



social development

Department:
Social Development
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

DEPARTEMENT VAN MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING

Goeiepraktykskodes vir Suid-Afrikaanse Organisasies sonder Winsoogmerk

**Uitgereik ingevolge artikel 6(1)(b)(i) van die Wet op Organisasies Sonder
Winsoogmerk, 1997 (Wet No. 71 van 1997)**

Goeiepraktykskodes vir Suid-Afrikaanse Organisasies sonder Winsoogmerk (OSW's)

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

- Doel van die kodes
- Woordoms krywing

Afdeling A: Leiding en bestuur in organisasies sonder winsoogmerk (OSW's)

- Inleiding
- Bedryfsbeginsels
- Leiding en bestuur
- Finansiële bestuur
- Rekenskappligtigheid en deursigtigheid
- Etiese en verantwoordelike optrede

Afdeling B: Fondsinsameling en hulpbronnemobilisering deur organisasies sonder winsoogmerk

- Inleiding
- Etiese waardes vir diegene betrokke by fondsinsameling
- Die verantwoordelikhede van 'n fondsinsamelaar
- Aanstelling van eksterne fondsinsamelaar
- Aanstelling van 'n fondsinsamelingskonsultant

Afdeling C: Rolle en verantwoordelikhede van donateurs en borge

- Inleiding
- Die befondsingsmark in Suid-Afrika
- Wat motiveer donateurs om te gee?
- Donateurs se handves van regte
- Riglyne vir oordeelkundige donasies
- Riglyne vir goeie skenking
- Befondsing deur borgskappe
- Bronnelys
- Boeke om te lees
- Aanvaarding

Goeiepraktykskodes vir Suid-Afrikaanse Organisasies sonder Winsoogmerk (OSW's)

DOEL VAN DIE KODES

Opsommend kan gesê word dat die oogmerke van die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk, 1997, is om organisasies sonder winsoogmerk (OSW's) aan te moedig en te ondersteun in hulle strewe om te voldoen aan die talle behoeftes van die uiteenlopende bevolking van die Republiek van Suid-Afrika deur –

- 'n omgewing te skep waarin OSW's produktief en doeltreffend kan wees; en
- die vermoë van OSW's te ontwikkel om doeltreffende vennote van die openbare en die private sektor te word in die opheffing en versorging van Suid-Afrika se gemeenskappe en omgewing; en
- OSW's aan te moedig om die verantwoordelikhede te aanvaar wat gepaard gaan met die handhawing van hoë praktykstandaarde ten opsigte van goeie beheer; doeltreffende bestuur; die optimalisering van hulpbronne; geslaagde fondsinsameling; produktiewe betrekkinge met die staat, begunstigde gemeenskappe, donateurs, borge en die breë publiek; sorgvuldige administrasie van die onderskeie organisasies; en etiese optrede.

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling het hierdie kodes opgestel ooreenkomstig die vereistes van die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk, 1997, en in oorleg met 'n verteenwoordigende aantal OSW's deur die hele Suid-Afrika. Die kodes is die uitvloeisel van 'n gedeelde visie van wat goeie praktyk uitmaak in die leiding en bestuur van OSW's van alle groottes oor alle belangese sektore heen. Daar word veral gelet op beheer, administrasie, fondsinsameling en die donateursgemeenskap. Daar word vertrou dat elke organisasie wat hom kragtens die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk, 1997, laat registreer, hierdie riglyne sal aanvaar en dit tot sy voordeel en ter bevordering van Suid-Afrika se OSW-sektor in sy geheel sal aanwend.

Hoewel daar drie duidelike fokusgebiede in die Goeiepraktykskode is, is dié afdelings in een dokument vervat. Dit verleen erkenning daaraan dat 'n produktiewe OSW-gemeenskap baat vind by die oorvleuelende verantwoordelikhede van diegene betrokke by die skenking, insameling en bestuur van 'n verskeidenheid van hulpbronne. Die drie afdelings is die volgende:

Afdeling A: Leiding en bestuur in organisasies sonder winsoogmerk (OSW's)

Afdeling B: Fondsinsameling en hulpbronnemobilisering deur organisasies sonder winsoogmerk

Afdeling C: Rolle en verantwoordelikhede van donateurs en borge

Hoewel die Goeiepraktykskode omvattend is, gee dit nie besonderhede van standarde van optrede nie. Ampsdraers van OSW's is verantwoordelik vir die doeltreffende en doelmatige bestuur en administrasie van hulle organisasies en ook vir die handhawing van

dissipline ooreenkomstig die organisasies se konstitusies. Omdat hierdie Kode gebruik gaan word deur 'n groot verskeidenheid van organisasies sonder winsoogmerk wat in baie verskillende omstandighede funksioneer, is die teks wydstrekkend en in 'n styl wat die Kode verstaanbaar en bruikbaar maak.

Goeiepraktykskodes vir Suid-Afrikaanse Organisasies sonder Winsoogmerk (OSW's)

WOORDOMSKRYWING

administrateur	Die persoon aan wie die verantwoordelikheid vir die daaglikse administrasie van die OSW opgedra is. Dit kan 'n voltydse of deeltydse personeellid of 'n vrywilliger wees, afhangende van die grootte en kompleksiteit van die organisasie.
amptdraer	Iemand wat aangewys is om 'n posisie van gesag en verantwoordelikheid in 'n OSW te beklee. Die amp kan in beheer of bestuur wees, en kan deur 'n voltydse of deeltydse personeellid of 'n vrywiller beklee word.
beheerliggaam	'n Groep verteenwoordigers van die OSW se konstituentgroepe wat verkies of gevra is om vrywillig in die ingestelde leiersposisies van die OSW te dien. Die beheerliggaam kan byvoorbeeld die Raad, die Direksie, die Trustees, die Komitee of die Bestuurskomitee genoem word.
beleid	'n OSW neem beleide aan om sy handeling oor kritieke aangeleenthede te rig. Elke beleid verwoord die OSW se waardes en is 'n breë stelling van voorneme. Beleide beantwoord vrae oor hoe die organisasie oor die algemeen sy werksaamhede op verskillende vlakke verrig en in die toekoms gaan verrig.
borg	'n Individu of 'n instansie wat 'n OSW of 'n aktiwiteit of gebeurtenis daarvan openlik ondersteun, gewoonlik om publisiteit te kry vir die borg of sy produkte of dienste. Fondse of ander hulpbronne word aan die OSW verskaf in ruil vir hierdie voorreg. Hierdie reëling word soms saakverwante bemarking genoem.
donateur	'n Individu of instansie wat instem om vrywillig hulpbronne te verskaf, meestal in die vorm van geld, in reaksie op

verskillende oproepe gedoen deur 'n OSW, tot steun van sy programme en projekte en ter bestryding van sy bedryfskoste.

fondsinsamelaar	Iemand wat in 'n voltydse, deeltydse of vrywillige hoedanigheid deur 'n OSW gebruik word om hulpbronne, meestal in die vorm van geld, in te samel tot steun van sy programme en projekte en ter bestryding van sy bedryfskoste. Hierdie funksie kan ook uitbestee word aan individue of sakeondernemings wat fondsinsamelingsdienste lewer.
hoof uitvoerende beampte	Die persoon aan wie die verantwoordelikheid opgedra is om aan die hoof te staan van 'n OSW se voltydse, deeltydse of vrywilligerpersoneel. Hy of sy word deur die OSW se beheerliggaam aangestel en doen aan daardie liggaam verslag oor al die daaglikse werksaamhede van die organisasie.
konstitusie	Die formele dokument waarin die stigtingsverklaring, visie en breë doelwitte van 'n OSW vervat is. Dit omvat al die prosedures en dissiplines wat nodig is vir die ordelike beheer en bedryf van die organisasie. In die geval van geregistreerde trusts of stigtings sluit dit trustaktes ingevolge die Wet op die Beheer oor Trustgoed, 1988, in, en in die geval van geregistreerde artikel 21-maatskappye die akte en statute.
konsultant	Die meeste OSW's het nie die hulpbronne om al die personeel in diens te neem wat nodig is om die programme uit te voer, die onderneming te administreer en fondse in te samel nie. Dit is moontlik om 'n aantal van hierdie funksies aan eksterne konsultante uit te bestee, wat dan gekontrakteer word om hulle kundigheid te verskaf ten opsigte van spesifieke kort- of langtermynfunksies.
missie	Dit is 'n kort stelling wat die doel van 'n OSW en die rede vir sy bestaan uiteensit. Indien 'n OSW die doel wil bereik waarvoor dit tot stand gekom het, moet hy sy missie gereeld hersien.
organisasie sonder winsoogmerk	Dit is 'n groep mense wat met 'n bepaalde doel saamkom en dan ooreenkom om 'n program te formaliseer om dié doel te bereik. Hulle verrig hulle werksaamhede met dié doel voor oë, en indien daar surplusinkomste ná uitgawes ("wins") is, word die surplus tot voordeel van die doel aangewend. Organisasies sonder winsoogmerk is ook onder ander generiese benamings bekend, soos nieregeringsorganisasies (NRO's), gemeenskapsgebaseerde organisasies (GGO's), burgerlikesamelewingsorganisasies (BSO's), trusts of stigtings, welsynsorganisasies en godsdienstige

liggame/instansies. **LW: In hierdie Kode word die term "organisasie sonder winsoogmerk" afgekort tot "OSW".**

programbeampte	Iemand wat in voltydse, deeltydse of vrywillige hoedanigheid by 'n OSW in diens is om toesig te hou oor 'n diensprogram ontwerp om die organisasie se doel te bereik, of om so 'n program te bestuur. In uitsonderlike gevalle word hierdie verantwoordelikheid uitbestee aan individue of sakeondernemings wat sulke dienste lewer.
rekeningkundige beampte	Die persoon aan wie die verantwoordelikheid vir die daaglikse bestuur van die OSW se rekeningkundige sake opgedra is. Dit kan 'n voltydse of deeltydse personeellid wees, of 'n persoon of rekenmeestersfirma aan wie dit uitbestee is, of 'n vrywilliger, afhangende van die grootte en kompleksiteit van die organisasie, sy inkomste en sy uitgawes.
vrywilliger	'n Individue wat dienste aan 'n OSW en sy diens-, administratiewe of fondsinsamelingsprogramme lewer sonder besoldiging. Toevallige uitgawes word egter dikwels deur die OSW terugbetaal, en in sommige gevalle word 'n vrywilliger 'n honorarium aangebied.

Goeiepraktykskodes vir Suid-Afrikaanse Organisasies sonder Winsoogmerk (OSW's)

Afdeling A: Leiding en bestuur in organisasies sonder winsoogmerk (OSW's)

1. Inleiding

Drie verskillende groepe organisasies het 'n belangrike invloed op die gemeenskapslewe in die Suid-Afrikaanse demokrasie. Die eerste van hierdie groepe is **die staat of die regering**, waardeur die hele samelewing uitdrukking gee aan sy politieke lewe **en toesig oor sy gemeenskapslewe**. Die regering kom aan bewind deur verkiesings en lewer dienste in die gemeenskap, en dié aktiwiteite word befonds deur die belasting van individue en instansies. Hierdie inkomste word aangevul deur buitelandse hulp in die vorm van skenkings of lenings. Die tweede groep is **die privaatondernemings- of sakesektor**. Die invloed van dié groep op die gemeenskap word gevoel wanneer dit voldoen aan die behoeftes en wense van individue deur goedere of dienste teen 'n prys te verskaf. Die publiek reageer deur vrywillige betalings te doen vir produkte en dienste, en uit hierdie

steun kan ondernemings voortgaan om in die gemeenskap se behoeftes en begeertes te voorsien en in die proses 'n wins vir hulle self te maak.

Die derde groep is die **sektor van organisasies sonder winsoogmerk** (OSW-sektor). Dit bestaan uit organisasies wat ontstaan wanneer individue in die gemeenskap ooreenkom om vir 'n gemeenskaplike doel saam te werk. Aanvanklik kom hulle finansies gewoonlik grotendeels uit die stigters se eie sakke. Daarna word beroepe gedoen op donateurs om vrywillige bydraes. Hulpbronne kom ook van staatsubsidies, skenkings of kontrakte en uit selfgegenereerde inkomste.

Wanneer 'n individu of 'n groep eendersdenkende individue 'n behoefte of probleem in die gemeenskap opmerk en iets daaraan doen, het hulle met optrede begin. Wanneer hulle hulle organiseer om daardie optrede vol te hou, kom 'n organisasie tot stand. Baie gemeenskapsorganisasies behou hierdie vrywillige aard en sit hulle werksaamhede voort bloot met die dryfkrag en hulpbronne van die stigters en lede. Sodra 'n gemeenskapsorganisasie erkenning probeer kry of hulpbronne van buite probeer bekom, moet hy 'n formele instansie tot stand bring. Dit behels gewoonlik die aanstelling van 'n beherende liggaam (komitee of raad); die opstel van 'n konstitusie; die opening van 'n bankrekening; vrywillige registrasie kragtens die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk; en opsionele registrasie as 'n artikel 21-vereniging sonder winsoogmerk kragtens die Maatskappywet of as 'n trust kragtens die **Wet op die Beheer oor Trustgoed**.

Die OSW-sektor, soos die meeste sektore, het swaargekry weens wêreldwye isolasie, beperkings, beperkte hulpbronne en onvoldoende skakeling met ander sektore. Om hierdie probleme te oorkom, is dit van kardinale belang dat aandag gegee word aan betrekkinge, dienslewering, deursigtigheid, rekenskappligtigheid, beheer en bestuur om ontwikkeling in ons land te verseker. Hierdie praktykskodes is ontwikkel met die steun van honderde nasionale en provinsiale NRO's en GGO's. Die kodes steun op die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika en het ten doel om verandering te stimuleer en om die omgewing van die OSW-sektor te verryk. Die sukses van die kodes hang af van die aktiewe rol gespeel deur en die steun van alle organisasies sonder winsoogmerk.

Nog 'n belangrike aktiwiteit in die vroeë stadia van die totstandbrenging van 'n OSW is die opstel van 'n missiestelling. Wanneer die individu of die groep individue aanvanklik begin om te voorsien in 'n gemeenskapsbehoefte of om 'n gemeenskapsprobleem te probeer oplos, het hulle 'n visie. Hierdie visie is een van 'n beter gemeenskapslewe of van die dag dat daar suksesvol in die behoefte voorsien is of die probleem opgelos is. Organisasies met 'n winsoogmerk (sakeondernemings) word aangespoor deur hulle strewe om wins te maak. Organisasies sonder winsoogmerk streef daarna om hulle visie werklikheid te maak. Hierdie strewe of dryfveer word gewoonlik saamgevat in woorde – 'n paar sinne of 'n kort paragraaf – wat die rede vir die OSW se bestaan beskryf: sy missie.

Die OSW, die voortsetting van sy diensaktiwiteite, sy behoefte aan hulpbronne en die wyse waarop hy hom organiseer, word gefokus op die vervulling van sy missie. Al die beplanning, hetsy vir programbeplanning of vir befondsing, vloei voort uit die behoefte om die missie te vervul.

Die leiers van opkomende OSW's besef gou dat hulle drie groot verantwoordelikhede het om die missie te vervul en die organisasie se voortbestaan en groei te verseker. Die eerste is dat hulle die doeltreffendheid en doelmatigheid van hulle diensprogram in sy voorsiening in die gemeenskapsbehoefte of sy oplossing van die gemeenskapsprobleem moet verseker. Die tweede is om 'n betroubare en volhoubare steunbasis (vir fondse en ander hulpbronne) tot stand te bring sodat die organisasie sy werk kan doen. Die derde is om toe te sien dat daar prosedures ingestel is wat sal verseker dat al die organisasie se hulpbronne en programme sorgvuldig en op verantwoordbare wyse aangewend en bestuur word. Wanneer die daaglikse aktiwiteite van die OSW dermate toeneem dat dit nie meer moontlik is om alles op 'n vrywillige grondslag te hanteer nie, moet die raad of komitee 'n besluit neem oor die aanstelling van voltydse of deeltydse personeel. Die eerste persoon wat aangestel word, word die koördineerder of die bestuurder of die hoof uitvoerende beampte (HUB) genoem en rapporteer aan die organisasie se beheerliggaam.

Groei in dienslewering, hulpbroninsameling, finansies en administrasie sal uiteindelik daartoe lei dat meer personeel aangestel moet word, gewoonlik deur die hoof uitvoerende beampte. Van die werk sal nog steeds deur vrywilligers of deeltydse personeel verrig word. 'n Mens het dan 'n struktuur wat bestaan uit vrywilligers heel bo wat in die raad dien, besoldigde personeel onder hulle en vrywilligers wat onder die personeel dien en help om die diens te lewer of die fondse in te samel.

2. Bedryfsbeginsels

Daar word van OSW's, ongeag hulle uiteenlopende belange en aktiwiteite, verwag om 'n stel gemeenskaplike waardes te aanvaar waaraan die sektor uitgeken kan word. Hierdie waardes word daardeur beïnvloed dat 'n OSW moet help om armoede en ongelukheid te bekamp en daarna moet streef om die lewens en omstandighede van alle Suid-Afrikaners te verbeter. Met dié doel voor oë verbind OSW's hulle tot die volgende beginsels:

- Om getrou aan die Republiek van Suid-Afrika te wees en sy Grondwet te eerbiedig en na te kom
- Om die eenheid en welsyn te bevorder van dié wat die Suid-Afrikaanse nasie uitmaak
- Om responsief te wees teenoor die behoeftes en welsyn van die mense van Suid-Afrika
- Om die regte, kultuur en waardigheid van alle mense te respekteer binne die raamwerk van die Handves van Regte, soos vervat in die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, en om rasse- en geslagsgelykheid te bevorder (voldoening aan die gees van ubuntu)
- Om te verseker dat daar geen diskriminasie teen enige lid van die publiek is op grond van ras, geslag, etniese of maatskaplike afkoms, kleur, seksuele oriëntering, oortuigings of sosio-ekonomiese en regstatus nie
- Om te erken dat elke mens 'n unieke waarde en potensiaal het, ongeag afkoms, gestremdheid, etnisiteit, geslag, ouderdom, seksuele oriëntering, oortuigings of sosio-ekonomiese en regstatus

- Om oortuig te wees van die waardigheid, gelykheid en waarde van alle Suid-Afrikaners en te glo in 'n billike en regverdige samelewing wat die welsyn van alle landsburgers bevorder, en om dit so ver moontlik te laat blyk uit die samestelling van die leiers-, personeel- en vrywilligerkorps
- Om 'n deelnemende demokrasie te ondersteun
- Om met ander organisasies saam te werk oor aangeleenthede van gemeenskaplike belang en netwerke in dié verband met hulle te vorm
- Om mensgesentreerde ontwikkeling toe te pas
- Om vrywilligerdiens op alle vlakke te bevorder
- Om ander organisasies te alle tye hoflik en met respek te behandel
- Om te verseker dat die organisasie getrou bly aan sy missie en oogmerke
- Om te verseker dat die organisasie homself, sy beleide en sy programme in 'n positiewe lig aan die publiek stel, ongeag persoonlike menings of oortuigings
- Om te verseker dat die organisasie genaakbaar, behulpsaam en toeganklik is in sy betrekkinge met begunstigdes, wat hoë vlakke van dienslewering verwag
- Om te streef na die lewering van uitstekende, doeltreffende en doelmatige diens te alle tye
- Om die omstandighede en kwellinge van begunstigdes in gedagte te hou wanneer besluite geneem word wat hulle raak
- Om te verseker dat die organisasie 'n eerlike en oop verhouding met sy ondersteuners het
- Om te verseker dat die lede die organisasie onbevooroordeeld en onpartydig dien terwyl persoonlike belange opsygeskuif en die organisasie se goeie naam in ere gehou word, sodat daar vertroue in die organisasie en die OSW-sektor as geheel gewek word
- Om te verseker dat die organisasie verbintenisse vorm met ander organisasies wat dieselfde beginsels aanhang

3. **Leiding en bestuur**

Die ampsdraers van 'n OSW wat sy missie wil vervul en sy oogmerke wil bereik, moet voorbereid en toegerus wees vir 'n verskeidenheid van daaglikse situasies. As die OSW goed wil presteer, moet sy beheerliggaam en personeelleiers toewyding, entoesiasme en inisiatief aan die dag lê. Ten einde hierin te slaag het die beheerliggaam en personeelleiers sowel onderskeie as oorvleuelende rolle en verantwoordelikhede.

Die beheerliggaam

Die beheerliggaam van 'n OSW is geneig om te groei uit die omstandighede wat gelei het tot die ontstaan van die organisasie wat hy dien. Na gelang die aard en struktuur van die organisasie verander en groei, bevind die beheerliggaam hom in veranderende rolle. Dit is in enige stadium van sy leeftyd belangrik dat 'n beheerliggaam duidelikheid verkry oor sy verantwoordelikhede. 'n Beheerliggaam wat in die uitvoering van sy pligte voldoen aan die regstandaarde van sy konstitusie en registrasie, plaas die organisasie ook op die pad van sukses deur goeie bestuur en etiese praktyke. Mense se diens in die beheerliggaam is baie belangrik vir die organisasie en die uitvoering van pligte moet ernstig opgeneem

word. Elke individuele lid van die beheerliggaam, en die liggaam as geheel, moet rekenskap kan gee vir elke handeling wat met die organisasie in verband staan. Hulle kan van die werk aan buitelanders deleger, maar hulle kan nie die finale verantwoordelikheid deleger nie.

Die meeste OSW's sal daarop aanspraak maak dat hulle deur 'n besorgde gemeenskap begin is wat óf 'n bepaalde diens nodig het om in 'n sekere behoefte te voorsien, óf hulpbronne wil aanwend vir die hantering van 'n behoefte. Die lede van beheerliggaame bevind hulle gewoonlik in die posisie dat hulle een of albei van hierdie groepe verteenwoordig. Die doeltreffendheid van 'n beheerliggaam word gemeet aan die aandag wat hy gee aan sorg, loyaliteit en gehoorsaamheid:

- **Sorgplig:** Om op te tree soos enige gewone, oordeelkundige mens in dieselfde omstandighede sou, met sorgsame, bedagsame en ingeligde deelname. Die hoeveelheid tyd, vaardigheid en aandag wat 'n individu aan sy of haar werksaamhede as 'n beheerliggaamlid moet bestee, kan nie voorgeskryf word nie. Hierdie standaard vereis dat beheerliggaamlede hulle besluite baseer op toereikende inligting.

Beheerliggaamlede hoef nie deskundiges te wees oor alles waarmee hulle te doen kry nie. Elke lid met spesiale kundigheid moet egter in sy of haar werksaamhede as beheerliggaamlid daardie gespesialiseerde kennis bydra. Elke beheerliggaamlid hoef nie volledig betrokke te wees by elke handeling en besluit van die beheerliggaam nie. Die sorgplig laat binne redelike perke delegering aan ander lede, komitees, personeel of selfs buitelanders toe.

- **Lojaliteitsplig:** Om te goeder trou in die beste belang van die organisasie op te tree. Die lojaliteitsplig lê beveiliging en standarde van billikheid op in situasies waar daar 'n belangebotsing is. Die regstandaarde hanteer hierdie kwessie deur byvoorbeeld volledige openbaarmaking, goedkeuring deur 'n meerderheid van die beheerliggaamlede en die verkryging van goeie transaksies vir die organisasie te vereis.

Nog 'n vorm van loyaliteit kom ter sprake wanneer 'n individuele lid en die organisasie potensieel met mekaar meeding om dieselfde kant van 'n transaksie. Eers wanneer die organisasie besluit om die geleentheid te laat verbygaan, staan dit die beheerliggaamlid vry om ten behoeve van hom- of haarself daarmee voort te gaan.

- **Gehoorsaamheidsplig:** Om so op te tree dat verseker word dat die organisasie optree binne die perke van die wette en reëls wat sy oprigting en status reël, en ooreenkomstig sy eie konstitusie en missie. Stappe wat in stryd met die organisasie se eie reëls gedoen is of wat nie ooreenstem met die organisasie se oogmerke soos vervat in die konstitusie nie, kan herroep word indien dit betwis word.

Beheerliggaamlede dien gewoonlik twee tot vier jaar en die organisasie se konstitusie behoort daarvoor voorsiening te maak dat "nuwe bloed" met gereelde tussenposes in die

beheerliggaam ingebring word. Die onderstaande lys van tien belangrike funksies en verantwoordelikhede van die beheerliggame van OSW's neem in ag dat –

- a. die verantwoordelikhede van beheerliggame en lede basies dieselfde is vir alle OSW's, selfs al meen elke organisasie dat hy uniek is;
- b. hoe beheerliggame en die lede daarvan hulle verantwoordelikhede nakom, sal wissel as gevolg van baie faktore, byvoorbeeld of die personeel en begroting groot of klein is, en of dit 'n nuwe of lank gevestigde organisasie is;
- c. daar geen ideale grootte of samestelling of organisasiestruktuur vir beheerliggame is wat geblyk het in alle omstandighede lewensvatbaar te wees nie;
- d. alle organisasies met verloop van tyd verander en dat dit periodiek die hersiening, verstelling of selfs grootskaalse herstrukturering van die beheerstruktuur nodig maak;
- e. beheerliggame en hulle lede die toppunt van hulle prestasie bereik wanneer hulle hulle verantwoordelikhede uitoefen deur goeie vrae te vra, in plaas van net die program te bestuur of hulle eie beleide toe te pas.

Met dié faktore in gedagte kan dus gesê word dat beheerliggame die volgende doen:

- **Bepaal die organisasie se missie en doel:**

Die beheerliggaam moet dokumente opstel wat die redes vir die organisasie se bestaan uiteensit: sy missiestelling, doel, oogmerke en beleide. Dit sluit 'n beleid oor belangebotsing in om te waak teen enige moontlikheid van persoonlike gewin deur beheerliggaamlede of personeel uit enige van die organisasie se transaksies. Dit moet die behoeftes waarin hy probeer voorsien of die probleme wat hy probeer oplos, die konstituentgroepe wat hy dien en die konstituentgroepe wat hom steun, beskryf. Bowenal moet hy die organisasie se uniekheid en oortuigende argumente wat fondse sal lok, kan uiteensit. Die beheerliggaam moet die voortou neem in die nakoming van sy konstitusie, beleide en strategiese planne.

- **Kies die hoof uitvoerende beampte en stel hom of haar aan:**

Ten einde die organisasie se missie te vervul en sy doel te bereik, moet die beheerliggaam die regte mense kies om aan die hoof van die organisasie te staan, soos die hoof uitvoerende beampte (HUB) en, dikwels, die senior personeel, ongeag of hulle op voltydse, deeltydse of vrywillige basis dien. Dit behoort die opstel van taakbeskrywings vir hierdie poste in te sluit, asook toesig oor die HUB. Die HUB, en moontlik ander senior personeellede, sal sonder stemreg sitting in die raad hê.

Die beheerliggaam se betrokkenheid by die personeelaangeleenthede van die organisasie kan die volgende insluit: personeelbeleid, beleid oor regstellende aksie, rekordhouding, wetsvoldoening, personeelkeuring, organigramme, posontwerp, salarisse, gratifikasies,

motivering, toesighouding, prestasie-evaluering, loopbaan- en beroepsontwikkeling, en arbeidsverhoudinge.

- **Steun die hoof uitvoerende beampte en evalueer sy of haar prestasie:**

Die hoof uitvoerende beampte van 'n OSW, hetsy dit 'n vrywillige of 'n voltydse betrekking is, moet aan die beheerliggaam verslag doen. Die HUB moet gereeld verslag doen oor die organisasie se diens- en fondsinsamelingsaktiwiteite, die administrasie en finansiële bestuur, en die uitvoering van die organisasie se planne. Die HUB het die morele en daadwerklike steun van die beheerliggaam nodig.

- **Verseker doeltreffende beplanning:**

Beheerliggaamlede moet by die beplanningsprosesse van die organisasie betrokke wees, dit wil sê by die omskrywing van die verlangde toekoms en die middele om dit te bewerkstellig. Hulle is verantwoordelik daarvoor om die organisasie se missie te stel en te hersien en om te besluit watter resultate die organisasie wil bereik ten einde sy missie te vervul; om die werksaamhede en spesifieke programme ten opsigte van sowel diens as ondersteuning te selekteer wat die organisasie sal moet uitvoer om die resultate te behaal; om die stappe (jaarlikse oogmerke) en struktuur te ontwerp wat nodig sal wees om sy werk doeltreffend en effektief te doen.

Om dit te kan doen, moet die beheerliggaam verseker dat daar waardes is wat die organisasie rig, daar 'n langtermynvisie vir die organisasie is, daar 'n duidelike omskrywing van die organisasie se werk is, daar 'n beskrywing is van die resultate wat gedurende die beplanningstydperk van die organisasie se werk verwag word, en daar 'n jaarlikse bedryfsplan en -begroting (inkomste sowel as uitgawe) gereed is, en dat die vordering wat met die uitvoering van die plan gemaak word, gemonitor en gereeld geëvalueer word. Groot OSW's kan 'n beplanningskomitee instel om verantwoordelikheid vir hierdie aktiwiteit te aanvaar.

- **Verseker dat die organisasie toereikende hulpbronne het:**

'n OSW kan slegs doeltreffend wees as dit die hulpbronne het wat hom in staat stel om sy doel te bereik. Dit is die verantwoordelikheid van die beheerliggaam om toereikende hulpbronne te voorsien. In groter organisasies is die fondsinsamelaar moontlik nie lid van die beheerliggaam nie, maar die liggaam gee sy volle steun aan die fondsinsamelingsprosesse. Potensiële groot donateurs word juis deur die beheerliggaam beïnvloed. Lede behoort kontakte te kan verskaf in marksegmente met fondsinsamelingspotensiaal. Om dit effektief te kan doen, moet hulle self finansiël aan die organisasie toegewy wees. Hulle moet 'n jaarlikse inkomsteplan opstel en die inkomste gereeld monitor. Baie OSW's stel 'n fondsinsamelingskomitee aan om die verantwoordelikheid van hierdie funksie oor te neem.

- **Bestuur die organisasie se hulpbronne effektief:**

Die beheerliggaam is die beskermheer van 'n OSW se hulpbronne. In die geval van 'n artikel 21-maatskappy berus die finansiële verantwoordelikheid by die individuele beheerliggaamdirekteure. Die beheerliggaam is verantwoordelik vir die bates en hulpbronne van die organisasie en die behoorlike bestuur daarvan deur die instelling van prosedures en beheermeganismes wat die behoorlike gebruik van die organisasie se bates verseker. Die beheerliggaam moet hom daarvan vergewis dat daar toereikende finansiële beplanning, begroting, boekhouding, betaalstate, belastingbetaling, jaarverslae aan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, interne beheermaatreëls, finansiële ontleding, kontantbestuur, reserwes en risikobestuur is. Die beheerliggaam moet die begroting monitor deur gereelde finansiële verslae en die nodige stappe doen om te verseker dat die begroting deur die jaar gebalanseerd bly.

Die beheerliggaam bekom en aanvaar ook die jaarlikse audit van finansiële rekeninge, sorg vir die organisasie se bates en beleggings, en verseker dat daar aan alle wetlike vereistes voldoen word. Party OSW's stel 'n finansieskomitee aan om noukeurig aandag aan hierdie belangrike werk te gee.

- **Bepaal en monitor die organisasie se programme en dienste:**

Die beheerliggaam moet 'n begrip hê van elk van die organisasie se diensprogramme en/of projekte en hoe dit die missie vervul. Hulle rol is om seker te maak dat die organisasie se huidige programme en dienste ooreenkom met die verklaarde missie en oogmerke. Hiervoor moet hulle die jaarlikse programplanne goedkeur, akkoord gaan met die metodes wat gebruik word om programme of projekte te monitor en te evalueer, aandrang op gereelde vorderingsverslae oor elke program of projek en wat daarmee bereik is, en die organisasie se kultuur en aktiwiteite krities ontleed en seker maak dat die veranderinge bewerkstellig word wat nodig is om kreatiwiteit, diversiteit, verantwoordelikheid en respek te bevorder terwyl alle kultuurgroepe erken word as gelyke vennote in die ontwikkeling van die organisasie. Indien die diensprogram ingewikkeld of hoogs tegnies is, stel party OSW's 'n programkomitee aan om verantwoordelikheid vir dié aktiwiteit te aanvaar.

- **Bevorder die organisasie se openbare beeld:**

Die beheerliggaam dien as skakel tussen die organisasie se personeel of vrywilligers en die kliënte, lede, gemeenskap en donateurs wat hy dien. Gewoonlik is die HUB of die voorsitter die belangrikste openbare woordvoerder vir die organisasie. Wie ook al gekies word, moet deur die beheerliggaam gemagtig word. Lede kan kontakte hê in baie invloedsfere in die handel, die media en die staat. Hulle moet altyd daarteen waak om persoonlike menings in die naam van die organisasie te gee, en moet toegerus wees om die organisasie by elke geleentheid met akkuraatheid en entoesiasme te bevorder.

Ten einde hierdie verantwoordelikheid na te kom, moet die beheerliggaamlede ingelig wees oor die organisasie se markte – begunstigdes, kliënte, ondersteuners, ens. By groter OSW's kan dit beteken dat 'n mens 'n belangstelling moet ontwikkel in marknavorsing, markbeplanning, produkontwikkeling, verpakking en verspreiding, prysbepaling, reklame, verkope, kommunikasie en openbare betrekkinge. Op sy minste moet die

beheerliggaam weet hoe effektief die organisasie hierdie markte dien of bereik. Hulle moet toesien dat 'n jaarverslag opgestel word.

- **Dien as 'n appèlliggaam:**

'n Kenmerk van 'n effektiewe en goed ontwikkelde OSW is dat die lede van die beheerliggaam nie by die daaglikse bestuur van die onderneming en by die interpersoonlike verhoudinge van die personeel of die beheermaatreëls van die HUB betrokke raak nie. Van tyd tot tyd kan dit gebeur dat die oordeel van die hoof deur 'n personeellid bevraagteken word. In sulke geskille sal die HUB die beheerliggaam moet raadpleeg. In klein of nuwe organisasies waar party beheerliggaamlede ook as vrywillige personeel dien, ontstaan botsings en verwarring dikwels wanneer die beheerliggaamlede nie hulle verantwoordelikhede en die sensitiewe aspekte van sulke dubbele rolle begryp nie.

Hierdie prosesse word meer doeltreffend in werking gestel wanneer die organisasie tug- en griewe-prosedures, met duidelike gesags- en verantwoordingslyne, instel en in stand hou.

- **Meet eie prestasie:**

Elke twee tot drie jaar behoort die beheerliggaam homself die geleentheid te gee om sy eie vordering en prestasie te ondersoek. Dit is op sy effektiwste as elke beheerliggaamlid by die liggaam aansluit terwyl daar reeds 'n ooreengekome prestasiestandaard of werksomskrywing is. Vordering kan gemeet word op 'n evalueringswerkwinkel of deur individuele onderhoude gelei deur die voorsitter en/of die HUB. Die minimumstandaarde waarteen prestasie gemeet kan word, kan die volgende insluit: kennis van die organisasie, toewyding aan die organisasie, invloed in die kliënt- of skenker-gemeenskap, die vermoë om te gee en die gewilligheid om te werk.

Die personeelleierskap

Om die meeste te maak van die beheerliggaam en die personeel se doeltreffendheid, moet beheerliggaamlede, komitees en personeel behoorlik saamwerk met inagneming van hoe die onderskeie rolle en verantwoordelikhede met mekaar oorvleuel. Dit alles word gedoen ten einde die OSW se missie te vervul.

Die primêre verantwoordelikheid van die personeel, hetsy hulle voltyds, deelyds of vrywillig is, is om die organisasie se program ooreenkomstig sy konstitusie, missie en strategiese planne uit te voer. Dit sluit die ontwikkeling van sy eie mensehulpbronne in, asook getroue rentmeesterskap van sy ander hulpbronne en die optimale gebruik van al sy hulpbronne, met inbegrip van tyd. Hierdie bemagtigingsproses fokus op die uitbouing van mensevermoë en verbetering van die vaardighede van mense. Die HUB is daarvoor verantwoordelik om die leiding te neem in hierdie prosesse en aktiwiteite. Hy of sy moet daarna streef om die personeel ingelig te hou en hulle in staat te stel om deel te neem aan die identifisering van behoeftes en geleenthede, hulle te help om daarin te voorsien en dit

te benut, en om die prosesse hul eie te maak. Die organisasie se ampsdraers moet die volgende kodes oorweeg om dié doelwitte te bereik.

Die personeelleierskap moet –

- daarna streef om die organisasie baie deeglik te verstaan;
- beleidsleiding gee, leiding gee aan die beheerliggaam, toesien dat personeelbeleid voldoen aan die Wet op Arbeidsverhoudinge en ander toepaslike wetgewing en die regte van werkgewers, werknemers, lede en vrywilligers beskerm;
- alle werksaamhede, programme en aktiwiteite met betrekking tot diens, fondsinsameling en administrasie bestuur, rig en toepas;
- die beleidsbesluite en opdragte van die beheerliggaam uitvoer;
- die konstitusie en beleide van die organisasie handhaaf en nakom;
- die beheerliggaam opvoed met betrekking tot sy unieke en soms oorspronklike rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van die personeel;
- gereeld verslag doen aan die beheerliggaam en verseker dat die raad op die hoogte gehou word van alle organisasie-aktiwiteite;
- die beheerliggaam betyds inlig oor enige ontwikkelinge wat die organisasie se welsyn kan beïnvloed;
- doeltreffende interne kommunikasiestelsels instel en in stand hou;
- doeltreffende finansiële beheermaatreëls handhaaf, alle uitbetalings goedkeur en andersins alle finansiële en rekeningkundige aktiwiteite van die organisasie monitor;
- jaarlikse begrotings opstel met die hulp van die personeel, 'n tesourier (as een aangestel is) en die finansieskomitee (as een aangestel is);
- die indiensneming, toesighouding, evaluering en ontslag van personeel hanteer; toereikende en aanvaarbare stelsels ontwikkel vir die aanslaan van vaardighede, ondervinding, kwalifikasies en verantwoordelikhede- en prestasievlakke, en besoldiging daarvolgens bepaal; moet duidelike en deursigtige prosedures instel vir die indiensneming van personeel en die beëindiging van diens;
- die betrokkenheid van vrywilligers aanmoedig en steun;
- organisasierekords, -lêers, -dokumente en -argiewe hou;
- kontrakte met verskaffers sluit namens die organisasie en met goedkeuring van die beheerliggaam;
- die organisasie by ander organisasies, die media en die breë publiek verteenwoordig;
- vergaderingagendas, personeelkennisgewings, verslae, daaglikse korrespondensie en ander nodige interne en eksterne kommunikasies opstel;
- die vertroulikheid van sensitiewe inligting handhaaf.

4. **Finansiële bestuur**

In teenstelling met sakeondernemings, wat hulle inkomste verdien deur goedere of dienste te verkoop, en in teenstelling met die staat, wat sy hulpbronne uit belasting kry, is 'n OSW nie die eienaar van die hulpbronne wat hy insamel nie. Daar word van OSW's verwag om noukeurige en doeltreffende bestuurders te wees van die hulpbronne wat aan hulle toevertrou word deur donateurs, borge en die staat. Finansiëlebestuurstelsels, hoe

eenvoudig en basies dit ook al is, moet deur die organisasie se ampsdraers ontwikkel en in stand gehou word om te verseker dat sy hulpbronne behoorlik aangewend word. Gewoonlik kan dit bereik word deur die volgende:

- Deur gepaste finansiële stelsels in te stel en gekwalifiseerde mense, hetsy voltyds, deelyds of vrywillig, aan te stel om die stelsels te administreer en te bestuur.
- Deur 'n handleiding vir finansiële beleid en prosedures te ontwikkel (in die geval van ontwikkelende OSW's) wat die volgende kan insluit: die aanbieding van finansiële state, die verspreiding van en tye vir finansiële state, 'n stelsel van rekeningkundige kodes, prosedures vir die rekonsiliasie van bankstate, beleggingsbeleid, prosedures vir die teken van tjeks, beleid rakende reiskoste en daaglikse uitgawes, inkomste-invoordering en rekordstelsels, betaalstaatbeleid, versekeringsbeleid, beheer oor vaste bates, beheer oor voorraad (indien van toepassing), begrotingsprosedures, belastingprosedures (indien van toepassing) en belangebotsings.
- Deur te voldoen aan Suid-Afrika se algemeen aanvaarde rekeningkundige en auditpraktyke met betrekking tot prosedures, bankaanleentheids, verslagdoening en rekordhouding.
- Deur jaarlikse finansiële oudits te laat doen.
- Deur realistiese jaarlikse inkomste- en uitgawebegrotings vir die organisasie op te stel.
- Deur die werklike inkomste- en uitgaweprestasie vergeleke met die begrotings te monitor en waar moontlik by die begrotings te hou. Wanneer dit nodig word om aanpassings te maak, moet die personeel met die beheerliggaam oorlegpleeg voordat die begroting met die werklike prestasie ooreengebring word.
- Deur 'n duidelike beleid te stel met betrekking tot lenings en personeelvoorskotte.
- Deur 'n beleid te ontwikkel met betrekking tot die aanneem van eksterne honoraria en/of besoldiging ten einde "dubbele" of onvanpaste betaling te vermy.
- Deur doeltreffende beheermaatreëls in te stel vir die hantering van die kleinkas.
- Deur duidelike prosedures te stel vir die magtiging, uitskryf, teken en uitreik van tjeks.
- Deur tugprosedures gereed te hê waarmee enige misbruik of wanaanwending van hulpbronne of bates hanteer kan word.
- Deur die instel van aanvaarbare verhoudings en standaarde om die koste van fondsinsameling en administrasie onder beheer te hou.
- Deur te verseker dat aangewese fondse slegs vir die doel waarvoor dit gegee is, aangewend word.
- Deur die risiko van finansiële afhanklikheid van smal befondsingsbronne te verminder deur 'n gediversifiseerde befondsingsbasis te ontwikkel.
- Deur 'n doeltreffende aankoopstelsel te vestig wat verseker dat mededingende kwotasies (waar toepaslik) oorweeg word, aankoopbestellings gemagtig is, goedere of dienste gekontroleer word teen die aankoopbestellings, betalingsprosedures nagekom word en gepaste rekords gehou word.
- Deur 'n doeltreffende kontrakterings- of tenderstelsel te vestig wat voldoen aan die vereistes van verkrygingswetgewing, wat oop en billik is, en wat voldoen aan al die vereistes van elke kontrak of tender.

5. Rekenskappligtheid en deursigtigheid

Een van die oogmerke van die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk is om OSW's aan te moedig en te ondersteun in hulle strewe om te voldoen aan die uiteenlopende behoeftes van die bevolking van Suid-Afrika deur hulle te inspireer om toereikende standaarde van deursigtigheid en rekenskappligtheid te handhaaf. 'n OSW is nie die eienaar van die hulpbronne wat hy nodig het om sy missie te vervul nie, maar word toegelaat om geld en ander skenkings te gebruik om beplande doelwitte te bereik. Diegene wat sulke hulpbronne beskikbaar stel, moet oortuig word dat die werk volgens plan en met verantwoordelikheid gedoen sal word.

'n OSW bestaan vanweë en word gedra deur sy vermoë om oop en produktiewe betrekkinge met sleutel-belanghebbers te handhaaf, dit wil sê met diegene wat deur die organisasie gedien word, diegene wat die hulpbronne aan die organisasie verskaf, en diegene wat 'n instaatstellende omgewing skep waarin die organisasie funksioneer. Dit is in die beste belang van die organisasie, die beheer daarvan en die leierskap om noukeurig aandag te gee aan die verhoging van die standaarde van rekenskappligtheid en deursigtigheid, en wel deur middel van die volgende:

- 'n Duidelike missie om die organisasie en sy programme aan te dryf. 'n Organisasie wat rigtingloos is, is nie werd om ondersteun te word nie.
- Sorgvuldig gekeurde personeel vir beheer en personeelleiding en bekwame personeel en vrywilligers aan die roer van sake – mense wat vertrou kan word.
- 'n Effektiewe strategiese aksieplan, met beheermaatreëls om vordering te monitor en te evalueer. Geleenthede moet geskep word vir begunstigde belanghebbers en gemeenskappe om by die beplanningsproses, gereelde evaluerings en die bywerk van programme en projekte betrokke te raak.
- Beleide en stelsels wat verseker dat daar optimaal gebruik gemaak word van die beskikbare hulpbronne: mense, vaardighede, geld, middele en fasiliteite.
- Rekeningkundige stelsels en beheermaatreëls wat deursigtigheid en doeltreffende hantering van geld en hulpbronne wat in- en uitgaan, verseker.
- 'n Organisasie wat bereid is tot en oop is vir openbare ondersoek en ondervraging. Deursigtigheid word gekweek deur tydige, toeganklike en akkurate inligting oor die organisasie en sy bedrywighede aan donateurs en andere verstrek. Volle en akkurate openbaarmaking van toepaslike inligting betreffende doelwitte, programme, finansies en beheer moet op die algemene jaarvergadering verstrek word.

6. Etiese en verantwoordelike optrede

OSW's bestaan danksy die steun wat hulle van andere ontvang en in bewaring gegee word met die hoop dat probleme en kwessies doeltreffende aandag sal kry ooreenkomstig die organisasie se missie en oogmerke. Omdat daar van OSW's verwag word om hierdie hulpbronne ten goede aan te wend, verwag die publiek van OSW's om onbesproke te wees. Enige wangedrag wat deur 'n ondersoek of die media aan die lig gebring word, is

'n klad op die naam van die hele OSW-gemeenskap. Daarom word daar van alle OSW's verwag om hulle bedrywigheide met hoë etiese standaarde voort te sit en verantwoordelik op te tree in hulle omgang met andere. Die toepassing van onderstaande standaarde en beginsels kan wel van organisasie tot organisasie verskil, maar dit bly nietemin 'n goeie beginpunt:

- **Eerlikheid:** Eerlike mense is waarheidliewend, opreg, openhartig, reguit en ongeveins. Hulle kul, steel, lieg en bedrieg nie en tree nie onderduims op nie. OSW-personeel en -vrywilligers moet absoluut eerlik wees in hulle omgang met donateurs, begunstigdes, werknemers, vrywilligers, beheerliggaamlede, die publiek en die owerhede.
- **Integriteit:** Mense en organisasies met integriteit is beginselvas, eerbaar en opreg. Hulle is moedig en tree uit oortuiging op. Hulle sal vir hulle oortuiging veg en sal nie 'n filosofie van "die doel heilig die middele" aanhang wat beginsels ignoreer of wat ten koste van die beginsel bloot gerieflik is nie. OSW-personeel en -lede respekteer die integriteit van die missie gestel deur hulle beheerliggaam.
- **Beloftes hou:** Mense wat vertrouenswaardig is, kom verpligtinge na en hou by die letter en gees van 'n ooreenkoms. Hulle vertolk ooreenkomste nie op 'n onredelik tegniese of aan die letter gebonde wyse ten einde nienakoming te rasionaliseer of regverdigings te versin vir die ontduiking van hulle verpligtinge nie.
- **Trou/lojaliteit:** Mense wat vertrouenswaardig is, lê trou en lojaliteit teenoor ander mense en organisasies aan die dag deur vriendskap tydens teenspoed, deur ondersteuning en toewyding aan plig. Hulle gebruik of openbaar nie inligting wat in vertroue bekom is, vir persoonlike of professionele gewin nie. Personeel- en beheerliggaamlede moet hulle vermoë om onafhanklike professionele beslissings te maak beskerm deur onbehoorlike beïnvloeding en belangebotsings nougeset te vermy.
- **Billikheid:** Billike mense toon 'n verbintenis tot geregtigheid, die gelyke behandeling van individue, en verdraagsaamheid teenoor en aanvaarding van verskeidenheid. Hulle is onbevooroordeeld, bereid om hulle foute te erken en, waar gepas, bereid om hulle standpunte en oortuigings te verander. Hulle probeer nie ander uitoorlê nie of onbehoorlike voordeel trek uit andere se foute of probleme nie.
- **Omgee vir andere:** Begaandheid oor die welsyn van andere blyk uit medelye, vrygewigheid, vriendelikheid en diensbaarheid. Dit vereis dat 'n mens probeer om diegene te help wat dit nodig het en om nie andere kwaad aan te doen nie.
- **Respek vir andere:** Etiese mense toon respek vir menswaardigheid, privaatheid en die reg op selfbeskikking deur alle bevoegde volwassenes. Hulle is hoflik en ordentlik. Hulle verskaf aan andere die inligting wat hulle nodig het om ingeligte besluite oor hulle eie lewens te neem.
- **Deursigtigheid:** Die personeel moet so veel toepaslike inligting aan die publiek verskaf as wat redelikerwys nodig is vir die intelligente evaluering van doelwitte, middele en resultate in verhouding tot die organisasie se missie.
- **Verantwoordelike burgerskap:** Verantwoordelike burgerskap behels wetsgehoorsaamheid, deelname, maatskaplike bewussyn, en openbare diens. OSW's moet besonder deeglik let op die nakoming van alle toepaslike wette en regulasies.

- **Nastrewing van uitnemendheid:** Etiese mense is besorg oor die gehalte van hulle werk. Hulle streef uitnemendheid na en is pligsgetrou, betroubaar, hardwerkend en toegewyd.
- **Rekenskappligtheid:** Etiese mense aanvaar verantwoordelikheid vir hulle besluite en vir die voorsienbare gevolge van hulle dade en versuime; hulle aanvaar verantwoordelikheid daarvoor om 'n voorbeeld aan andere te stel en om terugvoer te gee aan donateurs en borge oor hoe fondse aangewend is.
- **Beskerm openbare vertroue:** Die bestuur, leiers, personeel en vrywilligers van OSW's het 'n besondere verpligting om deur hulle voorbeeld te lei, om die integriteit en reputasie te beskerm en te bevorder van alle organisasies wat afhanklik is van vrywillige steun en openbare vertroue, om selfs die skyn van onbehoorlikheid te vermy en om sodanige stappe te doen as wat nodig is om ongepaste optrede van andere reg te stel of te voorkom.

Afdeling B: Fondsinsameling en hulpbronmobilisering deur organisasies sonder winsoogmerk

1. Inleiding

Die woord "fondsinsameling" word al vir meer as 'n honderd jaar deur OSW's gebruik om die insameling van hulpbronne te beskryf. Die belangrikste van hierdie hulpbronne is geld. Deesdae is dit feitlik onmoontlik om die werk van hierdie organisasies uit donateursinkomste alleen te ondersteun. Hulpbronne moet uit talle verskillende oorde en op talle verskillende maniere gevind word. Vandag vra meer en meer OSW's geld vir die dienste wat hulle lewer. Skole vra ouers om skoolgeld vir hulle kinders te betaal en gemeenskapsdiensentrums laat hulle kliënte betaal, omdat hulle nie meer genoeg donateursteun geniet om gratis dienste te lewer nie.

In sommige gevalle skenk donateurs items soos kantoortoerusting of boumateriaal in plaas van kontant. Mense in die gemeenskap word aangemoedig om 'n organisasie te steun deur hulle tyd as vrywilligers of hulle vaardighede of fisiese items soos gordyne en stoele vir die kantoor. 'n Aantal OSW's maak kerse of heiningmateriaal of druk T-hemde wat hulle te koop aanbied. Uit die "wins" wat hulle daaruit maak, befonds hulle hulle bedryfsuitgawes. Hierdie verskeidenheid van steun kan beswaarlik "fondsinsameling" genoem word; 'n nuwe term, "hulpbronmobilisering", word dus al hoe meer gebruik.

Daar is drie belangrike belanghebbers in die fondsinsamelingsproses. Die eerste is die **begunstigde**, dit wil sê die persoon by wie of die gemeenskap waarin die behoefte bestaan. Die tweede is die **donateur**, dit wil sê die persoon of instansie wat die geld of hulpbronne het. Die derde is die **OSW**, wat as 'n belangrike skakel tussen die begunstigde en die donateur dien. Enige definisie van *fondsinsameling* behoort hierdie drie belanghebbers te noem. Een so 'n definisie is: "Om openbare bewustheid van (menslike) behoeftes te wek en aan te slaan, en om die hulpbronne van diens-, finansiële en fondsinsamelingsprogramme te koördineer ten einde daardie behoefte teen die minimumkoste aan te pak tot tevredenheid van die donateur."

Die nodigheid om so veel moontlik van die ingesamelde geld beskikbaar te stel vir die saak waarvoor dit ingesamel is, is besig om die dissipline van doeltreffende en doelmatige fondsinsamelingsbedrywighede tot stand te bring. Dit word dikwels beroepsfondsinsameling genoem. Fondsinsameling is een van die beroepe in die burgerlike samelewing wat die vinnigste groei. Dit word nie meer gesien as 'n onwelkome bedeltaak wat staatmaak op 'n nimmereindigende stroom goeie idees wat hopelik meer dikwels sal slaag as misluk nie. Hoewel fondsinsameling hoofsaaklik deur vrywilligers gedoen word, of deur mense wat dit as 'n deeltydse werk vir OSW's doen, is dit werklik harde werk. Die groot praktiese uitdagings wat die beroep stel, spoor fondsinsamelaars aan om professionele status te probeer verwerf.

Fondsinsameling in die hedendaagse, snel veranderende omgewing is ingewikkeld. Daar is nog nooit 'n towerformule ontwikkel om 'n dringende, selfs desperate, behoefte aan steun in kitsresultate te verander nie. Daar was 'n tyd toe dié wat die langste en die hardste "help" geskree het, gewoonlik die donasies gekry het wat hulle wou hê. Vandag het die elektroniese media egter die wêreld en sy probleme in ons gemeenskappe ingebring, en daardeur het die publiek afgestomp geraak teenoor 'n wêreld met groeiende behoeftes en sinies omtrent die samelewing se vermoë om die probleme te hanteer wat skynbaar al hoe groter in plaas van kleiner word.

Daar is 'n dissipline in die ontwikkeling van fondse wat 'n logiese orde het: van voorbereiding tot beplanning tot die uitvoer en beheer van 'n fondsinsamelingsprogram. Fondsinsameling sal toenemend doeltreffend en doelmatig word deur die toepassing van 'n beplande benadering tot die taak wat op 'n sakegrondslag berus. Hoewel daar geen suksesformules vir fondsinsameling is nie, is daar grondliggende beginsels wat in alle samelewings goed werk. Hierdie bewese beginsels berus daarop dat fondsinsameling eerder 'n kuns is as 'n wetenskap.

Omdat OSW's aangedryf word deur 'n behoefte om gemeenskapskwessies aan te pak en gemeenskapsprobleme op te los, is hulle geneig om die meeste aandag te gee aan die ontwerp en uitvoering van diensprogramme en -projekte. Die hedendaagse klem op rekenskappligtheid vereis egter ook dat 'n OSW seker moet maak dat daar voldoende administratiewe stelsels is om te sorg vir die hulpbronne tot sy beskikking. Die afgelope tyd het die meeste geregistreerde OSW's die steun van groot buitelandse donateurs geniet, dikwels ooreenkomstig 'n kontrak wat oor verskeie jare strek. Al hierdie faktore het meegebring dat die behoefte aan die beplanning van toekomstige befondsing nie dieselfde prioriteit geniet het as dienslewering en administrasie nie.

Wanneer 'n hoof uitvoerende beampte of koördineerder in 'n OSW aangestel word, dra die beheerliggaam dikwels die verantwoordelikheid vir fondsinsameling aan daardie persoon op. Fondsinsameling is immers nie 'n taak waarvan die gemiddelde beheerliggaamlid juis hou nie. Ongeag of die beheerliggaam nou die verantwoordelikheid vir fondsinsameling behou of dit deleger aan 'n personeellid, fondsinsameling word gewoonlik nie beskou as 'n beplande aktiwiteit wat tyd, vaardigheid en sy eie hulpbronne verg nie. Die swakste scenario is wanneer 'n organisasie voortgaan om hom te laat

voorskryf deur die agenda van sy belangrikste bron of bronne van fondse. Dit bly afhanklik van eksterne magte en word soms van sy missie af weggelei.

Sonder toereikende hulpbronne kan 'n OSW nie sy missie vervul nie, en dit is die taak van die leierskap om seker te maak dat die nodige hulpbronne beskikbaar is. Dit beteken dat net so veel aandag daaraan gegee moet word om 'n stewige en volhoubare befondsingsgrondslag te lê as om doeltreffende dienste te ontwerp en te lewer. Wanneer dit erken word, word fondsinsameling (of hulpbronmobilisering) 'n identifiseerbare lynitem op 'n OSW se jaarlikse begroting.

Indien 'n OSW daarin belangstel om sy werk vol te hou en fondse te lok deur die leeftyd van die behoefte, moet hy aan die volgende aandag gee:

- **Die missie:** As 'n organisasie nie weet waarom hy bestaan nie, verdien hy nie om ondersteun te word nie. 'n OSW se missieverklaring moet die rede vir sy bestaan saamvat. Donateurs sal nie 'n organisasie befonds wat nie weet waarom hy doen wat hy doen nie.
- **'n Plan vir die organisasie se toekoms:** Die meeste OSW's het nie 'n skriftelike plan nie. Hulle dryf sonder rigting rond. Die ergste is dat hulle werk of projekte uitvoer slegs wanneer hulle geld het. Geen donateur sal 'n organisasie steun as hy nie weet waarheen hy gaan of watter resultate hy beplan om te behaal nie.
- **Doeltreffende interne en eksterne kommunikasie:** 'n OSW bestaan in 'n steeds veranderende omgewing, sowel intern as ekstern. Indien dié omgewings nie gereeld ondersoek word nie, sal niemand weet wat om te doen nie. As die personeel en vrywilligers nie saamwerk om te beplan hoe om probleme te oorkom of geleenthede te benut nie, sal daar geen verbintenis wees om die werk gedoen te kry nie. As die organisasie nie vasstel hoe om op die beste en effektiëste manier sy dienste aan die gemeenskap en sy finansiële behoeftes aan ondersteuners te kommunikeer nie, sal hy gou tot niet gaan.
- **Belegging in eie groei:** 'n Organisasie het drie basiese vaardighede nodig, naamlik die vaardigheid om die probleme of kwessies waarvoor hy tot stand gekom het, aan te pak; die vaardigheid om die hulpbronne te bekom wat hy nodig het om homself en sy projekte aan die gang te hou; en die vaardigheid om sy werksaamhede en hulpbronne te bestuur. Dit beteken dat die beheerliggaam, personeel en vrywilligers voortdurend in die ontwikkeling van hierdie vaardighede moet belê. Die organisasie moet ook besef dat dit geld kos om hulpbronne in te samel, en moet dus vir hierdie uitgawe begroot.
- **Uitbou van betrekkinge met gemeenskap en ondersteuners:** As 'n organisasie vir hom 'n volhoubare toekoms wil verseker, is dit van wesenlike belang dat hy betrekkinge met sy belangrikste gehore uitbou, dit wil sê met die mense wat sy dienste nodig het en die mense wat die fondse verskaf. 'n Belangrike grondbeginsel in fondsinsameling is dat wanneer 'n OSW geld nodig het, hy sy vriende eerste moet kan nader. Om 'n basis van lewenslange vriende te bou, vereis 'n belegging in tyd deur al die vrywilligers en personeel.
- **Terugvoer aan befondse en behoud van hulle steun:** Fondsinsameling sal nie volgehou kan word as die OSW die houding van "gryp die tjek en hardloop" aanneem

nie. Om sy vriende en ondersteuners te behou, beteken dat die OSW hulle ingelig moet hou en hulle moet oorreed om lojale vennote in die program te word. Dit kos tyd om sulke betrekkings te kweek en in stand te hou, en wel deur uitstekende administrasie en persoonlike kontak met diegene wat die OSW se belangrikste ondersteuners word.

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling het hierdie fondsinsamelingskodes opgestel in pas met die vereistes van die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk, 1997, in oorleg met belanghebbende in die fondsinsamelingsektor. Hierdie kodes verteenwoordig 'n gedeelde visie van wat goeie praktyk uitmaak in steunwerwing by 'n verskeidenheid van bronne. Deur hierdie riglyne aan te neem sal diegene wat betrokke is by fondsinsameling vir Suid-Afrikaanse OSW's, die professionalisme van die dissipline verseker en so vertrouwe wek in die OSW-sektor.

2. Etiese waardes vir diegene betrokke by fondsinsameling

OSW's gaan deur dramatiese tye, veral wat befondsing betref. Talle kom voort uit 'n tydperk waarin standarde en optrede bepaal is deur twee onvermydelike kragte: die behoeftes van die gemeenskappe waaraan elke OSW aandag gee, en die openlike en soms verborge bedoelings van groot donateurs. Hierdie ondervinding het nie die grond voorberei vir debat oor etiek en moreel nie. OSW's is hoofsaaklik aangedryf deur gerief, maar daar is tekens van 'n toenemend demokraties gedrewe, proaktiewe rol vir OSW's in Suid-Afrika se binnelandse samelewings. Indien OSW's die rentmeesters gaan word van gemeenskapsgedrewe ontwikkeling en eerder proaktief as reaktief gaan wees en gelei gaan word eerder deur hulle missies as deur die agendas van befondsingsbronne, dan sal dit gerade wees vir OSW's om te weet wie hulle is, waar hulle heen gaan en hoe hulle in die proses moet optree.

Daar is 'n natuurlike neiging by die publiek om te glo dat diegene wat betrokke is by OSW's wat in die openbare belang ingestel is, op 'n voorbeeldige wyse moet optree. Daar word van die OSW-sektor verwag om onbesproke te wees. Denkende fondsinsamelaars moet hulle voortdurend diep vrae soos die volgende afvra: "Hoekom bestaan ons beroep?" of "Hoe dra fondsinsamelaars by tot die algemene welsyn?" of "Aan watter gemeenskaplike standarde moet fondsinsamelaars voldoen?" of "Hoe beïnvloed eiebelang die prestasie van fondsinsamelaars en hulle organisasies?" of "Watter aansporings motiveer fondsinsamelaars?"

Deur fondsinsameling ernstig op te neem, word die OSW-sektor beweeg om te dink oor die vraag of fondsinsameling 'n beroep is of nie. Hoewel fondsinsameling nie regtens as 'n beroep erken word nie, is daar gevorder op die pad van professionalisering. Die publiek was die afgelope tyd geneig om enige persoon of groep wat fondse teen betaling insamel, 'n "beroepsfondsinsamelaar" te noem. Die bereiking van beroepstatus vereis 'n vlak van optrede, in soverre dit gesindhede en gedrag betref, wat uitstyg bo blote bevoegdheid in jou dagtaak. Die standarde en etiek wat op die fondsinsamelingspraktyk van toepassing is, weerspieël en versterk die doel en styl van enige OSW. Hoe 'n OSW fondsinsameling verrig, sê met ander woorde heelwat oor hom en kan trouens die organisasie se karakter bepaal.

Die meeste OSW's hanteer self fondsinsameling en die taak rus gewoonlik op die skouers van die HUB. In sommige gevalle kry die HUB hulp van 'n fondsinsamelingskomitee wat deur die beheerliggaam aangestel is. Groeiende of groot OSW's stel 'n voltydse of deeltydse persoon in 'n stafpos, of 'n hele departement, aan om die daaglikse verantwoordelikhede van fondsinsameling te aanvaar. Daar is individue en organisasies wat hulle dienste as "beroepsfondsinsamelaars" aan OSW's aanbied en fondse onder kontrak namens die OSW insamel, óf teen kommissie óf teen retensiegeld, of albei. Fondsinsamelingskonsultante is ook in Suid-Afrika beskikbaar. Hulle samel nie fondse in nie, maar help om die fondsinsamelingsvermoë van die organisasie te vergroot deur advies te gee, asook om opleiding en mentorskappe te bied aan die OSW-personeel en -komitees.

In multikulturele samelewings word die tradisies en gebruike van een groep nie noodwendig in 'n ander aanvaar nie, en word dit dikwels op organisasies afgedruk wat een kultuur bedien en in 'n ander fondse insamel. Kennis van die groter omgewing waarbinne fondsinsameling vir spesifieke doeleindes plaasvind, is dus belangrik vir fondsinsamelaars as hulle 'n ewewigtige en verligte perspektief op hulle werk wil hê. Die fondsinsamelingspraktyk word, namate dit meer professioneel word, al hoe meer oop en openhartig teenoor, en doen al hoe meer verantwoording aan, diegene wat hulle geld en ander hulpbronne gegee het.

Elke OSW wat wil oorleef, moet standarde stel waarvolgens hy sy sake doen. As sy aktiwiteite per slot van rekening nie aanvaarbaar is vir die donateursgemeenskappe nie, sal hy gou sonder enige hulpbronne wees. Dit volg gewoonlik op 'n begeerte by die organisasie en sy leierskap, insluitende die fondsinsamelaars, om in die eerste plek die interne bestuursdissipline van ontleding, beplanning, uitvoering, beheer, monitering en evaluering te respekteer. Die aanvaarding van fondsinsameling as 'n bestuursfunksie sal die mate van interne selfregulering weerspieël wat in 'n organisasie bestaan.

In 'n opname onder die Australiese publiek in 1989 het slegs 37% gemeen dat fondsinsamelaars betroubaar is. Die mening van die Suid-Afrikaanse publiek is nie bekend nie, maar daar is min fondsinsamelaars wat dit sal betwis dat daar 'n behoefte daaraan is om organisatoriese en professionele standarde te stel wat berus op tradisionele persoonlike etiek, soos gelys in Afdeling A op bladsye en Die standarde en etiek wat fondsinsamelingspraktyk reël, speel 'n deurslaggewende rol in wat OSW's tot die algemene welsyn bydra.

3. Die verantwoordelikhede van 'n fondsinsamelaar

Wat, binne die konteks hierbo beskryf, moet die "professionele" gedrag van 'n fondsinsamelaar binne 'n OSW, of 'n eksterne fondsinsamelaar wat vir 'n OSW werk, behels? Hou in gedagte dat 'n fondsinsamelaar 'n lid van die beheerliggaam of die HUB of 'n personeellid of 'n vrywilliger of 'n buite-individu kan wees.

Die fondsinsamelaar moet –

- die organisasie se missie verstaan en fondsinsamelingsaktiwiteite ontwikkel wat sowel die missie aanvul as die organisasie help om dit te vervul.
- 'n deeglike begrip ontwikkel van die organisasie se waardes, programme en projekte, asook 'n kennis van die begunstigde gemeenskappe, en 'n vermoë toon om hierdie begrip en kennis om te sit in doeltreffende fondsinsamelingskommunikasie.
- van nature iemand met 'n innemende geaardheid en met visie wees. Enige fondsinsamelingsplan of -aktiwiteit moet die dringendheid, uniekheid, toepaslikheid en verdienstelikheid van die programme en projekte waarmee die OSW besig is, kan duidelik maak.
- steun vir die organisasie op 'n openlike, eerlike en betroubare wyse kan bekom, terwyl die versoeking weerstaan word om te veel te eis of om die organisasie se vermoë om die beloofde uitkoms te behaal, te verbloem.
- potensiële bydraers kan identifiseer deur hulle verbintenisse, belange en finansiële vermoëns vas te stel, betrokke kan raak by die proses om moontlike donateurs aan te kweek en verantwoordelikheid kan aanvaar daarvoor om fondse te vind sodat die inkomstemikpunte bereik kan word.
- 'n bydrae lewer tot die uitbouing van 'n gerespekteerde fondsinsamelingsberoep wat erkenning daaraan verleen dat die ware kenmerke van so 'n beroep is dat –
 - dit as 'n voltydse beroep beoefen moet word;
 - formele opleiding nodig is;
 - daar 'n behoefte is om 'n beroepsorganisasie te stig, daartoe te behoort en dit te dien;
 - daar 'n behoefte aan die opstel van 'n etiese kode is.
- beroepsverantwoordelikheid aan die dag lê, waardeur die beste belang van die OSW en van diegene wat deur die OSW gedien word, bo persoonlike belange gestel word.
- wanneer daartoe versoek, verpligtinge teenoor die OSW erken en nakom deur raad en bystand te gee ten opsigte van die bereiking van die OSW se doelwitte en ander sake van interne befondsingsverwante bestuur.
- die voorsiening van onderwys en opleiding van die hoogste uitvoerbare standarde aan diegene wat verantwoordelik is vir fondsinsamelingsaktiwiteite, aanmoedig en ten volle ondersteun, en alles in die stryd werp om tegniese en ander prestasiestandarde in die beroep te verbeter.
- dit aanmoedig dat idees, ondervindings en praktyke gedeel word sodat daar bygedra kan word tot 'n gemeenskaplike poel van fondsinsamelingskennis, die algemene welsyn van organisasies en agentskappe ten behoeve van wie fondsinsamelaars werk, en die sukses van die saak en die mense wat sodanige organisasies en agentskappe wil dien;
- te goeder trou met medepraktisyns saamwerk in die bekamping van wanpraktyke en die uitskakeling van onetiese en onwenslike optrede wat in die fondsinsamelingsberoep voorkom of daarop inbreuk kan maak, en moet veral teenstand bied teen en nie wetend –
 - aandadig wees aan wanvoorstellings van enige aard nie, insluitende oordrewe aansprake op vorige prestasies of aanbiedinge of beloftes om onbereikbare bedrae geld in te samel;
 - 'n party wees by 'n kontrak of onderneming betreffende fondsinsamelingsdienste op die grondslag van 'n waarborg ten opsigte van vergoeding in enige vorm vir

die niebereiking van verklaarde finansiële doelwitte nie, of waarby verborge koste betrokke is vir die organisasie of die agentskap wat die ontvanger van die fondsinsamelingsdienste is nie.

- fondsinsamelingsresultate voorspel slegs op grond van professionele evaluering van die besondere omstandighede en die uitwerking daarvan op oorwegings wat vir sodanige resulte van belang is.

4. Aanstelling van eksterne fondsinsamelaar

Party OSW-leiers en -beheerliggame kom in die versoeking om hulle fondsinsameling in die hande van 'n sogenaamde "beroepsfondsinsamelaar" te plaas. Dit is gewoonlik iemand wat 'n persentasie van die geld wat ingesamel word (byvoorbeeld 15%) en/of retensiegeld vra. Die gedagte dat die organisasie slegs betaal wanneer geld ingesamel word, klink na 'n goeie idee. So nie kan die fondsinsamelaar vaste maandelikse retensiegeld vra. Sulke reëlins kan egter probleme skep, byvoorbeeld:

- Hedendaagse donateurs wil weet dat die geld wat hulle skenk, gebruik word om te voldoen aan die behoefte ten opsigte waarvan hulle gereageer het. As 'n gedeelte van hulle donasie gaan aan die werwer (die aangestelde fondsinsamelaar), het hulle die volste reg om sy of haar motiewe te bevraagteken.
- Donateurs sal wil weet hoeveel van die fondse wat hulle aan 'n werwer gee, werklik uitkom by die organisasie verteenwoordig deur die werwer, selfs al word die tjek aan die organisasie uitgemaak.
- Om skenkings deur groot donateurs te bekom, is 'n langtermynaktiwiteit. Dit pas 'n aangestelde fondsinsamelaar nie, want hy of sy wil so gou moontlik 'n transaksie beklank sodat hy of sy kan verdien wat maandeliks aan hom of haar verskuldig is.
- OSW's behoort teen dié tyd oortuig te wees dat doeltreffende fondsinsameling heeltemal te ingewikkeld is vir eenvoudige oplossings, soos om 'n kommissie te betaal. Dit kos soms jare om te onderhandel oor 'n skenking en dit te kry.
- Die naspoor van kommissiegewende inkomste vereis gedetailleerde administrasie. As 'n aantal aktiwiteite met betrekking tot fondsinsameling en openbare betrekkinge tegelykertyd plaasvind, sal dit besonder moeilik wees om te bepaal watter skenkings deur die "verkoopspersoon" gegenereer is en watter nie. Hoe word die mate van die aangestelde fondsinsamelaar se invloed bepaal?
- Groot donateurs het nie altyd onmiddellik die geld beskikbaar nie, maar is moontlik bereid om 'n belofte te maak vir 'n skenking oor 'n tydperk, óf in gereelde betalings óf in 'n enkelbedrag op 'n datum in die toekoms. Indien die belofte nie nagekom word nie, moet die OSW steeds die kommissie betaal, of dit dalk terugvra?
- Vrywilligers of personeel kan dalk gebelg wees oor die feit dat hulle heelwat werk gedoen het om 'n donateur se belangstelling te wek, net sodat die aangestelde fondsinsamelaar betaal kan word om "die transaksie te beklank".
- Hoe voel die res van die OSW-personeel daaroor dat een persoon betaal word volgens sy of haar produktiwiteit? Hoekom moet die fondsinsamelaar uitgesonder word vir spesiale behandeling.

- Daar is nooit enige waarborg dat 'n moontlike donateur of borg positief sal reageer nie, en daar is dus altyd twyfel oor die frekwensie en voorkoms van sukses. As dinge begin moeilik raak, kan dit gebeur dat die aangestelde fondsinsamelaar dit nodig vind om kop uit te trek.
- Ten einde inkomste in te bring, kan die fondsinsamelaar in die versoeking kom om die onderhandelingsproses te verkort deur 'n "ja" vas te knoop op 'n skenkingsvlak wat laer is as die volle potensiaal van die donateur.
- Aangestelde fondsinsamelaars kan in die versoeking kom om enigiets oor die OSW wat hulle verteenwoordig, te sê ten einde die guns van donateurs te wen. Dit is 'n wesenlike gevaar wanneer die fondsinsamelaar nie in diens van die OSW is nie. Wat sê hulle omtrent die OSW? Wat doen dit aan die moeilik gewonne beeld van die organisasie? Sal dit 'n langtermynvennootskap tussen die donateur en die OSW verseker – die kern van volhoubare en betroubare befondsing?
- Donateurs wil 'n goeie verhouding opbou met diegene wat hulle geld bestee. Talle groot donateurs is nie bereid om met eksterne fondsinsamelaars te onderhandel nie. In die jongste tyd word dit trouens in die befondingsriglyne van 'n paar groot donateurs so gestel.
- 'n Gedetailleerde kontrak moet tussen die OSW en die fondsinsamelaar of fondsinsamelingsorganisasie gesluit word. So 'n kontrak moet duidelik die verantwoordelikhede van die onderskeie partye uiteensit, inkomstedoelwitte stel, duidelik maak watter administrasie- en reiskoste betrokke is en hoe dit gekontroleer sal word, geleenthede vir die gereelde kontrolering van vordering insluit, uiteensit wie "eienaar" van die verhouding met donateurs is tydens die duur van die kontrak en na die beëindiging daarvan, en geleentheid skep vir sowel die OSW as die fondsinsamelaar om die kontrak te beëindig met minstens 30 dae kennisgewing.

Fondsinsameling wat op kommissie berus, werk die beste in korttermynfondsinsameling, soos byvoorbeeld 'n fondsinsamelingsgeleentheid of 'n kompetisie. Die fondsinsamelaar ontvang 'n persentasie van die netto inkomste nadat alle koste betaal is. Wanneer 'n OSW ook al beplan om 'n kontrak aan te gaan met 'n eksterne fondsinsamelaar, is dit altyd gerade om uit te vind wat vorige kliënte se ondervinding met die fondsinsamelaar was.

5. Aanstelling van 'n fondsinsamelingskonsultant

'n Woordeboekdefinisie van *konsultant* is "'n persoon wat professionele of tegniese advies gee, soos 'n dokter, regsgeleerde, ingenieur, redakteur, ens." 'n Fondsinsamelingskonsultant werk saam met sleutelpersoneel en beheerliggaamlede om aan fondsinsamelings- en verwante organisatoriese kwessies aandag te gee. Die presiese metodes en dienste wissel van konsultant tot konsultant en van situasie tot situasie.

'n Konsultant kan as 'n OSW se beste vriend of grootste vyand beskou word en steeds die organisasie help om die gewenste resultate te behaal. Die NPO kan baie min van die konsultant te siene kry of die konsultant kan feitlik by die organisasie woon. Een ding is egter seker, en dit is dat daar baie goeie en wedersyds ondersteunende rapport tussen konsultant en organisasie moet wees. Die konsultant moet buigsaam wees in sy of haar

voldoening aan die organisasie se behoeftes en die ondervinding hê om die organisasie te help om deur sy probleme te werk.

Die OSW se beheerliggaam en personeel moet vertrouwe in hulle konsultant hê en nie die ooreengekome strategieë teenwerk nie.

Fondsinsamelingskonsultante lewer die volgende breë kategorieë van diens:

- **Kapitaal- en spesiale veldtogte:** Dit is 'n veldtog om 'n klomp geld binne 'n bepaalde tyd by 'n paar donateurs in te samel. 'n Konsultant kan aangestel word om die veldtog te lei. Hy of sy sal gewoonlik 'n uitvoerbaarheidstudie aanbeveel om donateursreaksie op die onderwerp van die veldtog te toets voordat die organisasie hom volledig daartoe verbind. Die konsultant voer 'n aantal objektiewe onderhoude met gemeenskapsleiers en potensiële donateurs en reik 'n verslag en aanbevelings uit. Die konsultant sal ook die werwers oplei.
- **Bedryfs- en jaarlike veldtogte:** Organisasies het 'n gereelde toevloei van inkomste nodig om hulle maandelikse bedryfskoste te dek. Die belangrikste metode is regstreekse pos, hetsy dit is om 'n beroep op donateurs te doen of hulle op te gradeer, of om lede en inskrywers te ontwikkel en te herinner. Konsultante kan OSW's ook help om donateursbestuurstelsels of 'n fondsinsamelingsmengsel te ontwikkel wat hierdie noodsaaklike gereelde inkomste verseker. So 'n mengsel kan ook lidmaatskapsprogramme, donateursbeloftes, spesiale geleenthede, die verkoop van dienste en gelukspelle insluit.
- **Oriëntering en opleiding van personeel en vrywilligers:** Dit is noodsaaklik dat konsultante hulle kennis en vaardighede oordra aan die organisasies wat hulle dien, sodat laasgenoemde die vermoë kan verkry wat hulle selfversorgend sal maak. Konsultante kan formele opleiding verskaf in werkswinkels en seminare en deur indiens-mentorskappe na gelang hulle personeel en vrywilligers help om die fondsinsamelingstrategieë uit te voer.
- **Ander steundienste:** OSW's het die reg om besorg te wees oor die doeltreffendheid van hulle fondsinsamelingsprogramme. Rade is moontlik besorg oor hulle eie leierskap, personeelsterkte, openbare betrekkinge en talle ander komponente van hulle fondsinsamelingsprogram. 'n Konsultant kan aangestel word om 'n oudit van die fondsinsamelingsituasie te doen en stappe aanbeveel wat gedoen moet word om dit 'n doeltreffender fondsinsamelingshandeling te maak. Gevolglik kan hulle gevra word om te help om die fondsinsamelingstrategie opnuut te organiseer en te beplan.
- **Skenkings en bemakings:** Dit is seker een van die fondsinsamelingsterreine wat die meeste afgeskeep word, en tog is dit die kostedoeltreffendste. Inkomste uit groot donateurskenkings, testamente, versekeringspolisse en ander beleggings kan 'n standhoudende invloed van bedryfsinkomste in die jare wat voorlê, verseker. Konsultante kan help om 'n skenkings- en bemakingsprogram in te stel en personeel en vrywilligers oplei om dit uit te voer.

Daar is 'n aantal logiese stappe wat gevolg moet word wanneer 'n fondsinsamelingskonsultant aangestel gaan word:

- **Bepaal jou organisasie se behoeftes:** Wat het die organisasie nodig en hoeveel kan hy bekostig om te bestee? Die eerste stap in dié aanstellingsproses is intern. Konsultante verrig 'n aantal dienste, maar die organisasie moet in gedagte hou dat enige fondsinsamelingspoging 'n langtermynproses is. 'n Belegging in die dienste van 'n konsultant sal dus lank na die verstryking van die kontrak steeds 'n uitwerking hê op die fondsinsamelingsprogram. Die OSW moet presies weet wat die konsultant vir die organisasie moet doen en hoeveel vir die diens betaal kan word.
- **Bou 'n lys van konsultante op:** Praat met ander OSW's oor hulle ondervindings. Wie beveel hulle aan?
- **Stel die behoeftes van die organisasie op skrif:** Verlang 'n skriftelike reaksie van elke konsultant op die kortlys. Dit kan wissel van 'n eenvoudige antwoord tot 'n formele voorstel, en moet 'n kosteberaming insluit. Hierdie inligting sal die OSW help om te besluit wie se dienste pas die beste by die geïdentifiseerde behoeftes. Verdere inligting kan per telefoon ingewin word totdat die organisasie tevrede is dat hy genoeg inligting het om 'n finale besluit te neem.
- **Voer onderhoude met dié wat belang hek:** Maak seker dat die voorsitter van die beheerliggaam, of die HUB, of die voorsitter van die fondsinsamelingskomitee, of al drie, by die onderhoude aanwesig is. Laat genoeg tyd toe dat elke konsultant 'n volledige voorlegging kan doen en vrae kan beantwoord. Dit is goed om vrae vooraf op te stel, sodat die onderhoudspan die inligting wat hulle nodig het, uit elke onderhoud kan kry.
- **Kontroleer referente:** Die komitee moet 'n besluit neem ná die onderhoude en dit is belangrik dat die referente wat elke kandidaat noem, geraadpleeg word. Kies 'n aantal huidige en vorige kliënte. Dit sal dalk nodig wees om seker te maak met watter personeel van die konsultant 'n mens gaan saamwerk en dan daardie persoon te ontmoet. Dit is noodsaaklik dat die konsultant 'n suksesvolle fondsinsamelaar en 'n kundige op die terrein is.
- **Selekteer die konsultant:** Moenie die besluit uitstel nie. Die besluit moet geneem word terwyl die onderhoude en inligting nog vars in die geheue is. As daar 'n besluit geneem word om 'n rukkie te wag, is dit goed, solank daar net besluit word. Versuim om in hierdie stadium op te tree, dui op 'n gebrek aan 'n verbintenis deur die sleutelbeheerliggaamlede en -personeel tot die beplanning wat vooraf geskied het. Geen konsultant se werk kan vergoed vir 'n gebrek aan leierskapstoewyding nie. Indien daar besluit word om iemand aan te stel, moet daar onmiddellik met die konsultant wat gekies is, in verbinding getree word.
- **Beding 'n duidelike kontrak:** 'n Kontrak wat regtens bindend is, maak die grondslag uit van die verhouding tussen die OSW en die konsultant. Werk saam met die konsultant om 'n dokument op te stel wat die beoogde verhouding toereikend weerspieël. Daar is nog nie 'n standaardkontrak vir fondsinsamelingskonsultante in Suid-Afrika opgestel nie – elke konsultant werk op sy of haar eie.

Dit spreek vanself dat konsultasiedienste in die OSW-sektor relatief nuut is. Afgesien van misverstande oor 'n konsultant se rol, is OSW's geneig om dit baie moeilik te maak vir diegene wat nuwe standaarde van beroepsfondsinsameling in Suid-Afrika wil vestig, en wel op die volgende maniere:

- Dit is algemene praktyk vir konsultante om die eerste uur of twee van hulle tyd gratis aan te bied (*pro bono*). Op hierdie eerste vergadering moet die OSW sy behoeftes uiteensit en die konsultant die stappe skets wat gedoen kan word om in daardie behoeftes te voorsien. Party OSW-verteenwoordigers misbruik egter hierdie vroeë ontmoeting deur advies uit die konsultant te probeer trek omdat dit gratis is!
- OSW neem ten oregte aan dat konsultante vir hulle geld gaan insamel en teen 'n kommissie. Hierdie wanindruk ontstaan as gevolg van 'n gebrekkige begrip en as gevolg van die bedrywighede van 'n aantal kommersiële ondernemers wat hulleself wyd en syd "beroepsfondsinsamelaars" noem.
- Dit is standaardpraktyk dat 'n konsultant 'n gedetailleerde voorstel of kwotasie aan die OSW voorlê. In hierdie dikwels lang dokument word die parameters van 'n ooreenkoms verduidelik, 'n stap-vir-stap-beskrywing van die voorgestelde konsultasiediens gegee en volledige besonderhede van die koste verstrekk. Die konsultant verwag 'n reaksie op sy of haar voorstel, al is dit net "nee dankie". Die ondervinding by konsultante is egter dat nege uit die tien voornemende OSW-kliënte nie eers die moeite doen om ontvangs van die voorstel te erken nie, allermens nog hulle besluit kommunikeer.
- Een van die redes vir die vorige probleem is dikwels dat die beheerliggaam van die OSW nie betrokke was by die besprekings wat gelei het tot die besluit om 'n konsultant te nader nie. Die besluit is deur die HUB geneem. Gevolglik wil die beheerliggaam niks met die voorstel te doen hê wanneer dit voorgelê word nie. Dit dui ook daarop dat fondsinsameling in die meeste OSW's 'n eensame taak bly, in plaas daarvan dat dit een van die belangrikste pilare is waarop die beheerliggaam steun. Die gevolg is dat wanneer 'n konsultant aangestel word, dit die frustrasie en eensaamheid van die personeel vererger. Nuwe aanbevelings bereik nooit die beheerliggaam nie en word dus allermens deur hom goedgekeur.
- Die aanduidings is dat die meeste OSW's nie daarvoor begroot om geld te bestee aan fondsinsameling nie. Dit dra verder by tot die frustrasie van sowel die personeel as die konsultante, van wie verwag word om wonder te verrig sonder enige hulpbronne.
- Konsultante word dikwels ingeroep om fondsinsamelingskwessies te help hanteer, maar die meeste van die tyd is die befondsingsprobleme van interne aard wat ontstaan by die beheer en bestuur. Die probleem is nie dat daar geen donateursgeld beskikbaar is nie, maar dat die OSW nie goed genoeg georganiseer is om daarvoor te vra of om dit te bestuur nie.

Gesindhede wat geslaagde OSW-konsultant-betrekkinge negatief beïnvloed, is die volgende:

- OSW's soek 'n kitsoplossing, en daar is nie so iets nie.
- Konsultante word deur OSW's ingeroep wanneer hulle reeds diep in die moeilikheid is.
- Dikwels is die probleme wat as fondsinsamelingsprobleme geïdentifiseer word, in der waarheid bestuurs- en beheerkwessies of die gevolg daarvan dat die OSW die koers byster geraak het.

- OSW's word verwar deur die kommissiekwessie.
- OSW's verwag dat die konsultant hulle fondsinsamelaar moet word.
- Die beheerliggaam weet dat daar 'n befondsingsprobleem is, maar hulle huiwer om deel van die oplossing te word.
- Daar is te veel staatgemaak op 'n smal befondsingsbasis bestaande uit korporasies, stigtings of buitelandse donateurs.
- OSW's beskou nie fondsinsameling as 'n voltydse beroep nie, wat dit moeilik maak om konsultante se aanbevelings uit te voer.

Goeiepraktykskodes vir Suid-Afrikaanse Organisasies sonder Winsoogmerk

Afdeling C: Rolle en verantwoordelikhede van donateurs en borge

1. Inleiding

"We make a living by what we get, but we make a life by what we give," het Winston Churchill gesê. Dit vat die wese van die OSW-sektor en die sterk missiebewustheid van die sowat drie miljoen Suid-Afrikaners wat as personeel of vrywilligers daarin werk, kort en kragtig saam. Hulle werk word moontlik gemaak deur die onbaatsugtige en ruimhartige skenkings van die individue en instansies wat donateurs genoem word. Hierdie gesindheid van omgee vir en besorgdheid oor andere word vervat in die woord *filantropie*, wat die betekenis gekry het van vrywillig gee ter wille van die algemene welsyn.

Die woord *filantropie*, wat uit Grieks afkomstig is (*philantrophia* – 'liefde vir die mens'), is al gebruik om talle etiese en godsdienstige stelsels, denkrigtings en maatskaplike situasies te beskryf. Dit is geassosieer met liefdadigheid, burgersin, humanitarisme, maatskaplike beheer en maatskaplike werk. Daar is nog maar min navorsing gedoen of geskryf oor die verlede, hede en toekoms van gee, of van "filantropie". Daar is nog geen navorsing gedoen en niks is nog geskryf oor gee in die Afrikakonteks nie. Maar dit is 'n sterk krag wat die kwaliteit en waardes van die mensdom raak. Vir meer as 6 000 jaar het filantropie oorloë befonds, tempels opgerig, universiteite gebou, bewegings gestig, kulture bewaar en die wêreldgeskiedenis verander.

Die Chinese is geleer dat die versorging van andere 'n persoonlike deug is, en uit die Joodse geskiedenis blyk dat om te gee (Jesaja 58:7) en tiendes (Deuteronomium 14:22) deel van die sosiale lewe en verhoudings was. Judaïsme het die vroeë Christelike idees en gebruike oor filantropie beïnvloed. Die apostel Paulus het die Hebreeuse idee van rentmeesterskap ontwikkel, wat uitgaan van die standpunt dat die ryk man nie die eienaar

is van die rykdom waaroor hy beskik nie, maar bloot die rentmeester (Genesis 1:26), en dit dus moet gebruik ooreenkomstig God se gebooe (2 Korintiërs 8:9). Die vroeg Christelike verbintenisse tot hulp aan behoeftiges, die verdeling van rykdom en die uitbouing van 'n sin van die gemeenskap van die gelowiges is beskou as uitdrukkings van Christelike liefde.

Filantropie kan ook teruggevoer word tot Egiptiese geskrifte, waarin gesê is dat 'n mens moet gee om die lewe gelukkiger en beter te maak vir andere. Die Griekse en Romeinse idees oor filantropie verskil van dié van die Egiptenare in die sin dat dit gerig was op weldade "teenoor mense", nie net die armes en behoeftiges nie. Hulle rigsoerbeleid het voorkeur verleen aan die gedagte van openbare verantwoordelikheid in die vorm van onderstandswerkprojekte of onderstandsgeld. In Wes-Europa het die kerk ruim geleentheid gevind om die leer van naasteliefde te institutionaliseer deur gawes aan liefdadigheidshospitale, kolleges en kloosters met goedomskrewe werksaamhede ter versorging van die armes te gee en aan te moedig. In Katolieke lande het die kerk voortgegaan met sy werk op liefdadigheids- en opvoedkundige terrein met min toesig deur die staat.

Die gedagte van 'n vrywilligerorganisasie op liefdadigheidsterrein het saam met nuwe maatskaplike en ekonomiese kragte ontwikkel wat geassosieer is met buitelandse uitbreiding, insluitende die slawehandel, die Nywerheidsomwenteling en die behoefte aan 'n goedkoop maar stabiele en betroubare arbeidsmag.

Moderne filantropiese idees is oor die wêreld versprei toe godsdienstige bewegings begin het om inheemse volke oorsee te kersten en "beskaafd" te maak en koloniale ryke gevestig is, soos in die geval van Suider-Afrika. Die laat 19de eeu en die vroeë 20ste eeu was die "goue jare" van filantropie. Daar is baie gegee, sowel tydens die lewens van die donateurs as deur bepalinge van hulle testamente (besittings wat nagelaat is nadat hulle dood is) veral aan liefdadigheids- en godsdienstige instansies en sake. Daar is toenemend klem gelê op die gebruik van filantropie ter voorkoming van tekortkominge in die maatskaplike orde en ter verbetering van die algemene gehalte van beskawing.

Die meeste godsdienstige bewegings leer hulle volgelinge van sorg en liefdadigheid. Benewens Judaïsme en die Christendom leer ook Boeddha dat daar vier dinge is wat vir die mens geluk bring in hierdie wêreld. Een hiervan is: "Hy moet liefdadigheid en vrygewigheid beoefen sonder verknogtheid en 'n sug na rykdom." In die morele en seremoniële leringe van die Islam word nadruk daarop geplaas dat "selfloosheid 'n vorm van dankbaarheid teenoor God is. En ons voed met voedsel die behoeftige sukkelaar, die wees en die gevangene, slegs ter wille van die liefde van Allah. Ons verlang geen beloning of dank van u nie." In die Hindoe-tradisie is die klem in die Vediese himnes op die bring van gawes aan die gode 'n wesenlike deel van die godsdienstige ervaring. Dit word veralgemeen sodat dit die gedagte van mededeelsaamheid teenoor almal wat behoeftig is, insluit. Die motivering vir liefdadigheid is dus nie 'n beroep op medelye wat berus op begrip vir menslike lyding of op gemeenskaplike broederskap nie, maar eerder 'n erkenning van die reg van die ontvanger van 'n geskenk om in die voorspoed van die skenker te deel.

Hoe goed is hierdie filantropiese beweging na Afrika oorgedra? Meer as 90% van die OSW's in Suider-, Sentraal-, Oos- en Wes-Afrika is kerk- of sendingverwant. Tot onlangs nog het hulle staatgemaak op buitelandse befondsing vir bykans hulle volle programbegrotings. 'n Keniaan het eenmaal geskryf: "Sendelinge word dikwels geblameer daarvoor dat hulle leringe nie oor gee handel nie. Dit is waar dat party sendelinge te kenne gegee het dat die enigste gawe wat God waardeer, kontant is, en nie byvoorbeeld plaasprodukte soos graan, vrugte en diere nie. Gevolglik kon Afrikane wat nie kontant gehad het nie, nie aan die gee van gawes deelhê nie. Algaande het Afrikaan-gelowiges blote toeskouers geword. Uit onkunde, of ten beste deur die minimalisering van die beskikbare hulpbronne in die kerke van Afrika, gaan ons die geleentheid vir groei en selfstandigheid verby of ontmoedig dit."

"Filantropie" is 'n huishoudelike woord in die Afrikakultuur. In teenstelling met Eerstewêreldlande soos die VSA, Briïtanje en Europese lande, het Afrika, hoewel hy nie 'n goedontwikkelde kontinent is nie, 'n ryk geskiedenis van filantropie. Om te gee is deel van die Afrikakultuur. In die Afrikakultuur kry mense bevrediging daaruit as hulle die geleentheid kry om te gee en die bietjie wat hulle het, met ander te deel. Die konsepte *ubuntu*, *botho* en *wolanani* (gasvryheid) is ingebore in Afrikane en 'n gewone deel van hulle bestaan.

In Afrikaan-samelewings lewe mense nie in isolasie nie. Mense bly saam om mekaar te ondersteun in tyd van nood. 'n Man bly by ander lede van sy sibbe in wat *kgoro* genoem word. Hulle huise word baie naby aan mekaar gebou en word slegs geskei deur die dun grens van 'n kleimuur, riete of wat *lefu* genoem word. Hierdeur word kommunikasie tussen huishoudings vergemaklik en dit moedig die deel van goed aan. Mans gaan slegs teen slaaptid in hulle huise in. Mans van dieselfde sibbe bly by die *kgoro* om besoekers te ontvang en hulle besittings te beskerm. Hulle eet saam en help mekaar om leiding te gee aan hulle seuns.

Elke huishouding het 'n kraal, maar wanneer dit tyd is om te melk of om die vee in die veld te versorg, gaan al die seuns van die sibbe saam – selfs dié wat geen vee in die huishouding het nie. Hulle deel die take en deel selfs die melk, kos en alles wat die huishouding het. Aan seuns uit arm gesinne word vee van hulle eie gegee wanneer hulle mondig word, sodat hulle hulle eie kraal kan begin.

Vroue wat nie hulle eie lande kan bekostig nie, help dié wat geploeg het. In die oestyd kry elkeen 'n jaar se voorraad waarmee hulle hulle gesinne kan voed. Families bly saam. Bejaarde mense word deur hulle eie kinders versorg. Die konsep van *ubuntu* strek selfs so ver dat 'n meisie aan haar neef in die huwelik gegee kan word, sodat sy na haar tante kan kyk wat dalk arm of sieklik is of wat nie dogters het nie. As 'n vrou nie kinders het nie, word haar jonger suster aangewys om namens haar kinders te hê. In sommige gevalle trou vroue met huise. Dit beteken 'n huishouding sonder seuns kan trou sodat dit kan bly voortbestaan, en ander mans van dieselfde sibbe sal dan vir die vrou sorg. Op dié wyse word 'n man toegelaat om met so veel vroue te trou as wat hy kan bekostig sodat geen vrou in die gemeenskap sonder 'n man is om vir haar te sorg nie. Dit verseker dat alle vaderlose kinders versorg word.

Afrikane put genot daaruit om te gee en te deel. 'n Kaptein maak seker dat daar vir die behoeftiges gesorg word. Graan en vleis-*lehlakore* en ander geskenke soos bier, wat by spesiale geleenthede gebruik word, word deur die kaptein geneem om die armes en behoeftiges te voed. Hierdie geskenke vul aan waar die staat of die bewindhebbers nie hulp verleen nie. Hulle vul die leemte. Op hierdie en talle ander maniere het Afrikane se filantropiese beweging deur die jare ontwikkel om te voldoen aan die begeerte om as individue en as groepe (klubs en verenigings is prominent in die Afrikakultuur) te gee, en op baie maniere te gee, soos gratis arbeid en dienste.

Donateurs en filantropie uit die Westerse wêreld het die vermoë van gemeenskappe op grondvlak om in hulle eie behoeftes te voorsien – op maniere wat hulle in staat gestel het om deur die eeue te oorleef en te groei – misgekyk. Gemeenskapslewe in dorpieë het ons geleer om na ons naaste om te sien. Of dit voedsel of mediese hulp vir 'n siek kind of geld om 'n kind skool of kollege toe te stuur was wat 'n gesin nodig gehad het, die familieleden en die gemeenskap het 'n manier gevind om in die behoefte te voorsien. In die gees van *ubuntu* het dié wat het, uitgereik na dié wat nie het nie. Hierdie beweging het goed georganiseer geraak deur die stokvel-stelsel van spaar en deel.

As 'n mens na die 6 000 jaar terugkyk, wat is die *goue draad* wat deur die filantropiese geskiedenis loop? Iets het mense skynbaar konsekwent gemotiveer om te gee – in Antieke Egipte, Griekeland, Rome, Europa en Afrika. Elke kultuur, met sy eie godsdienste en waardes het filantropie voortgebring wat hierdie ideale en waardes voortgedra het deur hulle eie hulpbronne weg te gee. Die bekendste hedendaagse skrywer oor die onderwerp het dit soos volg uitgedruk: "Philanthropy has come to be known in the 20th century as voluntary action for public good, through voluntary action, voluntary association and voluntary giving." (Robert Payton. Center on Philanthropy, Indiana.)

Gemeenskapsorganisasies (OSW's) is mensgesentreer. Die meeste van hulle voorsien in behoeftes van hulle gemeenskappe. Almal word bestuur deur personeel en/of vrywilligers. Almal maak staat op die besorgdheid, sorg en belangstelling van mense (donateurs) vir hulle hulpbronne. 'n Beskouing van die wye verskeidenheid van menslike, maatskaplike en omgewingsbehoeftes oor Suid-Afrika heen toon dat die mens hom op drie afsonderlike maar oorvleuelende maniere georganiseer het om aan dié behoeftes aandag te gee.

Behoeftes soos onderwys, behuising en gesondheidsorg word gewoonlik deur die staat hanteer met behulp van fondse verkry uit belasting of buitelandse hulp. Behoeftes soos voedsel, skooling, mediese dienste, vermaak, kleding en werk het die dryfveer geword van besighede, wat goedere en dienste teen 'n wins verkoop ten einde suksesvol te wees. Omdat nóg die staat nóg die sakewêreld in al die behoeftes van 'n demokratiese samelewing kan voorsien, moet gemeenskappe self omsien na baie plaaslike en nasionale probleme en kwessies, veral op grondvlak.

Wanneer OSW's ook al fondsinsamelingsprogramme begin beplan, begin hulle deur te soek na individue, groepe of instansies wat bereid sal wees om by te dra. Hoewel Suid-Afrikaanse organisasies nog altyd heelwat van hulle insamelingspogings op buitelandse donateurs, stigtings, trusts en sakeondernemings gefokus het, vind hulle altyd dat hulle

met individue in sulke instansies onderhandel. Uiteindelik word die besluit om 'n program te befonds deur 'n individu of 'n komitee van individue geneem.

Donateurs van allerlei aard span met OSW's saam in hulle optrede en bedrywighede ten bate van die gemeenskap en die breë samelewing waarin almal lewe. Hierdie maatskaplike investering sluit die verhouding in wat daardie hulpbronne het met die samelewing waarin hulle 'n bestaan voer en 'n betrokkenheid by die probleme van streeks-, nasionale en plaaslike belang waarvoor die samelewing staan. Die fokus is op die interafhanklikheid van donateurs en OSW's.

Die primêre mikpunt van hierdie Kodes is om as riglyn te dien vir almal wat skenkings doen of borgskapsooreenkomste aangaan met Suid-Afrikaanse OSW's van allerlei aard in alle sektore. Dit sluit in buitelandse, korporatiewe, trust-, stigtings- en individuele borge. Erkenning word daaraan verleen dat hoewel diegene wat gee, self regte het, hulle die standaarde en waardes, ideale en strewes moet aanvaar wat sal lei tot die uitvoering van doeltreffende welsyns- en ontwikkelingsprogramme in Suid-Afrikaanse gemeenskappe deur die duisende OSW's waardeur hulle verteenwoordig word.

2. Die befondingsmark in Suid-Afrika

As 'n mens die gewone OSW sou vra waar hy sou verwag sy toekomstige fondse vandaan sal kom, sal hy waarskynlik nie 'n reguit antwoord kan gee nie. Dit is asof hulle deur hulle vorige befondingsondervinding vasgevang is in 'n eng beskouing van waar hulle steun lê. Sommige het die aandag van buitelandse regerings en befonders geniet, terwyl ander op staatsubsidies of kontrakte staatgemaak het vir hulle salarisse en maandelikse bedryfsuitgawes. Die meeste organisasies het ook die plaaslike maatskappye probeer tap, maar met min blywende sukses.

Daar is min statistieke beskikbaar oor waar Suid-Afrikaanse OSW's hulle steun vandaan kry. In ontwikkelende lande soos Kanada, die Verenigde State en die Verenigde Koninkryk is dié inligting geredelik verkrygbaar by statistiekkantore van die staat of navorsingseenhede of verenigings van OSW's. In 1994 het die Johns Hopkins-universiteit in Baltimore in die VSA 'n internasionale navorsingsprogram begin. Onder die statistieke was dié oor hoe OSW's befonds word. Hulle aanvanklike navorsing oor organisasies in 12 lande (ses ontwikkelde en ses ontwikkelende lande) het aan die lig gebring dat 43% van die OSW-fondse van staatstoekennings en -subsidies afkomstig was, dat 47% deur hulleself gegenereer is en dat 10% deur donateurs geskenk is.

Hoewel statistieke uit Afrikalande nie by die eerste ronde van dié navorsingsprojek ingesluit was nie, doen beramings aan die hand dat 90% van donateurs afkomstig is en 10% self gegenereer is. Die Suid-Afrikaanse opset is ook nie heeltemal duidelik nie, maar daar is aanduidings dat ongeveer 70% van OSW-inkomste van donateurs af kom, 25% self gegenereer word en 5% deur die staat verskaf word in die vorm van subsidies en toekennings.

Fondsinsameling is 'n bemarkings- of ruilproses wat begrip verg van die totale potensiële steunmark (konstituentgroepe) en van wat hulle aanstaan en wat nie. Slegs as hy dié

begrip het, sal 'n OSW toegerus wees om effektief in die markplek te kommunikeer en die voordele van belegging in sy programme oor te dra. Hulpbronne vir OSW's in Suid-Afrika is in talle vorme beskikbaar, byvoorbeeld:

- a. Gelddonasies
- b. Donasies in die vorm van produkte of eiendom of toerusting of kundigheid of dienste (skenkings in natura)
- c. Kostedeling, byvoorbeeld betaling van die telefoonrekening of die voorsiening van kantoorruimte
- d. Die borg van 'n geleentheid, byvoorbeeld 'n musiekkonsert om fondse in te samel
- e. Die aankoop van die dienste wat die OSW lewer, byvoorbeeld 'n vaardighedsopleidingswerkwinkel
- f. Die aankoop van produkte wat die OSW maak, byvoorbeeld T-hemde of speelgoed
- g. Die koop van kaartjies vir 'n sportbyeenkoms of 'n lootjiespel
- h. Rente op 'n belegging of op reserwes in die OSW se bankrekening
- i. Lidmaatskapsgelde of intekengeld vir 'n tydskrif

Hierdie hulpbronne kan uit 'n verskeidenheid van bronne kom. Die potensiële bronne van fondse, of markte, in Suid-Afrika is die volgende:

Buitelandse donateurs: Miljarde rande is reeds gedurende die afgelope aantal jare deur buitelandse regerings en donateursagentskappe aan Suid-Afrikaanse OSW's gegee. Vir baie organisasies wat betrokke was by die stryd teen die vorige onderdrukkende bewind, was dit die enigste bron van inkomste. Sedert 1994 was die neiging dat befondsing deur buitelandse regerings via die nuwe, demokraties verkose regering vloei, terwyl donateursbefondsing deur private donateurs by die OSW's gebly het. Daar word beraam dat 11% van OSW-inkomste uit buitelandse bronne afkomstig is.

Buitelandse donateurs kan in twee kategorieë verdeel word, naamlik dié wat nie kantore of verteenwoordiging in Suid-Afrika het nie, en dié wat dit wel het:

- a. *Buite Suider-Afrika:* State (bv. die Verenigde State en die Verenigde Koninkryk); staatsbefondsde agentskappe (bv. die Canadian International Development Agency); stigtings of trusts (bv. die Henry J Kaiser Family Foundation); internasionale hulpagentskappe (bv. Oxfam, Bread for the World); internasionale korporasies (bv. Reebok, die Coca Cola-maatskappy).
- b. *Binne Suider-Afrikaanse state:* Ambassades of konsulate (die meeste ambassades is in die hoofstede); staatsbefondsingsagentskappe (bv. die United States Agency for International Development (USAid)); stigtings of trusts (bv. die Ford Foundation); groot maatskappye (bv. John Deere, Kodak, Bata).

Suid-Afrikaanse maatskappye: Investerings deur Suid-Afrikaanse besighede is aan die toeneem. Daar is meer as 200 000 geregistreerde sakeondernemings in Suid-Afrika en meer as twee miljoen informele mikro-, klein- en mediumondernemings. Daar word geraam dat 11% van alle skenkings aan Suid-Afrikaanse OSW's van die korporatiewe

sektor afkomstig is. Navorsing (die jaarlikse opname deur die Bureau of Marketing Intelligence) toon dat 60% van korporatiewe skenkings aan hulle eie projekte gaan, wat 'n uitwerking op hulle personeel enof markte het. Hulle skenkings het nie die afgelope aantal jare veel gegroei nie, omdat korporatiewe donasies winsgedrewe is. As winste gedaal het, is daar minder geld om weg te gee.

Dit beteken dat daar potensiaal is vir groei in skenkings, veral deur klein- tot mediumsakeondernemings. Talle van die groot maatskappye wil opbrengste op hulle investering in die gemeenskap sien. Dit skep die moontlikheid daarvan dat vennootskaps- (borgskaps-) veldtogte aangepak kan word saam met die bemarkingsafdelings van sulke maatskappye. Maatskappye kan in nasionale en plaaslike ondernemings onderverdeel word. Onderhandelinge met nasionale maatskappye geskied gewoonlik deur hulle hoofkantore, maar soms het takkantore klein diskresionêre fondse waaruit hulle plaaslike OSW's kan steun.

Liefdadigheidstigtings of -trusts: Hoewel daar geen lys van trusts is nie, moet alle trusts ingevolge die **Wet op die Beheer oor Trustgoed, 1988**, geregistreer word. 'n Liefdadigheidstrust word ingestel wanneer 'n persoon of instansie wat 'n trust wil stig, geld of eiendom skenk aan 'n ander persoon, bekend as die trustee. Hierdie fondse word geadministreer tot voordeel van die begunstigdes, hetsy individue of organisasies. 'n Trust word gereël deur 'n trustakte wat die naam en oogmerke van die trust, die aanstelling en bevoegdhede van die trustees en die bestuur van die trust uiteensit. Na raming is daar ongeveer 700 liefdadigheidstrusts in Suid-Afrika, gestig deur private individue, sakeondernemings of die staat, wat ongeveer 5% van die jaarlikse OSW-inkomste verskaf.

Instansies: Hierdie beskrywing omvat alle organisasies en groepe mense wat vergelykbare belange het. Daar is byvoorbeeld onderwysliggame, van voorskoolse tot universiteitsvlak; godsdienstige liggame, sportklubs, diensklubs (byvoorbeeld die Tafelronde en die Rotariërs) en kulturele klubs. Dikwels neem sulke klubs of instellings 'n tema of fokusterrein of belangstelling vir 'n tydperk aan en samel fondse in of lewer dienste en verskaf vrywilligers om die sake te ondersteun wat hulle gekies het.

Individue: Daar is na raming 40 miljoen mense in Suid-Afrika, van wie ongeveer 15% ekonomies bedrywig is en as 'n donateursmark beskou kan word. Hier is die grootste aantal potensiele donateurs vir OSW's. Ramings doen aan die hand dat ongeveer 9 miljoen individue nagenoeg R8 miljard aan OSW's skenk. Die kuns om skenkings en ondersteuning deur individue te kweek is die grootste fondsinsamelingsuitdaging. Individue kan in baie kategorieë verdeel word. Die volgende voorbeelde is gegroepeer volgens verskillende eienskappe:

Aktiewe donateurs – potensiele donateurs – geslag – lede of inskywers – ouderdom – raadslede – huwelikstaat (getroud/enkellop/geskei ens.) – personeel – belange (kinders/diere/bejaardes ens.) – vrywilligers – skenkingsgewoontes (kontant/tjek/debitorder ens.) – ouers – onderwys – oudstudiante – tuiste (huis/woonstel ens.) – leerlinge – huishoudelike inkomste – kliënte – hoeveel hulle die vorige keer gegee het – begunstigdes – wanneer hulle vantevore geskenk het – die groot publiek – beroep

Betaling vir dienste: Die meeste OSW's dien mense en voorsien in hulle verskillende behoeftes. In die verlede is baie van hierdie dienste gratis gelewer, veral aan arm of nooddrufte mense. 'n Onderwysinstelling soos 'n private skool of 'n universiteit hef egter gelde. Ander OSW's ondersoek nou ook maniere om inkomste te skep deur hulle dienste te verkoop. 'n Gesondheidskliniek vra byvoorbeeld 'n nominale tarief vir 'n besoek of medisyne; 'n streeks-MIV/vigs-opvoedingsprogram word deur die staat betaal. Vrywilligers wat OSW's dien, raak dikwels betrokke by inkomstegenerende aktiwiteite om die organisasie te help ondersteun.

Verkoop van goedere of produkte: Baie OSW's is betrokke by vaardigheidsopleiding en maak allerlei produkte. Landbougroepe kweek gewasse en teel vee; naaldwerkgroepe maak klere en linne; party groepe maak stene, draadheiningmateriaal, vensterrame, brood en ander items. Die hoofdoel is om voorheen ongeskoolde of werklose mense te help om selfversorgend te word. Die organisasie self kan egter baat vind deur die produkte teen 'n tarief of kommissie te bemark of deur geld te vra vir die gebruik van sy toerusting en fasiliteite. Hulle kan ook grondstowwe in grootmaat aankoop en weer met 'n geringe prysbyslag aan die vervaardigers verkoop.

Daar is ook ander manier waarop baat gevind kan word uit die verkoop van goedere. Party organisasies gebruik direkte poskatalogusse in die Kerstyd wat kaartjies en geskenke aanbied. Hulle ontvang 'n persentasie van die kleinhandelsprys. Ander druk weer dagboeke, kalenders of T-hemde, of verkoop sleutelringe, mandjies vrugte, pen-en-potloodstelle, en talle ander nuttige items teen 'n wins. Die sleutel tot sukses is om 'n kleinhandelsafsetpunt te hê, of 'n verkoopsplan of 'n groot groep gewillige vrywilligers. Dit word bestuur as ondernemings met 'n winsoogmerk en die netto wins word aan die OSW gegee.

3. Wat motiveer donateurs om te gee?

In die beplanning van die bemarking van 'n produk moet 'n onderneming uitvind wat mense (die mark) nodig het en hoe om reaksie te stimuleer deur met die produk of diens in daardie behoefte te voorsien. Met fondsinsameling moet 'n mens eweneens verstaan wat 'n positiewe reaksie uitlok. Hoe kies mense wat hulle wil hê of nodig het uit dienste betreffende gesondheid, menseregte, onderwys, ontspanning, die omgewing en andere?

Die eerste taak is om te verstaan hoe mense hulle aanvanklike belangstelling in 'n produk of kwessie ontwikkel, en watter behoeftes of begeertes speel 'n rol wanneer hulle besluit oor hulle reaksie. Dit kan in drie terreine verdeel word:

- a. Watter faktore lok die belangstelling uit?
- b. Watter dieper behoeftes en waardes speel 'n rol wanneer potensiële donateurs hulle reaksie oorweeg?
- c. Watter spesifieke begeertes word deur die behoeftes geaktiveer?

'n Donateur se belangstelling in 'n kwessie kan gestimuleer word deur interne en eksterne faktore. 'n Interne faktor bestaan daarin dat 'n persoon 'n behoefte begin voel aan iets of gereed begin voel om iets te doen. Dit kan die vorm aanneem van 'n liggaamlike stimulus soos honger of dors, of 'n sielkundige stimulus soos verveeldheid of angstigtheid.

'n Eksterne faktor bestaan uit iets wat van buite onder die persoon se aandag kom en belangstelling wek. Die faktor kan persoonlik wees, soos 'n vriend of familielid of 'n kollega, of dit kan niepersoonlik wees, soos 'n koerantartikel, 'n brief, 'n skenkingsvoorstel of 'n radioprogram.

Hierdie *sneller* faktore het die vermoë om 'n reeks behoeftes by iemand wakker te maak. Hulle skep nie die behoeftes nie, maar aktiveer bestaande behoeftes. Die fondsinsamelaar moet dus verstaan watter basiese behoeftes van die individu geraak word deur watter kwessie of produk. Een van die nuttigste maatstawwe van basiese behoeftes is Maslow se "hiërargie van behoeftes". Maslow meen dat mense handel om eers aan laer behoeftes te voldoen voordat hulle hulle hoër behoeftes bevredig. 'n Mens wat honger ly, bestee eers sy energie daaraan om kos te vind. Wanneer hierdie behoefte bevredig is, kan hy meer aandag aan sy veiligheidsbehoefte gee, byvoorbeeld om die regte kosse te eet en skoon lug in te asem. Wanneer hy veilig voel, sal hy die tyd neem om sy sosiale affiliasies en vriendskappe te verstewig. Daarna kan hy dinge doen wat sy behoefte aan selfrespek en die respek van andere sal bevredig. As dit gebeur het, is hy vry om sy potensiaal in ander rigtings te ontwikkel. Na gelang elke laer behoefte bevredig word, hou dit op om 'n motiveerder te wees en 'n hoër behoefte begin 'n mens se motiverings bepaal.

Dit help die OSW om sy beroep om die maksimale reaksie te kry, te vorm as hy weet op watter behoeftevlak 'n skenker is. *Vrees* word byvoorbeeld gebruik om steun te werf vir projekte wat gevreesde siektes bekamp.

Mense wat 'n belangstelling ontwikkel het in 'n bepaalde kwessie of produk, kan gewoonlik die spesifieke begeertes identifiseer wat hulle graag bevredig wil hê. Dié begeertes kan vasgestel word deur mense te vra waarna hulle soek. Geen organisasie of saak kan aan al die begeertes van sy potensiele donateurs voldoen nie, maar deur sy vinger op die pols van die donateursgemeenskap te hou, kan die OSW programme en oplossing aanbied wat aan die donateur se verwagtinge voldoen. Gemeenskapsorganisasie wil dit graag vermy om na die pype van hulle donateurs te dans, maar hulle sal verseker wees van voortgaande steun as die donateurs tevrede is dat hulle geld goed bestee is aan programme wat na hulle mening prioriteit moet geniet.

Die OSW kan hierdie inligting oor mense (donateurs) se behoeftes en begeertes aanwend om 'n positiewe reaksie te kry op sy beroepe om hulp. Hoewel 'n OSW 'n idee kan hê van wat mense se behoeftes in die onderskeie lewenstadia is, moet hy nie uit die oog verloor dat dit dikwels deur gebeure in die wêreld om ons beïnvloed word nie. Aangesien enige fondsinsamelingsprogram hoë koste meebring, is dit logies dat die OSW die tyd moet neem en die moeite moet doen om die mees responsiewe gehore uit te soek. En weens die beperkte aantal potensiele donateurs in Suid-Afrika moet OSW's nie net alles probeer om hulle donateurs te behou nie, maar ook om hulle belangstelling uit te brei op maniere wat meer hulpbronne meer gereeld aan hulle beskikbaar sal stel.

Fondsinsameling is nie bedel nie. Dit is om mense te help om mense te help. Hoe iemand ook al uiterlik lyk of optree, in sy binneste is daar 'n stem wat hom aanmoedig om beter te wees as wat hy op die oog af lyk. Om te gee is die een handeling wat die heel beste in elke mens uitbring. Die kragtigste motiveerder is dat mense aan mense gee – nie aan behoeftige organisasies nie. Hulle befonds nie skuld nie. Die kern van doeltreffende fondsinsameling is om mense se aandag te kry en hulle te oorreed om te gee, en weer en weer te gee. Hieronder word 'n paar redes gegee waarom donateurs die werk van OSW's steun:

Individue: Dit is net individue wat gee. Party gee namens 'n maatskappy of 'n stigting of die land wat hulle verteenwoordig. Vir die meeste individue is dit 'n persoonlike skenking uit hulle eie hulpbronne.

- ***Dit laat my goed voel*** – Dit is saliger om te gee as om te ontvang.
- ***Ek wil iets in ruil hê*** – Wanneer ek iets nodig het, sal ek bly wees as jy my kan ondersteun.
- ***Portuurdruk*** – My vriende en familie gee almal; ek moet dus ook gee.
- ***Ek hou van jou*** – Ek hou van wat jy en jou organisasie in die gemeenskap doen.
- ***Dit het met my gebeur*** – Ek wil iemand help wat dieselfde behoefte as ek het.
- ***Omdat jy my gevra het*** – Ek het nie besef jy het die behoefte voordat jy my gevra het nie.

Maatskappye: Ondernemings gee slegs wanneer hulle 'n wins maak, en die meeste skenkings deur maatskappye word gekoppel aan hulle beeld of toekomstige winsgewendheid. Soms word dit "verligte eiebelang" genoem.

- ***Verbeter die maatskappybeeld*** – Die gemeenskap sal voel ons gee vir hulle om.
- ***Bevorder my belange*** – Ons steun werkskepping omdat werkende mense klante is.
- ***Ter wille van publisiteit*** – Ons wil ons klante vertel dat ons die gemeenskap steun.
- ***Om belasting te vermy*** – Ons maak donasies om 'n belastingkorting (indien beskikbaar) te kry.
- ***Om ons verkope te stimuleer*** – Hoe meer gelukkige klante daar is, hoe meer mense koop by ons.
- ***Ek hou van jou voorstel*** – Die projekvoorstel wat jy voorgelê het, voldoen aan ons kriteria en belange.

Stigtings (of trusts): Die terrein waarop 'n stigting geld gee, word gewoonlik in die trustakte omskryf. Dit weerspieël die begeerte en belange van die oorspronklike donateurs van die liefdadigheidstrust. Daar word gewoonlik van die instelling verwag om te beskik oor 'n sekere persentasie van sy jaarlikse inkomste uit beleggings.

- ***Ons het geld om te gee*** – Ons konstitusie verplig ons om 'n sekere bedrag elke jaar uit te deel.
- ***Simpatie of empatie*** – Die trust het ontstaan uit begaandheid oor ... (bv. onderwys).
- ***Om verandering mee te bring*** – Ons meen dat die geld wat ons beskikbaar het, 'n verskil kan maak.

- ***Kom ooreen met ons belangstellings*** – Die stigtersgroep wou seker maak dat ons ... (bv. menseregte) ondersteun.
- ***Ons word verplig om te gee*** – Dit is in die konstitusie van die stigting beskryf.
- ***Dit is 'n saak waarin ons glo*** – Dit is in die nasionale belang om ... (bv. werkskepping) te steun.

'n Buitelandse regering of agentskap: Regerings in die Eerste Wêreld word aangemoedig om die ontwikkelende wêreld te steun. Dikwels is die besluit om dit te doen, polities van aard, byvoorbeeld as deel van buitelandse beleid. Die meeste regerings gebruik onafhanklike agentskappe (byvoorbeeld USAid in die VSA of CORCAID, deur die Europese Unie) om hulle skenkings aan gemeenskapsorganisasies te bestuur.

- ***Ter wille van erkenning*** – Dit help om ons statuut onder die state van die wêreld uit te bou.
- ***Om verhoudinge uit te bou*** – Dit is deel van 'n bilaterale handelsooreenkoms.
- ***Ter wille van vrede en geregtigheid*** – Ons kan bydra tot wêreldvrede as ons die arm gemeenskappe help ophef.
- ***Om 'n vennootskap op te bou*** – Ten einde deel te wees van 'n groep deelnemende lande, soos die Gemeenebes.
- ***Dit is ons buitelandse beleid*** – Ons politieke agenda voer ons verder as die grense van ons land.
- ***Om die ekonomie te verbeter*** – Investering in gemeenskaps groei het 'n uitwerking op die toekomstige gesondheid van die nasie.

4. **Donateurs se handves van regte**

Ten einde die versekering te ontwikkel dat filantropie die respek en vertroue van die groot publiek verdien en sodat alle donateurs en voornemende donateurs volle vertroue kan hê in die OSW's en die sake wat hulle gevra word om te ondersteun, moet diegene wat fondse insamel, die ondergenoemde Donateurs se Handves van Regte (wat aanvanklik deur filantropieberoepslui in die Verenigde State ontwikkel is) respekteer:

- Om ingelig te wees van die organisasie se missie, van die manier waarop die organisasie beoog om geskenkte hulpbronne te gebruik, en van sy vermoë om donasies doeltreffend vir die beoogde doel te gebruik
- Om ingelig te wees oor die identiteit van diegene wat in die organisasie se beheerliggaam dien en om van daardie liggaam te verwag om verstandige oordeel in sy verantwoordelikhede aan die dag te lê
- Om toegang tot die organisasie se jongste finansiële state te hê
- Om die versekering te hê dat hulle skenking gebruik sal word vir die doel waarvoor dit geskenk is
- Om gepaste dank en erkenning te kry
- Om daarvan verseker te wees dat inligting oor hulle donasies vertroulik en met respek hanteer sal word in die mate waarvoor regtens voorsiening gemaak word

- Om te verwag dat alle betrekkinge met individue wat organisasies verteenwoordig wat vir die donateur van belang is, professioneel van aard sal wees
- Om ingelig te word of dié wat die fondse versoek, vrywilligers, werknemers van die organisasie of aangestelde fondsinsamelaars is
- Om die geleentheid te hê om hulle name te laat skrap van poslyste wat die organisasie moontlik beoog om te deel
- Om die vryheid te hê om vrae te vra wanneer donasies gemaak word en om pront, eerlike en openhartige antwoorde te kry

5. Riglyne vir oordeelkundige donasies

Omdat daar so baie OSW's in Suid-Afrika is, kan dit nogal verwarrend wees om te kies watter om te ondersteun. 'n Donateur kan die keuringsproses begin deur hom of haar 'n paar basiese vrae af te vra: Oor watter kwessies is ek besorg? Waaroor raak ek hartstogtelik? Wat wil ek graag in die gemeenskap of die wêreld om my verander sien?

Om 'n OSW te vind wat goeie werk doen op die terreine wat vir die donateur belangrik is, is die eerste stap. Daarna sal u waarskynlik meer ingelig bly oor die kwessies wat vir u van belang is en sal u u waarskynlik verbind tot donasies oor 'n lang termyn. So 'n verbintenis help OSW's om langtermynstrategieë te ontwikkel vir die hantering van die kwessies waarmee hulle gemoeid is. Hieronder volg verdere riglyne vir verstandige donasies:

- *Wees 'n ingeligte donateur.* Doen moeite om so veel moontlik te wete te kom van die saak wat u oorweeg om te ondersteun. Indien 'n OSW u nader, moet u nie huiwer om vrae te vra nie. OSW's weet dat donateurs inligting wil hê oor die soort programme wat hulle aanbied, hoe die fondse toegeken word, ens. Hulle behoort u die antwoorde te gee wat u verlang.
- *Begroot vir wat u gee.* Werk die donasiedoelwitte by u finansiële beplanning in. Deur geld te oormerk vir sake wat vir u belangrik is, word u in staat gestel om gereeld te gee.
- *Hou u donasiekwitansies.* OSW's behoort 'n kwitansie vir elke donasie uit te reik. Maak seker dat u dit vir belastingdoeleindes hou. Die meeste OSW's in Suid-Afrika kan belastingkorting kragtens die uitgebreide artikel 18(a) van die Inkomstebelastingwet toestaan. U sal u donasies saam met u jaarlikse belastingopgawes moet verklaar.
- *Vra om ooreenstemmende donasies.* Baie donateurs moedig deesdae OSW's aan om hulle befondsingsbronne te versprei. Deur 'n OSW uit te daag om 'n donasie in gelyke mate of volgens 'n bepaalde verhouding te ewenaar deur steun uit ander bronne te werf, kan die doeltreffendheid van donasiebefondsing vergroot word.
- *Skenk anoniem as u wil.* Alle OSW's behoort anonieme donasies te respekteer. Nie alle donateurs wil publisiteit hê of het dit nodig nie, en OSW's moet die donateur se versoek in hierdie verband eer.

- *Daar is meer as een manier om te gee.* OSW's vind baat by alle tipes skenking. Bemakings en toekennings, donasies in natura en vrywilligertyd en -vaardighede is ander bronne van steun as donasies van geld wat vir OSW's aanvaarbaar is.
- *U het die reg om "nee" te sê.* Indien u as 'n donateur onseker is of ongemaklik is oor die manier waarop 'n OSW u steun vra, of indien u ernstige vrae het oor sy legitimiteit of sy vermoë om sy beloftes gestand te doen, moet u nie huiwer om "nee" te sê nie. Bestee die tyd wat nodig is om die antwoorde te vind op die vrae waaroor u besorg is, sodat u gemoedsrus kan kry oor die finale besluit wat u neem.
- *Moenie geld gee aan enige groep waarvan u nog nie gehoor het nie of waarvan u nie seker is nie.* Daar is nagenoeg 90 000 OSW's wat steun in Suid-Afrika probeer werf. Dit is waarskynlik dat u genader sal word deur 'n organisasie waarmee u nie bekend is nie. Voordat u enige geld aan 'n onbekende OSW gee, moet u skriftelike inligting vra, met inbegrip van die konstitusie, die name van beheerliggaamlede, besonderhede van die registrasie waarop hulle staatmaak, hulle bank en bankrekeningnommer. Moedig elke OSW wat met u in verbind tree, aan om hom te laat registreer kragtens die Wet op Organisasie Sonder Winsoogmerk, 1997 (Wet No. 71 van 1997).
- *Kry 'n OSW wat reg is vir jou.* Talle klein organisasies het nie die fondse om proaktief donateurs te soek nie. Neem die inisiatief en vind self 'n OSW of OSW's wat werk op die terrein wat u interesseer. Deur 'n bietjie navorsing te doen sal u waarskynlik organisasies vind wat volmaak met u skenkingsdoelwitte ooreenkom.

6. **Riglyne vir goeie skenking**

Die aktiwiteit van fondse skenk tot steun van OSW's is gekoppel aan die skenkingsaktiwiteite van buitelandse donateurs, trusts, stigtings en sakeondernemings in Suid-Afrika. Sedert die begin van die tagtigerjare het Suid-Afrika toenemende aandag van hierdie binnelandse en buitelandse donateurs gekry namate die land die kettings van die apartheidsera afgeskud het en na 'n waarlik demokratiese bestel beweeg het. Gedurende dieselfde tydperk het korporatiewe donateurs beweeg van liefdadigheidskenkings deur maatskaplike verantwoordelikheid na maatskaplike investering of gemeenskapsbetrokkenheid. Tans word nuwe bande met Suid-Afrikaanse gemeenskappe gesmee wat "korporatiewe burgerskap" genoem word. Al die groot donateurs het 'n sterk begeerte getoon om 'n vennootskap tussen die staat en die burgelike samelewing aan te moedig wat 'n instaatstellende omgewing en produktiewe ontwikkeling vir al ons landsburgers sal teweegbring.

Die volgende riglyn is ontwikkel om goeie praktyk vir skenking deur groot donateurs te bevorder:

a. **Bou 'n visie en 'n program**

Die toekenning van skenkings behoort plaas te vind aan die hand van 'n breë visie en 'n beplande befondsingsprogram, wat die volgende insluit:

- *'n Duidelike stelling.* Die spesifieke belange van die party wat die geld verskaf, die kriteria vir befondsing, en die verlangde resulate moet duidelik gestel word.

- *Herwaardering.* Hoewel die visie en program geherwaardeer moet word in die lig van die veranderende maatskaplike en ekonomiese toestande, moet te gereelde en *ad hoc*-veranderinge vermy word.
- *Belanghebberbetrokkenheid.* Ideaal gesproke moet die standpunte van die skenkingsbegunstigdes en ander belanghebbers ingewin word by die formulering van die visie en die ontwikkeling van die program.
- *Befondsingskriteria.* Befondsingskriteria kan die volgende insluit: **Algemene kriteria**, wat betrekking het op aangeleenthede soos volhoubaarheid, bestuursgeloofwaardigheid, legitimiteit, rekenskapgewing, gemeenskapsdeelname, finansiële beheer en verslagdoening, en **spesifieke kriteria**, wat betrekking het op die verlangde resultate van 'n bepaalde program of befondsingsportefeulje.

b. Moedig rekenskapgewing en openlikheid aan

Openlikheid moet by alle belanghebbers in die ontwikkelingsproses aangemoedig word. Skenkers moet op 'n wyse optree wat hulle verantwoordelikheid teenoor vennote en belanghebbers versterk.

- *Vennote en belanghebbers.* Dit kan die volgende insluit:
 - Die eindbegunstigdes
 - Die ontvangers
 - Ander OSW's wat soortgelyke werk doen
 - Die gemeenskappe waarin ontvangers werk
 - Beleidmakers
 - Akademici en aktiviste op 'n bepaalde terrein
 - Ander ontwikkelings- en fondsinsamelingsagentskappe
 - Die betrokke staatsdepartemente
 - Die groot publiek
 - Die aandeelhouders van die maatskappy
 - Die trustees en personeel van die skenkerorganisasie
 - Die oorspronklike verskaffer van die geld
- *Openbaarmaking.* Volledige openbaarmaking van die skenkingsbesonderhede, met inbegrip van die name van die ontvangers en die grootte van die skenking, is in die beste belang van ontwikkeling. Skenkers behoort die openbaarmaking van sodanige inligting te ondersteun.

c. balanseer ontwikkelingsbehoefte met eie belange

- *Nasionale prioriteite.* Die kriteria vir die maak van skenkings, die beoogde resultate en vorderingsaanduiders moet ooreenkom met nasionale prioriteite op ontwikkelings- en verwante terreine.
- *Eie belange.* Die skenkingsprogram moet verseker dat die skenkers se eie, legitieme belange sorgvuldig gebalanseer word met die belange en aspirasies van die ontvangers van die skenkings. Die wese van goeie skenkingspraktyk is die vermoë om

die fondse te gebruik om aan die belange van sowel die skenker as die ontvanger te voldoen.

d. Pas billikheid toe in die verwerking van aansoeke om skenkings

- *Inligting vooraf.* Skenkers moet vooraf duidelike inligting gee oor die volgende prosedures: hoe om aansoek te doen, wanneer die aansoek ingedien moet word, die tydsrooster vir 'n ja of 'n nee, hoe ooreenkoms oor die resultate bereik sal word, verslagdoeningsvereistes, en wanneer die geld beskikbaar sal wees.
- *Gelyke toegang.* Die inligting wat aan ontvangers verskaf word, moet toegang deur alle potensiële ontvangers verseker, veral gemarginaliseerde en benadeelde groepe soos landelike gemeenskappe en organisasies, nie-Engelssprekendes, groepe met min infrastruktuur, en mense wat nie aan korporatiewe protokol gewoond is nie.
- *Snelle kommunikasie.* Die tydsverloop tussen die indiening van 'n aansoek en 'n besluit moet so kort moontlik wees. Veral weierings moet gou bekendgemaak word.

e. Vestig 'n raamwerk vir besluitneming

- *Begroting.* Begrotings vir skenkingsprogramme en fokusgebiede moet vooraf vasgestel word. Alle skenkings moet volgens die beskikbare geld gedoen word.
- *Gee redes.* Die redes waarom aansoeke van die hand gewys word, moet aan die aansoeker bekendgemaak word.
- *Ingeligte besluite.* Besluite behoort te berus op 'n deeglike begrip van die ontwikkelingskwessies en die toepaslike ontwikkelingsteorie. Waar nodig behoort die skenker die nodige kundigheid in te win.
- *Belangebotsing.* Skenkers moet sorg dra dat belangebotsings vermy word met betrekking tot mense en organisasies wat noue verbintnisse het met die raad en personeel van die skenkerorganisasie.

f. Beding 'n befondsingsooreenkoms

- *Omskrywing van die verhouding.* 'n Befondsingsooreenkoms moet die verhouding tussen die skenker en die begunstigde omskryf en presies die verwagte resultate uiteensit.
- *Bedinging van resultate.* Skenkers moet die ontwikkelingsresultate met die ontvanger beding in belang van die uitbouing van billike vennootskappe ter wille van ontwikkeling.
- *Die eindbegunstigdes.* Die ooreenkoms moet in ag neem wat die eindbegunstigdes nodig het en hoe hulle meen dinge gedoen moet word.
- *Skenkingsreëlins.* Die skenkingsreëlins moet duidelik die bedrag, doel en termyn van die skenking, die betalingsprosedures, enige moniterende verslagdoening en evalueringsvereistes wat van toepassing kan wees, uiteensit, asook die omstandighede waarin die befondsing beëindig kan word.
- *Tydige betalings.* Skenkers moet seker maak dat daar by die ooreengekome skedule gehou word.

g. Monitor vordering

Skenkers behoort doeltreffende moniteringsprosedures te gebruik om behoorlike beheer te verseker en om te verseker dat skenkings aangewend word ooreenkomstig die skenkingsooreenkoms. Doeltreffende monitering sluit die volgende in:

- Om noukeurig aandag aan verslagdoeningsvereistes te gee
- Om eksterne oudits te verstaan
- Om persoonlike besoeke aan die projek te bring
- Om die projekverslae te lees en daarop te reageer
- Om buigsaamheid aan die dag te lê wanneer nodig
- Om die sektor te verstaan waarin die ontvanger werksaam is

h. Oorweeg evaluering

- *Evaluering van programresultate.* Hoewel alle programme hulle eie vordering en prestasies moet evalueer, is 'n ekstern gefasiliteerde evaluering soms nodig. 'n Doeltreffende evaluering sal van onskatbare waarde wees wanneer lesse uit die proses geleer en vir die toekoms beplan moet word.
- *Goeie teorie en organisasieontwikkelingsteun.* Organisasieontwikkelingsteun aan 'n ontvanger kan nodig wees as die evaluering fundamentele veranderinge aanbeveel. 'n Gesonde teoretiese grondslag, 'n begrip van ontwikkeling en tegniese kennis behoort aan die evaluering, befondsing en aanbevelings ten grondslag te lê.
- *Evaluering van skenking.* Interne evalueringstrategieë vir die evaluering van die skenkingsprogram behoort 'n integrerende deel van skenkingspraktyk uit te maak. 'n Gestruktureerde evalueringsbenadering sal die basis vorm van die assessering van programresultate en sal die grondslag lê vir die verbetering van befondsingsbeleidsbesluite.

i. Wees bereikbaar

Skenkers moet bereikbaar en vir oorlegpleging beskikbaar wees. Hulle moet alles moontlik doen om terug te bel, skriftelike navrae te beantwoord, hulle beskikbaar te stel vir besprekings oor projekte en probleme te hanteer.

j. Beplan vir volhoubaarheid

- *Volhoubaarheid na verstryking van die skenkingstermyn.* Skenkers behoort ontvangers aan te moedig en te ondersteun in die ontwikkeling van die nodige kapasiteit en strategieë om die organisasie ná die tydperk waarvoor die skenking gemaak is, in stand te hou.
- *Oorkoming van afhanklikheid.* Skenkingsbeleide en -prosesse moet so ontwerp wees dat dit mense en gemeenskappe bemagtig. Dit kan gedoen word deur gefragmenteerde, aalmoes-tipe benaderings te vermy ten gunste van noukeurig gestruktureerde befondsingsbeleide wat daarop gemik is om langtermynvolhoubaarheid te fasiliteer.

- *Duur en beëindiging.* Die verlenging van skenkings tot meer as een jaar moet baie sorgvuldig oorweeg word. Voldoende kennis van beëindiging van 'n skenking moet gegee word. Skenkers het 'n verantwoordelikheid om volhoubaarheid aan te moedig en moet alles in hulle vermoë doen om gesonde beplanning deur die ontvangers aan te moedig.
- *Kernkoste.* Befondsers moet nie nalaat om die kernkoste te befonds wanneer hulle programkoste befonds wat aan die verlangde resultate gekoppel is nie.

k. Ontwikkel vennootskappe

- *Integriteit en identiteit van ontvangers.* Skenkers moet poog om op so 'n wyse te werk dat die identiteit en integriteit van die begunstigde organisasies ten volle gerespekteer word. Betrekkinge met ontvangers moet wedersyds beleefde en samewerkende vennootskappe wees waarin elke vennoot 'n duidelik omskrewe en aanvullende bydrae lewer tot die bereiking van 'n gemeenskaplike ontwikkelingsdoel.
- *Gemeenskapsdeelname.* Skenkers behoort ontvangers aan te moedig om plaaslike gemeenskappe te betrek by ontwikkelingsprogramme in hulle gebiede.
- *Ondersteunende betrekkinge.* Skenkers moet poog om ondersteunende betrekkinge met ontvangers aan te knoop wat verder strek as die verskaffing van geld. Dit sluit in dat 'n mate van verantwoordelikheid aanvaar moet word vir ontwikkelingslewering, asook dat tyd, vaardighede en ander hulpbronne gedeel moet word.

l. Verbintenis tot leer

Programme moet gereeld opnuut aangeslaan word in die lig van veranderende maatskaplike en ekonomiese toestande. Stelsels en prosedures moet voortdurend verfyn word om doeltreffendheid te verhoog. Skenkers moet poog om die gehalte van hulle skenkingsbeleid en -prosesse te verbeter deur voortdurende interaksie met ander skenkers, terwyl hulle verseker dat hulle personeel toereikend opgelei is en tred hou met nasionale en internasionale neigings in skenkingspraktyk.

7. Befondsing deur borgskappe

In die jongste tyd het kleinhandelskettingwinkels en finansiële instellings betrokke geraak by die insameling van fondse vir gewilde sake soos kinders en die omgewing. Terselfdertyd het hulle publisiteit gekry en nuwe markte vir hulself bekom. Saakverwante bemarking, of in Suid-Afrika beter bekend as "borgskappe", bied interessante geleenthede vir groot en klein OSW's en sakeondernemings om tot wedersydse voordeel saam te werk. Dit is al beskryf as 'n "wen-wen-wen"-geleentheid: Die sakeonderneming wil verkope van sy produkte of dienste verhoog of sy beeld onder potensiële klante uitbou, die OSW verhoog bewustheid en samel meer fondse uit 'n nuwe markbron in, en die publiek geniet die voordele van deelname aan die veldtog. Sakeondernemings beskou hulle verbintenis met goeie sake as bemarkingsgeleenthede en betaal vir die veldtog uit hulle bemarkingsbegrotings. Op die wyse kan die OSW's put uit 'n ander bron van korporatiewe befondsing as hulle donasiesbegroting.

Saakverwante bemarking of borgskappe word gedefinieer as "'n wedersyds voordelige verhouding tussen 'n korporasie en 'n organisasie sonder winsoogmerk waarin eersgenoemde doelwitte van bemarking en reklame nastreef en laasgenoemde doelwitte van fondsinsameling en openbare betrekkinge." Dit word die meeste in die sportwêreld aangestref, waar maatskappye groot somme geld daaraan bestee om sport, byvoorbeeld sokker, te borg in ruil vir wye televisiedekking. Die waarde van die TV-blootstelling oorskry gewoonlik die koste van die borgskapsgeld ver, en dit is wat borgskap so aantreklik maak vir sakeondernemings.

Hierdie befondsingsvennootskappe dek 'n verskeidenheid van aktiwiteite, byvoorbeeld:

- *Advertensie, openbare betrekkinge en bemarkingsveldtogte:* Sakeondernemings kry toestemming om 'n OSW se logo te gebruik in reklame in die gedrukte en die elektroniese media.
- *Persentasie van verkope.* 'n Gewilde en eenvoudige manier is om 'n donasie aan 'n OSW te maak van 'n persentasie van die wins uit die verkope van 'n produk. So nie kan 'n klein persentasie van 'n finansiële transaksie, byvoorbeeld deur middel van 'n tjek of kredietkaart, as donasie na die OSW gaan.
- *Reklame.* Maatskappye sluit die OSW se naam en logo op afslagkoepons vir hulle produkte in en maak dan 'n donasie vir elke koepon wat gewissel word.
- *Borgskap.* Maatskappye kry blootstelling deur die koste van fondsinsamelingsgeleenthede te onderskryf.
- *Verwantskapsvennootskappe.* Maatskappye bemark kredietkaarte, versekeringspolisse en ander produkte en dienste regstreeks onder ondersteuners van 'n OSW en gee vir dié voorreg 'n persentasie of 'n vasgestelde bedrag aan die organisasie.

Saakverwante bemarking, of borgskappe, is 'n handelsooreenkoms, nie net 'n fondsinsamelingsgeleentheid nie. Die OSW moet 'n sakevennoot baie versigtig uitsoek sodat daar 'n logiese assosiasie (of passing) tussen die OSW en die maatskappy se produk of diens is. Eweneens sal die maatskappy 'n OSW of 'n saak soek wat sy beeld en bemarkingsoogmerke aanvul. Borge sal waarde wil toevoeg tot hulle bemarkingsprogramme deur OSW-vennootskappe wat –

- verkope van hulle produkte of dienste verhoog
- openbare erkenning en publisiteit verkry
- kontakte opbou met potensiële klante en plaaslike gemeenskapsleiers en besluitnemers
- 'n goeie reputasie in die gemeenskap bou

Suksesvolle vennootskappe tussen maatskappye en OSW's sal deur die volgende gekenmerk word:

- *Die vennootskappe is noukeurig gekies,* en daar is 'n logiese assosiasie tussen die OSW en die maatskappy of produk.
- *'n Bevredigende werksverhouding het ontwikkel,* met die klem op oop kommunikasie en gesonde, skriftelike kontraktuele ooreenkomste.
- *Voldoende hulpbronne* (mense, tyd en middele) is aan die program afgestaan en en dit het prioriteitsaandag geniet.

- *Marknavorsing oor die gehore* (potensiële klante, die gemeenskap, die ondersteuners van die OSW) is gedoen voordat daar oor die vennootskap ooreengekom is.
- *Geografiese fokus* (nasionaal, streek of plaaslik) tussen die OSW en die maatskappy is ooreengebring.
- *Die duur en doelwitte van die program* en die maatskappy se mark en die OSW se konstituentgroep is duidelik geïdentifiseer.

Eenvoudig gestel is die primêre korporatiewe oogmerk van saakverwante bemaking of borgskap om meer van die produk(te) te verkoop. Die OSW gaan op gelyke voet 'n vennootskap aan, met bemakingsvoordele vir die borg. Vir die OSW is die primêre oogmerk om meer geld in te samel om sy missie te befonds. Hierdie bykans teenstellende oogmerke kan langs mekaar bestaan sonder om 'n botsing te veroorsaak. Die korporatiewe agendas sluit die volgende bemakingsdoelwitte in:

- *Bevordering van verkope* deur belangstelling te stimuleer by huidige en potensiële klante, en by die vervaardigers, verspreiders, kleinhandelaars en adverteerders
- *Bevordering van die maatskappy-* of handelsmerkbeeld en produkposisionering
- *Beoordeling van die saak* of die gemeenskap deur 'n goeie korporatiewe landsburger te wees
- *Handhawing* of skepping van welwillendheid by sleutelkliënte en potensiële klante, veral groot maatskappye en staatsagentskappe of -verteenwoordigers
- *Motivering* van bedryfsregnemers, hulle verkoops personeel en werknemers

Mondelinge borgskapsooreenkomste is nie goed genoeg nie. 'n Regtens bindende ooreenkoms moet op skrif gestel word waarin die verbintenisse en verwagtings van albei partye uiteengesit is. Die ooreenkoms sit uiteen wat elke party moet doen en nie moet doen nie, en behoort alle onsekerheid en misverstand oor die reëlins uit die weg te ruim. Dit moet opgestel word om sowel die OSW as die maatskappy te beskerm. Die soort probleme wat kontrakte help voorkom, is die volgende:

- Die borg het nie die beloofde publisiteit gekry nie
- Die borg se logo was nie groot genoeg nie en op die verkeerde plek
- Die borg het verwag dat sy kleure op die plakkaat gebruik sou word
- Die borg het verwag dat die OSW vir die verversings op die bekendstellingsgeleentheid sou betaal
- Die borg was nie tevrede met die mediadekking nie of hulle naam is nie genoem nie
- Die borg het nie die hoeveelheid aandag of die aantal deelnemers deur die borgskapsprogram gekry nie

Kontrakte vir borgskapsprogramme of -geleenthede moet die volgende insluit:

- Titel van die geleentheid of die program
- Datums, tye, plekke en duur van die geleentheid of program

- Volle besonderhede van al die ruimte wat aan die borg en aan die OSW op alle gedrukte materiaal gegee sal word – grootte van die logo, plasing van die logo, plasing van die borg se naam binne die ontwerp van elke item
- Volle besonderhede van alle gedrukte items, met inbegrip van plakkaat, vlugskrifte, pamflette en programme wat opgestel word vir die geleentheid of program – groottes, kleure, hoeveelhede, aflewingsdatums en verspreidingsplanne
- 'n Mediaskedule wat besonderhede insluit van alle betaalde advertensies wat die borg se naam en inligting oor die OSW bevat, asook die manier waarop die borg en produkte of dienste genoem sal word
- Die borg se finansiële bydrae tot die program of geleentheid, met ooreengekome datums vir betaling
- Besonderhede van bykomende uitgawes wat deur die borg betaal moet word, byvoorbeeld reklame, administrasie, drukwerk, spyseniering, vermaak, reiskoste, ens.
- Ooreengekome gasvryheids- en vervoerreëlings vir gaste, vermaakkunstenaars, sprekers, ens.
- Prosedure in die geval van 'n geskil
- Verklaring van voorneme om die borg te help om sy doelwitte te bereik sonder om waarborge te verstrek
- 'n Beperkingsklousule om die OSW te beskerm teen die gevolge van onvoorsiene omstandighede wat kan lei tot die kansellering of uitstel van die geleentheid
- Enige toepaslike ooreenkoms betreffende die bestuur en administrasie van die program of geleentheid, die gebruik van eksterne kontrakteurs soos reklameagentskappe, die beplanning van vergaderings, die hou van rekords, en die uitreiking van vorderingsverslae

BRONNELYS

- Southern African Institute of Fundraising. *Codes of Professional Ethics*
- South African NGO Coalition. *Codes of Good Practice*
- Association of Fundraising Professionals. *Codes of Ethical Standards and Standards of Professional Practice*
- The Commonwealth Foundation. *Guidelines for Good Policy and Practice*
- The Southern African Grantmakers' Association. *Guidelines for Good Grantmaking*
- Pema Lakha & Associates. *Guidelines for the Management of NGOs and CBOs*
- Eskom. *A Management Guide for Development Organisations in South Africa*

BOEKE OM TE LEES

Smith, Bucklin & Associates. *The Complete Guide to Nonprofit Management*. John Wiley & Sons, 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012. ISBN 0-471-30955-9.

Arnold J Olenick & Philip R. Olenick. *A Nonprofit Organisation Operating Manual*. The Foundation Center, United States of America. ISBN 0-87954-293-4.

David L Cuthbert. *Your Guide to Mobilising Resources – A Fundraising Manual for Southern African Non-profit Organisations*. Charities Aid Foundation/Nonprofit Partnership, Posbus 31819, Braamfontein, Suid-Afrika, 2017. ISBN

Henry A. Rosso & Associates. *Achieving Excellence in Fundraising*. Jossey-Bass Inc., San Francisco. ISBN 1-55542-387-6.

Tracy Daniel Connors. *The Nonprofit Handbook*. John Wiley & Sons, 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012. ISBN 0-471-17967-1.

Republiek van Suid-Afrika. Presidentsraad.

Local Government Management – Nazeem Ismail . Saheed Bayat. Ivan Meyer

AANVAARDING

Die organisasie sonder winsoogmerk of die fondsinsamelaar(s) of die skenker en hulle geaffilieerdes hulle goeiepraktykskodes onderskryf. Ampsdraers en persone wat in 'n besluitnemingshoedanigheid in die organisasie dien, moet die kodes onderteken, hulle daaraan hou en dit nakom, met erkenning van die volgende:

Organisasie sonder winsoogmerk en geaffilieerdes

- Die organisasie en sy beheerstrukture, bestuur en geaffilieerdes onderskryf hierdie goeiepraktykskodes.
- Deur hierdie kodes te onderteken, verbind die organisasie hom tot gereelde interne ondersoeke om te verseker dat hy hom hierdie kodes nakom.
- Die organisasie en sy beheerstrukture, bestuur en geaffilieerdes kom ooreen dat indien daar bevind word dat hulle hierdie kodes oortree, hulle elke situasie op gepaste wyse sal hanteer ooreenkomstig die organisasie se konstitusie en die vereistes van die organisasie se registrasie.

Handtekeninge van Ampsdraers

<u>Naam</u>	<u>Handtekening</u>
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Die fondsinsamelaar(s)

Die fondsinsamelaar(s) –

- onderskryf hierdie goeiepraktykskodes;
- verbind hom, haar of hulle tot gereelde ondersoeke om te verseker dat hy, sy of hulle hierdie kodes nakom;
- stem daartoe in dat indien hy, sy of hulle die kodes oortree, daar ooreenkomstig die organisasie se interne beleid en praktyk of die toepaslike kontraktuele vereistes met hom, haar of hulle gehandel sal word.

Handtekeninge van Ampsdraers (in die geval van fondsinsamelingsorganisasies)

<u>Naam</u>	<u>Handtekening</u>
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Die skenker en geaffilieerdes

Die skenker en geaffilieerdes –

- onderskryf hierdie goeiepraktykskodes;
- verbind die instansie tot gereelde interne ondersoeke om te verseker dat hierdie kodes nagekom word;
- stem daartoe in dat indien die instansie die kodes oortree, hulle elke situasie op gepaste wyse sal hanteer ooreenkomstig die instansie se interne beleid en praktyk sal hanteer.

Handtekeninge van Ampsdraers

Naam

Handtekening

.....

.....

