven.

Fase 1: in deze fase worden de beleggingscommissie en de onroerendgoedcommissie – eventueel in combinatie – ingesteld als commissies van de Raad van Toezicht. Daarmee vallen ze vooraansnog onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht stelt ook een auditcommissie in. De verantwoordelijkheid voor het giftenbeleid en de organisatie wordt in de eerste fase ondergebracht bij het bestuur. Na een periode van een à twee jaar vindt een evaluatie plaats. Daarbij is het de bedoeling de beleggings- en de onroerendgoedcommissie uiterlijk per 1 januari 2015 onder verantwoordelijkheid van het bestuur te brengen.

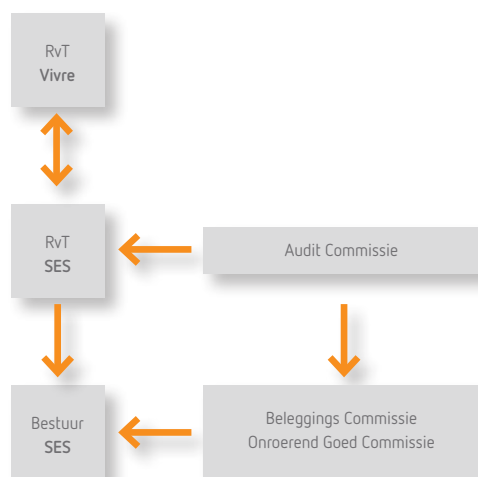


Fase 2: op basis van de evaluatieresultaten worden de beleggings- en de onroerendgoedcommissie uiterlijk per 1 januari 2015 onder verantwoordelijkheid van het bestuur gebracht. De auditcommissie van de Raad van Toezicht zal in de beoogde situatie ook de werkzaamheden van deze commissies auditen.

Governancestructuur fase 1 zoals gerealiseerd per 1 januari 2013:

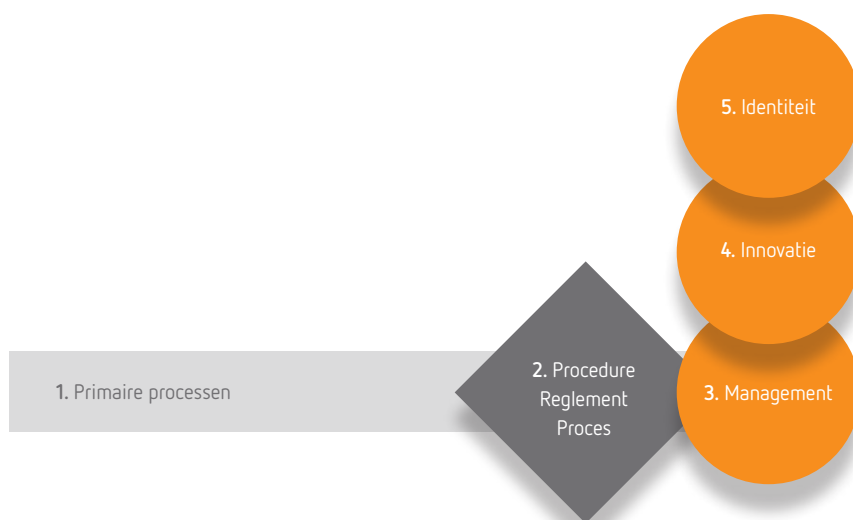


Beoogde governancestructuur fase 2:





6.5 Inhoudelijk systeemorganogram



In het bovenstaande model zijn de belangrijkste inhoudelijke systemen van SES verduidelijkt. Het primaire proces (1) wordt gevormd door de (dagelijkse) operaties. Daaronder vallen het beleggings- en onroerendgoedbeleid en het giftenbeleid, dat verloopt volgens de vier hoofdfases in de beleidscyclus: ontwikkelen, uitvoeren, monitoren en evalueren .

In het tweede systeem worden ter ondersteuning van het primaire proces de interne regels beschreven die zijn vastgelegd in procedures, procesbeschrijvingen en reglementen. Nieuwe procedures, procesbeschrijvingen en reglementen worden daarbij steeds toegevoegd aan dit businessplan. Deze werkwijze zorgt ervoor dat het primaire systeem inzichtelijk, efficiënt en effectief verloopt. De managementfunctie vangt enerzijds turbulenties op die voortkomen uit de operaties. Anderzijds bewaakt de managementfunctie de systemen 4 en 5, waardoor innovatie blijvend op de agenda staat en de identiteit wordt bewaakt.



6.6 Procesbeschrijvingen

De processen worden beschreven vanuit een overall Process Management Chart. Daarin staat een overzicht van alle (hoofd)processen van SES. Er wordt uitgegaan van de beleidscyclus:



Er worden drie domeinen onderscheiden: governance, het primaire proces en de ondersteunende processen. Een en ander krijgt vorm met de bouw van de website en via automatisering van primaire en ondersteunende processen. Daaraan wordt sinds medio 2012 gewerkt.

6.7 De rol van ICT

In deze fase van omschakelen zijn interne communicatie en strategische externe communicatie van het grootste belang. Moderne technologie ondersteunt daarbij de informatie, de communicatiestrategie en processen. Hoofdstuk 6.10 is hierin leidend. Om gebruik te kunnen maken van deze technologie bij de invoering van het Raad van Toezicht-model op 1 januari 2013, is in 2012 voorbereidend werk verricht. Dit heeft onder meer geleid tot een opdrachtverlening aan Ivengi uit Maastricht om een nieuw geïntegreerd systeem te bouwen.

Naast een nieuwe website die SES in staat stelt meer informatie met haar omgeving te delen, biedt het nieuwe digitale platform de mogelijkheid om de Raad van Toezicht optimaal en real time te informeren. Verder zorgt dit platform voor een optimale communicatie tussen bestuur en Raad van Toezicht. Uitgangspunt hierbij zijn de afspraken in het directiereglement (bijlage 1.2). Ook zijn meer informele zaken, zoals actualiteiten en uitnodigingen, direct inzichtelijk. Hiertoe wordt een app ingericht. De aanlevering van agenda's en vergader-

stukken van de Raad van Toezicht en de commissies behoort eveneens tot de mogelijkheden binnen het digitale platform.

Een gevolg hiervan is de herinrichting van de database, waarbij het huidige statische systeem van Kristal wordt

verlaten. Ook de automatisering van het proces van aanvragen, beoordeling en besluitvorming van subsidies is onderdeel van deze operatie. Bij de invoering van het systeem – begin 2013 – wordt tegelijkertijd het papiergebruik van SES drastisch teruggebracht en neemt de kans op fouten in het primaire proces af.

6.8 Social media

SES maakt nog geen gebruik van social media als Twitter en Facebook. Dit heeft enerzijds te maken met de keuze voor gedoseerde transparantie (hoofdstuk 6.9), anderzijds met de professionele inspanningen en de kosten die het gebruik van social media met zich meebrengen. Dit gebruik levert SES geen zichtbare meerwaarde op, terwijl het risico op onbedoelde en ongewenste effecten wel aanwezig is. De stichting geeft prioriteit aan de totstandkoming van een communicatiestrategie waarbinnen digitale communicatie een van de middelen is. Bij deelprojecten, zoals de organisatie van een pitch, kan de uitvoeringsorganisatie indien gewenst wel gebruikmaken van social media.

6.9 Transparantie

Algemeen

In Nederland voorzien vermogensfondsen als SES in een toenemend maatschappelijk belang. Omdat deze



fondsen vaak opereren in het publieke domein en beneficiënten mee laten profiteren van de belastingvoordeel opleverende ANBI-status, mag transparantie worden verwacht van deze organisaties als het gaat om hun criteria, regels, procedures en bestedingen. Vermogensfondsen dienen ook ten aanzien van de Belastingdienst duidelijk te maken dat ze behoorlijk, betrouwbaar en zorgvuldig met hun fonds omgaan.

Stichting Elisabeth Strouven en transparantie

SES is lid van de FIN, de Vereniging van Fondsen in Nederland. De FIN-werkgroep Vermogensfondsen en Transparantie kent vier onderscheidende profielen van openbaarheid, waarbij 'meer openbaarheid' niet per definitie samenvalt met 'beter fonds'. Zo kan openbaarheid van gegevens ook ongewenste effecten opleveren en kiest SES voor een weloverwogen en gedoseerd profiel van transparantie.

De informatie die SES per 1 januari 2013 extern kan delen, bestaat uit:

- Heldere en beneficiëntvriendelijke criteria, regels en procedures bij aanvragen om bijdragen;
- Een klantvriendelijke digitale omgeving waarin de subsidieaanvrager tijdens het proces op de hoogte wordt gehouden van de status;
- Actuele informatie over lopende projecten en jaarlijks een digitaal en uitgebreid informerend jaarverslag (met ingang van het jaarverslag 2012).

6.10 Marketing en communicatie

Tot nu toe is SES terughoudend geweest op het terrein van pr. Ook in de toekomst wil SES op de achtergrond blijven. Anderzijds wordt het beleid van SES meer proactief en naar buiten gericht en dus meer zichtbaar. Dit vraagt om een genuanceerd communicatiebeleid, aansluitend op kernwaarde 5. Ook de organisatie van input en feedback uit de samenleving vraagt om een goede inbedding in een nog nader te verfijnen communicatiestrategie. Deze strategie is er mede op

gericht teleurstellingen vanwege het niet toekennen van bijdragen om te buigen in tevredenheid als bijdragen wel worden gehonoreerd. De stichting is begonnen met de kwalitatieve uitwerking van onder meer de website, advertenties en presentaties. Daarmee wordt SES consequent gepositioneerd in de buitenwereld en ervaren als een betrouwbaar kwaliteitslabel. De mensen achter SES opereren daarentegen zo veel mogelijk op de achtergrond.

SES heeft in 2012 voorbereidend werk verricht om actuele informatie op de nieuwe website te kunnen plaatsen, hetgeen beantwoordt aan het streven naar meer transparantie. Hiertoe wordt standaard (foto)materiaal van uitgevoerde projecten opgevraagd bij beneficiënten. Waar mogelijk en gepast vraagt SES beneficiënten consequent het SES-logo te gebruiken in promotionele uitingen. Hierdoor wordt de stichting structureel in verband gebracht met haar doelen en daden.

6.11 Kosten van de organisatie en service level

Kosten en benchmark

De kosten van SES zijn op het eerste gezicht erg laag. Dat lijkt positief, maar de intensivering van de aandacht op evidente procesonderdelen vraagt voornamelijk meer tijd en aandacht van medewerkers. Er wordt een interne analyse gemaakt en vergelijkend onderzoek gedaan bij andere vermogensfondsen om meer duidelijkheid te krijgen over een gepast kostenniveau.

Kostenverdelingsovereenkomst en service level

De kosten volgens de kostenverdelingsovereenkomst met Vivre worden aan SES toebedeeld op basis van de verdeling van werkzaamheden en de inzet van Vivre personeel dat werkt bij SES. Dit op basis van vaste verdeel-sleutels.