

FLORIS VAN BERCKEL SMIT

100 JAAR STICHTING GEBROEDERS DE JONG'S LEEN (1921-2021)

Ontwikkeling en governance
van een Fries studieleen in een
veranderend Nederland



**100 jaar stichting
Gebroeders de Jong's Leen
(1921-2021)**

FLORIS VAN BERCKEL SMIT

**100 JAAR
STICHTING
GEBROEDERS
DE JONG'S LEEN
(1921-2021)**

Ontwikkeling en governance
van een Fries studieleen in een
veranderend Nederland



VU University Press

VU University Press
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
The Netherlands

www.vuuniversitypress.com
info@vuuniversitypress.nl

Verzorging omslag & binnenwerk: Bas Smidt, 's-Gravenhage
Omslagillustratie: Hinke 34, zwartbonte Friese koe, 63397 F.R.S., 1925. Illustratie Marleen Felius.

ISBN 978 90 8659 855 7
NUR 696

© Floris van Berckel Smit, 2021.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written consent of the publisher.

Inhoudsopgave

Woord van dank	7
Voorwoord	9
1 Inleiding	13
1.1 Achtergrond stichting Gebroeders de Jong's Leen	15
1.2 Historiografie en wetenschappelijke positionering	17
1.3 Benadering	20
1.4 Vraagstelling	22
1.5 Opzet	23
2 De opbouwfase (1921-1965)	25
2.1 De oprichting	27
2.2 Een moeizame landing	29
2.3 GdJL tijdens WOII	32
2.4 GdJL in een tijdperk van wederopbouw	36
2.5 Besluit: periode 1921-1965	40
3 Van opbouw naar consolidatie (1965-1986)	45
3.1 Tanende belangstelling voor de Friese lenen	48
3.2 GdJL's positionering in een veranderend studiefinancieringslandschap	51
3.3 Bestuurlijke organisatie	58
3.4 Naar een generiek stelsel van studiefinanciering	64
3.5 Besluit: periode 1965-1986	65
4 De Jong's Leen verbreedt en professionaliseert (1986-2005)	69
4.1 Bedrijfsmatig werken als voorbeeld	72
4.2 De ontwikkeling van de publieke studiefinanciering	76
4.3 Naar een nieuw pensiebeleid	79

4.4	Gebroeders de Jong's Leen en het primaat van de manager?	88
4.5	Besluit: periode 1986-2005	99
5	Maatschappelijke oriëntatie en goed bestuur (2005-2021)	103
5.1	Goed bestuur als meetlat	105
5.2	Een professioneler GdJL: organisatie en bestuur in verandering	109
5.3	Maatschappelijke oriëntatie en zoeken naar impact	118
5.4	De samenstelling van het bestuur en discussies over het bestuursmodel	122
5.5	Verdere professionalisering van het Leen en uitdagingen in de samenwerkingsverbanden	129
5.6	Besluit: periode 2005-2021	135
6	Conclusies	141
6.1	100 jaar Gebroeders de Jong's Leen	143
6.2	Vier perioden in de geschiedenis van GdJL	145
6.3	Een nieuwe fase	151
7	Aanbevelingen	155
7.1	Gebruik het verleden om verder te komen	157
7.2	Behoud de autonome positie met inbreng van externe expertise en versterk de interactie met de doelgroep	158
7.3	Versterk de externe deskundigheid en professionaliseer het toezicht	160
7.4	Expliciteer de governance-kaders	162
7.5	Bestendig de maatschappelijke oriëntatie	165
	Bijlage: overzicht van de bestuurders van Gebroeders de Jong's Leen 1921-2021	167
	Literatuur	168
	Bronnen	171
	Noten	173

Woord van dank

Deze studie is verricht in opdracht van de stichting Gebroeders de Jong's Leen (GdJL). Het bestuur heeft de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) gevraagd onderzoek te doen naar de geschiedenis en governance van de stichting om op basis hiervan beslissingen te kunnen nemen over het ontwikkelen van nieuw beleid in toekomst. De aanleiding hiervoor is het honderdjarig bestaan van GdJL in 2021. Dit moment heeft de stichting aangegrepen om terug en vooruit te blikken. GdJL benut zo haar jubileum om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het Leen en het eigen bestuurlijk functioneren teneinde te onderzoeken hoe het Leen de volgende fase in kan gaan. Ronald Kroeze werd door de stichting benaderd en heeft deze opdracht vanuit de VU aangenomen. Hij droeg samen met Inger Leemans zorg voor de coördinatie van het project.

Het onderzoek beschrijft de ontwikkeling van de werkwijze en de bestuurlijke organisatie van GdJL en de factoren en omstandigheden die daarop van invloed waren in de jaren tussen 1921 en 2021. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de recente veranderende maatschappelijke context ten behoeve van een herijking van de governance van de stichting, zoals het bestuur heeft verzocht. Zodoende is de hier voorliggende studie dus niet slechts een chronologisch overzicht van gebeurtenissen, maar een – op de *Learning Histories* methode geïnspireerde – geschiedenis die inzichten geeft in ontwikkelingen waarvan kan worden geleerd en die uitmondt in een advies met het oog op de toekomstbestendigheid van de organisatie zonder de historische gegroeide identiteit van de stichting te vergeten.

Mijn dank gaat uit naar mensen die – formeel of informeel – hulp hebben geboden of een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. Ik dank in het bijzonder Ronald Kroeze voor zijn meedenken, uitstekende suggesties en deskundig commentaar op eerdere versies van deze studie. Vanuit de stichting ben

ik Herre Kingma en Eelco de Graaf zeer erkentelijk voor hun bijdrage in de hoedanigheid van leden van de begeleidingscommissie. Verder dank ik Gerben de Vries, Maaïke Steegmans, Marijn Molema, Lourens Oldersma, Inger Leemans, Marianne Ruys en Rendel Hijlkema voor hun waardevolle adviezen en suggesties. Veel dank ben ik daarnaast verschuldigd aan allen die bereid waren deel te nemen aan een interview over hun ervaring met en kennis over de stichting: Antje van Dijk, Erik Meijer, Jan Marten Kingma, Herre Kingma, Birgit ten Cate, Martin de Vries, Klaas-Jan van Dijk, Eelco de Graaf en Jan van Erp. Ilke Jacobs, Dorien Keus en Jan Anton Brouwer van VU University Press dank ik voor hun inspanningen om een mooie uitgave mogelijk te maken. Ten slotte ben ik mijn ouders bijzonder dankbaar voor hun steun en meedenken.

Floris van Berckel Smit, Amsterdam, maart 2021

Voorwoord

In 2021 bestaat de stichting Gebroeders de Jong's Leen (GdJL) 100 jaar. Het Leen werd opgericht op vrijdag 2 september 1921 door Tjeerd de Jong. Tjeerd en zijn eerder overleden broer Reinder gaven hun naam aan het Leen. De broers waren kinderloos en bepaalden dat hun nalatenschap, waaronder de opbrengsten van verkoop van hun boerderij in Westermeer onder Joure, ten goede zou komen aan de opleiding en studie van hun neven en nichten. Aldus bepaalden zij dat de nazaten van hun grootouders Herre Tjeerds Rinia (*1754) en Reinskje Sybrands van der Sluis (*1763), indien getuigend van voldoende ijver, een aanvraag konden doen voor een studietoelage, aangeduid als 'pensie', ter ondersteuning van hun opleiding.

In de afgelopen eeuw zijn vele tientallen pensies verstrekt aan pensiege-rechtigde afstammelingen. Aanvankelijk lieten het bescheiden vermogen en de pacht van landerijen waaruit geput moest worden geen uitkeringen toe. Pas na bijna twee decennia zuinig beheer, duchtig sparen en professioneel beleggen door de eerste generatie bestuurders kon de eerste pensie worden verstrekt. Die eerste generatie waren achterneven van de oprichter, de gebroeders Jan Marten en Eelco P.H. Kingma, beiden actief als bankiers bij Kingma's Bank, en hun neef Paulus Kingma, landbouwer te Lemelerveld. In de eerste halve eeuw van het bestaan van het Leen wist het bestuur het vermogen zodanig te ver-groten dat geleidelijk meer pensies konden worden toegekend. In de tweede halve eeuw groeiden de mogelijkheden zelfs zodanig dat thans ca. 20 jongeren pensies ontvangen gedurende hun studie of nascholing, dan wel een bijdrage krijgen voor de publicatie van een proefschrift.

De voorspoedige ontwikkeling van het Leen in de afgelopen eeuw dwingt respect af voor de bestuurders die ons voorgingen en het vermogen en land zo prudent en productief beheerd hebben. Het huidige bestuur wil bij de over-gang naar de volgende eeuw stilstaan bij de positie en het functioneren van

het Leen. Hoe heeft het Leen gefunctioneerd en hoe kunnen we dit succes prolongeren in de volgende eeuw? Het schrijven van een geschiedenis is dan niet voldoende. Dat dient hand in hand te gaan met een reflectie op het besturen en functioneren van het Leen tegen de achtergrond van het exclusieve doel pensies te verstrekken aan pensiegerechtigden in een door de generaties heen uitdijend en daarmee verwaterend ‘familieverband’.

Wij waren verheugd dat Ronald Kroeze en Inger Leemans (historici, verbonden aan de afdeling AHA, Vrije Universiteit Amsterdam) bereid waren deze onderzoeksopdracht aan te nemen. Vermeld zij hierbij dat het aanvankelijk onze ambitie was te komen tot een geschiedenis van de Friese Lenen in de volle breedte, uiteraard met focus op het honderdjarige GdJL, bij voorkeur in de vorm van een proefschrift. Ronald Kroeze was daarvoor al in een eerder stadium in contact getreden met Birgit ten Cate, sinds 2012 secretaris van GdJL. Maar om uiteenlopende redenen bleek onze polsstok daarvoor te kort. Onder leiding van Ronald Kroeze heeft de jonge onderzoeker Floris van Berckel Smit, historicus en bestuurskundige, zich gericht op een specifiek, maar zeker zo interessant terrein, de ontwikkeling en governance van Gebroeders de Jong’s Leen sinds de oprichting ervan in 1921. Op basis van een reeks interviews en de onontbeerlijke bestudering van het archief van het Leen, berustend bij Tresoar te Leeuwarden, is de onderzoeker er in geslaagd een mooie, samenhangende beschrijving te geven van de ontwikkeling van het Leen vanaf 1921 en tegelijk kritisch te reflecteren op het functioneren onder de opeenvolgende generaties bestuurders. Het is niet alleen een studie geworden conform de opdracht van ons bestuur, maar tevens een goed leesbaar, onderhoudend, bij tijd en wijle spannend verhaal over de wederwaardigheden van dit typisch Friese fenomeen ‘studieleen’. Ten slotte doet de onderzoeker het bestuur een aantal aanbevelingen voor het functioneren van het Leen, die ook van belang kunnen zijn voor andere Friese Lenen, hoewel de meeste vele eeuwen ouder zijn en mogelijk een andere bestuurscultuur hebben ontwikkeld dan het relatief jonge Gebroeders de Jong’s Leen.

het bestuur van de Stichting Gebroeders de Jong’s Leen,

Herre Kingma*, voorzitter

Birgit ten Cate, secretaris

Klaas-Jan van Dijk, penningmeester

Eelco de Graaf*, inspecteur studievoortgang

Martin de Vries,

* begeleidingscommissie

1 december 2020



1

INLEIDING



‘**W**e houden vast aan de kern en veranderen al het andere’, aldus voormalig bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma (voorzitter 1996-2005).¹ Het citaat is tekenend voor de identiteit van de stichting GdJL. De stichting hield door de tijd heen vast aan haar taakopvatting zoals die aan het begin van de twintigste eeuw gestalte had gekregen: het verstrekken van pensies (studiebeurzen) aan erfgenamen van de door de stichter vastgestelde familietakken. Tegelijkertijd veranderde het bestuur door de jaren heen de processen rondom de pensies om GdJL efficiënter en professioneler te laten functioneren. Wat was de werkwijze van de stichting? Op welke momenten en waarom werden veranderingen nodig geacht? En hoe kan worden begrepen dat de ene verandering beter uitpakte dan de andere? Een eeuw na de oprichting blikken we terug op de ontwikkeling van de stichting. Deze analyse laat zien tegen welke achtergrond belangrijke transformaties plaatsvonden, legt terugkerende en unieke elementen bloot en biedt een goed uitgangspunt om tot aanbevelingen te komen met het oog op de toekomst.

1.1 Achtergrond stichting Gebroeders de Jong’s Leen

Het begin van een studieleen

Op vrijdag 2 september 1921 vond een bijzondere bijeenkomst plaats in Leeuwarden. Tjeerd de Jong (1839-1921) maakte die vrijdag bij zijn notaris bekend zijn vermogen en dat van zijn in 1919 overleden broer Reinder de Jong, beschik-

baar te stellen ten behoeve van de ondersteuning van de educatieve prestaties van de afstammelingen van het echtpaar Herre Rinia (1754-1819) en Reinskje van der Sluis (1763-1827), oftewel de familie van zijn grootouders van zijn moeders kant. Het grootste gedeelte van het vermogen van de gebroeders De Jong bestond op dat moment uit weilanden in de omgeving van Joure en het geld dat het verpachten van de grond opleverde. Om het vermogen zo effectief mogelijk te benutten, wilde De Jong al bij leven een stichting oprichten. Dat scheen gepaard te gaan met fiscale voordelen, vermoedelijk omdat er dan geen erfbelasting over het vermogen hoefde te worden betaald. Tegen die achtergrond werd op 2 september 1921 de stichting Gebroeders de Jong's Leen opgericht.²

De nieuwe stichting moest een zogeheten studieleen worden met als kerntaak het verstrekken van pensies aan de statutair gerechtigde doelgroep. Die kerntaak heeft het Leen tot op de dag van vandaag. Een verscheidenheid aan gerechtigden zou door de jaren heen een pensie van het Leen ontvangen. Een pensie maakte voor sommigen onderwijs mogelijk waar het anders niet had gekund, in andere gevallen hielp een pensie om het studeren financieel makkelijker te maken. Zo bezien markeerde de bijeenkomst in 1921 niet alleen een sleutelmoment in het bestaan van GdJL, maar ook in het leven van een niet onaanzienlijke groep studenten. Bovendien staat de ontwikkeling van het Leen in een bredere sociale en politieke geschiedenis, in het bijzonder de ontwikkeling van de toegankelijkheid van het (hoger) onderwijs in Nederland. Het is ook daarom dat in de loop der jaren de bestuursleden regelmatig reflecteerden op de rol van de stichting in een voortdurend veranderende maatschappelijk context en op de vraag hoe ze de relevantie van de stichting konden waarborgen.

De werkwijze

De specifieke werkwijze van het Leen kreeg vorm in de decennia na de oprichting: GdJL voer een eigen koers en het bestuur drukte daarop een grote stempel. Vaak werden veranderingen in gang gezet door individuele bestuursleden die vanuit hun (professionele) achtergrond een bepaalde expertise inbrachten. Een bestuurswijziging betekende dan ook dikwijls een verandering van de werkwijze van het Leen, hoewel dat niet altijd zonder slag of stoot verliep.

De voornaamste activiteiten van GdJL hadden in de opbouwfase betrekking op het genereren van inkomsten en de organisatie van het verstrekken van pensies (de begevingen). Latere beleidsverschuivingen betroffen het uitbesteden van taken, het eenduidiger maken van de aanstellingsprocedure en werkwijze van het bestuur en het aantrekken van administratieve ondersteuning. Aan het

einde van de twintigste eeuw werd GdJL bovendien sterk beïnvloed door ontwikkelingen zoals de digitalisering die onder meer de interne communicatie veranderde en leidde tot het optuigen van een website en een zogeheten Pensie Administratie Systeem. Vanaf het begin van de eenentwintigste eeuw kwam, onder invloed van maatschappelijke discussies over *good governance*, het thema goed bestuur op de agenda. In dezelfde tijd werd de samenwerking met andere (leen)stichtingen belangrijker. Zo ging GdJL actiever participeren in een netwerk van Friese (leen)stichtingen. Samenwerking met andere stichtingen was geen doel op zich, maar eerder een middel om – gebruikmakend van de schaalvoordelen die met samenwerking gepaard gaan – meer efficiency, effectiviteit en financiële slagkracht te bereiken. Het hoofddoel bleef echter overeind staan: GdJL is tot op de dag van vandaag een particuliere stichting die primair is gericht op het verstrekken van pensies aan de afstammelingen van Herre Rinia en Reinskje van der Sluis.

1.2 Historiografie en wetenschappelijke positionering

De stichting GdJL is als leen geen uniek verschijnsel. Friese lenen bestaan al sinds de vijftiende eeuw.³ Deze organisaties werden oorspronkelijk opgericht om financiële ondersteuning te geven aan geestelijken, zodat zij wekelijks missen konden voorlezen voor de zielen van een overledene. Het idee was dat de erflater hierdoor de eeuwige zaligheid kon bereiken. In de zestiende eeuw transformeerden veel Friese lenen in studielenen. Een deel van het geld binnen een leen werd sindsdien gebruikt ten behoeve van iemands opleiding tot priester. Toen de calvinisten in 1580 de overhand kregen verviel het voorlezen van zielenmissen en werden de studielenen een instrument om de opleiding tot gereformeerde predikant of schoolmeester te financieren. Een stap verder in de tijd, in de negentiende eeuw, uniformeerde de werkwijze van het merendeel van de Friese lenen. Dit betekende onder andere dat de Friese lenen hun taakopvatting verbreedden: van de financiering van de opleiding tot predikant of schoolmeester naar een vorm van studiefinanciering in bredere zin. Het is van belang op te merken dat vrijwel alle Friese lenen verantwoording moesten afleggen over de besteding van hun middelen aan het provinciale bestuur, de Gedeputeerde Staten van Friesland. Daarmee had de overheid een vooraanstaande rol bij het toezicht op (het bestuur en beleid van) de lenen. De invloed van Gedeputeerde Staten nam pas in de tweede helft van de twintigste

eeuw af.⁴ Belangrijker, GdJL heeft zelf nooit onder toezicht van Gedeputeerde Staten gestaan, wat van invloed is geweest op de praktijk van en denkwijze over toezicht, zoals ook verderop in deze studie zal blijken.

Als we verder uitzoomen blijkt dat ook het fenomeen ‘particuliere studiefinanciering’ zich niet beperkt tot de Friese lenen. De Nederlandse geschiedenis kent een kleurrijke verzameling van particuliere ondersteuning, vaak in de vorm van studiebeurzen. Daarbij kan gedacht worden aan kleinschaligere initiatieven zoals het Kruis- of Doumaleen, maar ook aan grotere stichtingen als de Schuurman Schimmel van Outeren Stichting of het Dr Hendrik Muller’s Vaderlandsch Fonds.⁵ De beurzen die deze stichtingen verstrekten, werden doorgaans uit particuliere erflatingen of kerkelijke goederen bekostigd. Denk bijvoorbeeld aan particuliere of kerkelijke prebenden die aanvankelijk waren bedoeld als loon voor aankomende, nog in opleiding zijnde geestelijken. Het beheer van een prebende lag bij de kerk of bij de rechtsopvolgers van de particuliere stichter. Een organisatie die het beheer voerde over de gelden noemen we een beurzenstichting. In het geval dat het beheer lag bij de rechtsopvolgers van de particuliere stichter werden studiebeurzen niet alleen aan geestelijken verstrekt, maar kwamen ook andere studierichtingen in aanmerking voor een beurs. Wel was een beurzenstichting vaak gekoppeld aan een religieuze stroming of een specifieke faculteit van een van de Nederlandse universiteiten.⁶ Van de geschiedenis leren we dat beurzenstichtingen gewoonlijk onder beheer en toezicht stonden van ofwel een gemeentelijke, provinciale of nationale overheid, ofwel een kerkelijke actor. Hierdoor werd de autonomie van het bestuur en beleid van de stichtingen begrensd.

Op het gebied van studiefinanciering waren verder nog private partijen van bedrijfsmatige aard actief. Vaak waren dit bedrijven die scholing financierden van leerlingen en studenten binnen een specifiek vakgebied waar ze zelf ook profijt van hadden. Deze vorm van private studiefinanciering moet worden gezien tegen de achtergrond van de industrialisatie van Nederland in de late negentiende eeuw. De industrialisatie veroorzaakte een fundamentele verandering in de behoefte van bedrijven aan beter geschoolde medewerkers. Als gevolg daarvan gingen bedrijven investeren in scholing, doorgaans onder voorwaarde dat een bedrijf wist dat het de investeringen kon terugverdienen doordat de leerling in dienst trad na voltooiing van de opleiding.⁷

De twintigste eeuw zou een belangrijke verandering inluiden op het terrein van de studiefinanciering. Hoewel zal blijken dat dat voor GdJL niet gold, is het in het algemeen zo dat vanwege de inflatie als gevolg van de Tweede Wereldoorlog veel vermogen van de beurzenstichtingen verdampte waardoor hun belang afnam.⁸ In die context – en vanwege een groeiende behoefte onder studenten vanaf de jaren zestig om financieel onafhankelijker te worden van

hun ouders – zou de overheid een substantiëlere rol gaan spelen op het gebied van de financiering van (hoger) onderwijs en de toegang daartoe. Vanwege de bestuurlijke en politieke complexiteit duurde het echter decennia voordat publieke studiefinanciering consistent en op grote schaal werd georganiseerd. Met de invoering van de basisbeurs in 1986 kwam de rol van de overheid bij de studiefinanciering tot een hoogtepunt.⁹ Dit veranderde wezenlijk enkele decennia daarna met de invoering van het sociaal leenstelsel in 2015, waarmee de nadruk op studieleningen die moeten worden terugbetaald is komen te liggen, in plaats van (voorwaardelijke) giften. Hierdoor zijn particuliere vormen van studiefinanciering weer aantrekkelijker geworden.

In tegenstelling tot de ontwikkeling van publieke studiefinanciering is naar verschijningsvormen van particuliere studiefinanciering tot aan het begin van de eenentwintigste eeuw betrekkelijk weinig historisch onderzoek gedaan. Studies die eerder verschenen belichtten vooral de periode rondom de reformatie, hadden zuiver een rechtshistorische invalshoek of beperkten zich tot een enkele casestudy, vaak zonder substantiële aandacht voor de wisselwerking tussen de bestuurlijke organisatie van particuliere beurzenstichtingen en bredere politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.¹⁰ Dit onderzoek naar de ontwikkeling van GdJL is, in aanvulling op enkele eerder verschenen studies naar Friese lenen, ook daarom belangrijk omdat het de rol toont van een bijzonder type particuliere financieringsvorm binnen het domein van het hoger onderwijs.

Afgezet tegen wat we al weten, wijst de geschiedenis van GdJL op verschillen tussen GdJL en de voornoemde varianten van particuliere studiefinanciering. In de eerste plaats was in het geval van GdJL, in contrast met veel andere Friese lenen, geen sprake van toezicht door het provinciale bestuur. Ook werden de identiteit en werkwijze van GdJL niet gekarakteriseerd door een sterk aanwezige religieuze overtuiging. Daarmee lijkt GdJL deels op de beurzenstichtingen die werden bestuurd door de rechtsopvolgers van de particuliere stichter. Maar het is niet zo dat GdJL een specifieke faculteit of studierichting ondersteunde, zoals dat bij veel andere van dit type beurzenstichtingen wel het geval was. Wel werd met de Tjeerd de Jongprijs vanaf 2011 een duidelijkere link gelegd met de agrarisch-economische achtergrond van GdJL door deze prijs beschikbaar te maken voor een student die afstudeerde in een Master in deze studierichting. Verder kon GdJL, door de onafhankelijke positie ten opzichte van de overheid of bijvoorbeeld de kerk, een relatief eigen koers varen. Dit heeft zeker bijgedragen aan de eigenheid van GdJL. Hoewel er geen tot nauwelijks verantwoording aan overheidsorganen hoefde te worden afgelegd, was er bij tijd en wijle wel sprake van het afleggen van verantwoording aan de achterban, de pensiege-rechtigden. Tegelijkertijd was deze verantwoordingsstructuur niet rigide of

erg dwingend. Zo kwam het afleggen van verantwoording bijvoorbeeld tot uiting in de uitgave van een boekje over het reilen en zeilen van het Leen, maar dat gebeurde niet structureel.

Tot slot moet worden opgemerkt dat er al wat (voor)onderzoek is gedaan naar de geschiedenis van GdJL. Hoewel dat nuttige aanknopingspunten bood voor verder onderzoek, bespraken de boekjes die tot nog toe zijn gepubliceerd over en door GdJL vooral het register van gerechtigden, de namen van de begiftigden en de historische ontwikkeling van het Leen op summiere wijze. Waar het aan ontbrak was een meer systematische, historische analyse van de werkwijze en de ontwikkeling van de bestuurlijke organisatie. Aan de hand van die historische analyse en geïnspireerd op de *Learning Histories*-benadering zullen in deze studie ten slotte aanbevelingen worden geformuleerd ten behoeve van de toekomstbestendigheid van de stichting.

1.3 Benadering

Oog voor meerdere actoren en *stakeholders*

Kennis van het concept multi-level governance, dat de afgelopen jaren in de bestuurskunde en politieke geschiedenis met succes is toegepast, helpt om meer greep te krijgen op de ontwikkeling van bestuur en beleid, ook die van GdJL. Anders dan traditionele methodes die bijvoorbeeld bestuursontwikkelingen toeschrijven aan een dominante *founding father* of een krachtige leider, of aan een almachtige overheid die met haar wetten en richtlijnen (maatschappelijke) organisaties iedere eigen speelruimte zou ontnemen, is het vertrekpunt van dit concept dat bestuur en beleid vorm krijgen door de acties van en interacties tussen verschillende actoren. Gedacht kan worden aan (inter)nationaal opererende actoren, maar ook regionale organisaties en individuen. Bovendien reageren deze actoren vaak op bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zonder dat ze dat overigens zelf altijd beseffen.¹¹ Ook de ontwikkeling van GdJL is het gevolg van een interactief samenspel tussen nationale politiek-bestuurlijke acties en ontwikkelingen, regionale stichtingen en individuele adviseurs en bestuurders.

Een *Learning Histories*-benadering

Het multi-level governanceperspectief wordt gecombineerd met een *Learning Histories*-benadering. Een historisch perspectief op organisatieontwikkeling legt in de eerste plaats continuïteit en verandering bloot, maar een *Learning Histories*-benadering gaat verder door een organisatie te helpen zich bewust te worden van de historische veranderprocessen die ze zelf heeft doorgemaakt en door de *lessons learned* tijdens dat veranderproces te expliciteren. De *Learning Histories*-benadering is in de jaren negentig ontwikkeld aan het *Massachusetts Institute of Technology* (MIT, Boston) en vervolgens veelvuldig en succesvol toegepast bij verschillende organisaties, van ministeries tot gemeenten en van familiebedrijven tot beroemde multinationals.¹² Het vertrekpunt dat organisaties alleen duurzaam kunnen veranderen door te reflecteren op hun verleden staat centraal in deze benadering. De benadering richt zich op de ervaringen van mensen – daarom zijn interviews ook van belang – in en met een organisatie die, bij elkaar genomen, helpen een narratief te construeren. Dat narratief draagt ertoe bij dat aanvankelijk onzichtbare historische ontwikkelingen, patronen en blinde vlekken worden blootgelegd. Daarvan kunnen organisaties leren met oog op de toekomst.¹³ Een *Learning History*-onderzoek levert dan ook niet louter academische kennis op, maar juist *actionable knowledge* die door een organisatie die wil leren kan worden benut.

De benadering legt de nadruk op de historische (detail)studie, zich baserend op verschillende bronnen. Naast het bestuderen van schriftelijke documentatie zoals archiefstukken, zijn mondelinge bronnen van belang omdat persoonlijke anekdotes, in tegenstelling tot bijvoorbeeld beleidsdocumenten of strategische stukken, inzicht geven in de individuele beleving van bestuurders en de meer impliciete kennis – ‘*tacit knowledge*’ – die van invloed zijn op de acties van bestuursleden en de organisatie van GdJL als zodanig.¹⁴ Hierbij is het belangrijk te kijken naar veranderprocessen en de personen die deze initieerden, de implicaties van die veranderingen en de leerervaringen die ermee gepaard gingen.¹⁵ Daarnaast is het meenemen van de historische, politiek-bestuurlijke context van belang omdat bij een *Learning Histories*-benadering tevens wordt gekeken naar hoe een organisatie zich aanpast aan de veranderende omgeving.

Daarom is een uitgangspunt van dit onderzoek om de ontwikkeling van GdJL te duiden in de tijd. Verschuivingen op nationaal niveau hadden effect op GdJL. Door daar expliciet naar te kijken worden ogenschijnlijk puur individuele handelingen onderdeel van een breder geheel. Illustratief is de bredere popularisering van managementconcepten en -technieken vanaf het einde van de twintigste eeuw. Op dat moment ging ook GdJL werken aan manieren om de organisatie efficiënter en professioneler te maken middels het introduce-

ren van ICT-toepassingen, het uitbesteden van taken en het herschikken van onder meer bestuurlijke verantwoordelijkheden en taken. Een ander voorbeeld betreft de recente aandacht bij (semi)particuliere organisaties voor goed bestuur, toezicht, maatschappelijke verantwoordelijkheid en *stakeholder value*. Dergelijke ontwikkelingen werkten door tot in de bestuursvergaderingen van GdJL, waarbij onder meer werd gesproken over het oprichten van een raad van toezicht.

1.4 Vraagstelling

Met inachtneming van het voorgaande en in eerder overleg met het bestuur van GdJL is de volgende onderzoeksvraag gehanteerd als uitgangspunt van deze studie: hoe ontwikkelden de werkwijze en de bestuurlijke organisatie van de stichting Gebroeders de Jong's Leen zich en welke factoren en omstandigheden veroorzaakten daarin veranderingen (1921-2021)? De hoofdvraag is gebruikt om de 100-jarige geschiedenis te begrijpen. Tevens zijn, op basis van voorstudie, een aantal deelvragen geformuleerd die een ontwikkeling onderzoeken die meer specifiek aan een sub-periode is te koppelen. Bij elk van de vier vragen speelt nadrukkelijk ook de vraag welke actoren een rol speelden in die periode.

1. Hoe werd de stichting GdJL opgebouwd en wie was daarvoor verantwoordelijk (1921-1965)?
2. Hoe consolideerde de stichting GdJL haar positie en wat was daarbij de rol van externe actoren (1965-1986)?
3. Op welke wijze kreeg de verbreding en professionalisering van de stichting GdJL gestalte (1986-2005)?
4. Op welke wijze ging GdJL zich maatschappelijker oriënteren en hoe kan dat worden verklaard (2005-heden)?

De antwoorden op deze vragen leveren kennis op over historische patronen, knelpunten en ontwikkelingen waar het huidige bestuur rekening mee kan houden bij het vormgeven van nieuw beleid. Deze *Learning History* vormt de basis voor de aanbevelingen gericht op de toekomstbestendigheid van het Leen die in het laatste hoofdstuk van deze studie zullen worden gepresenteerd.

Dit onderzoek geeft een beeld van de veranderingen op het gebied van de werkwijze en de bestuurlijke organisatie van de stichting GdJL in de periode 1921-2021 en verklaart deze veranderingen als gevolg van actoren die handelen in de historische context. Daarbij wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan verschillende governanceniveaus, oftewel nationale politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, andere stichtingen of organisaties, en adviseurs, medewerkers of andere individuele actoren. De studie is opgebouwd uit deze inleiding (hoofdstuk één), vier volgende hoofdstukken die de vier deelvragen beantwoorden, conclusies en aanbevelingen. Hoofdstuk twee (1921-1965) beschrijft de opbouwfase van GdJL en de actoren die daarvoor verantwoordelijk waren totdat Bob Meijer bestuursvoorzitter werd. Van deze periode is het minste materiaal overgeleverd en kunnen interviews (*oral history*) vaak geen soelaas bieden. Toch is het mogelijk een aardig beeld te krijgen van deze beginperiode. Voor de perioden daarna zijn meer gegevens van GdJL gedocumenteerd, zoals de notulen van de bestuursvergaderingen. Vervolgens besteedt hoofdstuk drie (1965-1986) aandacht aan de wijze waarop het bestuur de (financiële) positie van GdJL consolideerde en de (externe) actoren die daarbij een rol hadden tot aan de invoering van de basisbeurs in 1986. Hoofdstuk vier gaat in op de verbreding en professionalisering van GdJL in het tijdsgezicht van de popularisering van managementconcepten en -technieken (1986-2005). Daaropvolgend beschrijft hoofdstuk vijf GdJL na de wisseling van de bestuursvoorzitter in 2005 en analyseert het hoe het Leen meer maatschappelijk georiënteerd raakte (2005-heden). In hoofdstuk zes worden de voorgaande hoofdstukken samengevat en worden conclusies getrokken. Ten slotte worden in hoofdstuk zeven aanbevelingen gedaan met oog op de toekomstbestendigheid van de stichting.

De hoofdstukken zijn gebaseerd op literatuurstudie, archiefonderzoek en interviews. Met name geschiedkundige literatuur over Friese lenen, stichtingen, studiefinanciering en literatuur op het gebied van politiek-bestuurlijke geschiedenis bleken relevant voor dit onderzoek. Verder bleken mediabronnen zoals krantenartikelen relevant om een beter beeld te vormen van het verschijnsel Friese lenen als zodanig. Voor het archiefonderzoek is gebruik gemaakt van verschillende soorten documenten. Er is onder meer gebruik gemaakt van notulen van de bestuursvergadering, beleidsdocumenten, reglementen, memo's, correspondentie, statuten, financiële rapporten, reflecties en verslagen. Daarnaast zijn voor dit onderzoek (voormalige) leden van het bestuur geïnterviewd en (voormalig) begiftigden.¹⁶



2

DE OPBOUWFASE (1921-1965)



2.1 De oprichting

Doelstellingen

2 september 1921 markeerde een belangrijk moment in de bestaansgeschiedenis van de stichting GdJL. Ten kantore van Kingma's Bank werd onder het toezien oog van Lambertus Klaas van Giffen, notaris te Sint Annaparochie, de stichtingsakte ondertekend door oprichter Tjeerd de Jong.¹⁷ Met het ondertekenen van de akte van oprichting en het formuleren van de statuten was GdJL officieel een stichting met rechtspersoonlijkheid.¹⁸ Aldaar werd op diezelfde vrijdag, de dag dat er veel akten passeerden in verband met de vrijdagse veemarkt, ook de akte met de bestuursregeling gepasseerd, echter door Sytze Terpstra, notaris met standplaats Giekerk.¹⁹ Als doelstelling had de stichting: 'Het inkomen van het vermogen der stichting zal worden bestemd om daaruit afstammelingen van Herre Rinia en Reinskje van der Sluis, echtelieden, gewoonde hebbende te Cornwerd en Makkum, gemeente Wonseradeel, te laten studeeren. Voor het geval zich geen afstammeling opgeeft, kan iemand van goeden aanleg, geboortig uit Friesland, met de pensie worden begiftigd.'²⁰ Met andere woorden: GdJL zou het vermogen aanwenden om pensies te verstrekken ten behoeve van de educatieve prestaties van de afstammelingen van Herre Rinia en Reinskje van der Sluis. Maar het was strikt genomen ook mogelijk buiten de familiekringen een student financiering toe te kennen, bijvoorbeeld als een pensie vacant bleef. Hoewel door de tijd heen de doelstelling van GdJL een enkele keer breed werd geïnterpreteerd, betreft de tijdens de oprichting geformuleerde doelstelling in principe tot op de dag van vandaag de kern van de taakopvatting van het Leen.

Bestuurlijke organisatie

GdJL heeft sinds de oprichting één formeel bestuursorgaan, het statutair bestuur. Een stichting moest ten minste één bestuurder hebben²¹, maar De Jong benoemde drie bestuursleden. Deze omvang was op zich gebruikelijk voor een stichting. Tegelijkertijd hadden sommige lenen wel vier of vijf bestuursleden.²² Daarnaast werd door oprichters van stichtingen soms een vorm van controle op het bestuur ingebouwd, bijvoorbeeld door in de statuten te bepalen dat het bestuur aan een provinciale of lokale overheid rekening en verantwoording moest afleggen over het beheer van de stichting.²³ Hoewel bij veel lenen inderdaad was vastgelegd dat zij verantwoording moesten afleggen aan Gedeputeerde Staten en soms ook aan het gemeentelijk bestuur, werd een dergelijke regeling niet in de statuten van GdJL geïncorporeerd.²⁴

Op 2 september werd de benoeming van het bestuur formeel geregeld met het opstellen van een bestuursregeling door notaris Sytze Terpstra te Gielerk. In de bestuursregeling stond een omschrijving van het bestuur.²⁵ Zodoende werd in september 1921 een driehoofdig bestuur geïnstalleerd bestaande uit twee broers en een neef: Jan Marten Kingma (D-tak en bankier te Leeuwarden), Eelco Paulus Hyacinthius Kingma (D-tak en olieslager te Sneek en later bankier te Leeuwarden) en Paulus Kingma (D-tak en landeigenaar te Lemelerveld).²⁶ Zij waren allen achterneven van oprichter Tjeerd de Jong.²⁷

De bestuurlijke organisatie was tamelijk eenvoudig ingericht. Jan Marten Kingma werd voorzitter van het bestuur. Maar feitelijk was er geen sprake van een formele taakverdeling. Taken werden informeel, onderling verdeeld met als richtsnoer het voldoen aan de doelstelling van het Leen. Aangezien taken door elkaar heen liepen en bovendien in latere perioden bestuurlijke taken aan personen buiten het statutaire bestuur werden gedelegeerd, lijkt het bestuursmodel feitelijk nog het meest op een model met een bestuur en een aantal uitvoerende (externe) actoren die zorg droegen voor een niet onaanzienlijk deel van de taken. Aan de andere kant was de rol van externe actoren tijdens de opbouwfase gering. Het eerste bestuur ging zich in de eerste plaats richten op het genereren van inkomsten en het opbouwen van het vermogen van het Leen. Maar dat ging niet zonder slag of stoot.

2.2 Een moeizame landing

GdJL werd opgericht in een periode van economische voorspoed. De Nederlandse economie trok na de Eerste Wereldoorlog (1914-1918) op spectaculaire wijze aan.²⁸ Wie echter naar de Friese landbouw kijkt, moet constateren dat deze bloeiperiode voor die sector relatief beperkt bleef.²⁹ Bovendien kwam er een einde aan de economische voorspoed toen naar aanleiding van de crash van Wall Street in 1929 ook Nederland, strikt genomen iets later, in 1931, werd getroffen door de Grote Depressie. Door de crisis daalden de prijzen van de Nederlandse exportproducten en in het bijzonder die van agrarische producten.³⁰ Het is dan ook niet verwonderlijk dat al vanaf 1929 veel agrarische bedrijven negatieve bedrijfsresultaten lieten zien. Als gevolg daarvan konden veel pachtboeren het niet bolwerken en de pacht niet meer opbrengen.³¹ Daarmee had deze economische crisis grote gevolgen voor de landbouw en ook voor de Friese lenen. Immers, de lenen verwierven hun inkomsten vaak voor een groot deel uit het verpachten van landbouwgrond. Als gevolg van de crisis daalden de inkomsten uit de verpachte grond aanzienlijk. Tegelijkertijd bleven de inkomsten uit de beleggingen van de lenen vaak relatief stabiel. Dat kwam doordat veel lenen belegden in het Grootboek der Nationale Werkelijke Schuld (NWS), in essentie een staatsobligatie met een stabiele rente van tweeënehalf tot drie procent.³²

De periode van economische teruggang vanaf 1931 duurde in vergelijking met andere landen behoorlijk lang in Nederland. Dat kwam onder meer doordat de Nederlandse regering vasthield aan de gouden standaard, de gulden overgewaardeerd was en de prijzen op de wereldmarkt lager lagen dan in Nederland het geval was, wat negatieve gevolgen had voor de Nederlandse export. Pas gedurende de tweede helft van de jaren dertig herstelde de Nederlandse economie.³³

Waar de impact van de economische crisis op de meeste Friese lenen relatief beperkt bleef, werd GdJL als jonge stichting hard geraakt. De inkomsten uit de netto pacht en de rente stonden in 1921 op ca. f 1500,- op jaarbasis ten opzichte van een startkapitaal van f 7.627,81 en 17.16.70 hectare weiland. Na 1929 daalden de inkomsten uit de pacht fors. Gelukkig voor de Friese lenen had investeren in de landbouwsector prioriteit bij de Nederlandse overheid. Begin jaren dertig maakte de overheidsinterventie in deze sector een uitzonderlijk sterke groei door. Hierbij ging het voornamelijk om het invoeren van protectionistische maatregelen en een aanzienlijke hoeveelheid aan landbouwsubsidies (halverwege de jaren dertig betroffen de overheidssubsidies veertig procent van de totale toegevoegde waarde van de landbouw). Als gevolg daarvan lagen de

inkomens van de boeren in 1934 alweer op het oude niveau.³⁴ Tegen die achtergrond trokken de inkomsten van GdJL die werden gegeneerd door het verpachten van grond geleidelijk weer aan in de jaren dertig.

Desondanks werd pas in 1939 het oorspronkelijke niveau van inkomsten bereikt. In dat jaar betrof het inkomen uit de netto pacht en rente ca. f 1550,-.³⁵ Het grootste deel daarvan, zo'n zestig procent, werd gegeneerd met beleggen. De rest was afkomstig uit de pacht en een minuscuul deel uit de rente die men ontving van Kingma's Bank.³⁶ Dat veel andere Friese lenen geen vergelijkbare periode van financiële problemen kenden had er onder meer mee te maken dat veel lenen ouder waren, al eerder hadden belegd in de NWS en meer vermogen hadden opgebouwd. De inkomsten die uit de rente van de NWS voortkwamen bleven ook tijdens de economische crisis stabiel. Dat kwam doordat de rente was vastgepind.³⁷ Een groter vermogen belegd in de NWS betekende in dit geval dus ook meer inkomsten. Hoewel ook GdJL in de jaren twintig in de NWS investeerde, kon GdJL als relatief jong Leen nog niet schragen op een groot vermogen. Dat had ook als gevolg dat de inkomstensstroom vanuit de rente van de NWS voor GdJL aanvankelijk gering was.³⁸

Overigens waren de meeste lenen van oudsher sterker georiënteerd op het verpachten van landerijen dan op beleggen. Vaak hadden de landerijen ook historische waarde voor de lenen.³⁹ In een periode van economische crisis in de landbouwsector kon dat grote financiële gevolgen hebben voor een leen, zoals in de jaren dertig in voorkomende gevallen bleek. In het geval van GdJL verschoof de verhouding tussen inkomsten uit het verpachten van grond en beleggingen in de jaren dertig naar respectievelijk veertig en zestig procent.⁴⁰ Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat deze verhouding door de tijd heen tamelijk volatiel was.

Naar de eerste pensie

Tegen de achtergrond van de economische malaise van het begin van de jaren dertig is het te begrijpen dat GdJL tot 1939 geen pensies verstrekke. Daarnaast had Tjeerd de Jong bij de oprichting van het Leen bepaald dat er geen pensies mochten worden verstrekt '[...] zolang er niet minimaal f 20.000,- was bespaard.'⁴¹ Dat bedrag werd, na de periode van financiële tegenslagen, bereikt op 2 september 1939. Hoewel er nu dus een substantieel vermogen was opgebouwd, kon het Leen natuurlijk niet alle statutair gerechtigden van een pensie voorzien. Herre Rinia en Reinskje van der Sluis hadden immers vier kinderen, te weten Tjeerd Herres Rinia (1790-1869), Jeltje Herres Rinia (1794-1869), Joukje Herres Rinia (1797-1855, moeder van oprichter Tjeerd de Jong) en Sijbrichje

Herres Rinia (1802-1847).⁴² Hierdoor bestonden vier tamelijk uitgestrekte familietakken (opgedeeld in respectievelijk een A-, B-, C- en D-tak⁴³) met nazaten die in aanmerking kwamen voor een pensie, de zogenoemde ‘pensiegerechtigden’. Er moest dus een selectie worden gemaakt. Doorgaans selecteerden Friese lenen op twee manieren hun kandidaten: ofwel het bestuur trok een externe expert of commissie van experts aan die de kandidaten selecteerden die een pensie kregen toegewezen, of het bestuur maakte zelf een selectie. De tweede optie was minder gebruikelijk.⁴⁴ Het bestuur van GdJL koos voor de eerste optie en stelde een commissie in.

De eerste ‘begeving’ stond onder leiding van de heren W. Pothoven, G.C. Michell en N. Dijkema.⁴⁵ Zij selecteerden tijdens de eerste begeving uit een groep van zo’n dertig à veertig leerlingen de eerste kandidaat die begiftigd zou worden met een pensie.⁴⁶ Hoewel bij Friese studielenen gedurende het interbellum in veelvoorkomende gevallen de inkomenspositie van de ouders als criterium voor het krijgen van een pensie werd gehanteerd, was dit bij GdJL niet het geval. De selectiecommissie organiseerde een vergelijkend examen voor de gerechtigden en selecteerde op grond van de behaalde resultaten de beste kandidaat. Het was voor de lenen gebruikelijk behoorlijk zware examens te organiseren. Deze examens konden wel één tot twee dagen in beslag nemen. Dat was ook een manier om studie-uitval te voorkomen.⁴⁷ Zo bezien combineerde GdJL aanvankelijk een selectie op basis van afstamming van (van Herre Rinia en Reinskje van der Sluis) met een meritocratisch toewijzingsmechanisme waarbij examenresultaten ertoe deden.

Het resultaat daarvan was dat de eerste pensie in 1939 werd toegekend aan de toen vijftien jaar oude Tjeerd Prosée (A-tak).⁴⁸ In het geval van Tjeerd Prosée was de pensie niet bedoeld om te studeren aan een universiteit, zoals later wel het gebruik zou worden, maar werd de pensie aangewend voor zijn opleiding aan de Rijks-HBS te Leeuwarden.⁴⁹ In de beginperiode van GdJL werd de statutaire doelstelling zo geïnterpreteerd dat een pensie werd verstrekt met het oogmerk begiftigden de mogelijkheid te geven naar middelbare school te gaan. Hoewel, anders dan nu, velen na een hbs- en soms ook na gymnasiumopleiding niet doorstudeerden maar aan het werk gingen, vielen de hbs en het gymnasium ook toen al onder de banier ‘middelbare school’. Dit betekende dus concreet dat een begiftigde de pensie kon gebruiken om in zijn reis- en verblijfkosten te voorzien, zodat hij of zij naar de middelbare school kon gaan.⁵⁰ Bij de andere Friese lenen was dit tamelijk ongebruikelijk en werden pensies in het kader van een studie aan de hbs meestal uitsluitend voor studiekosten aangewend, zoals de aanschaf van schoolboeken.⁵¹ Maar in het geval van GdJL was het gebruiken van de pensie voor reis- en verblijfkosten nodig omdat som-

mige gerechtigden woonachtig waren in een dorp zonder middelbare school en ver moesten reizen.⁵²

Dat reizen in voorkomende gevallen noodzakelijk was blijkt uit het gegeven dat met uitzondering van het basisonderwijs, het overgrote deel van de scholen gevestigd was in een van de Friese steden.⁵³ Bovendien was het bij sommige leerlingen gebruikelijk dat zij na de basisschool direct op de boerderij gingen werken, de toekenning van een pensie kon daar soms verandering in brengen.⁵⁴ Hoewel de participatie in het primair onderwijs was toegenomen in de negentiende eeuw, was toegang tot het middelbaar en hoger onderwijs vaak nog steeds gebonden aan de sociaaleconomische klasse waartoe iemand behoorde.⁵⁵ Een pensie creëerde ook voor de financieel minderbedeelden de mogelijkheid om toch middelbaar onderwijs te volgen.⁵⁶ Daar komt bij dat van ruimschootse sociale voorzieningen vanuit de overheid in de vooroorlogse periode geen sprake was zodat een pensie een belangrijke of zelfs doorslaggevende factor kon zijn voor een familie om een of meerdere kinderen naar de middelbare school te laten gaan. Spijtig genoeg kon de eerste pensie-ontvanger, Tjeerd Prosée, zijn opleiding niet afronden omdat hij kinderverlamming kreeg.⁵⁷

2.3 GdJL tijdens WOII

Dat slechts één pensie werd toegekend tijdens de periode 1939-1945 had naast de beperkte financiële middelen ook te maken met de Tweede Wereldoorlog. De Tweede Wereldoorlog veroorzaakte bij de meeste Friese lenen aanvankelijk geen ingrijpende veranderingen. Dat wil zeggen: de financiële continuïteit van de lenen werd grotendeels gewaarborgd en er werden nog steeds pensies verstrekt. Tegelijk ontstonden uitdagingen van een andere aard. Zo kwam het voor dat een Duits gezinde bestuurder aantrad bij Gedeputeerde Staten (het bestuursorgaan dat toezicht hield op het overgrote deel van de lenen) of, sterker nog, dat een Duits gezinde gedeputeerde aan het bestuur van een leen werd toegevoegd. Als gevolg daarvan werd in 1943 in voorkomende gevallen aan begiftigden gevraagd om de zogenaamde loyaliteitsverklaring te tekenen, waarin de loyaliteit aan de Duitse bezetter moest worden onderschreven. Soms op straffe van het intrekken van de pensie als begiftigden weigerden te tekenen. Begiftigden gingen hier soms in mee, maar anderen weigerden de verklaring te ondertekenen. Dit kon grote consequenties hebben. Er zijn gevallen bekend bij andere lenen dan GdJL waarbij

begiftigden na het weigeren van het ondertekenen van de loyaliteitsverklaring dwangarbeid moesten verrichten.⁵⁸

Toezicht op de lenen

In het geval van GdJL speelde druk vanuit een Duitse gezinde toezichthouder niet, met name omdat er geen sprake was van een bestuursstructuur met daarin Gedeputeerde Staten als toezichthouder. Hoe zat dat precies? De verantwoordingsrelatie tussen de lenen en de overheid kent een lange geschiedenis. Van origine hadden lenen veel, weinig of helemaal geen connectie met Gedeputeerde Staten.⁵⁹ Tot aan de reformatie was overheidstoestemming verplicht voor het oprichten van een (voorloper van een) stichting zoals een studiefonds. De overheid, in het geval van de lenen de Gedeputeerde Staten van Friesland, behield ook daarna vaak invloed op de organisatie van stichtingen. Dat kwam onder meer tot uiting in het formuleren van voorschriften voor het beheer van een stichting of middels (vormen van) toezicht op het bestuur.⁶⁰

De overheidsinterventie werd in de eenheidsstaat onder Koning Willem I verder uitgebreid. In 1818 stelde de regering per Koninklijk besluit (KB) dat alle beurzenstichtingen (studiefondsen) bij het provinciale bestuur hun stichtingsakte en bestuursvorm moesten doorgeven. Kort daarna, in 1823, werden bij KB formele bestuurlijke kaders geformuleerd voor beurzenstichtingen. Daarin werd onder meer de verantwoordingsstructuur tussen de beurzenstichtingen en Gedeputeerde Staten geregeld, nog een toezichthoudend orgaan aangewezen (de zogenaamde provisoren, vaak gemeentebesturen) en de beloning voor de bestuurders vastgelegd (vijf procent van de inkomsten zou gaan naar het bestuurslid dat de binnenkomende gelden ontving). De provisoren zouden in de eerste plaats de financiën van de stichtingen controleren. Vervolgens keek Gedeputeerde Staten in de tweede plaats als toezichthouder mee; oftewel er was sprake van een getrapte controlemechanisme.⁶¹

Deze bepaling werd voor de specifieke situatie van de Friese lenen meer in detail uitgewerkt en ging in 1829 van kracht. Alle lenen vielen in principe onder de bepaling.⁶² De uitwerking was gebaseerd op de bestuurlijke praktijk van de lenen. Specifieke regelingen voor de lenen betroffen de verplichting dat in het geval dat een leen vrij kwam, dit bekend moest worden gemaakt middels een advertentie in dagbladen in de provincies waarvan verondersteld werd dat er afstammelingen van de stichters woonden. Ook moest een begeving bekend worden gemaakt in de gemeenten waarvan vermoed werd dat er afstammelingen van de stichters woonden. Daarnaast moesten de besturen de 'bekwaamheid' van de kandidaten voor een pensie toetsen en moesten bij toe-

kenning onderwijsinstellingen getuigschriften naar de lenen sturen waarin vermeld stond dat de begiftigden ook daadwerkelijk bij hen studeerden.⁶³

Belangrijk om in ogenschouw te nemen is dat de overheid een toezicht houdende rol had en geen beleidsvormende rol. De lenen konden wat betreft hun beleidskeuzes een eigen koers varen, zij het binnen de bestaande bestuurlijke kaders.⁶⁴ Wel moest voor zaken als het aankopen of verkopen van grond toestemming worden gevraagd van het provinciale bestuur. Daarmee kon Gedeputeerde Staten indirect wel degelijk invloed op het beleid uitoefenen.⁶⁵ Het feit dat GdJL lang na de voornoemde gebeurtenissen is opgericht, is vermoedelijk de hoofdreden dat de overheid verder van het Leen afstond en Gedeputeerde Staten of het gemeentelijk bestuur niet als toezichthouder in beeld was. Kortom, GdJL had een bestuursstructuur met meer autonomie. Bijgevolg was ook de invloed van de Duitse bezetter gering, althans voor zover we dat kunnen nagaan op basis van de overgeleverde informatie.

De tweede pensie

GdJL continueerde haar activiteiten gedurende de Tweede Wereldoorlog zo goed als mogelijk was. In de praktijk bestonden de activiteiten in deze jaren uit het organiseren van een begeving, het financieel beheer en natuurlijk het beleggen van de bestuursvergaderingen (vermoedelijk tenminste één keer per jaar). In 1942 overleed bestuurslid Paulus Kingma. Hij had in een notariële akte laten vastleggen dat hij zou worden opgevolgd door zijn schoonzoon, Bernard Anne (Bob) Meijer (D-tak), zodat het driehoofdige bestuursmodel werd gehandhaafd. Verder werd tijdens de oorlog door GdJL voor de tweede maal in de bestaansgeschiedenis een begeving georganiseerd onder regie van dezelfde externe commissie als die van de begeving in 1939. Wederom werd gekozen voor een vergelijkend examen. De bijeenkomst vond plaats in juni 1942 en bestond uit een schriftelijk examen in de ochtend en een mondeling examen na de lunch. Hoewel ook de zoon van bestuurslid Eelco Paulus Kingma deelnam aan het examen, werd de kandidaat die ditmaal een pensie kreeg de toen twaalfjarige Jan van Erp (D-tak). Dat wijst op de onpartijdigheid van de commissie en dat het examen ertoe deed.⁶⁶ Van Erp gebruikte de pensie tijdens de jaren 1942-1955 om zijn onderwijs aan de hbs te financieren en vervolgens zijn studie 'Elektrotechnisch Ingenieur' aan de (destijds nog) Technische Hogeschool Delft.⁶⁷ Dat was een verschil ten opzichte van de eerste pensie die louter werd aangewend voor de middelbare school en niet voor kosten die gepaard gingen met een studie in het hoger onderwijs. Bovendien gebruikte Van Erp de pensie voor alle typen uitgaven, zowel voor zijn studie als voor levensonder-

houd. Aanvankelijk ging de financiering naar zijn ouders, maar toen Van Erp in Delft ging studeren werd de pensie direct aan hem uitgekeerd.⁶⁸

Het belang van particuliere studiefinanciering

Het is van belang om in ogenschouw te nemen dat in deze tijd – en ook voor de Tweede Wereldoorlog – de publieke studiefinanciering nog zeer beperkt was. Er bestond wel het zogenaamde Rijksbeurzenstelsel. Dat stelsel bestond uit twee financieringsinstrumenten die vanaf 1919 naast elkaar bestonden, namelijk rijksbeurzen (sinds 1876) en rijksstudiebeurzen (sinds 1919). De rijksbeurzen werden onder zeer strenge voorwaarden verstrekt. Leidend waren de talenten van de kandidaten. Het ging dan met name om de studieresultaten, de wetenschappelijke aanleg en de potentiële toekomstige bijdrage van de kandidaat aan de wetenschap. Als gevolg daarvan kwamen alleen studenten die al studeerden (en dus geen eerstejaarsstudenten) in aanmerking voor een rijksbeurs. Daartegenover staat dat de rijksstudiebeurzen op basis van de ‘behoefte’ van de studenten werden toegekend. Hiervoor kwamen ook eerstejaarsstudenten in aanmerking. De beurzen die werden verstrekt varieerden aanvankelijk in hoogte tussen f 24,- en f 800,-.⁶⁹

Het Rijksbeurzenstelsel werd vanaf 1924 omgezet in een leenstelsel. De voorschotten moesten vanaf twee jaar na het afstuderen of uiterlijk voor de veertigste verjaardag van de schuldenaar worden terugbetaald.⁷⁰ Daarnaast was het stelsel van rijks(studie)beurzen behoorlijk klein van schaal. In het collegejaar 1918/1919 werd slechts aan 25 studenten een beurs toegekend (0,6 procent van het totaal aantal studenten) en tussen 1939/1940 kregen 485 studenten een beurs (vijf procent van het totaal aantal studenten). Het grootste gedeelte van deze beurzen bestond tot 1945 uit voorschotten.⁷¹ Juist omdat het zo moeilijk was om een rijksbeurs te verkrijgen, kon een pensie van een privaat fonds zoals een Friese leen dus een wezenlijk verschil maken.

Gaandeweg werd de Commissie voor Rijksstudietoelagen coulanter met de toekenningen. Hierdoor steeg het aantal studenten die rijksstudietoelagen kregen toegekend. Tussen 1948 en 1954 kwamen jaarlijks gemiddeld zo’n 2500 studenten in aanmerking voor een rijksstudietoelage. In 1959 was dit aantal gestegen tot 8600 studenten. Bovendien steeg het percentage van de rijksstudietoelage dat niet meer hoefde te worden terugbetaald tussen 1954 en 1959 fors, van 13,1 procent naar 46,8 procent. Ook de verhouding tussen beurzen, voorschotten of mengvormen veranderde. Uiteindelijk kreeg 36,7 procent van het totaal aantal studenten aan het einde van deze periode tijdens het collegejaar 1965/1966 een rijksstudietoelage. 7,4 procent daarvan kreeg een beurs,

4,2 procent een voorschot en 25,1 procent een gemengde rijksstudietoelage.⁷² Kortom, medio jaren zestig waren de pensies minder urgent dan voorheen.

2.4 GdJL in een tijdperk van wederopbouw

De Tweede Wereldoorlog kwam in Nederland in mei 1945 ten einde. Aanvankelijk ervoeren de Friese lenen de nadelige economische gevolgen van de oorlog. Weliswaar hadden veel lenen een substantieel vermogen opgebouwd via de inkomsten uit de NWS als stabiel beleggingsinstrument met een vaste rente, echter de inkomsten die met het verpachten van grond werden gegenereerd waren laag en de inflatie was juist buitengewoon hoog. Dus lenen zoals GdJL die voor een groot deel van pachtinkomsten afhankelijk waren hadden hier last van. Ook de relatief hoge kosten van het beheer van land en de stijgende kosten van de begevingen zorgden ervoor dat veel lenen in de jaren vijftig financieel in de knel kwamen te zitten. Deze kosten namen na de Tweede Wereldoorlog toe omdat er veel geïnvesteerd werd in het beheer van landerijen, bijvoorbeeld door het aanleggen van kanalenstelsels en door in te zetten op ruilverkaveling. Daarnaast liepen bij sommige lenen de kosten van de begevingen de spuitgaten uit, met name omdat de vergelijkende examens erg duur waren. Dat kwam door de hoge vergoedingen die de docenten vroegen, maar ook doordat de begevingen een soort feestjes werden inclusief dure diners.⁷³ Er zijn overigens geen aanwijzingen dat dit ook speelde bij GdJL.

Verder bleek de NWS dan wel een stabiele inkomstenbron met een rente van tweeënehalf tot drie procent, maar het was zeker geen vetpot en had weinig perspectief.⁷⁴ Vandaar dat voor veel lenen na de oorlog het moment was gekomen om meer bij te gaan beleggen bij reguliere banken. Immers, daar steeg de rente harder dan bij de NWS.⁷⁵ Voor GdJL gold in ieder geval aan het einde van deze periode dat met name werd belegd in aandelen en beleggingsfondsen.⁷⁶ De lenen zetten weliswaar in op nieuwe manieren om hun inkomsten te vergroten, maar vanwege de voornoemde financiële tegenslagen werd tijdens begevingen in de decennia na de Tweede Wereldoorlog door de lenen vaak aan hooguit twee kandidaten een pensie toegekend.⁷⁷

Overigens trok na de Tweede Wereldoorlog de economie al spoedig weer aan. Met de Marshallhulp die vanaf 1948 vanuit de Verenigde Staten naar Europa vloeide kreeg de Nederlandse economie een belangrijke impuls. Dit resulteerde in een krachtige economische groei in de jaren vijftig en zestig.⁷⁸

Toen de economie weer op volle toeren draaide verhoogden de lenen de pacht zodat er meer inkomsten konden worden gegenereerd.⁷⁹ Maar vanwege toenemende kosten van het beheer en de inflatie, respectievelijk in de jaren vijftig en zestig, vertaalde zich dit niet direct in een uitbreiding van het aantal pensies dat werd toegekend.

De eerste begeving na de Tweede Wereldoorlog

Gelijktijdig met de bovenstaande ontwikkelingen trokken de inkomsten van GdJL na de Tweede Wereldoorlog geleidelijk weer aan. In 1949 betroffen de inkomsten uit de bruto pacht en rente f 3.200,- en in 1955 was dit bedrag gestegen tot f 3.500,-.⁸⁰ Toch is het opvallend, in vergelijking met andere Friese lenen waarover we informatie hebben, dat GdJL tijdens haar derde begeving (1959) aan maar liefs zeven kandidaten een pensie toekende. Even leek het erop dat GdJL met deze begeving een uitzonderingspositie zou innemen ten opzichte van menig ander Fries leen. Hoe zat dat precies?

Op 12 december 1959 had het bestuur van GdJL een advertentie in het *Algemeen Handelsblad* en de *Leeuwarder Courant* geplaatst. In deze advertenties werden '[...] jongens en meisjes geboren tussen 1 jan. 1944 en 31 dec. 1947 [...]' opgeroepen om een aanvraag te doen.⁸¹ Daarnaast werden brieven met dezelfde oproep verzonden naar de pensiegerechtigden waarvan het adres bekend was bij het bestuur.⁸² Hierop hadden dertien kandidaten zich aangemeld. De kandidaten werd gevraagd een viertal documenten te overleggen aan het bestuur, namelijk: een geboortebewijs, een opgave van de onderwijsinstelling die werd of zal worden bezocht, een verklaring van afstamming en een verklaring van het hoofd van de onderwijsinstelling die de sollicitant bezoekt of heeft bezocht waaruit '[...] goede aanleg, ijver, en goed zedelijk gedrag blijkt[t].'⁸³ Maar uit de jaarrekening van 1959/1960 blijkt dat ook geslacht een rol speelde. 'Billijkheidshalve werd besloten niet meer dan een kind per gezin te aanvaarden en daarbij jongens voor te laten gaan.'⁸⁴ Op grond van de aangeleverde documentatie werd een preselectie gemaakt van de kandidaten. Hierbij werd prof. dr. P. Terpstra (Rijksuniversiteit Groningen)⁸⁵ als externe expert om advies gevraagd.

Terpstra selecteerde uit de dertien aanvragen acht kandidaten die in aanmerking kwamen om deel te nemen aan een onderzoek door het Gronings Instituut van toegepaste psychologie en ps techniek. Dit onderzoek betrof een psychologische test en stond onder coördinatie van Terpstra.⁸⁶ Uit de test moest blijken of de kandidaten inderdaad geschikt waren om hun studiedoel tot een succesvol einde te brengen en een pensie te krijgen.⁸⁷ Het onderzoek

vond uiteindelijk plaats op 25 februari 1960. Van de acht werden zeven kandidaten geschikt bevonden. Zij kregen een pensie toegekend.

De pensies van deze derde beleving waren wederom bedoeld voor zowel de middelbare school als de studietijd.⁸⁸ Dat is opmerkelijk omdat in Nederland al sinds 1953 een tamelijk riant systeem van sociale voorzieningen bestond met daarin tegemoetkomingen voor ouders van schoolgaande en studerende kinderen, ondergebracht in de Algemene Kinderbijslagwet. Daarbij moet onder meer gedacht worden aan de driedubbele kinderbijslag die ouders kregen voor studerende kinderen tot 27 jaar.⁸⁹ Dit wil niet zeggen dat een pensie geen relevante bijdrage meer kon leveren, maar er moet geconstateerd worden dat op het terrein van (hoger) onderwijsfinanciering meer mogelijk was dan voor de oorlog.

Er zijn verschillende verklaringen voor het feit dat GdJL aan een voor de toenmalige tijdsomstandigheden ongebruikelijk aantal van zeven kandidaten een pensie toekende. Ten eerste waren de inkomsten van GdJL hoger dan in de periode van het interbellum. Sinds ruwweg het einde van de Tweede Wereldoorlog lagen de inkomsten relatief stabiel op meer dan drieduizend gulden op jaarbasis. Tegelijk maakte GdJL ook de nodige kosten voor zaken als landbeheer, de vergoedingen van de bestuurders en de accountant. Die uitgaven liepen soms behoorlijk op, zoals in 1959 (het jaar van de beleving), met kosten van meer dan vijfduizend gulden (exclusief pensies). Dit terwijl de inkomsten 'slechts' een ruime drieduizend gulden betroffen. Het bestuur verwachtte echter dat enkele begiftigden zouden uitvallen. 'Gezien de ervaring, dat pensiehouders er wel de brui aan gaven, durfde bestuurders 6 pensies [te] verlenen.'⁹⁰ Waar die ervaring op gebaseerd was is onduidelijk. Er was hiervoor immers slechts aan twee andere personen een pensie toegekend.

Ten tweede waren de bedragen van de pensies vrij laag. Tijdens de tweede beleving ging het slechts om f 300,- per jaar voor een begiftigde die onderwijs volgde aan de middelbare school en f 760,- voor een begiftigde die studeerde in het hoger onderwijs.⁹¹ Vooral dat laatste bedrag was relatief laag. De bedragen van de rijksstudietoelagen lagen rond die tijd immers op een paar duizend gulden per jaar, afhankelijk van het inkomen van de ouders van de desbetreffende student.⁹² Ook bij andere lenen zien we in voorkomende gevallen het tweevoudige bedrag de revue passeren in vergelijking met de hoogte van de pensie van GdJL.⁹³

Maar er waren ook diepere oorzaken voor het relatief hoge aantal pensies dat werd toegekend tijdens de beleving. Dit had te maken met de bestuursstructuur van het Leen. In tegenstelling tot veel andere Friese lenen kon GdJL een autonome beleidskoers varen. Dat kwam mede doordat GdJL geen verantwoording hoefde af te leggen aan Gedeputeerde Staten over haar beleid

rondom zaken als de doelgroepafbakening en de hoogte van de pensies.⁹⁴ Daar komt bij dat het in het geval van GdJL aan strakke (statutaire) richtlijnen rondom de pensies ontbrak, zodat het bestuur van GdJL ook intern behoorlijk autonoom was in haar handelen.⁹⁵ Kortom, juridisch en bestuurlijk was GdJL autonomer dan menig ander lenen.

Je kunt je afvragen in hoeverre GdJL nou daadwerkelijk afweek van de andere lenen. De kernactiviteit was immers nagenoeg hetzelfde. Maar het toekennen van de zeven pensies in 1959/1960 is wel degelijk opvallend als we het afzetten tegen de Friese lenen als geheel. In die tijd worstelden veel lenen met hun pensiebeleid. Aanvankelijk achtten de besturen van veel van de lenen het bedrag van de pensies te laag in vergelijking met de rijksstudietoelagen, maar kennelijk was een relatief hoog aantal lage beurzen verstrekken voor het bestuur van GdJL geen issue. Het bronnenmateriaal duidt ook niet op discussies in het bestuur over de hoogte van de pensies.

Voorts verhoogden veel lenen medio jaren zestig het bedrag van de pensies. Desondanks stopten veel lenen na het aanpassen van de pensiebedragen aan de nieuwe tijdsomstandigheden helemaal met het aannemen van nieuwe beneficianten. Veel lenen richtten zich op een doelgroep zonder al te veel financiële draagkracht. Met de uitbreiding van de rijksstudietoelagen vroegen veel lenen zich medio jaren zestig af of zij nog wel toegevoegde waarde hadden.⁹⁶ Het Rijk voorzag immers al in de behoefte van studenten aan studiefinanciering. Tegen die achtergrond stopten een deel van de ruim dertig lenen die in de jaren zestig bestonden in Friesland met het verstrekken van pensies.⁹⁷ Daar gaan we in het volgende hoofdstuk nader op in. Al met al waren het verhogen van de bedragen en het stoppen van de pensies in een korte tijd twee ingrijpende koerswijzigingen die de lenen doormaakten.

Koerswijzigingen bij GdJL?

Tegenover de uitdagingen, discussies en wijzigingen bij veel Friese lenen omtrent de jaren zestig, staat dat er betrekkelijk weinig aanwijzingen zijn dat GdJL in de jaren vijftig en de eerste helft van de jaren zestig fundamentele koerswijzigingen onderging op het gebied van bestuur en beleid. Wel werden, naar aanleiding van de Wet op Stichtingen (WS, 1956), de statuten in 1960 gewijzigd door het bestuur. Een aantal punten werden nu ook formeel vastgelegd. De WS was de eerste algemene wettelijke regeling van stichtingen en was in eerste instantie bedoeld om wanbeheer van stichtingen te voorkomen. De WS stelde een aantal formele eisen aan stichtingen, onder meer met betrekking tot de oprichting, de doelstelling en de organisatie.⁹⁸

In de nieuwe statuten van het Leen werden derhalve een aantal nieuwe artikelen opgenomen met betrekking tot het besturen van het Leen, zoals artikelen over de samenstelling en opvolgingsprocedure van het bestuur, het financieel beheer, de vergaderfrequentie (ten minste één keer per jaar), de beslisstructuur (meerderheidsprincipe), de hoogte van de pensies (tussen de f 300,- en f 1200,-) en de verantwoordingsprocedure voor de begiftigden. Dit alles was echter niet heel vernieuwend als we het afzetten tegen de kennis over de bestuurlijke en de beleidspraktijk van GdJL. Een verandering in de statuten die potentieel wel de bestuurlijke werkwijze kon transformeren betrof het opnemen van een huishoudelijk reglement.⁹⁹ De nieuwe statuten verwezen naar een huishoudelijk reglement voor alle zaken waarin de statuten niet voorzagen, maar dit reglement werd pas in 1965 ingevoerd door het bestuur.¹⁰⁰ In het volgende hoofdstuk zal daar aandacht aan worden besteed. Overigens is het frappant dat het overgrote deel van de Friese lenen was uitgesloten van de WS.¹⁰¹ Deze lenen identificeerden zichzelf (nog) niet als zelfstandige stichting.¹⁰² Kennelijk positioneerde het bestuur van GdJL zich sterker als stichting dan menig ander leen.

Verder is het wat betreft het bestuur van het Leen in het tijdperk van wederopbouw van belang te noemen dat in 1961 bestuurslid Eelco Paulus Kingma overleed. De regeling binnen het bestuur was dat een ‘aftredend’ bestuurslid zelf zijn opvolger aanwees. Als dat niet gebeurde, dan benoemden zijn of haar collega-bestuurders een nieuw bestuurslid. Een belangrijke formele voorwaarde om bestuurder van het Leen te mogen worden was dat iemand tot de familiekring behoorde.¹⁰³ Tegen die achtergrond had Eelco Paulus Kingma in 1960 in een notariële akte laten vastleggen dat zijn zoon, Paulus Kingma (D-tak), zijn opvolger werd. Als Paulus Kingma echter onverwacht zou komen te overlijden, dan zou de dochter van Eelco Paulus Kingma, Anna Sophia Kingma, de opvolger worden.¹⁰⁴ Uiteindelijk werd Eelco Paulus Kingma in 1965 door zijn zoon Paulus Kingma opgevolgd.¹⁰⁵

2.5 Besluit: periode 1921-1965

De opbouwfase van GdJL wordt gekenschetst door turbulente tijdsomstandigheden. Ten eerste doorstond het Leen de economische crisis van de jaren dertig die de inkomsten aanzienlijk had doen dalen. Hierdoor duurde het betrekkelijk lang voordat de eerste pensie kon worden verstrekt. Immers, oprichter Tjeerd de Jong had bepaald dat voor het toeken-

nen van de eerste pensie eerst f 20.000,- moest worden gespaard. De eerste pensie werd daarom pas in 1939 verstrekt, achttien jaar na de oprichting. Vervolgens brak de Tweede Wereldoorlog uit. Aanvankelijk had de oorlog relatief beperkte gevolgen voor de lenen en GdJL. Er werden nog steeds pensies verstrekt. Na de oorlog verkeerde Nederland echter enige tijd in een economisch moeilijke situatie. Dat had ook zijn weerslag op de financiële situatie van de lenen. Als gevolg daarvan beperkten veel lenen het aantal pensies per begeving tot hooguit twee. Niettemin waren de lenen redelijk stabiel in het toekennen van pensies ondanks de economische schommelingen, zij het soms op kleinere schaal.

Toen het na de oorlog economisch weer beter ging konden meer pensies worden verstrekt door de Friese lenen, maar bleek dat de bedragen vaak niet meer goed konden concurreren met de rijksstudietoelagen van de overheid. Derhalve werd het bedrag van de pensies medio jaren zestig door menig leen aangepast aan het nieuwe tijdsgewricht. Aan de andere kant worstelden veel lenen aan het einde van de jaren zestig met de vraag of zij nog wel zinvol waren. Voor en tijdens de oorlog waren pensies belangrijk voor de begiftigden vanwege de beperkte studiefinanciering vanuit de overheid. Slechts een zeer klein deel van de studenten kwam in aanmerking voor de studiefinancieringsinstrumenten van die tijd, een rijksbeurs of een rijksstudietoelage. Na de oorlog werd de studiefinanciering vanuit de overheid geleidelijk ruimhartiger zodat particuliere vormen van studiefinanciering minder urgent werden. Sommige lenen stopten daarom met het organiseren van begevingen en het verstrekken van pensies en heroverwogen hun functie. Kortom, de opbouwfase van GdJL was een periode waarin veel veranderingen plaatsvonden in de bredere context waarin het Leen bewoog.

Tegelijkertijd was de opbouwfase voor GdJL in bestuurlijk en beleidsopzicht op veel punten een periode van geleidelijke vooruitgang. De taken van het bestuur waren niet strak geformuleerd tijdens deze periode. Dit betekende dat het besturen meer op ad hoc basis plaatsvond. Het driehoofdige bestuur kende twee wisselingen. Daarnaast werkte het bestuur samen met experts die de begevingen organiseerden. Verder was er nog nauwelijks sprake van interactie met andere actoren. Ook van grote veranderingen in de beleidsvoornemens was vrijwel geen sprake. Het doel bleef het verstrekken van pensies aan de gerechtigden en het middel om dit te verwezenlijken was inkomsten genereren met het verpachten van grond en beleggen, alsmede het organiseren van de begevingen.

De eerste pensie die GdJL aan een gerechtigde toekende was bedoeld voor het onderwijs aan de hbs. Een pensie werd destijds onder meer gebruikt om in de reis- en verblijfkosten van de begiftigde te voorzien. De selectie van de

kandidaat vond plaats op basis van een vergelijkend examen begeleid door een commissie van experts. Tijdens de tweede begeving, die plaatsvond tijdens de Tweede Wereldoorlog (1943), werd het pensietraject uitgebreid met een studie in het hoger onderwijs. Waar de Tweede Wereldoorlog ervoor had gezorgd dat veel Friese lenen het aantal pensies beperkten, verstrekke GdJL juist zeven pensies tijdens de derde begeving in 1959. Daarnaast zien we ondanks dat de bedragen van de rijksstudietoelagen aanzienlijk waren gestegen in de jaren zestig, in het beschikbare bronnenmateriaal geen discussie ontstaan in het bestuur over het bedrag van de pensies of het nut van het Leen. Mogelijk kwam dit doordat GdJL tamelijk vrij was in haar pensiebeleid ten opzichte van andere Friese lenen. Uiteindelijk werden gedurende de opbouwfase in totaal negen pensies toegekend.

De gestage ontwikkeling van het beleid van GdJL, het ad hoc karakter van de bestuurlijke praktijk en het toekennen van zeven pensies tijdens de derde begeving, in een periode waar veel lenen juist minder pensies toekenden, waren mede het gevolg van de wijze waarop de bestuursstructuur was vormgegeven. GdJL had in vergelijking met andere Friese lenen een autonomere positie. Waar andere lenen formeel verantwoording en rekening moesten afleggen aan het provinciale bestuur, de Gedeputeerde Staten van Friesland en soms ook het gemeentebestuur, gold dit niet voor GdJL. Daarom kon het Leen haar eigen koers varen. Tegen het einde van deze periode veranderde de bestuurlijke werkwijze enigszins met de invoering van de Wet op Stichtingen van 1956. Naar aanleiding daarvan werden de statuten gewijzigd in 1960 en werd in 1965 een huishoudelijk reglement ingevoerd. Ook hier zien we de bijzondere positie van GdJL. Andere lenen veranderden hun statuten niet naar aanleiding van de nieuwe Wet omdat zij zichzelf niet als volledig zelfstandige stichting identificeerden. Echt substantiële veranderingen in de bestuurlijke praktijk zouden echter pas tijdens de volgende periode plaatsvinden.

Het is, tot slot, van belang om in ogeschouw te nemen dat voor een groot deel van de periode het ontbreekt aan bepaalde informatiebronnen, zoals de notulen van de bestuursvergaderingen. Dat leverde limitaties op, maar op basis van verspreide informatie kregen we toch een behoorlijke indruk van de gang van zaken van het Leen en de Friese lenen als zodanig. Al met al kan worden geconcludeerd dat er tijdens de opbouwfase veel gebeurde in de omgeving van het Leen en de bredere context, maar dat het bestuur van GdJL vooral vasthield aan de kernactiviteiten.



3

VAN OPBOUW NAAR CONSOLIDATIE (1965-1986)



De ontwikkeling die de Friese lenen en GdJL in het bijzonder doormaakten in de twee decennia na 1965, werd duidelijk beïnvloed door bredere maatschappelijke veranderingen en aanpassingen van de rijksstudietoelage. De economische vooruitgang die de decennia na de Tweede Wereldoorlog kenmerkte en aanhield tot begin jaren zeventig, stond aan de basis van de verruiming van de publieke studiefinanciering. Sinds 1919 was dat de rijksstudietoelage die bestond uit beurzen en renteloze voorschotten. Tegelijkertijd was deze vorm van studiefinanciering niet beschikbaar voor alle studenten. De reden daarvoor was dat de Commissie voor Rijksstudietoelagen nog steeds keek naar de financiële behoefte van een student als criterium voor de toekenning van een rijksstudietoelage. Dan was er nog een ander voordeel van een pensie van een leen: een pensie hoefde niet te worden terugbetaald en er werd zodoende geen studieschuld opgebouwd door de ontvanger. Hoewel algemene studiefinanciering lang op zich liet wachten, werd met het invoeren van de basisbeurs in 1986 uiteindelijk een generiek stelsel geïntroduceerd. De verruiming van de publieke financiering voor studerende stelde de Friese lenen voor een nieuwe uitdaging: waren de lenen nog wel nuttig nu veel meer studenten dan voorheen beurzen en renteloze voorschotten uit de rijksstudietoelagen kregen?

De tweede grote ontwikkeling waar de lenen mee te maken kregen was de economische achteruitgang die in de jaren zeventig inzette en tot in de jaren tachtig aanhield.¹⁰⁶ Tegelijkertijd duidt de huidige kennis over de Friese lenen erop dat de gevolgen van de economische crisis voor de lenen beperkt bleven. Ten derde kwam er in deze periode nieuwe wetgeving voor stichtingen tot stand. Opvallend is dat de bovenstaande ontwikkelingen meer invloed hadden op het reilen en zeilen van de andere lenen dan op GdJL. In dit hoofdstuk richten we ons op de vraag hoe dat kan door te kijken hoe GdJL haar positie

consolideerde. Eerst bespreken we de algemene trends waar de Friese lenen mee te maken kregen in de decennia na 1965 en vervolgens zoomen we in op GdJL.

3.1 Tanende belangstelling voor de Friese lenen

‘H ebben de lenen nog zin?’ luidde de titel van een artikel in de *Leeuwarder Courant* van 20 november 1965.¹⁰⁷ In het artikel werd de vraag opgeworpen of de lenen niet overbodig waren geworden. Een kritische lezer stelde: ‘niet alleen kunnen tegenwoordig de rijkstoelagen met veel minder kosten en moeite en met minder risico ook verkregen worden [...], maar in de praktijk zouden de pensies nogal eens ten goede komen aan hen, die ze niet of nauwelijks nodig hebben.’¹⁰⁸ Tegelijkertijd was in datzelfde jaar de belangstelling onder de doelgroep bij sommige lenen nog steeds groot. De Bolswarder lenen organiseerde in 1965 bijvoorbeeld een begeving met maar liefst 115 kandidaten waarvan er vier een pensie kregen. Dat was fors groter dan de begeving van GdJL in 1959 waaraan slechts dertien kandidaten deelnamen. Ook de bedragen van de pensies die de Bolswarder lenen verstrekten waren hoger. Desondanks was de begeving van de Bolswarder lenen een uitzondering in een periode waarin de Friese lenen worstelden met hun positie en bijdrage op het terrein van studiefinanciering.¹⁰⁹

Ondertussen speelde het vraagstuk rondom de relevantie van de lenen nog steeds in de jaren zeventig. Mede als gevolg daarvan werden minder begevingen georganiseerd door de lenen.¹¹⁰ *Het Parool* besteedde op 28 augustus 1979 aandacht aan de kwestie. De titel van het artikel luidde: ‘Waarheen met het Friese geld? Nauwelijks gegadigden voor oeroude studiefondsen.’¹¹¹ Daarmee werd opnieuw het nut van de lenen in twijfel getrokken. Nu zelfs in een (voornamelijk) Randstedelijke en op Amsterdam gerichte krant. In het artikel werd onder meer gewezen op het grote vermogen van de Friese lenen en de tegelijkertijd tanende belangstelling onder de doelgroep. Zo gezien waren veel van de Friese lenen in de jaren zeventig in een bestaanscrisis beland.

Financieel-economische situatie

Het vraagstuk rondom de relevantie en positionering van de lenen had verschillende achtergronden. Op het eerste gezicht zou je zeggen dat de economische teruggang vanaf de jaren zeventig zijn weerslag had op de financiële situatie van de lenen met alle gevolgen van dien. Maar dat bleek toch genuanceerder te liggen.

In de jaren zeventig eindigde de periode van uitzonderlijke economische voorspoed die kenmerkend was geweest voor de jaren vijftig en zestig. Dit had verschillende oorzaken. In Nederland vlakke de economische groei begin jaren zeventig eerst af om vervolgens te stagneren.¹¹² Vaak wordt naar de oliecrises van 1973 en 1979 verwezen om deze omslag te duiden.¹¹³ Maar er waren ook structurelere oorzaken, zoals het financieringstekort en het weinig innovatieve karakter van het Nederlandse bedrijfsleven in die tijd. Als gevolg daarvan gingen op verschillende terreinen de economische rendementen naar beneden.

In het geval van de Friese lenen was er amper sprake van een afname van de rendementen. Veel lenen hadden door de tijd heen hun vermogen opgebouwd. In voorkomende gevallen hadden lenen grootschalig in de NWS of in andere (staats)obligaties geïnvesteerd. Dat leidde tot stabiele inkomsten uit de (over het algemeen) vastgepinde rentes. Als het vermogen dat was ondergebracht in dergelijke obligaties toenam, werden de inkomsten uit de rente vanzelfsprekend ook hoger. Het feit dat in de jaren zeventig door veel Friese lenen nauwelijks pensies werden verstrekt droeg er verder aan bij dat het vermogen van de lenen dikwijls toenam.¹¹⁴

Daarnaast maakte de Friese landbouw gedurende de tweede helft van de twintigste eeuw een schaalvergroting door. Het aantal boeren nam af en de bedrijven werden vaak groter.¹¹⁵ Ruilverkaveling, waarbij grondbezit werd samengevoegd, werd gestimuleerd door de overheid. Ter illustratie: tussen 1950 en 1974 nam het aantal veeteelt- en akkerbouwbedrijven met bijna vijftig procent af.¹¹⁶ Ook het percentage verpachte grond nam in de tweede helft van de twintigste eeuw af.¹¹⁷ Het kwam bovendien vaker voor dat Friese lenen hun grondbezit afstootten. Maar dat gold zeker niet voor alle lenen.¹¹⁸ Het is van belang om in acht te nemen, dat de Nederlandse landbouwsector als geheel nagenoeg geen last had van de economische krimp in de jaren zeventig en tachtig. In vergelijking met andere sectoren presteerde de landbouwsector buitengewoon goed.¹¹⁹

Alhoewel weinig bekend is over de specifieke trends wat betreft de pacht-opbrengsten (veel particuliere gegevens zijn niet vrijgegeven), wijst het bovenstaande er in ieder geval op dat de pacht-opbrengsten niet direct werden gehinderd door de economische achteruitgang. Aan de andere kant bracht de

afname van de verpachte grond wel een inkrimping van het speelveld teweeg. Daar komt bij dat als de toename van de pachtopbrengsten van de Friese lenen wordt afgezet tegen de stijgende studiekosten, er moet worden vastgesteld dat de studiekosten veel sneller stegen dan de inkomsten uit de pacht. Sommige lenen konden daarom per jaar maar enkele honderden guldens aan pensies uitkeren. Dat stond in geen verhouding tot de bedragen van de rijksstudietoelagen. Voor enkele honderden guldens aan studiefinanciering liepen studenten in de jaren zeventig dan ook niet meer warm.¹²⁰

Kortom, het landschap van Friese lenen kent variëteit.¹²¹ Sommige lenen belegden slim zodat de inkomsten bleven toenemen, terwijl andere lenen soms grote verliezen leden.¹²² Tegelijkertijd schraagden de meeste lenen van oudsher sterker op de inkomsten uit het verpachten van grond dan op de inkomsten afkomstig uit obligaties of aandelen.¹²³ Dat staft het beeld dat bij de meeste lenen van echte financiële problemen weinig sprake was. Daartegenover staat dat de studiekosten snel stegen in de twee decennia na 1965, zodat de financiële slagkracht van de lenen in voorkomende gevallen toch niet toereikend was. Bij GdJL waren er in deze periode in ieder geval geen financiële problemen als gevolg van verkeerde beleggingen of lage pachtopbrengsten. De inkomsten uit de netto pacht en rente waren tussen 1969 en 1979 gestegen van f 10.250,- naar f 24.000,-.¹²⁴ Aan het einde van deze periode, in 1986, waren de inkomsten gestegen naar f 39.000,- netto pacht en rente per jaar.¹²⁵

Concurrentie van de rijksstudietoelage

Het voorgaande overziend speelde de financieel-economische situatie sinds 1965 een rol bij de discussie over de positionering van de lenen. Dit spitst zich dan met name toe op de vraag of een leen wel of niet een pensie kon uitkeren die hoog genoeg was om in de studiekosten te voorzien. Aan de andere kant was er nu ook een tamelijk toegankelijk en aantrekkelijk alternatief voor de pensies: studenten konden steeds gemakkelijker een beurs en/of renteloos voorschot krijgen via de publieke studiefinanciering, de rijksstudietoelagen. Het aantal en de hoogte van de beurzen en renteloze voorschotten was sterk toegenomen. Bovendien bestond er een riant kinderbijslagstelsel met een driedubbele kinderbijslag voor ouders van studerende kinderen tot 27 jaar. Gecombineerd met de explosieve groei van de studiekosten, droeg dat er aan bij dat dat studenten in de jaren zeventig vaker hun heil gingen zoeken bij de rijksstudietoelagen.¹²⁶ Sommige lenen koppelden de hoogte van de pensie aan het maximumbedrag van de rijksstudietoelage, maar daar konden lenen niet altijd in meegaan en het bedrag van de pensie kon ook (veel) lager zijn. Een pensie én een rijkstudie-

toelage krijgen was doorgaans niet mogelijk. Leenbesturen wilden dit over het algemeen niet en de overheid zou in de meeste gevallen het bedrag van de pensies inkorten op de rijksstudietoelage.¹²⁷ Daarnaast moesten de kandidaten in het kader van de begeving meestal deelnemen aan een vergelijkend examen. Dat betekende een extra horde voor studenten die ze niet hoefden te nemen als ze een financiering aanvroegen via de rijksstudietoelagen.

Het aantrekkelijke alternatief op de pensies in de vorm van de rijksstudietoelagen is een tweede belangrijke verandering in de bredere context waarbinnen lenen actief waren, die het gebrek aan gegadigden voor de pensies en de tanende belangstelling in de lenen verklaart. Alles overziend, was de kwestie rondom de relevantie en positionering van de lenen een gevolg van enerzijds een gebrek aan financiële slagkracht bij sommige lenen en anderzijds het aantrekkelijke alternatief voor studerenden middels de rijksstudietoelagen.

3.2 GdJL's positionering in een veranderend studiefinancieringslandschap

Bij GdJL leken de hierboven beschreven uitdagingen rondom inkomsten, de rijksstudietoelagen en de (hoogte van de) pensies aanvankelijk een minder grote rol te spelen. In het verleden was het voor het Leen geen probleem geweest een pensie te verstrekken aan een begiftigde die ook een lening vanuit de rijksstudietoelage kreeg.¹²⁸ Ook in de jaren zeventig en tachtig werden begevingen georganiseerd en was er interesse onder de doelgroep. Er werden zelfs meer pensies toegekend dan ooit tevoren.¹²⁹ In de periode 1921-1965 werd in totaal aan negen gerechtigden een pensie verstrekt, terwijl in de (veel kortere) periode 1965-1986 maar liefst 41 pensies werden toegewezen.¹³⁰ GdJL bleef haar kernactiviteiten, het verstrekken van pensies aan de gerechtigden, dus continueren. Van een bestaanscrisis, zoals die bij veel andere Friese lenen gestalte had gekregen, was geen sprake. Maar hoe kwam het dat GdJL in de jaren 1965-1986 het toekennen van pensies kon handhaven en bovendien op een grotere schaal dan voorheen?

Inkomstenbronnen

Allereerst was het financieel mogelijk om pensies te blijven verstrekken en uit te breiden. Zoals in de vorige paragraaf is genoemd, namen de inkomsten van het Leen in de periode 1965-1986 flink toe. Net als de andere Friese lenen genereerde GdJL inkomsten met het verkopen, aankopen en verpachten van grond, en met beleggen. Het Leen bleek daarin effectief. Het uitgangspunt van het bestuur was dat het kapitaal niet minder mocht worden, zodat GdJL voortdurend bleef zoeken naar mogelijkheden om de inkomstenbronnen te optimaliseren.¹³¹

Zo werd in 1966 bij de gemeente Joure gepolst of daar kansen lagen om op gunstige wijze grond te verkopen, waarbij de gemeente zou moeten opdraaien voor de overdracht en de makelaarskosten.¹³² Dit soort handigheden zien we ook terug in het beleggingsbeleid. In december 1968 besloot het bestuur om '[...] de helft van de aandelen te verkopen en om te zetten in obligaties alsmede om voor de liquide middelen ad. +/- f 40.000 tevens obligaties te kopen met de bedoeling in het achterhoofd om deze obligaties t.z.t. weer om te zetten in aandelen als het koersniveau weer eens in een dal zit.'¹³³ Ook in jaren zeventig bleef het slim aankopen van effecten een terugkerend aandachtspunt.¹³⁴ Het bestuur van GdJL bewoog dus mee met de bredere economische ontwikkelingen in Nederland. Dat gold ook voor het einde van deze periode. Toen de inflatie toenam, bijvoorbeeld, werd in 1981 ingezet op het aankopen van nieuwe landerijen. Hoewel de rente uit de beleggingen aan de maat was, leverde deze naar verhouding minder op vanwege de inflatie. Daarom leek inzetten op het aankopen van grond op dat moment een slimme zet.¹³⁵

Alles bij elkaar genomen kan worden vastgesteld dat GdJL succesvol meerzijdige financieringsbronnen aanwendde. De inkomsten van het Leen waren tegen het einde van deze periode geklommen tot bijna f 40.000,- per jaar. Dit stelde het Leen in staat om continuïteit in de belevingen en pensies te houden en zelfs uit te breiden.

Pensiebeleid

De financiële successen die GdJL deze periode boekte vertaalde zich niet direct naar het uitbreiden van de pensies. De hoogte van de pensies was tot 1970 statutair bepaald op maximaal f 1200,-. Deze begrenzing dateerde nog uit 1921 en was beduidend lager dan de beurzen en renteloze voorschotten van de rijksstudietoelage, en de pensies die sommige andere Friese lenen verstrekten.¹³⁶ f 1200,- was ook veel te weinig om een studiejaar van te financieren. Daar was

sinds medio jaren zestig toch al snel zo'n drie- a vierduizend gulden voor nodig.¹³⁷ Zodoende pasten verschillende Friese lenen de hoogte van hun pensies aan naar bedragen tussen de f 2500,- en f 3750,-.¹³⁸ Bovendien namen in de jaren zeventig de studiekosten verder toe zoals in de vorige paragraaf al werd aangestipt. De rijkstudietoelagen werden daarop afgestemd. Een uitwonende WO-student kon in het collegejaar 1970-1971 bijvoorbeeld een maximum van f 4750,- krijgen als rijksstudietoelage en een thuiswonende student f 3255,-.¹³⁹ Al met al waren de bedragen van de rijksstudietoelagen door de tijd heen flink toegenomen, van enkele honderden guldens in het interbellum, naar twee- tot drieduizend in de jaren zestig en vervolgens naar drie- a vijfduizend gulden in de jaren zeventig.¹⁴⁰

Daarmee was het volstrekt duidelijk dat de statutaire grens van de pensies op maximaal f 1200,- niet concurrerend was met de rijksstudietoelage. Het bestuur stelde in 1965 tijdens een vergadering dan ook vast dat de begrenzing van f 1200,- niet meer correspondeerde met de nieuwe omstandigheden waarin sprake was van hogere studiekosten en hogere rijksstudietoelagen.¹⁴¹ Gelijktijdig genereerde GdJL genoeg inkomsten om de bedragen van de pensies boven het statutair vastgestelde bedrag te kunnen uitkeren. Dat gebeurde ook. In de praktijk werd door het bestuur zelden strikt aan de f 1200,- vastgehouden. De bedragen van de pensies fluctueerden. In 1968 liepen bijvoorbeeld drie pensies van f 760,- per jaar, terwijl in 1970 twee pensies van f 900,- per jaar liepen en één van f 2700,- per jaar.¹⁴² Overigens waren de lagere bedragen vaak bedoeld voor activiteiten die buiten een studie in het hoger onderwijs vielen, maar wel verband hielden met het ontplooiën van talenten, bijvoorbeeld een cursus, een muziekopleiding en er werd ook een pensie toegekend aan een gerechtigde voor de aanschaf van een naaimachine.¹⁴³

Tegen de achtergrond van de groeiende studiekosten en de ontoereikende statutaire begrenzing van de hoogte van de pensies op f 1200,- werd het pensiebeleid onderwerp van discussie in het bestuur. Als gevolg daarvan besloot het bestuur in 1970 dat een statutenwijziging nodig was om formeel vast te leggen dat het bestuur de hoogte van een pensie kon bepalen. Daarmee zouden de statuten weer toereikend zijn voor het daadwerkelijk handelen van het bestuur.¹⁴⁴ De daad werd bij het woord gevoegd en één van de eerste nieuwe pensies in deze periode (dus geen pensie binnen een traject dat nog doorliep uit de vorige periode) bestond uit een bedrag dat sterk afweek van de initiële statutaire begrenzing, namelijk f 2500,- vanaf het collegejaar 1971-1972 voor de begiftigde Wietse de Jong (C-tak). De Jong gebruikte de pensie om een studie te volgen aan de prestigieuze Harvard Graduate School of Business Administration.¹⁴⁵ Een pensie aanvragen voor postdoctorale vormen van onderwijs of onderzoek behoorde dus ook tot de mogelijkheden. Andere voorbeelden daar-

van zijn een pensie (f 2400,-) voor de promotie van Jan Herre Kingma (B-tak) en een pensie (f 2400,-) in het kader van de promotie van Willem Boudewij de Greve (B-tak). Kingma en De Greve promoveerden respectievelijk op 8 juni 1978 aan de Rijksuniversiteit Groningen op het gebied van farmacologie en (precies een jaar later) op 8 juni 1979 aan de Universiteit van Amsterdam op het gebied van economie. Deze pensies voor promovendi waren bedoeld voor de drukkosten van hun proefschrift.¹⁴⁶

Hoe werden de pensies toegekend? De notulen van de bestuursvergaderingen leveren nuttige informatie op over de feitelijke praxis inzake de toekenningen. Discussies tijdens de vergaderingen in de jaren zestig en zeventig resulteerden in een specifieke modus operandi waarmee de pensies aan studenten werden toegekend. In de eerste plaats waren de pensies afhankelijk van de beschikbare financiële middelen. In de bestuursvergaderingen werden dan ook eerst de financiën behandeld en werd vervolgens bepaald hoeveel pensies er konden worden toegewezen. Daarna werd een sollicitatieronde georganiseerd waarbij de pensiegerechtigden per brief en soms via een advertentie in de krant werden uitgenodigd om te solliciteren naar een pensie. De sollicitaties van de kandidaten werden vervolgens beoordeeld door het bestuur en een externe adviseur, tussen 1966 en 1977 met behulp van dr. C.G. (Coenraad) Smit.¹⁴⁷

Smit was tussen 1946 en 1968 directeur van de Gemeentelijke HBS te Leeuwarden en na de invoering van de Mammoetwet (1968) rector van de plaatselijke scholengemeenschap (een fusie van de Gemeentelijke HBS en de meisjes-HBS) tot 1972. Hij voerde daar een betrekkelijk autoritair beleid waarbij discipline en de ontwikkeling van de leerlingen tot burgers centraal stonden. Tegelijkertijd was Smit buitengewoon betrokken bij de leerlingen. Zo kende hij vrijwel al hun namen.¹⁴⁸ Met het aanhaken van Smit werd belangrijke kennis en ervaring op het gebied van onderwijs binnen het Leen geïntroduceerd. De werkzaamheden van Smit hadden voornamelijk betrekking op het organiseren van de begeving en het beoordelen van de pensie-aanvragen.¹⁴⁹

Als de sollicitatie van een kandidaat was binnengekomen, dan werd ten eerste via het aangeleverde geboortebewijs en de verklaring van afstamming vastgesteld of de kandidaat inderdaad als afstammeling zijnde in aanmerking kwam voor een pensie. Vervolgens werd gekeken naar de inhoud van het verzoek en of dat strookte met de doelstellingen van studeren of promoveren. Aanvankelijk werden de criteria 'studeren' en 'promoveren' in brede zin geïnterpreteerd en was slechts beperkt sprake van een meritocratische verdeelsleutel zoals gedurende de opbouwfase het geval was geweest. Toch zien we aan het einde van deze periode dat de nadruk sterker werd gelegd op '[...] richtlijnen om leerlingen met de beste studieperspectieven voorrang te verlenen [bij

de toekenning van pensies].¹⁵⁰ Aan de andere kant waren dit 'geen richtlijnen in de zin van regels, maar was het meer een manier om te kijken naar zaken als [een] middelbareschooldiploma [...], hoe iemand zich [wist] te presenteren [of] hoe gemotiveerd [...] iemand [was] om een studie te doen.'¹⁵¹ Niettemin was het wel een eerste stap naar harmonisatie van het toekenningsbeleid.

Als studenten uiteindelijk een pensie toegekend hadden gekregen, dan moesten zij verantwoording afleggen aan het bestuur over hun studievoortgang. Als er inderdaad sprake was van voortgang in de studie, dan kon de pensie worden gecontinueerd.¹⁵² Voortgang betekende niet dat studenten hoge cijfers moesten halen. Het ging er om dat er continuïteit zat in het studietraject. Voortgang was voorwaardelijk voor de verlenging van een pensie naar het volgende studiejaar.¹⁵³ Dit werd gemonitord door het bestuur en tot 1977, uitgezonderd met een korte interval, met behulp van adviseur Smit. Smit was daarmee actief betrokken bij de verschillende facetten van het pensiebeleid.

Dat Smit een actieve rol speelde, bleek wel uit het feit dat beleidsveranderingen op het gebied van de pensies doorgaans pas plaatsvonden na het raadplegen van Smit. Daarmee had hij veel invloed en kon hij zijn stempel zetten op de beleidskoers van GdJL. Feitelijk lag een groot deel van de regie over het toekennen van de pensies bij Smit, terwijl hij niet in het bestuur zat of tot de familietakken behoorde. Zo gaf Smit in 1966 een scherpe omschrijving van de studenten die volgens hem in aanmerking kwamen voor een pensie en zij die buiten de doelgroep vielen. 'Pensies [...] verlenen gedurende de schoolplichtige leeftijd is nonsens. Pensies [...] verlenen zolang iemand na de leerplichtige leeftijd nog op een middelbare school zit is af te raden, omdat het niet goed mogelijk is gebleken kinderen in die leeftijd te testen.'¹⁵⁴ Dit werkte door in het pensiebeleid van GdJL.

In 1974 ging het zelfs een keer goed mis met de pensies toen Smit even niet in beeld was. In 1973 had het Leen alle bij het bestuur bekende pensiegerechtigden middels een brief geïnformeerd over een nieuwe sollicitatieronde. Daarop kwamen verscheidene reacties binnen. Maar in de bestuursvergadering van 20 februari 1974 bleek dat administrerend bestuurslid, Paulus Kingma, op geen van de sollicitanten had gereageerd. Vermoedelijk vanwege slordigheid. Dit blijkt ook uit het besluit van de bestuursvergadering: '[...] dat het administrerend bestuurslid zijn excuus aanbiedt en zijn mede bestuursleden betreft in de vlek die het de Jong's leen besmeurt door sollicitanten niet te beantwoorden en in het ongewisse te laten, besluit het bestuur deze sollicitaties genoemd onder e en f in handen te geven van een derde om te onderzoek wat geda[a]n moet worde[n] nu het bestuur daar zelve niet toe machtig blijkt te zijn.'¹⁵⁵ Wederom werd Smit als adviseur aangetrokken om het probleem op te lossen. Alles bijeen was Smit een fundamentele pijler onder het pensiebeleid van het Leen.

Een pensie buiten de doelgroep?

De invloed van Smit bleek nog groter toen één van zijn adviezen het Leen ertoe bewoog van de algemene kaders af te wijken en aan een niet-pensiege-rechtigde een pensie toe te kennen. Dat was nog nooit eerder gebeurd. In 1976 was het Leen niet in staat om ‘een echte sollicitatie uit te schrijven’, dus om alle gerechtigden op te roepen een aanvraag voor een pensie in te dienen.¹⁵⁶ Dat kwam doordat er in 1976 nog teveel pensies liepen van de vorige begeving en er bijgevolg geen financiële ruimte was om een nieuwe begeving te organiseren.¹⁵⁷ Tegen die achtergrond ging Smit onderzoeken of ‘het zin- en waardevol kan zijn indien wij aan één der pupillen aldaar [Vrije Hogeschool te Zeist/Driebergen] een stipendium zouden geven indien wij in enige boekjaar meer te vergeven hebben, dan wij zelf aan onze kandidaten verantwoord kwijt kunnen.’¹⁵⁸ Smit adviseerde het bestuur in december 1975 ‘dat het aanbevelenswaardig is pupillen aldaar te steunen [...]’.¹⁵⁹ Daaropvolgend besloot het bestuur van GdJL dat het Leen ‘[...] het bestuur van de Vrije Hogeschool eventueel [kan worden gevraagd] of wij ook een pupil kunnen helpen (derhalve individueel een pupil rechtstreeks steunen en niet de school subsidiëren).’¹⁶⁰

Tegen deze achtergrond werd in 1976 een pensie toegekend aan Meino van Kesteren die studeerde aan de Vrije Hogeschool. Dit werd strak gemonitord door Smit. ‘De heer Smit is, na grondig onderzoek bij de ouders en informatie bij afgelopen scholen en bij de te bezoeken Vrije Hogeschool tot het advies gekomen, deze voor één jaar te steunen met f. 2.500,— uit te betalen per kwartaal en het verzoek, dat Meino zich omstreeks Kerstmis en Pasen in verbinding stelt met de heer Smit om deze op de hoogte te houden van zijn studieresultaten.’¹⁶¹ De pensie voor Menno van Kesteren, die niet tot de groep van gerechtigden behoorde, laat goed zien dat het voor de wind ging met GdJL in tegenstelling tot verscheidene collega-lenen die ofwel te maken hadden met financiële uitdagingen of in een bestaanscrisis over hun nut verkeerden.

De uitkomst van het toekennen van een pensie aan Meino van Kesteren viel echter tegen. Dat blijkt uit een terugkoppeling van Smit aan het bestuur. ‘Hr. C.G. Smit is teleurgesteld dat hr. Van Kesteren die een pensie ontvangt voor een jaar studie aan de Vrije Hogeschool ondanks herhaald verzoek eerst maandag j.l. met de toezending van een scriptie van zich liet horen. Uit deze scriptie, welke hij voor het bestuur van de V.H. moest maken blijkt dat hij nog geen studierichtingskeuze heeft gemaakt.’¹⁶² Als gevolg daarvan vond dit ‘proefballonnetje’ geen verdere doorgang en zouden geen andere studenten van de Vrije Hogeschool een pensie krijgen. Daarbij moet gezegd worden dat het bestuur van GdJL sowieso van plan was slechts eenmalig een pensie aan een student van de Vrije Hogeschool toe te kennen.¹⁶³

Geen subsidie aan Den Haag

De ontwikkelingen omtrent de rijksstudietoelage in de jaren zestig en zeventig veroorzaakten, in contrast met sommige andere Friese lenen, geen tanende belangstelling bij de doelgroep of anderszins grote problemen in het geval van GdJL. Daartegenover staat dat het bestuur zich wel degelijk bewust was van de ontwikkelingen op het gebied van de publieke studiefinanciering. Ook over deze kwestie werd adviseur Smit geraadpleegd door het bestuur. Smit stelde in 1966 al dat 'pensies verlenen voor studerende aan inrichtingen, die volgen op de middelbare scholen, [acht ik] een subsidiering aan Den Haag of aan ouders die het best kunnen betalen gezien het feit, dat ieder die voor een pensie in aanmerking komt ook een studiebeurs van de overheid kan krijgen, (voor zover de financiën van de ouders niet toereikend zijn) en de overheid de pensie gewoon van zijn beurs aftrekt.'¹⁶⁴ Wel vond Smit het toekennen van pensies op z'n plaats in het geval van kandidaten uit een groot gezin kwamen of bij promotieonderzoek: '[...] aan ouders van een kind uit een groot gezin, die net buiten [de] grens vallen waarop de overheid een studiebeurs verleent.'¹⁶⁵ Smit refereerde hier expliciet aan de rijksstudietoelage. De eerdergenoemde voorbeelden van pensies voor de drukkosten van het proefschrift tonen aan dat ook deze adviezen van Smit werden omgezet in beleid.

In de daaropvolgende jaren bleek inderdaad dat de overheid een beurs die aan een student werd toegekend in het kader van de rijksstudietoelage verrekende met de pensies. Het bestuur zei daarover in 1970: '[...] ware het niet dat onze pensie afgetrokken wordt van de rijksbeurs [rijksstudietoelage], zodat onze pensie alleen enige verlichting geeft in het later terug te betalen deeltje van de rijksbeurs (het wordt hierdoor kleiner). Het grootste deel komt hierdoor langs een omweg in de Rijkskas of liever gezegd: vermindert de uitgaven van de Rijkskas.'¹⁶⁶ Niettemin was dit voor het bestuur van het Leen geen aanleiding om de toekenning van pensies op 'pauze' te zetten, zoals veel van de andere Friese lenen hadden gedaan. Kennelijk woog het niet te hoeven terugbetalen van (een groot deel van) de studiefinanciering zwaarder bij het bestuur van GdJL dan bij sommige collega-besturen.

Maar het gevolg van de nieuwe inzichten over de wisselwerking tussen de rijksstudietoelagen en de pensies was wel dat GdJL naar (fiscale) mogelijkheden ging zoeken om ervoor te zorgen dat een pensie toch effectief bij een pensiegerechtigde terecht zou komen. Dit deed het Leen bijvoorbeeld door te kijken naar opties waarbij een pensie beschikbaar zou worden gesteld voor zaken buiten de studie om. De kwestie bleef aan het begin van de jaren tachtig echter onzeker voor GdJL.¹⁶⁷ Veel was en bleef onduidelijk over wat mogelijk was, maar bovenal over wat de behoefte van de doelgroep was. Tegen die

achtergrond werd een ouder plan nieuw leven ingeblazen: er werd een reünie georganiseerd.

Aanvankelijk werd beoogd in 1981 een reünie te organiseren, waarbij tijdens de bijeenkomst aandacht zou moeten worden besteed aan de ‘belangen van [de] Stichting en [de] gerechtigden.’¹⁶⁸ Dit zou kunnen worden bereikt door met ‘[...] hen die pensies hebben gehad te overleggen [over] hoe onze gelden het beste kunnen worden besteed [...]’¹⁶⁹ Echter, vanwege veel afzeggingen ging de reünie in 1981 uiteindelijk niet door. Niettemin zou het idee om een reünie te organiseren de daaropvolgende jaren een terugkerend thema worden.¹⁷⁰

Kortom, de wisselwerking tussen de rijksstudietoelage en de pensies, gecombineerd met het Leen dat actief keek naar mogelijkheden om ervoor te zorgen dat de pensies niet ‘de staatskas zouden subsidiëren’, toont dat particuliere studiefinanciering niet los kan worden gezien van ontwikkelingen op het gebied van publieke studiefinanciering. Daarnaast kan worden geconstateerd dat GdJL een tamelijk unieke positie innam op het werkerterrein van de Friese lenen. Van een impasse binnen het pensiebeleid of een bestaanscrisis waar verschillende Friese lenen in verkeerden was geen sprake. Toch was er bij GdJL een wens om te onderzoeken in hoeverre het pensiebeleid paste bij de behoeften van de doelgroep van pensiegerechtigden. Dit thema zal in het volgende hoofdstuk verder aan de orde komen.

3.3 Bestuurlijke organisatie

Huishoudelijk reglement en *compliance*

De specifieke positionering van GdJL in het veranderende studiefinancieringslandschap – in vergelijking met de informatie die bekend is over de andere Friese lenen – kan deels worden verklaard door te kijken naar de bestuurlijke organisatie van het Leen. Een belangrijke wijziging ten opzichte van de eerste periode was dat er in 1965 een huishoudelijk reglement werd ingevoerd door het bestuur. Dit reglement was uniek omdat vrijwel geen van de Friese lenen destijds werkten met een huishoudelijk reglement inzake de bestuurlijke organisatie en werkwijze.¹⁷¹ Het huishoudelijk reglement werd aangenomen in de vergadering van 24 november 1965, bestond uit vijftien artikelen die de bestuurlijke werkwijze beschreven en vertelt meer over de interne speelruimte van het bestuur. Ten eerste werd in het huishoudelijk reglement de gang van zaken met betrekking tot de bestuursvergaderingen beschreven. Daarin werd

onder meer aangegeven welke onderwerpen in ieder geval moesten worden besproken (in essentie de financiën en de pensies) en dat de vergaderingen moesten worden genotuleerd, hetgeen ook gebeurde vanaf 1965.¹⁷² Het resultaat daarvan is dat over de periode 1965-1986 meer informatie beschikbaar is dan over de vorige periode.

Ten tweede bevatte het huishoudelijk reglement richtlijnen inzake de pensies. Daarin werd bepaald dat 75 procent van de opbrengst van het vorige boekjaar zou worden besteed aan het uitkeren van pensies. Het bestuur zou ieder jaar in november beslissen hoe de gelden onder de gerechtigden werden verdeeld. Daarnaast werd in het reglement opgenomen dat het administrerend bestuurslid bij een begeving de gerechtigden schriftelijk op de hoogte moest stellen. Als de aanvragen vervolgens waren binnengekomen, dan was het de bevoegdheid van het bestuur om te beslissen over wie wel of geen toekenning kreeg en de kandidaten daar schriftelijk van op de hoogte te brengen.¹⁷³ Met de introductie van het huishoudelijk reglement werden dus (nog) geen selectiecriteria in het toekenningsbeleid geïncorporeerd.

Ten derde werden de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden beschreven in het reglement. Deze artikelen werden vrijwel alleen toegespitst op de functie van het zogeheten administrerend bestuurslid. Het reglement bepaalde dat het administrerend bestuurslid verantwoordelijk was voor de financiële boekhouding, boekhouding van de bezittingen, het jaarverslag, de administratie van de gerechtigden, de correspondentie met de begiftigden en het monitoren van de studieresultaten.¹⁷⁴ Kortom, een behoorlijk breed takenpakket.

Naast de invoering van het huishoudelijk reglement was er deze periode een tweede impuls tot het verder vastleggen van formele afspraken binnen het bestuur. Hierbij ging het om de invoering van het Nieuw Burgerlijk Wetboek, Boek 2, in 1976, waarin nieuwe eisen aan stichtingen werden gesteld.¹⁷⁵ Deze wetwijziging werd in 1977 in het bestuur besproken. ‘[...] het verenigingsrecht [stelt] nieuwe eisen aan stichtingen.’¹⁷⁶ Het Leen was altijd al een stichting geweest, maar de Wetgever stelde nu nieuwe eisen. Tjeerd Herre Kingma werd daarom in de vergadering verzocht de notaris te raadplegen, zodat aan de nieuwe eisen kon worden voldaan. Dit werd echter een langdurig proces.¹⁷⁷ Dat kwam doordat in de beleving van het bestuur er weinig noodzaak voor verandering was. Het Leen was immers al een zelfstandige stichting.

De situatie bij GdJL stond in contrast met andere Friese lenen die in veel gevallen onder het toezicht van het provinciale bestuur vielen en nog geen stichtingen waren. Voor deze lenen waren de veranderingen die moesten worden geïmplementeerd naar aanleiding van de wetwijziging van 1976 ingrijpender.¹⁷⁸ Voorheen hadden veel Friese lenen verantwoording moeten

aflleggen aan Gedeputeerde Staten over zaken als het toekennen van pensies aan beneficianten, het verpachten van land en de financiële administratie. Dit betekende dat de lenen stevig waren ingebed in de ambtelijke bestuursstructuren.¹⁷⁹ De controle van de Provincie op de lenen was meestal behoorlijk rigide. Zo onderzochten ambtenaren de jaarrekeningen van de lenen. De nieuwe wetgeving resulteerde voor deze lenen in een sterke reductie van de afhankelijkheid van Gedeputeerde Staten.¹⁸⁰ Het daadwerkelijk verzelfstandigen van de lenen zou zich in veelvoorkomende gevallen rond het einde van de twintigste eeuw voltrekken.¹⁸¹

Het is van belang te benadrukken dat dit alles niet gold voor GdJL. Daarom is het begrijpelijk dat de nieuwe wetgeving op weinig belangstelling kon rekenen binnen het bestuur. Daar komt bij dat er destijds weinig onderlinge samenwerking was tussen de Friese lenen. Hierdoor hadden veel besturen gebrekkige kennis over de nieuwe regelgeving en bleek implementatie in veel gevallen een langdurig proces.¹⁸²

Het gevoel van urgentie in het bestuur voor de veranderingen die GdJL moest doorvoeren om aan de nieuwe eisen te voldoen nam dan ook verder af aan het einde van de jaren zeventig. Toch bleek dat in 1982 het Leen de aanpassingen eindelijk had geregeld bij de Kamer van Koophandel.¹⁸³ Verder blijkt uit de statutenwijziging van 1985 dat er nog aanvullende veranderingen werden doorgevoerd om te voldoen aan de wettelijke eisen. Zo incorporeerde het bestuur in de statuten dat '[het bestuur [...] bevoegd [is] tot het sluiten van overeenkomsten, tot het kopen, vervreemden of bezwaren van register goederen.'¹⁸⁴ Een dergelijke beschrijving was nodig voor stichtingen die onroerend goed bezaten. Hoewel het bijna een decennium duurde sinds de invoering van de nieuwe wetgeving, werden de veranderingen uiteindelijk wel doorgevoerd. Sindsdien zijn de statuten nog tweemaal gewijzigd.

Door de bestuurlijke werkwijze te formaliseren – in de eerste plaats in het huishoudelijk reglement en aan het einde van de periode middels de statutenwijziging naar aanleiding van nieuw wetgeving omtrent stichtingen – werden verwachtingen expliciet gemaakt. Hierdoor werd het besturen in deze periode eenduidiger. Het implementeren van een huishoudelijk reglement was daarmee een eerste serieuze stap van een ad hoc bestuurspraktijk naar een professionelere werkwijze. Hoewel een huishoudelijk reglement zonder meer iets zegt over de bestuurlijke werkwijze, is tevens een blik op de bestuurlijke praktijk nodig om de bestuurlijke organisatie van GdJL in deze periode beter te begrijpen. Waar legde het bestuur bijvoorbeeld het accent op in de praktijk? En welke bestuurlijke processen waren niet opgenomen in het reglement, maar speelden wel een rol?

De verdeling van de bestuurstaken

Met het invoeren van het huishoudelijk reglement waren eindelijk formeel taken vastgelegd en kwam er meer consistentie in de bestuurlijke werkwijze. Tegelijkertijd lieten de statuten en het reglement veel vrijheid over om taken te verdelen. In 1965 moesten de taken van het bestuur nog wel worden verdeeld. Tijdens de eerste vergadering van 1965 verdeelde het bestuur de taken over het voorzitterschap, penningmeesterschap en het administrerend-bestuurslidmaatschap (later secretaris van het bestuur genoemd). Tot de taken van het bestuur behoorden onder meer centrale coördinatie, de regie voeren over de pensies, het financiële management, de bestuurlijke administratie en het bijhouden van het register van pensiegerechtigden. Deze taken moesten dus worden verdeeld over de drie bestuursfuncties.

Tijdens de vergadering van 13 januari 1965 werd besloten: ‘Daar in het verleden geen notulen werden opgemaakt en het bestuur, buiten het feit, dat de heer E.P.H. Kingma al sinds jaar en dag de administratie voert, geen functies had verdeeld, werd direct besloten de heer B. Meijer tot voorzitter te benoemen en de heer Tj.H. Kingma de taak toegedacht in het vervolg de vergadering te notuleren.’¹⁸⁵ Met andere woorden: Bob Meijer werd voorzitter van het bestuur en bestuurslid Tjeerd Herre Kingma (D-tak) zou vanaf 1965 de bestuursvergaderingen notuleren.¹⁸⁶

Dan was er het zogeheten administrerend bestuurslid (de titel refereerde onder meer aan het ‘administreren’ van het register van de gerechtigden), eerst Paulus Kingma en vanaf 1975 Antje van Dijk (B-tak). Van Dijk was het eerste vrouwelijke bestuurslid van GdJL en tevens de eerste bestuurder uit de B-tak van de familie. Het takenpakket van het administrerend bestuurslid was het omvangrijkst en is hierboven al uiteengezet. Echter, in de praktijk werden een aantal taken van het administrerend bestuurslid uitbesteed aan externe actoren. Zo werd het maken van het jaarverslag uitbesteed aan de Nederlandse Accountantsmaatschap en het deel van het werk met betrekking tot het verkopen, aankopen en beheer van het grondbezit werd gedelegeerd naar administrateur D. Bierma.¹⁸⁷

Naast adviseur Smit was Bierma een van de belangrijkste externe actoren. Besluitvorming in de bestuursvergaderingen vond plaats in samenspel met Bierma. De gang van zaken was als volgt: Bierma adviseerde het bestuur tijdens of in de aanloop naar de bestuursvergaderingen. De adviezen gingen voornamelijk over de kansen die er lagen op het gebied van grondbezit. Hij voerde bijvoorbeeld opdrachten uit voor het bestuur die betrekking hadden tot de verkoop of aankoop van grond.¹⁸⁸ In voorkomende gevallen fungeerde Bierma bovendien als tussenschakel tussen GdJL en de pachters.¹⁸⁹ De specifieke titel

‘administrateur’ valt op omdat bestuurders van stichtingen van oudsher soms met deze term werden aangeduid.¹⁹⁰ In sommige opzichten zouden de taken van Bierma en Smit geïnterpreteerd kunnen worden als die van een dagelijkse bestuurder.

De benoemingsprocedure en bestuurswisselingen

De eerste bestuursleden werden benoemd door de oprichter van het Leen zoals besproken in het vorige hoofdstuk. Sindsdien schraagde de benoemingsprocedure voornamelijk op familiebanden. Dit betekende dat de geledingen van het bestuur werden aangevuld met familieleden. Er waren verder geen formele eisen of criteria met betrekking tot bestuurlijke capaciteiten. Doorgaans ging een bestuursplaats over van vader op zoon.¹⁹¹ Een bestuurder kon per notariële akte een opvolger benoemen. Dat bleef in eerste instantie ook na 1965 gehandhaafd. Maar in 1975 ontstond over deze traditie discussie in het bestuur. Er werd een nieuwe benoemingsprocedure voorgesteld waarbij de Kingma Stichting – een stichting die sinds 1964 verantwoordelijk was voor het verzamelen van objecten en gegevens met betrekking tot de familie Kingma en later ook breder georiënteerd was op onderzoek naar de geschiedenis van scheepvaart, rederij, nijverheid en koophandel in Friesland – het recht zou krijgen om een bestuurslid voor te dragen.¹⁹² Dit voorstel werd op 11 december 1975 door het gehele bestuur geaccordeerd. Sindsdien zou de Kingma Stichting inspraak hebben over het benoemen van ten minste één bestuurslid.¹⁹³

Van benoemingen door de Kingma Stichting kwam op korte termijn in de praktijk echter weinig terecht. Bij de volgende bestuurswisseling in 1985 droeg vertrekkend bestuursvoorzitter Bob Meijer namelijk als vanouds middels notariële akte zijn zoon, Erik Meijer (D-tak), voor als zijn opvolger. Hiertoe had hij ook het volste recht want louter de ‘erfelijke’ bestuursplaats van Paulus Kingma was overgeheveld naar de Kingma Stichting. Erik Meijer zou uiteindelijk per 1985 zitting nemen in het bestuur.¹⁹⁴

Het aantreden van Erik Meijer in het bestuur ging gepaard met een herschikking van de bestuurlijke verantwoordelijkheden. Bestuurslid Tjeerd Herre Kingma nam vanaf 1986 de verantwoordelijkheden van de voorzitter-penningmeester op zich, Antje van Dijk bleef secretaris (voorheen administrerend bestuurslid genoemd) en Erik Meijer werd secretaris-notulist/correspondent pensiegerechtigden.¹⁹⁵ De combinatie voorzitter-penningmeester was ongebruikelijk voor een bestuurder van een stichting. Dat bleek ook toen de Kamer van Koophandel in het kader van de statutenwijziging van 1985 had laten weten moeite te hebben met deze combinatie.¹⁹⁶

Kingma was afgestudeerd jurist, maar was na zijn studie nooit in die sector werkzaam geweest. Wel was zijn manier van werken juridisch gestructureerd en rechtlijnig. Daarnaast was hij een echte zelfdoener. Dat wil zeggen: Kingma trok veel werk naar zich toe. Het voornoemde blijkt onder meer uit het feit dat Kingma in voorkomende gevallen zelf statuten schreef.¹⁹⁷ Verder bracht hij als algemeen directeur van de Kingma's Bank ervaring mee uit de bancaire sector. Kingma's Bank bestond destijds uit circa acht filialen en had zo'n 120 medewerkers in dienst.¹⁹⁸ Bestuursvoorzitter Kingma kon ook de secretariële ondersteuning van de bank benutten ten behoeve van de werkzaamheden van GdJL.¹⁹⁹

Ook werden nieuwe afspraken gemaakt over de financiële beloningen voor de bestuursleden. In de jaren tachtig ontstond daar discussie over in het bestuur. In de bestuursvergadering van 7 september 1984 werd door Tjeerd Herre Kingma voorgesteld de beloning voor bestuurders statutair te regelen. Kingma kwam met het voorstel: '[...] de maximale beloning voor het totale bestuur te koppelen aan het kapitaal, bijv. 3% van het kapitaal aan het begin van het boekjaar.'²⁰⁰ Het bestuur ging daar uiteindelijk mee akkoord en de regeling werd omgezet in een statutenwijziging. In 1986 werd afgesproken dat de beloning per bestuurslid in de praktijk op f 600,- per jaar zou neerkomen.²⁰¹ In de opbouwfase was de beloning voor bestuurders slechts f 100,-. Ten opzichte daarvan was het dus een behoorlijk bedrag.

De beloningsstructuur bij veel van de andere lenen viel onder de bestuurlijke kaders uit de regeling voor beurzenstichtingen (1823). Dat betekende dat de secretaris-ontvanger (maximaal) vijf procent van de inkomsten verdiende en de andere bestuursleden tweeënehalf procent. Dit maximum percentage was niet verplicht, maar doorgaans wel de praktijk. Soms leidde dat naar aanleiding van toenemende inkomsten tot beloningen die wel konden oplopen tot f 5000,- a f 6000,- per jaar en niet meer in verhouding stonden tot de daadwerkelijk werkzaamheden van de bestuurders.²⁰² Zo gezien bleef de beloning voor bestuurders van GdJL binnen de perken in vergelijking met andere lenen. Overigens kwam er vanaf het einde van de twintigste eeuw kritiek op de beloningsregeling van de Friese lenen, maar bleef die vaak alsnog gehandhaafd. Pas rond de eeuwwisseling werd de vergoeding in voorkomende gevallen versoerd.²⁰³

De voordelen van autonomie

Een belangrijke verklaring voor het succes is dat GdJL autonoom kon handelen en dus snel kon schakelen. Er hoefde in de beleidsbepaling niet, zoals in het geval van veel andere Friese lenen, eerst goedkeuring te worden gevraagd aan (het College van) Gedeputeerde Staten of worden afgestemd met lokale overheden. Onder de Friese lenen waren er veel die bij onderwerpen als het verlenen van pensies buiten het reguliere werkterrein en de verkoop of verhuur van grond vooraf goedkeuring moesten vragen aan Gedeputeerde Staten en achteraf verantwoording moesten afleggen.²⁰⁴ Het bronnenmateriaal wijst erop dat het ontbreken van Gedeputeerde Staten als toezichhoudend bestuursorgaan GdJL meer flexibiliteit opleverde, onder meer op het gebied van beleggingen, het uitbesteden van taken en het pensiebeleid.

3.4 Naar een generiek stelsel van studiefinanciering

Aan het einde van deze periode voltrok zich opnieuw een belangrijke ontwikkeling op het gebied van de studiefinanciering. Hoewel de rijksstudietoelage studeren toegankelijker had gemaakt, bleef deze periode onder studenten de behoefte aan een algemeen stelsel van studiefinanciering toenemen. Studenten wilden zelfstandiger worden. Tegen die achtergrond was een belangrijke wens van studenten financiële onafhankelijkheid van hun ouders. Maar tot 1986 liep een deel van de publieke studiefinanciering juist via de kinderbijslag direct naar de ouders. Overigens was er in de beginjaren van GdJL in enkele gevallen ook sprake van dat het geld van de pensies naar de ouders van de begiftigden ging en niet direct naar de leerlingen zelf. Maar dan ging het om minderjarige scholieren die een pensie kregen en niet om studenten, *de facto* dus een ander terrein.²⁰⁵

De basisbeurs

In politiek-bestuurlijk Den Haag weerklonk de roep om algemene studiefinanciering steeds luider in de jaren zeventig en tachtig. Het draagvlak voor een generiek stelsel in de politiek groeide, maar omdat het beleidsterrein studiefinanciering bestuurlijk behoorlijk complex was, duurde de weg

naar de basisbeurs lang. Dat kwam onder meer doordat voorzieningen als de rijksstudietoelage en de kinderbijslag waren verspreid over verschillende beleidsterreinen, ondergebracht bij verschillende ministeries die traditioneel grote culturele en structurele verschillen kenden.²⁰⁶ Zeker als het nieuwe stelsel zou betekenen dat er geld overgeheveld moest worden van verschillende ministeries naar het Ministerie van Onderwijs (niemand stond te springen in z'n eigen begroting te snijden en banen af te stoten), kon het plan op veel weerstand rekenen. Andere drempels die moesten worden genomen op de route naar studiefinanciering hadden een juridisch karakter. Zo waren wetswijzigingen nodig om de kinderbijslag en belastingaftrek om te zetten naar een basisbeurs.²⁰⁷

Toch bleef men in politiek Den Haag werken aan een generiek stelsel. Om de hierboven beschreven problemen op te lossen werden talloze werkgroepen, commissies en overleggen geïnitieerd met als doel een studiefinancieringsstelsel te ontwerpen. Uiteindelijk loonde de moeite en keerde het tij. Onder Minister van Onderwijs Wim Deetman (CDA) kwam na eindeloos gesteggel met vooral het Ministerie van Financiën en het Ministerie van Sociale Zaken een stelsel tot stand. Het stelsel bestond uit een basisbeurs voor alle studenten tot dertig jaar oud en voor de lagere inkomens de mogelijkheid van een aanvullende beurs. De basisbeurs werd in 1986 na een reeks politieke en ambtelijke vertragingen ingevoerd.²⁰⁸ De doorontwikkeling van de basisbeurs en de consequenties daarvan voor GdJL zullen in het volgende hoofdstuk verder aan de orde komen.

3.5 Besluit: periode 1965-1986

Na een betrekkelijk rustige opbouwfase waarin het accent lag op inkomsten genereren en een enkele begeving, ging GdJL haar positie in de periode 1965-1986 uitbouwen en consolideren. Dit betekende dat er meer pensies werden verstrekt, effectief inkomsten werden gegeneerd en dat de bestuurlijke werkwijze verder werd uitgewerkt. Dit alles was bijzonder omdat veel andere studielenen in deze periode juist in een impasse waren beland en hun activiteiten beperkten of zelfs tijdelijk stopten. Dit had twee oorzaken. Enerzijds de economische krimp die zich in de jaren zeventig en tachtig voltrok in Nederland. Mede hierdoor hadden sommige lenen beperktere financiële slagkracht zodat de bedragen van de pensies niet konden meegroeien met de studiekosten. Anderzijds de uitbreiding van publieke

studiefinanciering, de rijksstudietoelage. Veel meer studenten kwamen nu in aanmerking voor een beurs of renteloos voorschot via de rijksstudietoelage waardoor de pensies minder toegevoegde waarde hadden. Hoewel de pensies niet hoefden worden terugbetaald, zorgde de uitbreiding van de rijksstudietoelage voor minder belangstelling in de lenen onder de doelgroep. Bovendien vroegen de besturen van de lenen zich af of de lenen nog wel nuttig waren in de nieuwe tijdsomstandigheden.

Voor GdJL leek dit alles nauwelijks een rol te spelen. In de twee decennia na 1965 ging het financieel buitengewoon goed, werden begevingen georganiseerd en was er interesse onder de doelgroep. Van een fundamenteel debat over het nut van GdJL was dan ook geen sprake was. Sterker nog: GdJL werd juist actiever op het gebied van het toekennen van pensies tijdens deze periode. Het aantal pensies steeg van negen pensies tijdens de vorige periode, naar 41 nieuwe pensies tijdens de jaren 1965-1986.

Dat had verschillende achtergronden. Ten eerste wist het bestuur van GdJL in deze periode op effectieve wijze inkomsten te genereren middels het grondbezit en de beleggingen. Grond werd bijvoorbeeld op economisch handige momenten gekocht of verkocht. Dat gold ook voor de beleggingen. Een deel van de aandelen van het Leen werden in deze periode bijvoorbeeld omgezet in obligaties. Later, bij een lagere beurskoers, werden de obligaties weer gebruikt om aandelen te kopen voor een goede prijs. Tegen die achtergrond stegen de inkomsten van het Leen tot grofweg f 40.000,- per jaar aan het einde van deze periode. Dit verklaart vanuit financieel oogpunt het consolideren van de positie van het Leen en de mogelijkheid om het pensiebeleid uit te breiden.

Naast deze financiële positie was ook de bestuurlijke organisatie een reden voor de opvallend eigen koers van GdJL in vergelijking met andere Friese lenen. Van oudsher had de bestuursstructuur van GdJL een autonoom signatuur. Immers, van toezicht door Gedeputeerde Staten of het gemeentebestuur, zoals bij andere Friese lenen het geval was, was geen sprake. Dit zorgde voor flexibiliteit. Er hoefde voor belangrijke wijzigingen namelijk niet te worden afgestemd met de provinciale of lokale overheid. Daar kwam deze periode bij dat het bestuur zijn taken, verantwoordelijkheden en procedures intern duidelijker vastlegde middels een huishoudelijk reglement, een statutenwijziging en verdere onderlinge afspraken. Dit zorgde voor meer eenduidigheid in het bestuur. Bovendien trok het bestuur tijdens deze periode externe expertise aan. Een aantal belangrijke taken werd uitbesteed aan externe actoren, respectievelijk adviseur Smit met expertise op het gebied van onderwijs en administrateur Bierma met expertise op het gebied van grondverkoop, -aankoop en -beheer. Smit was voormalig directeur van de Gemeentelijke HBS te Leeuwarden. Hij adviseerde het bestuur over het pensiebeleid en droeg zorg voor de praktische

organisatie van de pensies. Bierma beheerde het grondbezit van het Leen en adviseerde daarnaast het bestuur over de verkoop of aankoop van grond. Het uitbesteden van bestuurlijke taken naar Smit en Bierma ontlaste het bestuur, garandeerde de continuïteit in de kerntaken en leverde ook nieuwe inzichten op, bijvoorbeeld wat betreft de vormgeving en verbreding van het pensiebeleid.

Tot slot was van de aankomende introductie van de publieke studiefinanciering en de uitdagingen die dat met zich mee zou brengen aan het einde van deze periode nog maar weinig te merken bij GdJL. Het was de vraag wat de consequenties daarvan zouden zijn voor het Leen.



4

DE JONG'S LEEN VERBREEDT EN PROFESSIONALISEERT (1986-2005)





p 16 en 17 november 1992 sprak de Amerikaanse consultant en managementgoeroe Tom Peters op een seminar in Amsterdam voor 130 Nederlandse bestuurders en managers. Het *Nederlands Dagblad* besteedde aandacht aan de bijeenkomst: ‘De belangstelling voor Het Fenomeen blijft onverminderd groot. [...] Het prijskaartje van f 5600 bleek voor de ruim 130 gretige managers geen probleem. Zelfs de Amsterdamse gemeentepolitie gaf met 25 leidinggevende functionarissen acte de présence.’²⁰⁹ Het seminar met Tom Peters is tekenend voor de popularisering van managers en het managementdenken aan het einde van de twintigste eeuw. Veel Nederlandse bestuurders en managers lazen de ongekend populaire managementliteratuur, gebruikten dit als inspiratiebron en namen de ideeën mee naar hun organisatie om die efficiënter, effectiever en professioneler te maken. Ook het bestuur van GdJL liet zich in de periode 1986–2005 inspireren door managementliteratuur, nieuwe managementmethoden en bredere bestuurlijke trends. Ter inleiding worden deze trends hier bondig belicht.

Het gaat hier in de eerste plaats om de opmars van (New Public) Management (NPM) vanaf de jaren tachtig. NPM had als achtergrond de (in het vorige hoofdstuk genoemde) economische krimp van de jaren zeventig en tachtig. Naar aanleiding van de economische achteruitgang groeide de kritiek op de overheid en op de verzorgingsstaat in het bijzonder. De teneur van het publieke debat in Nederland was dat de verzorgingsstaat te omvangrijk was geworden.²¹⁰ Omdat was gebleken dat de overheid de publieke zaak niet goed kon waarmaken en zodoende de kritiek op de van oudsher sterk sturende overheid toenam, werden opvattingen waarin de markt als voorbeeld aan het openbaar bestuur werd gesteld gezaghebbender, zowel op internationaal niveau als in de Nederlandse context. Dit resulteerde medio jaren tachtig in een politieke stijlwijziging die al snel doorwerkte in het overheidsbeleid: management en

managers gingen de toon zetten. De nieuwe NPM-koers had als richtsnoer de publieke sector te organiseren naar voorbeeld van het bedrijfsleven waarbij de stijl van de manager werd geïdealiseerd. Dit leidde ertoe dat marktwerking, privatisering, bedrijfsmatige methoden en managementconcepten belangrijkere onderdelen werden van organisatiebeleid, met name in de publieke sector en het maatschappelijk middenveld, maar ook in de (semi)particuliere sector.²¹¹ Bestuurlijk Nederland ging een nieuwe fase in.

Sommige onderdelen van de bredere opmars van NPM waren specifiek van belang voor (Friese) stichtingen en GdJL. Veel ontwikkelingen die stichtingen en GdJL in de jaren 1986-2005 doormaakten, stonden in het teken van twee trends: schaalvergroting en professionalisering. Ten eerste was in bestuurlijk Nederland vanaf eind jaren tachtig sprake van schaalvergroting van particuliere en publieke organisaties in talloze sectoren. Met schaalvergroting beoogden bestuurders efficiencyvoordelen te bereiken.²¹² Van oudsher kleinschalige particuliere initiatieven gingen daarom op steeds grotere schaal werken en fuseren. Daarnaast vonden er vanaf de jaren tachtig verstrekking vernieuwingen plaats onder de noemer professionalisering. Waar betrekkelijk kleinschalige particuliere initiatieven van oudsher weliswaar konden rekenen op een grote persoonlijke betrokkenheid van hun bestuurders, ging dat tegelijkertijd vaak gepaard met een gebrek aan deskundigheid en professionele onpartijdigheid.²¹³ Wie naar een breed scala aan publieke en particuliere organisaties kijkt, ziet dat tegen deze achtergrond behoefte aan meer bestuurlijke capaciteit en professioneler bestuur ontstond, teneinde grip te houden op de complexiteit van de omvang en de vraagstukken waarmee organisaties zich bemoeiden.

Dit hoofdstuk beschrijft hoe GdJL omging met de bovenstaande trends in de periode 1986-2005. In hoeverre speelde het managementdenken een rol bij het Leen? Was er bij GdJL daadwerkelijk sprake van een verschuiving naar schaalvergroting en professionalisering? Wat waren de voornaamste activiteiten tijdens de jaren 1986-2005 en in welke context vonden die plaats? En hoe ging het Leen ondertussen om met de invoering van de basisbeurs?

4.1 Bedrijfsmatig werken als voorbeeld

Allereerst is kennis over het fenomeen NPM van belang om vat te krijgen op dit deel van de geschiedenis van GdJL. De NPM-beweging kwam in de jaren tachtig op vanuit de Verenigde Staten en het

Verenigd Koninkrijk en werd voor het eerst op grote schaal omarmd door de Amerikaanse president Ronald Reagan (1911-2004) en de Britse premier Margaret Thatcher (1925-2013). NPM betreft een bestuurlijke praktijk en een set ideeën. Hoewel NPM een containerbegrip is, behelst de kern van het NPM-denken de opvatting dat de publieke sector efficiënter en effectiever kan worden georganiseerd als gebruik wordt gemaakt van markt-gedreven bestuursmodellen.²¹⁴

De opmars van NPM als bestuurlijk verschijnsel ging gepaard met een groeiende behoefte aan deregulering. (Semi)publieke organisaties kwamen via privatisering en (interne en externe) verzelfstandiging (vaak met de intentie om later alsnog te privatiseren) verder van de overheid af te staan. Privatisering en verzelfstandiging werden doorgevoerd als gevolg van de zienswijze dat private organisaties efficiënter zouden werken omdat ze vanwege hun winstoogmerk een sterkere prikkel hadden om de kosten te minimaliseren in tegenstelling tot publieke organisaties.²¹⁵ Hierdoor kwam ook het particuliere initiatief meer voorop te staan in de beleidsvisie. Bij de overheidsorganen die niet geprivatiseerd werden kwam de nadruk te liggen op een streven naar meer efficiency in de organisatieprocessen. Dat zien we ook terug bij organisaties in het maatschappelijke middenveld en (semi-)particuliere organisaties. De centrale gedachte was dat op die manier de bureaucratie kon worden afgeslankt, kosten konden worden gereduceerd en de prestaties konden worden verbeterd.²¹⁶

Een belangrijke manier om de prestaties van organisaties te verbeteren betrof digitalisering. Hoewel er discussie²¹⁷ is over de vraag of digitalisering een losstaand proces was of dat het kan worden geïncorporeerd in de NPM-ontwikkeling, is het evident dat digitalisering verband houdt met specifieke eigenschappen van NPM. Immers, een centraal uitgangspunt van NPM is dat data-gedreven bestuursmodellen de prestaties van een organisatie verbeteren. NPM legt de nadruk op meetbaarheid, bijvoorbeeld door in beleidsvorming nadrukkelijk te kijken naar het aantal sterfgevallen in een ziekenhuis, de uitkomsten van examens of de onderzoeksproductiviteit van een universiteit.²¹⁸ De mogelijkheden die de ontwikkelingen op het gebied van ICT bieden passen daarmee binnen NPM-gedreven bestuursvormen.²¹⁹ Daarnaast kan middels digitalisering van de organisatieprocessen meer efficiency bereikt worden, een van de voornaamste doelen van NPM.²²⁰

Ten slotte begonnen internationale organisaties zoals het IMF, de Wereldbank en de OESO het NPM-denken over te nemen. De OESO richtte in 1990 zelfs een afdeling op, de *Public Management Committee*, van waaruit overheden werden aangemoedigd om managementmethoden te implementeren en uit te dragen.²²¹ Ook dat droeg bij aan de popularisering van NPM.

Popularisering van management

Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat de opmars van NPM past in een bredere ontwikkeling: die van een algemene popularisering van management. Managementgoeroes waren aan het einde van de twintigste eeuw buitengewoon populair en hun boeken waren bestsellers.²²² Deze ‘goeroes’ waren in voorkomende gevallen managementwetenschappers zoals Henry Mintzberg of consultants zoals Tom Peters en Robert Waterman, maar ook (voormalige) topmanagers en CEO’s zoals Jack Welch en Donald Trump waren populair.²²³ Exemplarisch is dat in de Verenigde Staten gedurende het begin van de jaren tachtig tot vijf keer toe een managementboek het bestverkochte boek van het jaar was. Dat waren betere verkoopresultaten dan de altijd immens populaire kook- en dieetboeken.²²⁴

In Europa en Nederland vonden vergelijkbare ontwikkelingen plaats. Managementliteratuur werd de nieuwe inspiratiebron voor politici, bestuurders en organisaties. Exemplarisch is het boek *In Search of Excellence* van twee McKinsey-consultants: de eerder genoemde Tom Peters, dat hij samen schreef met Robert Waterman. Het boek werd met enthousiasme omarmd door de bekende bedrijven van die tijd, onder andere door Philips.²²⁵

Als we naar de popularisering van management kijken in het geval van Philips, dan is het tekenend dat Philips in de jaren tachtig en negentig diverse nieuwe concepten introduceerde.²²⁶ Zo liet het bedrijf zich in 1987 adviseren door het organisatie-adviesbureau McKinsey en de hoogleraar bedrijfsstrategie en managementgoeroe C.K. Prahalad, bij het ontwerpen van een nieuwe strategie. Centraal in deze strategie was het onderscheid tussen core- en non-core-activiteiten, alsmede stand alone- en interlinked-activiteiten. Met *core competence* refereerde Prahalad aan de unieke samenschakeling van collectieve kennis in een organisatie die ertoe bijdraagt dat diverse productievaardigheden en technologieën effectief kunnen worden gecoördineerd. Deze samenschakeling zou resulteren in core-producten die verscheidene markten aanspraken, een belangrijke bijdrage leverden aan de waarde voor de klant en moeilijk te imiteren zouden zijn door de concurrentie. Daarom moesten volgens Prahalad bedrijven zich zoveel mogelijk op hun een core-business gaan richten, hoewel hij ook waarschuwde voor het gevaar teveel en te snel af te stoten.²²⁷ In het geval van Philips werd besloten dat de non-core-divisies konden worden verkocht en dat core- en interlinked-divisies moesten worden geïntegreerd.²²⁸ Om draagvlak te genereren werd Prahalad door de toenmalige president-directeur van Philips, Cor van der Klugt, uitgenodigd om trainingssessies te geven aan medewerkers.²²⁹

Ook andere auteurs van de managementboeken verzorgden lezingen en presentaties op conferenties, al dan niet bijgewoond door politici, bestuurders en/of ambtenaren. Daarbij was het doel om te leren van ‘managers’. Denk hierbij aan de eerder genoemde bijeenkomst met Tom Peters in Amsterdam. Daarnaast kwamen er ook steeds meer specifiek op de publieke sector georiënteerde managementboeken, waarvan *Reinventing Government* van David Osborne en Ted Gaebler het bekendste is en een tijdlang gold als hét voorbeeld voor het Nederlandse openbaar bestuur. Minister van Binnenlandse Zaken Ed van Thijn (PvdA) haalde Gaebler zelfs naar Nederland om te spreken op een symposium voor ambtenaren.²³⁰

NPM in de Nederlandse politiek-bestuurlijke context

In de Nederlandse context werd de NPM-beweging gezaghebbend tijdens de politiek van de kabinetten-Lubbers (1982-1994). Lubbers (CDA) zette zijn stempel: hij was (tot nu toe) de langst zittende Nederlandse regeringsleider.²³¹ Het eerste kabinet-Lubbers met daarin een groot aantal ministers afkomstig uit het bedrijfsleven (elf van de veertien) trad aan in 1982 en had als belangrijk doel de overheidsfinanciën op orde krijgen door de overheid te verkleinen: een belangrijke koerswijziging ten opzichte van de vorige periode.²³² Het afslanken van het overheidsapparaat verwezenlijkten de kabinetten-Lubbers door activiteiten die van oudsher onder overheidsinvloed plaatsvonden meer op afstand te plaatsen, of (bij voorkeur), geheel aan de overheidsbeïnvloeding te onttrekken. Zeker onder minister van Financiën Onno Ruding (CDA), in de periode van de kabinetten-Lubbers I en II, had privatisering nadrukkelijk de voorkeur boven verzelfstandiging. Dit sluit aan bij de toenmalig dominante opvatting dat private organisaties efficiënter zouden opereren dan verzelfstandigde organisaties die geen, of in ieder geval minder, financiële risico's droegen en tegelijkertijd minder goed konden worden gecontroleerd door de overheid.²³³ Het is van belang in het oog te houden dat de verzakelijking niet alleen in het politieke domein plaatsvond, maar veel breder door de maatschappij trok. Ook publieke organisaties, initiatieven in het maatschappelijk middenveld en (semi-)particuliere organisaties begonnen steeds bedrijfsmatiger te werken, sterk gericht op efficiency en resultaat.²³⁴ Bovendien voltrok de NPM-gedreven verzelfstandigingstrend zich ook op provinciaal niveau. Zo kwamen de Friese lenen vanaf de jaren negentig meer op afstand te staan van het provinciale bestuur.²³⁵

Drie voor stichtingen belangrijke NPM-ontwikkelingen betroffen digitalisering, schaalvergroting en professionalisering van vaak oorspronkelijk

kleinschalige particuliere initiatieven. Doel en middel liepen bij NPM nogal eens door elkaar heen. Schaalvergroting moest tot efficiency leiden, maar maakte de organisatievraagstukken ook ingewikkelder, waardoor meer middelen nodig waren die alleen door verdere opschaling of efficiency bereikt konden worden. Hetzelfde gold voor digitalisering: digitalisering kostte (en kost) veel geld en kan alleen effectief benut worden als professionele kennis aanwezig is in een organisatie.²³⁶ Vanaf de jaren negentig begonnen innovatieve ICT-toepassingen een steeds prominentere rol te spelen binnen Nederlandse organisaties maar niet zonder problemen.²³⁷

4.2 De ontwikkeling van de publieke studiefinanciering

Wie de in de vorige paragraaf beschreven tendensen rondom NPM beschouwt, ziet dat de basisbeurs in 1986 werd ingevoerd in een sterk veranderende politiek-bestuurlijke context waarin de overheid een terugtrekkende beweging maakte. Daar stond een algemeen stelsel van publieke studiefinanciering haaks op. Niettemin was de invoering van de basisbeurs een voldongen feit. Studenten hadden het in de jaren na 1986 financieel gezien nog nooit zo goed gehad. Het ligt voor de hand dat, net als tijdens de uitbreiding van de rijksstudietoelagen in de jaren zestig en zeventig, de Friese lenen hun pensiebeleid zouden heroverwegen. Maar daar bleek nauwelijks sprake van te zijn. Aanvankelijk had de basisbeurs geen grote invloed op de beleidskoers van de Friese lenen.²³⁸ Aan de andere kant bekostigden de lenen in de jaren tachtig meestal niet meer de totale studiekosten en het levensonderhoud van de begiftigden. De pensies waren nu een bijdrage aan de bekostiging van een studie; een soort aanvulling op de publieke studiefinanciering.²³⁹ Het was de vraag of dat stand zou houden als de publieke studiefinanciering verder werd uitgebreid, want precies dat was het toekomstige doel van de basisbeurs. Ondanks de opkomende NPM-stroming waren er concrete plannen om het studiefinancieringsstelsel uit te breiden, zodat studenten volledig financieel onafhankelijk zouden worden.

Van een uitbreiding van de publieke studiefinanciering kwam in de praktijk echter weinig terecht. De nieuwe politiek-bestuurlijke realiteit had al spoedig een reeks hervormingen in het stelsel van studiefinanciering tot gevolg, inclusief prestatiekoppelingen en een versobering van de bedragen. De basisbeurs bedroeg tijdens de invoering in 1986 f 300,- per maand voor thuiswonende

studenten en f 600,- voor uitwonende studenten. Van volledige financiële onafhankelijkheid voor studenten was daarmee geen sprake. Om dit op termijn op te lossen was in de Wet op de studiefinanciering vastgesteld dat vanaf het vijfde jaar na de invoering van de basisbeurs jaarlijks f 50.000.000,- extra zou worden geïnvesteerd. Dit moest uiteindelijk resulteren in een studentenbudget dat volledig bestond uit beurzen en leningen. Aan de andere kant was in diezelfde Wet ook een mechanisme ingebouwd waarmee relatief gemakkelijk de hoogte van de beurs kon worden verlaagd als dat nodig bleek.²⁴⁰

Terwijl het kabinet-Lubbers II een bezuinigingskoers had ingezet, was Minister van Onderwijs Deetman geenszins van plan om daar in mee te gaan. Toen de begroting van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen (OCW) voor 1988 ruim een half miljard gulden tekort dreigde te hebben hield Deetman zijn poot stijf. Dit leidde tot grote spanningen, vooral tussen hem en Minister van Financiën Ruding, wat uiteindelijk resulteerde in extra budget. Dit wil niet zeggen dat Deetman een volledig eigen koers voer. Hij voerde ook een aantal hervormingen door die passen in het door NPM gekenmerkte tijdsgewricht, onder meer de verzelfstandiging van de organisatie achter de studieleningen met het oog op de privatisering daarvan (middels één uitvoerend orgaan genaamd de 'Informatiseringsbank' (1988)), de invoering van de ov-kaart en een koppeling tussen het recht op een beurs en de studieprestaties.²⁴¹

Daarnaast was de in 1989 aangetreden opvolger van Deetman, Minister van Onderwijs Jo Ritzen (PvdA), een groot voorstander van schaalvergroting, professionalisering en digitalisering.²⁴² Maar kijken we naar de studiefinanciering, dan kan worden geconstateerd dat Ritzen hoofdzakelijk bleef varen op de koers van zijn voorganger. Hij ging nog een stap verder dan zijn voorganger door het beleidsvoornemen om meer te nivelleren op de agenda te zetten. Dat wilde hij bereiken door een deel van de basisbeurs over te hevelen naar de aanvullende inkomensafhankelijke beurs.²⁴³ Bezien we echter de hoofdlijnen van het studiefinancieringsbeleid, dan kan worden geconstateerd dat de NPM-idealen in de jaren tachtig en negentig ook door de bewindspersonen van OCW werden omarmd.²⁴⁴

De wensenlijst van Ritzen (aangevuld met de plannen van Deetman die nog niet allemaal waren gerealiseerd) was lang en zou feitelijk een stelselwijziging betekenen. Bij nadere beschouwing was daar maar weinig politiek draagvlak voor. De obstakels die vooraf waren gegaan aan de invoering van het stelsel van de basisbeurs stonden nog vers in het geheugen van politiek-bestuurlijk Den Haag. Er kwam daarom geen nieuw stelsel, maar het stelsel met de basisbeurs werd wel aangepast. Tussen 1986 en 1996 werden maar liefst 55 hervormingen

doorgevoerd die voornamelijk waren gericht op nivellering, de koppeling tussen financiering en de studieprestaties, vereenvoudiging en verzelfstandiging.

In al die hervormingen zat een kern: de kosten van het stelsel drukken. Zo werd in de jaren 1986-1996 het collegegeld verhoogd en werd de basisbeurs eerst bevroren en later verlaagd. Als gevolg daarvan was in 1996 de basisbeurs een derde kleiner dan de oorspronkelijke beurs uit 1986. De thuiswonendenbeurs was in 1996 gehalveerd. Voor de lagere inkomens werd dit met de aanvullende beurs gecompenseerd wat past bij Ritzen's streven naar nivellering. Daarnaast werd in het politieke debat gedurende deze periode de aandacht gevestigd op het voorkomen van onnodig gebruik van collectieve voorzieningen, in het bijzonder de studiefinanciering. Een gevolg daarvan was dat in 1993 de zogenaamde tempobeurs werd ingevoerd waarbij een student minimaal een kwart van de te behalen studiepunten moest bemachtigen. Lukte dat niet, dan werd zijn of haar beurs in een lening omgezet. Bovendien werd de termijn waarin een student recht had op een beurs verkort naar de normale studieduur plus één jaar. De leeftijdsgrens werd verlaagd tot 27 jaar. Daartegenover staat dat de hervormingen met betrekking tot volledige privatisering van de organisatie van studiefinanciering, zoals de leningen, niet van de grond kwamen.²⁴⁵

Verdere versobering van de studiefinanciering en het leenstelsel

Het kabinet-Kok I (1994-1998) had de doelstelling om een grote bezuiniging van één miljard gulden door te voeren op de begroting van Onderwijs & Wetenschappen. Het grootste deel van deze bezuiniging kwam voor de rekening van de kostenpost studiefinanciering. Dat kwam doordat het overgrote deel van de andere kostenposten (meer dan 80 procent) uit salariskosten bestond en dus minder flexibel en geschikt was voor ombuigingen. Teneinde de bezuiniging te bewerkstelligen werd in 1996 de prestatiebeurs ingevoerd. Hierbij zouden studenten tijdens hun studie aanvankelijk een voorschot krijgen. Bij een succesvolle afronding van de studie in de nominale studieduur zou het voorschot worden omgezet in een gift. Mocht er sprake zijn van studievertraging, dan was er nog de mogelijkheid om tot drie jaar door te studeren met een lening.²⁴⁶ Zo gezien bleef het stelsel van studiefinanciering aan veranderingen onderhevig, maar groeide ook de weerstand ertegen.

Zo kwam het dat de ministers van Onderwijs diverse adviescolleges en commissies instelden om een nieuw stelsel te onderzoeken, zoals het zogeheten 'College Toekomst Studiefinanciering' (1996) of de 'Commissie Uitgangspunten Nieuw Studiefinancieringsbeleid'.²⁴⁷ Laatstgenoemde concludeerde in

2003 dat een leenstelsel (zoals we dat nu nog kennen) met giften voor de lagere inkomens de beste optie was. Maar dit voorstel vond te weinig steun en de zoektocht naar een alternatief zette zich voort.

Uiteindelijk zou het leenstelsel worden ingevoerd en omdat de ontwikkeling van het leenstelsel plaatsvond tijdens deze periode, bespreken we dit stelsel alvast. Het sociaal leenstelsel werd na een periode van stroperige besluitvorming in 2015 ingevoerd door het kabinet-Rutte II (2012-2017).²⁴⁸ Het leenstelsel bepaalde dat studenten hun studiefinanciering leenden, behalve als de ouders een laag inkomen hadden. In dat geval bleef de mogelijkheid bestaan om een aanvullende beurs te krijgen.²⁴⁹ De invoering van het leenstelsel deed veel stof opwaaien en leidde tot een maatschappelijk debat over de toegankelijkheid van het hoger onderwijs. Er was vrees voor minder studenten, maar recent onderzoek (2020) van het Centraal Planbureau heeft aangetoond dat studenten uit alle inkomensgroepen, met meer of minder vermogende ouders, nog net zo vaak gaan studeren als voorheen.²⁵⁰ Van toegenomen onderwijsongelijkheid bleek geen sprake. Tegelijkertijd moet vervolgonderzoek nog uitwijzen of het leenstelsel desondanks geen andere (onbedoelde) effecten heeft gebracht, zoals een negatieve invloed op het studiesucces.

4.3 Naar een nieuw pensiebeleid

De vorige paragrafen geven de bredere context weer waarin GdJL in de periode 1986-2005 bewoog. Met de opkomst van de bedrijfsmatige bestuurlijke cultuur vanaf de jaren tachtig, de (mede) door NPM geïnstigeerde bestuurlijke vernieuwingen en de ontwikkelingen op het gebied van publieke studiefinanciering stond GdJL in een nieuw tijdsgewricht. Hierdoor werden veranderingen in de werkwijze van het Leen aangewakkerd. Discussies in het bestuur gingen steeds vaker over het professionaliseren van het Leen, de bestuurlijke werkwijze, het pensiebeleid en de interactie met de doelgroep.²⁵¹ Tekenend is het proces van digitalisering dat bij GdJL vanaf het einde van de twintigste eeuw van de grond kwam. In deze en de hierop volgende paragrafen worden de veranderingen die het Leen doormaakte in de periode 1986-2005 belicht.

Bestuurlijke organisatie

Kijken we naar de bestuurlijke organisatie van het Leen, dan moeten we constateren dat er halverwege de jaren tachtig weinig was veranderd ten opzichte van de vorige periode. Het bestuur van GdJL bestond in 1986 uit Tjeerd Herre Kingma, Antje van Dijk en Erik Meijer.²⁵² De formele rolverdeling was als volgt: Tjeerd Herre Kingma was voorzitter-penningmeester, Antje van Dijk was secretaris en Erik Meijer was formeel genomen (algemeen) bestuurslid. Hoewel de bestuurlijke organisatie aanvankelijk hetzelfde was als tijdens de periode van consolidatie, werd in 1987 een nieuwe taakverdeling geformuleerd. Na aanleiding van de toenmalige sollicitatieronde werd '[besloten om] de sollicitaties bij Antje te laten binnenkomen. Na toewijzing [nam] Erik de correspondentie met de begiftigden over.' Dat betekende dat Erik Meijer verantwoordelijk was voor het monitoren van de voortgang van de studieprestaties. Verder werd Antje van Dijk ook verantwoordelijk voor het ordenen en waar nodig het completeren van het register van de pensiegerechtigden.²⁵³ Deze gegevens waren onder meer van belang voor het effectief bereiken van de doelgroep.

Naast het vaste takenpakket werden ook bestuurlijke taken ad hoc verdeeld. Zo was het formeel Van Dijks verantwoordelijkheid om de leengerechtigden te informeren over nieuwe sollicitatierondes. Daarom werd Van Dijk op 15 november 1988 gevraagd een brief op te stellen om de leengerechtigden te informeren over een nieuwe sollicitatieronde. Dat was een behoorlijke klus. Er werden door Van Dijk 180 brieven verstuurd aan 'leengerechtigden geboren tussen sept '54 en jan '72.'²⁵⁴ Hierop kwamen tien reacties binnen waarvan acht sollicitaties uiteindelijk succesvol waren.²⁵⁵ Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat het bestuur zelf de selectie van deze kandidaten verrichtte. Overigens nam in voorkomende gevallen een ander bestuurslid de taak van het informeren van de doelgroep op zich. Bijvoorbeeld bij een sollicitatieronde in 1992 waar bestuursvoorzitter Tjeerd Herre Kingma het informeren van de gerechtigden organiseerde.²⁵⁶ Tijdens deze ronde werden 218 gerechtigden benaderd. Dat resulteerde uiteindelijk in twintig sollicitaties.²⁵⁷ Dit voorbeeld wijst op de flexibiliteit in de bestuurlijke werkwijze. Het was allemaal niet heel rigide.

Het uitbesteden van taken

Om de taken zo doeltreffend mogelijk te kunnen uitvoeren werden ook taken uitbesteed aan derde partijen die deskundigheid meebrachten. Zo was het

gebruikelijk dat een accountant de administratie van GdJL doorlichtte.²⁵⁸ Ook was er een nieuwe (financieel) adviseur, dhr. De Boer. De Boer stelde jaarlijks een financieel verslag op.²⁵⁹ Daarnaast werd de controle op het grondbezit van het Leen in het eerste decennium van deze periode uitbesteed aan een rentmeester, Jhr. van Eysinga.²⁶⁰ Daarnaast adviseerde Van Eysinga GdJL ook over de verkoop en aankoop van grond. Zijn rol was vergelijkbaar met die van administrateur Bierma tijdens de voorgaande perioden. Zo besloot het bestuur in 1989 ‘de raad van Eysinga (Rentmeester) op te volgen de 5,21 ha (Schoterdijken) te verkopen voor een prijs van f.15000 per hectare k.k.’²⁶¹ Dit leverde het Leen circa f 80.000,- op.²⁶² Dit voorbeeld laat zien dat het bestuur vertrouwde op de adviezen van externe experts.

Interactieve beleidsvorming en nieuw pensiebeleid

Ook wat betreft de kernactiviteit van GdJL – het verstrekken van pensies aan de gerechtigden – was vanaf halverwege de jaren negentig weer sprake van uitbesteding van bepaalde onderdelen van de organisatie. Maar daar ging wel een proces aan vooraf.

In de opbouwfase en de periode van consolidatie had de stichting externe experts de begevingen laten organiseren of in ieder geval een grote rol gegeven. Vervolgens voerde de stichting zelf de regie over het toekennen van de pensies. Maar begin jaren negentig ontstond onder het bestuur de behoefte om de inzichten van de doelgroep een prominentere rol te geven in de vormgeving van het pensiebeleid, in het bijzonder wat betreft de toekenningsprocedure. Dat was nieuw.

Dit alles resulteerde in het plan om contact te leggen met (voormalig) begiftigden door een ontmoeting te organiseren. Deze bijeenkomst kon mooi worden gecombineerd met het organiseren van een reünie (1991) ter ere van zeventigjarig bestaan van het Leen. Deze reünie moest in het teken staan van de historie van GdJL en bood tegelijkertijd de mogelijkheid om als begiftigde andere (voormalig) begiftigden te ontmoeten. Daarnaast had het bestuur met het organiseren van de bijeenkomst nadrukkelijk als oogmerk ‘een dialoog met de deelnemers op gang te brengen met het doel van hen te horen wat hun gedachten over ‘Het Leen’ zijn.’²⁶³ Dit initiatief etaleert de groeiende omgevings sensitiviteit van het bestuur, met name als het ging om de percepties van de doelgroep ten aanzien van het pensiebeleid.

Vanwege gebrek aan belangstelling ging de reünie uiteindelijk niet door. Dat was in 1981 al eerder voorgekomen. Desondanks zocht het bestuur naar een alternatief om een beeld te vormen van de zienswijzen van (oud-)begiftigden.

Zeker nadat het overheidsbeleid met betrekking tot de studiefinanciering begin jaren negentig verder was uitgekristalliseerd, had het bestuur de behoefte om het pensiebeleid te heroverwegen. Dit uitkristalliseren was van belang omdat in de beginjaren van het stelsel van de basisbeurs onduidelijkheid bestond binnen het bestuur over de implicaties van het stelsel voor het pensiebeleid.²⁶⁴

Zodoende werd in 1992 opnieuw een bijeenkomst geïnitieerd door het bestuur. Deze bijeenkomst werd kleinschaliger opgezet dan de reünie. Het directe doel was nu om te discussiëren over de activiteiten en de werkwijze van het Leen. Het bestuur was onder andere geïnteresseerd in wat de doelgroep vond van de selectieprocedure.²⁶⁵ De centrale vraag voor het bestuur was: 'Op welke wijze dient het bestuur in de nabije toekomst de aanvragen voor een pensie te behandelen en hoe hoog dient de pensie te zijn?'²⁶⁶ De bijeenkomst met zo'n tien (voormalig) begiftigden en het bestuur vond plaats op 6 juni 1992. Het resultaat van de bijeenkomst was een advies aan het bestuur inzake een nieuw model waarmee pensies konden worden toegekend. Daarnaast werd naar aanleiding van de bijeenkomst de selectieprocedure van de kandidaten herzien.²⁶⁷ Het bestuur volgde het advies op en zette het om in nieuw pensiebeleid.²⁶⁸

Het nieuwe toekenningsmodel deelde de doelgroep op in vier categorieën. De eerste categorie was bedoeld voor '[een] eenmalige begiftiging ten behoeve van een korte aanvullende dan wel nieuwe cursus c.q. studie ook voor personen boven de dertig jaar.'²⁶⁹ Dat is opvallend omdat de leeftijdgrenzen van de doelgroep voorheen waren vastgesteld op 17-30 jaar. In het geval van deze eerste categorie werd 'De hoogte van de pensie [...] van geval tot geval individueel vastgesteld.'²⁷⁰ Een belangrijke voorwaarde was dat de pensie 'ergens toe moest leiden', zoals een volgende stap in de (studie)carrière.²⁷¹ Bovendien kon in categorie één 'ten alle tyde worden gesolliciteerd [naar een pensie].'²⁷² Er was dus geen sprake van een sollicitatieronde voor categorie één. Aan de andere kant werden kandidaten wel geacht hun aanvraag in te dienen '[...]' voor 1 september van ieder kalenderjaar bij de secretaris [...].²⁷³ Van die aanvragen werden er 'jaarlijks [...] een of twee [...] gehonoreerd.'²⁷⁴ Het bestuur nam de aanvragen in het kader van categorie één tijdens de bestuursvergadering in overweging en nam tijdens de vergadering een besluit.²⁷⁵

De tweede categorie betrof studenten die studiefinanciering ontvingen van de overheid en studeerden aan een instelling voor hoger onderwijs (universiteit of hogeschool) of een mbo-studie deden. Als de studenten voldeden aan de selectiecriteria, dan kregen ze van het Leen een vaste beurs van 'f2400 p.p. per jaar voor de komende drie jaren.'²⁷⁶ Dan was er een derde categorie die bestond uit 'moeilijk vergelijkbare studies b.v. van een niet erkend schooltype waar [...] geen studie financiering voor [werd] ontvangen.'²⁷⁷ De hoogte van de beurs voor categorie drie was f 1500,- per jaar eveneens voor drie jaar. Voor categorie

twee en drie was in tegenstelling tot categorie één wel sprake van een oproep tot solliciteren. In het nieuwe pensiebeleid zouden elke drie jaar nieuwe sollicitatierondes worden gehouden. Maar dit was geen garantie. Dat kwam doordat '[...] de baten van het Leen niet ieder jaar ruimte [boden] om nieuwe verplichtingen aan te gaan.'²⁷⁸ Ten slotte was er een vierde categorie: promovendi. De 'promovendibeurs' was bedoeld voor de drukkosten van het proefschrift en betrof f 2500,-. Van sollicitatierondes voor promovendi was geen sprake. Zij konden in dit model het hele jaar door solliciteren naar een pensie.²⁷⁹

Overigens bleven de aanvankelijke voorwaarden om in aanmerking te komen voor een van de voornoemde categorieën van kracht. Dat betekende dat een sollicitant een aantal stukken aan het bestuur moest overleggen. Hierbij ging het om een geboortebewijs, een opgave van de inrichting van het onderwijs, een verklaring waaruit de afstamming van het echtpaar Herre Rinia en Reinskje van der Sluis bleek en een verklaring van (een vertegenwoordiger van) het hoofd van de onderwijsinstelling waaruit de inzet en studieprestaties van de kandidaat bleken.²⁸⁰

Voor elke categorie werd een percentage van het totaalbudget beschikbaar gemaakt, namelijk 12,5 procent voor categorie één, zestig procent voor categorie twee, twintig procent voor categorie drie en 7,5 procent voor categorie vier. Daarmee was de tweede categorie van studenten die aan een hogeronderwijsinstelling of aan het mbo studeerden zonder meer de belangrijkste groep. Naar aanleiding van het nieuwe pensiebeleid wijzigde het bestuur de verhouding tussen kapitaal en pensies in het exploitatiesaldo van de stichting. Vanaf 1992 besteedde GdJL zestig procent van haar inkomsten aan gezamenlijke potten zoals de studiebeurzen. De resterende veertig procent ging naar kapitaal (grond en beleggingen). Voorheen ging een derde van het saldo naar kapitaal en twee derde naar pensies. Door de financiële begrenzing moest in voorkomende gevallen tijdens een oproep een selectie worden gemaakt van de kandidaten (met name in categorie twee) omdat niet genoeg inkomsten werden gegeneerd om iedere geschikte kandidaat van een pensie te kunnen voorzien.²⁸¹

Het nieuwe model zorgde ervoor dat er een structurele taak bijkwam voor het bestuur: het selecteren van de meest geschikte kandidaten uit categorie twee. Ter wille van de effectiviteit en de objectiviteit van het bestuur, alsmede omdat in het verleden was gebleken dat het moeilijk was om als bestuur tot een selectie van de kandidaten te komen, werd deze taak uitbesteed aan een externe commissie.²⁸² Met het invoeren van de externe selectiecommissie werd voor het eerst sinds 1977 en de tijd van adviseur Smit weer een externe partij betrokken bij het toekennen van de pensies.²⁸³ De selectiecommissie werd dan ook beschouwd als opvolger van het werk van Smit.²⁸⁴ Als het aantal sollicitaties zo groot was dat er een selectie gemaakt moest worden, dan

werd het selecteren van de kandidaten uit categorie twee overgelaten aan een externe selectiecommissie die de kandidaten beoordeelde op ‘studie lust; houding; doorzettingsvermogen; sollicitatiebrief; indruk n.a.v. het persoonlijke gesprek.’²⁸⁵ De selectiecommissie werd samengesteld uit drie experts uit de geledingen van de pensiegerechtigden.²⁸⁶ De kern van het werk van de commissie was het voeren van gesprekken met de kandidaten.

Martin de Vries (een van de huidige bestuursleden) was een kandidaat die meedeed aan de eerste begeving (1992) onder het nieuwe toekenningsmodel.²⁸⁷ ‘Ik studeerde in Enschede. De gesprekken waren in Utrecht. Je hebt een soort sollicitatiegesprek. [...] Dat [de gesprekken] was allemaal op één dag. De medekandidaten zag je ook.’²⁸⁸ Tijdens het gesprek met de commissie, dat een klein half uur duurde, ging het onder meer over welke studie De Vries beoogde en wat zijn ideeën waren met de bijdrage.²⁸⁹ Vervolgens werd een verslag opgesteld met aanbevelingen voor het bestuur van GdJL. Kandidaten werden gerangschikt van meest geschikt naar minst geschikt, waarbij het ook voorkwam dat een kandidaat helemaal niet geschikt werd bevonden voor een pensie.²⁹⁰ Het advies van de commissie werd in principe overgenomen door het bestuur.²⁹¹ Aan de begeving van 1992 namen in totaal zeven kandidaten deel waarvan er uiteindelijk vijf een pensie kregen, onder andere Martin de Vries.²⁹²

Pensies in wisselwerking met de publieke studiefinanciering

Het nieuwe pensiebeleid kwam tot stand in een periode waarin het stelsel van de basisbeurs nog maar net was ingevoerd. Met de invoering van de basisbeurs en de aanvullende beurs in 1986 leek GdJL voor een nieuwe opgave te staan. De vraag die op het eerste gezicht fundamenteel voorkomt, is hoe het Leen zich moest verhouden tot het nieuwe stelsel van generieke publieke studiefinanciering. Maar de nieuwe basisbeurs kwam nauwelijks tot uitdrukking in de ontwikkeling van het toekenningsmodel. Überhaupt was de aandacht van het bestuur voor de basisbeurs gering. Hoe zat dat?

In 1987, een jaar na de invoering van de basisbeurs, communiceerde het Leen naar de gerechtigden dat ‘de hoogte van de toe te kennen pensie in hoge mate afhankelijk [was] van anderzijds verkregen studie-ondersteuning.’²⁹³ Dit suggereerde dat als gevolg van de invoering van de basisbeurs het bedrag van de pensies kon worden verlaagd. Hierbij lag de nadruk op ‘kon’. In de praktijk was het voor het bestuur namelijk geen doel om de hoogte van de pensies naar beneden bij te stellen.

Wie de jaren na 1986 onder de loep neemt, ziet dat het het bestuur vooral ging om de fiscale implicaties voor het Leen als gevolg van de invoering van de basisbeurs en de aanvullende beurs en niet zozeer de vraag of de pensies van het Leen nu nog wel nodig waren of bijvoorbeeld aangepast moesten worden. Het was voor het bestuur niet meteen duidelijk welke invloed de introductie van het nieuwe stelsel van publieke studiefinanciering had op de voorwaarden voor het (fiscaal gunstig) verstrekken van pensies. Nader onderzoek wees uit dat 'in het kader van de studiefinanciering [het] toegestane maximale bedrag [van een beurs] f 2400 [betrof].'²⁹⁴

Het maximum bedrag van f 2400,- was in de begintijd van de basisbeurs. Maar in 1992 nam het Leen contact op met de Informatiseringsbank (de zelfstandige organisatie die verantwoordelijk was voor de uitvoering van de studiefinanciering, een voorloper van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)). De Informatiseringsbank maakte duidelijk dat 'de huidige Nederlandse student die onder de wet studiefinanciering [viel] netto f 670 per maand waarin hij of zij studie financiering ontvangt [mocht] bijverdienen.'²⁹⁵ Dit betekende dat 'studenten tot maximaal f 8040 [per jaar mochten] bijverdienen.'²⁹⁶ Hierdoor ontstond voor GdJL de mogelijkheid het bedrag van de studiebeurzen te verhogen zonder dat de begiftigden hun inkomsten in het kader van de studiefinanciering zouden mislopen. Zo kwam het dat een studiebeurs voor studenten uit de tweede categorie in de loop van de jaren negentig eerst werd verhoogd naar f 2800,- per jaar en vervolgens werd verhoogd naar f 3000,- per jaar.²⁹⁷

De financiële situatie van het Leen maakte het verhogen van de pensies mogelijk. Ten opzichte van het einde van de vorige periode waren de inkomsten behoorlijk toegenomen. In de jaren negentig lagen de inkomsten uit de netto pacht en rente rond de f 70.000,-.²⁹⁸ Met aftrek van de kostenposten van het Leen, zoals bankkosten, bleef vaak zo'n f 60.000,- over. Zo bedroeg het resultaat in 1992 f 57.996,-, in 1994 ging het om f 73.201,- en in 1996 werd een resultaat van f 55.894,- behaald.²⁹⁹ Terwijl sommige van de grotere Nederlandse beurzenstichtingen destijds dicht bij de fiscale grenzen gingen zitten en kozen voor hogere bedragen met beurzen van f 5000,- of f 7500,-³⁰⁰, laat het voornoemde zien dat het bestuur van GdJL er in de jaren negentig voor koos een substantiële bijdrage te leveren aan de studie van de begiftigden en tegelijkertijd te waarborgen dat (in de toekomst) genoeg aanvragen konden worden gehonoreerd met de beschikbare middelen.

Ook wat betreft het aantal verstrekte pensies werden deze periode stappen gezet. Als we de toekenningen van de jaren 1986-2005 doorlopen, dan zien we op basis van de beschikbare gegevens dat aan 105 personen een pensie werd toegekend.³⁰¹ Dat was meer dan een verdubbeling ten opzichte van de vorige periode, hoewel die vrijwel even lang duurde.

Verantwoording afleggen aan de doelgroep

Hoewel de bijeenkomst uit 1992 met de (voormalig) begiftigden met name een manier was om in samenspel met de doelgroep nieuw pensiebeleid te ontwikkelen, was het ook een manier om verantwoording af te leggen aan de doelgroep over de activiteiten van het bestuur. Het afleggen van verantwoording bleek medio jaren negentig een belangrijker aandachtspunt voor het bestuur. Met het opstellen van een 'gedenkboekje' over het Leen trachtte het bestuur een overzicht te verschaffen van de activiteiten van het Leen. De centrale gedachte was 'om verantwoording af te leggen aan [...] de leengerechtigden.'³⁰² Gezien er geen andere structurelere verantwoordingsmechanismen bestonden, was het boekje een manier om toch verantwoording richting de doelgroep van gerechtigden te organiseren.³⁰³

Het proces van samenstellen van het 'gedenkboekje' liep al sinds 1984. Het betrof een coproductie van het bestuur en M.J. Kingma-Planten en H.H. de Vries. Het verslag werd geschreven door Tjeerd Herre Kingma en Antje van Dijk was verantwoordelijk voor de gegevens van het register.³⁰⁴ Het afronden van het gedenkboekje duurde lang omdat alle gegevens in de computer moesten worden ingevoerd.³⁰⁵ Het boek(je) bevatte uiteindelijk maar liefst 172 pagina's aan informatie over de activiteiten van het Leen tot 1994, inclusief gegevens over de loopbanen van de begiftigden, het register van gerechtigden, een historische bijdrage en een verslag van het bestuur over de periode 1988-1994.³⁰⁶ Met het boekje trachtte het bestuur ook inzicht te verschaffen in de impact van het Leen. Wat hadden meer dan zeventig jaar GdJL opgeleverd? Geconstateerd werd dat over de periode 1939-1994 aan 78 personen een pensie was toegekend.³⁰⁷

Vergroting van schaal en slagkracht

Naast de ontwikkeling van het nieuwe pensiebeleid, nam ook op andere gebieden de interactie met partijen buiten het bestuur geleidelijk toe. Zo werd er in Friesland samenwerking tussen de Friese lenen georganiseerd. Het Vrijwillig Fondsenoverleg Friesland (VFO) vormde een netwerk van Friese lenen, vermogensfondsen, stichtingen op kerkelijke grondslag en andere Friese (goede doelen-)stichtingen. De eerste gezamenlijke vergadering van het VFO was in maart 1987. De Friese fondsen hadden het VFO opgericht in navolging van de landelijke branchevereniging voor Nederlandse fondsen: Fondsen in Nederland (FIN). De FIN informeerde haar leden over ontwikkelingen met betrekking tot de fiscus, vermogensbeheer en successierecht. Om kosten te

besparen werden de Friese fondsen via het VFO collectief lid van de FIN.³⁰⁸ Gelijktijdig fungeerde het VFO als netwerk voor de Friese lenen en stichtingen. Veel studielenen worstelden in de beginperiode van het VFO met hun statuten en reglementen. Het VFO trad daarom op als bemiddelaar en maakte bijvoorbeeld afspraken met Gedeputeerde Staten over de statuten.³⁰⁹

De infrastructuur voor samenwerking was er dus wel, maar GdJL participeerde aanvankelijk nauwelijks in het VFO. De hierboven genoemde bemiddelende rol van het VFO was voor GdJL niet relevant omdat er geen formele verantwoordingsstructuur bestonden tussen het Leen en Gedeputeerde Staten. Daarnaast was het VFO destijds vooral actief op het gebied van de veranderingen inzake de vennootschapsbelasting. In de beleving van het bestuur van GdJL was dit eveneens niet relevant voor het Leen. Zo stelde bestuursvoorzitter Tjeerd Herre Kingma dat '[het] terecht [was] dat men deze belasting moet betalen als men niet meer aan de statutaire verplichtingen voldoet. Voor [GdJL] heeft dit overleg geen enkel nut.'³¹⁰

Daartegenover staat dat GdJL eind twintigste eeuw naast het netwerk van het VFO, intensiever contact had met drie andere Friese stichtingen. Dit waren de Stichting De Grote Zuidwesthoek, de Kingma Stichting en (later) de Stichting Monumenten Makkum. Op de regeling waarin bepaald was dat de Kingma Stichting de benoeming mocht verzorgen ten aanzien van de bestuursplaats van Antje van Dijk na, bestond er aanvankelijk geen formele (samenwerkings)relatie tussen de stichtingen. Wel waren er familiebanden vanwege de prominente vertegenwoordiging van de familie Kingma in alle voornoemde stichtingen en er was sprake van toenemende interactie.

De besturen van de stichtingen kwamen één à twee keer per jaar bij elkaar om van elkaar te horen hoe het ging en ervaringen uit te wisselen, bijvoorbeeld met betrekking tot landaankoop. Ook spraken de bestuurders elkaar tijdens de reünies die werden georganiseerd door de Vereniging Familie Kingma.³¹¹ Daarnaast deelde GdJL een bestuurshuis met de voornoemde stichtingen. Dit bestuurshuis was gevestigd in Makkum. Een intensivering van de relatie tussen GdJL, de Kingma Stichting en de Stichting De Grote Zuidwesthoek vond plaats in 1989. GdJL, de Kingma Stichting en de Stichting de Grote Zuidwesthoek richtten toen gezamenlijk de Stichting Monumenten Makkum op. Verder leende GdJL in 1989 renteloos f 30.000,- uit aan Stichting Monumenten Makkum voor de aankoop en restauratie van dit bestuurshuis.³¹² Hierdoor raakten de stichtingen sterker met elkaar verweven. Onder de opvolger van bestuursvoorzitter Tjeerd Herre Kingma zou de samenwerking met de bovenstaande stichtingen worden versterkt.

4.4 Gebroeders de Jong's Leen en het primaat van de manager?

In 1996 veranderde de samenstelling van het bestuur. Tjeerd Herre Kingma droeg op 82-jarige leeftijd zijn bestuursfunctie over aan zijn zoon Jan Marten Kingma (D-tak).³¹³ Jan Marten Kingma nam de taken van zijn vader over en werd voorzitter van GdJL. Omdat hij het enige bestuurslid was met kennis van zaken over het penningmeesterschap nam hij ook deze rol op zich. Hierdoor bleef de hoogst ongebruikelijke combinatie van penningmeester-voorzitter intact. De reden dat er tot dan toe geen een aparte penningmeester was aangetrokken in het bestuur, had ook te maken met de benoemingsprocedure, waarbij in eerste instantie niet op specifieke financiële deskundigheid werd geworven.³¹⁴

Wat betreft het takenpakket van Antje van Dijk veranderde er aanvankelijk weinig. Zij hield nog steeds het register van de leengerechtigden bij, verzorgde de sollicitatieoproep via de post en organiseerde de correspondentie omtrent het toekennen van de pensies. Verder droeg Erik Meijer nog steeds zorg voor het monitoren van de verantwoording van de lopende pensies via de voortgangsrapportages. Dat waren de van oudsher halfjaarlijkse verslagen van de begiftigden over hun studievoortgang.³¹⁵ Overigens bestond voor deze rapportages (nog) geen vast format omdat het bestuur het van belang vond '[...] te kunnen zien hoe iemand zichzelf presenteert.'³¹⁶ Al met al bleef de taakverdeling onder Jan Marten Kingma's voorzitterschap in eerste instantie gehandhaafd.

Tegelijkertijd bracht Jan Marten Kingma als nieuwe voorzitter ideeën mee over de werkwijze van het Leen en de specifieke onderdelen waarop deze kon worden verbeterd.³¹⁷ Hierbij liet Kingma zich inspireren door management-literatuur, onder meer door auteurs als Igor Ansoff over *corporate strategy*, Peter Drucker over managementtheorieën en Jack Welch over zijn ervaringen als CEO bij General Electric. 'Vaak als ik een boek lees, dan zet ik de belangrijkste dingen op papier. Daar maak ik checklists van. Die gebruik ik ook altijd.'³¹⁸ Dit kwam bijvoorbeeld tot uitdrukking in de bestuurlijke waarden waar Kingma aan hechtte: 'Ik kijk naar de *core values*.' Daarbij passen waarden als 'simplificeren, delegeren en outsourcen. Als je dat niet kunt, dan blijf je een eeuwige zelfdoener en kun je nooit meer uit de 24 uur van de dag krijgen dan wat je zelf doet. Dat heb ik altijd geprobeerd uit te dragen.'³¹⁹ In het geval van GdJL werkte Kingma ook met een checklist om de kerntaken in het vizier te houden. Punten die daarop stonden betroffen onder meer: 'Wat is onze belangrijkste rol? Wat moet de secretaris doen? Wat doet de penningmeester? Wat moeten

we niet vergeten? Wat is het risico?’³²⁰ Kortom, Jan Marten Kingma bracht als bestuursvoorzitter een professionele stijl in.

Pensies in Brazilië

Een van de bestuurlijke waarden van de nieuwe bestuursvoorzitter – out-sourcen – kwam al spoedig aan de orde bij de organisatie rondom de pensies. Naast de veranderingen op het gebied van het toekenningsmodel die deze periode kenmerkten, vergrootte het Leen aan het einde van de twintigste eeuw meer dan tevoren de geografische reikwijdte van de pensies. Dat had onder meer te maken met een toestroom van aanvragen vanuit Brazilië. Een deel van het parenteel had zich begin twintigste eeuw gevestigd in Brazilië. Dat leverde in de twintigste eeuw dan ook pensie-aanvragen op en kreeg in de jaren negentig een extra impuls met nieuwe aanvragen en een aanpassing van de organisatiestructuur om de Braziliaanse aanvragen zo goed mogelijk te kunnen behandelen.³²¹

Om dit in goede banen te leiden besloot het bestuur ook in het geval van de Braziliaanse pensies te werken met externe commissies. Deze commissies bestonden uit deskundigen op het gebied van het Braziliaanse onderwijsstelsel en maakten selecties van de Braziliaanse kandidaten. Bovendien werd een Braziliaans steunpunt ingesteld met als contactpersoon Maria Florinda Lanzioti (D-tak).³²² In 1999 constateerde het bestuur tijdens een vergadering: ‘Maria Florinda kan worden ingeschakeld om [o]ns van advies te dienen en informatie te geven, zodat wij [het bestuur] goed op de Braziliaanse situatie kunnen reageren.’³²³ Het contact met Lanzioti kwam tot stand via bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma.³²⁴ Lanzioti had een achtergrond als arbeidssocioloog, behoorde tot het parenteel en was bereid als vertegenwoordiger van het Leen op te treden in Brazilië.³²⁵ Zij coördineerde de aanvragen, stelde de commissies samen die de aanvragen beoordeelden en kwam vervolgens met een advies aan het bestuur over de kandidaten die in aanmerking kwamen voor een pensie.³²⁶ Daarmee werden de belangrijkste taken met betrekking tot de Braziliaanse pensies geoutsourcet naar het steunpunt.

Rond de eeuwwisseling kwam het Braziliaanse steunpunt op gang. De bij het Leen binnengekomen Braziliaanse pensie-aanvragen werden eind 2000 voor het eerst naar Lanzioti doorgezet. Vooralsnog besloot het bestuur \$ 5000,- beschikbaar te stellen voor de Braziliaanse pensies, die met name bedoeld waren voor het toelatingsjaar voorafgaand aan een universitaire studie.³²⁷ Vandaar dat een aparte categorie werd ingesteld, vergelijkbaar met de tweede categorie, inclusief een separate kostenpost. Initieel betroffen de bedragen van de Braziliaanse pensies \$ 750,-, \$ 1000,- of \$ 1250,-, maar later werd ook

gekozen voor eenmalige bedragen van \$ 550,- of \$ 1500,- per student. De bedragen hadden enerzijds te maken met de hoogte van de collegegelden in Brazilië en anderzijds met de beschikbare middelen.³²⁸ Van de begiftigden werd geacht dat zij na de toekenning van een pensie een rekening bij ABN AMRO openen, zodat de bekostiging na de toekenning volgens de normale procedure kon verlopen.³²⁹ Ook de andere onderdelen van de pensieprocedure, zoals de voortgangsrapportages, golden voor de Braziliaanse begiftigden.³³⁰

Zo ontstond een levendig Braziliaans netwerk. Nadat de eerste pensies via het Braziliaanse steunpunt waren afgehandeld, werd in 2001 een nieuwe uitnodiging tot solliciteren verzonden naar 21 Braziliaanse pensiegerechtigden. Hierop deden acht kandidaten een aanvraag waarvan er uiteindelijk vijf werden geselecteerd door de toenmalige selectiecommissie. Deze commissie bestond doorgaans uit drie leden die vanuit verschillende invalshoeken expertise meebrachten op het gebied van onderwijs. Zo bestond de commissie in 2002 uit Marilton Velasco (advocaat en gepromoveerd in de rechtsgeleerdheid), Rita Maciel (decaan en onderwijskundige) en Maria de Fátima Cruz (psycholoog gespecialiseerd in pedagogiek).³³¹ Vergelijkbaar met de gang van zaken in Nederland, vond de selectie plaats op grond van interviews met de kandidaten.³³² Dit alles demonstreert dat net als bij de reguliere pensieprocedure, ook in het geval van de Braziliaanse pensies het uitbesteden van taken een centraal punt van aandacht was.

Verdere schaalvergroting met Fortuin uit Zee?

Niet alleen op het terrein van de pensies werd de reikwijdte van GdJL vergroot, ook dichterbij huis werd ingezet op schaalvergroting. Voor het eerst in de geschiedenis van GdJL werd actief formele samenwerking gezocht met andere stichtingen. Het aanvankelijke idee dat Jan Marten Kingma voorlegde aan het bestuur was om met de Kingma Stichting en de Stichting de Grote Zuidwesthoek '[de] krachten te bundelen en gezamenlijk in [het] land te gaan.'³³³ Tussen deze stichtingen bestonden van oudsher nauwe (familie)banden.

Een belangrijke achtergrond van de samenwerking was dat de aankooprijzen van land hoog waren rond de eeuwwisseling.³³⁴ Desondanks werd ervoor gekozen om te beginnen door gezamenlijk te gaan beleggen. De voorgestelde constructie hield in dat 'de effectenportefeuille [werd] ingebracht in Fortuin uit Zee.' Daar stond tegenover dat: '[de stichtingen] hiervoor participatie [zouden krijgen] in Fortuin uit Zee. B.v.' Dit betekende dat: '[...] als GdJL Euro 100.000 inbrengt, dan krijgt men hiervoor 1000 participaties van Euro 100 van Fortuin uit Zee terug. Voor alle andere Stichtingen geldt hetzelfde.'³³⁵

Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat Jan Marten Kingma bestuurder was in al de voornoemde stichtingen, zodat hij een overzicht had van de mogelijkheden die er lagen om activiteiten en processen te integreren.³³⁶ Naast landbezit en beleggingen bleek dat op het gebied van secretariael werk er ook behoefte was om de krachten tussen de GdJL, de Kingma Stichting en de Stichting Grote Zuidwesthoek te bundelen.³³⁷ Concreet identificeerde het bestuur van GdJL een aantal argumenten voor meer samenwerking: 'De Grote Zuidwesthoek is alleen te klein. De Kingmastichting wil in de toekomst meer in land beleggen. Het Gebrs. De Jong's Leen kan op deze wijze in de toekomst meedoen aan ingewikkelder constructies, die zich in toenemende mate voordoen.'³³⁸ Uiteindelijk werd het primaire doel gezamenlijk beleggen en de kerntaken van de penningmeester bij elkaar brengen in één eenheid om daarmee een efficiencyslag te maken.³³⁹

Hoewel het samenwerkingsverband in 2000 officieel werd vastgelegd met de oprichting van 'Fortuin uit Zee', zou het door de nodige fiscale uitdagingen nog tot 2005 duren voor Fortuin uit Zee van start kon gaan.³⁴⁰ Het ging om precies te zijn om 'de Stichting Bewaarbedrijf Fortuin uit Zee, alsmede het fonds: Beleggingsfonds Uit Zee [...]. Beide gevestigd te Makkum.'³⁴¹ GdJL bracht € 1.270.800 in in het fonds, de Kingma Stichting € 666.900,- en Stichting De Grote Zuidwesthoek € 405.100,-. Op 1 april 2005, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2005, trad Stichting Monumenten Makkum toe met een inbreng van € 58.600,-.³⁴² Daarmee was GdJL veruit de grootste investeerder.

Op advies van de notaris werden twee bestuurders benoemd voor Bewaarbedrijf Fortuin uit Zee, namelijk: Lucas Marten Kingma en Petrus Haije Jozef Geestman. Het bestuur van het Beleggingsfonds bestond uit Jan Marten Kingma (voorzitter-penningmeester GdJL) en Louis Lyklema (penningmeester Kingma Stichting).³⁴³ Daar kwam bij dat inspraak werd georganiseerd via een participatieraad die bestond uit vertegenwoordigers van de stichtingen die waren aangesloten bij Fortuin uit Zee.³⁴⁴ De 'participanten' zouden jaarlijks in een vergadering bij elkaar komen.³⁴⁵ De bestuursstructuur van Fortuin uit Zee was mede op initiatief van Jan Marten Kingma gebaseerd op die van toenmalige vermogensbeheerders zoals Robeco, met een scheiding tussen het eigendom en het beheer (respectievelijk het bewaarbedrijf en het fonds).³⁴⁶ Van belang waren ook de betrekkelijk nauwe banden tussen de bestuurders die waren betrokken bij Fortuin uit Zee. Zo was in voorkomende gevallen sprake van familierelaties tussen de bestuurders en waren sommige bestuurders werkzaam bij Deloitte. In het verleden was er nauwelijks formeel samengewerkt met andere stichtingen, zodat Fortuin uit Zee ook meteen een relatief vergaand samenwerkingsverband was.

Aanvankelijk functioneerde Fortuin uit Zee doeltreffend. In plaats van vier keer een beleidsplan te ontwikkelen, werd dat nu bijvoorbeeld slechts één keer gedaan. Daarnaast leverde gezamenlijk beleggen schaalvoordelen op.³⁴⁷ Ook paste de aandacht voor samenwerking op het gebied van beleggingen bij het toenmalige tijdsgewricht waarin beleggen steeds populairder werd. Zo bereikte de AEX in 2001, een jaar na de oprichting van Fortuin uit Zee, de hoogste stand ooit. Het ging financieel voorspoedig en het beleggen ging GdJL ook behoorlijk goed af zodat er financieel meer mogelijk was.³⁴⁸

Al spoedig werd gedacht aan een volgende stap: het idee was om naast samenwerking op het gebied van beleggingen, ook het grondbezit van de betrokken stichtingen te bundelen. In het bestuur van GdJL ontstond echter discussie over het voorstel om de samenwerking in het verband van Fortuin uit Zee te verdiepen. Zo stelde Erik Meijer: '[de] risico's mogen niet groter worden.' Antje van Dijk maakte zich in eerste instantie ook zorgen over 'dat je er geen grip meer op hebt.'³⁴⁹ Maar deze aarzelingen konden aanvankelijk worden ondervangen door de manier waarop de besluitvorming was georganiseerd binnen Fortuin uit Zee: de participatieraad moest het beleid goedkeuren. Derhalve stelde Van Dijk: 'dit [zit] via de participatieraad goed in elkaar.'³⁵⁰ Daarmee was de bundeling van het grondbezit echter nog geen feit.

Er moesten een aantal hordes worden genomen voordat de samenwerking op het gebied van grondbezit zou kunnen worden gerealiseerd. Het bestuur liet zich bij de bank informeren over de mogelijkheden om Fortuin uit Zee uit te breiden waarbij ook andere financieel-fiscale vragen in het kader van Fortuin uit Zee aan de orde kwamen. ABN AMRO gaf in maart 2004 aan dat 'de beheerder [...] een rechtspersoon [moest] zijn' en dat er dientengevolge 'een nieuwe stichting [moest] komen.'³⁵¹ Desondanks bleek in de loop van 2004 dat het toch mogelijk was om 'de aandelen- en obligaties portefeuille bij het Beleggingsfonds Fortuin uit Zee te kunnen onderbrengen zonder overdrachtsbelasting.' Bovendien konden 'eventuele liquide middelen die gereserveerd [waren] voor land aankoop [...] ook bij Fortuin uit Zee worden ondergebracht.'³⁵² ABN AMRO wilde alsnog meewerken onder voorwaarde dat 'de beslotenheid van het fonds [werd] benadrukt.' Het was niet de bedoeling dat er nog andere stichtingen of organisaties zouden aansluiten. Het was dan mogelijk om 'de effectenportefeuille [...] over [te] dragen tegen uitgifte van participaties.'³⁵³ De kritische positie van ABN AMRO moet worden gezien tegen de achtergrond van het ontstaan van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in 2002. De AFM moest erop toezien dat beleggingsfondsen aan strikte eisen voldeden. Maar Fortuin uit Zee voldeed niet aan al die eisen vanwege het relatief kleinschalige karakter (de totale inbreng van de drie oprichters betrof € 2.342.800,- en met de inbreng van Stichting Monumenten Makkum erbij was dat € 2.401.400,-).

Voor de AFM was € 2.500.000,- de grens om striktere controle uit te oefenen op fondsen, dus Fortuin uit Zee bleef wat dat betreft in rustiger vaarwater. Bovendien werd binnen de regelgeving een uitzondering gemaakt voor een besloten fonds. Als Fortuin uit Zee niet als besloten fonds werd aangemerkt, dan zou het fonds in beginsel een belaste rechtspersoon zijn.³⁵⁴ Jan Marten Kingma ging daarop naar de AFM om de achtergrond van Fortuin uit Zee toe te lichten. Hij stelde dat het slechts om vier stichtingen ging met familierelaties zonder dat er op termijn andere stichtingen bij zouden komen.³⁵⁵

Dit alles zorgde ook voor een opening voor de samenwerking op het gebied van grondbezit. ABN AMRO gaf aan dat 'Fortuin uit Zee [...] een contract [kon] aangaan met de Stichting Gebrs. De Jong's leen en met de rentmeester zodat het dagelijks beheer [werd] overgedragen.' Daarbij was het wel zo dat 'grote wijzigingen in de situaties [waren] voorbehouden aan besluit van de Participantenraad.'³⁵⁶

Administratieve samenwerking

Terwijl met het samenwerkingsverband Fortuin uit Zee een deel van de activiteiten van GdJL werd uitbesteed, kwam veel van het secretariële werk nog steeds voor de rekening van het bestuur van het Leen. Maar ook op dat vlak wilde bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma graag meer samenwerking realiseren. Hij stelde voor om 'in de Kingmastichting het gehele secretariaat uit te besteden.' Bovendien zou 'de penningmeester [...] [van GdJL] de beleggingen de deur uit kunnen doen, zodat deze alleen nog de kosten en pensies moet voldoen.'³⁵⁷ Dit paste in de beleidsvisie van Jan Marten Kingma waarbij beleidsbepaling- en uitvoering van elkaar werden gescheiden.

Wat tegen deze achtergrond van belang is om in ogenschouw te nemen, is dat onder de banier van professionalisering, GdJL al sinds 2001 met ondersteuning van een professioneel bureau werkte, namelijk administratiekantoor Buro Sekur te Oploo van secretaresse Ria Egelmeers.³⁵⁸ Zij was de voormalig secretaresse van Jan Marten Kingma bij BP Nutrition te Boxmeer (bedrijfs-onderdeel Hendrix UTD) en verrichtte daarnaast ook werkzaamheden voor de Kingma Stichting.³⁵⁹ Egelmeers trad op als een soort 'chef de bureau' en was onder meer betrokken bij de communicatie rondom de sollicitaties, het notuleren van de vergaderingen en bij het invoeren van de gegevens van de gerechtigden in de registratiesystemen van GdJL.³⁶⁰ Daarmee werd het werk van het secretariaat efficiënter georganiseerd. De secretaris werd minder belast. Het resultaat daarvan was bijvoorbeeld dat de notulen tijdiger werden opgeleverd.³⁶¹

Toenemende samenwerking in het bredere stichtingenlandschap

Weliswaar waren de interacties met de Kingma Stichting, Stichting de Grote Zuidwesthoek en Stichting Monumenten Makkum het meest dynamisch, ook met andere Friese stichtingen werden de contacten aangehaald onder voorzitterschap van Jan Marten Kingma. Het ging daarbij om de contacten met het VFO en het 'Dekema-overleg' (genoemd naar Dekema State waar het overleg plaatsvond).

Het Dekema-overleg was begin deze eeuw geïnitieerd door Jan Marten Kingma en Jorrit Volkens (voorzitter Stichting Dekema State en Stichting het Old Burger Weeshuis). Het overlegorgaan was bedoeld voor Friese stichtingen die in land belegden. Daar vielen grotere stichtingen onder zoals de Stichting Sint Anthony Gasthuis, maar ook kleinere stichtingen zoals de Stichting Het Dr. H. Popta-Gasthuis. Het doel was om te verkennen of gezamenlijk kon worden opgetrokken in de beleidsvorming. Eén van de merites van het Dekema-overleg betrof dat de stichtingen gezamenlijk een vuist konden maken tegen dreigende monopolisering van de rentmeesters in Friesland.³⁶² Daarna kwam het overleg op een lager pitje te staan.

Ten slotte raakte GdJL in de periode van Jan Marten Kingma meer betrokken bij het VFO. Een afvaardiging van GdJL ging jaarlijks naar de bijeenkomsten van het VFO. De sessies waren voornamelijk gericht op het warmhouden van de contacten in het netwerk en het bespreken van juridisch-bestuurlijke ontwikkelingen die (mogelijk) gevolgen hadden voor de Friese organisaties. Zo werd onder meer aandacht besteed aan de Commissie-Tabaksblat en de mogelijkheden rondom een ANBI-status met alle belastingvoordelen die daarbij hoorden.³⁶³ In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op de Friese lenen en de ontwikkelingen rondom een ANBI-status.

Verdere professionalisering van GdJL

Deschaalvergroting die met het oprichten van Fortuin uit Zee werd gerealiseerd kan worden geduid in een maatschappelijke context waarin schaalvergroting en professionalisering steeds belangrijker waren geworden. Dit zien we ook terug in de discussies in het bestuur van GdJL over professioneler besturen. Maar wat was de visie van het bestuur op de vraagstukken rondom governance?

Na het aantreden van Jan Marten Kingma als bestuursvoorzitter werd vaker over bestuurlijke en organisatorische professionalisering gesproken. De bestuursvergadering sprak op 25 maart 1998 expliciet uit dat 'het streven [was]

om de stichting meer professioneel, met huidige middelen, te laten draaien.³⁶⁴ Het 'moderniseren van het besturen' moet onder meer gezien worden in het licht van de discussie begin eenentwintigste eeuw in aanloop naar de Corporate Governance Code en de Commissie-Tabaksblat.³⁶⁵ De ervaringen die bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma had opgedaan in zijn commissariaten nam hij mee naar GdJL. Het uitgangspunt in de professionalisering was om GdJL moderner te besturen, zoals een bedrijf werd bestuurd, 'maar wel [in het besef dat] dat een stichting iets anders is dan een onderneming'.³⁶⁶

Professionaliseren werd vertaald in verschillende elementen. In de eerste plaats was het in de zienswijze van Jan Marten Kingma van belang vast te stellen waartoe het Leen op aarde was. Dat was in het geval van GdJL volstrekt helder: het verstrekken van pensies aan de pensiegerechtigden. Zoals Kingma het formuleerde: 'de corebusiness was pensies verlenen'.³⁶⁷ Vervolgens moest het proces waarmee het doel van het Leen werd verwezenlijkt op een moderne, verantwoorde, efficiënte en conform effectieve methode worden ingericht.³⁶⁸ Concreet werd daarmee onder andere bedoeld op het gebruik en benutten van de computer.³⁶⁹ Bij het professionaliseren hoorde ook het aanstellen van chef de bureau Egelmeers. Voorts waren concrete taken die werden geprofessionaliseerd onder meer het uitbesteden van zaken als de mailing bij een oproep tot solliciteren, de notulen kort houden en externe expertise raadplegen bij activiteiten die gepaard gingen met ICT.³⁷⁰ Als gevolg van deze tendensen kreeg het bestuur meer draagkracht.

Nieuwe ICT-toepassingen

Rond de eeuwwisseling werd digitalisering een belangrijk onderdeel van de professionalisering van het Leen. Het centrale idee was dat het organiseren van het register van gerechtigden, de sollicitaties en de verdere administratieve processen rondom de pensies digitaal op efficiëntere wijze konden worden ingericht. Derhalve werd in 1997 overwogen '[...] om een totaal systeem te maken, waarmee een link gelegd [kon] worden naar de database van de Vereniging Familie Kingma'.³⁷¹ Vanwege het unieke karakter van de activiteiten van het Leen moest dit 'een *tailor-made* systeem worden'.³⁷² Verder werd ook '[...] het aanmaken van een website' een speerpunt.³⁷³ Belangrijke overwegingen in het bestuur ten grondslag aan de digitalisering betroffen onder andere dat 'gebruik van email [...] 2 maal vergaderen [zou] kunnen besparen'.³⁷⁴ Verder zou ook 'het contact met studenten [...] in de toekomst [...] meer met email kunnen verlopen'.³⁷⁵

De bovenstaande overwegingen met betrekking tot het digitaliseren van GdJL werden al spoedig vertaald naar concrete besluiten. Per 1999 was de richtlijn voor de communicatie dat '[...] de bestuursleden per email contact met elkaar gaan onderhouden.'³⁷⁶ Ook verslagen moesten bij voorkeur per mail worden verstuurd. Daartegenover stond dat begeleidende stukken (nog) wel per post konden worden verzonden.³⁷⁷ Overigens ging het werken met de nieuwe digitale methoden nog wel gepaard met een leercurve en de nodige inspanningen zoals in 1999 illustratief werd genotuleerd: 'Ten aanzien van het gebruik van de nieuwe software is momenteel [...] te melden dat Antje sinds september een computercursus volgt [...].'³⁷⁸

Maar bovenal had het bestuur het voornemen een digitaal systeem op te zetten met betrekking tot de pensies. Dat was de uitwerking van de behoefte onder het bestuur om meer effect te sorteren in de aanpak van kwesties zoals: '[...] achterstand in secretariaatswerkzaamheden, onvoldoende beheersing van het totale proces van starten van de aanvraagprocedure van pensies tot en met het uiteindelijke sluiten van het dossier, onvoldoende voortgang bij vernieuwingen en investeringen zoals website, PC gebruik en database (Progen).'³⁷⁹

De coördinatie van het ontwikkelen van een dergelijk digitaal systeem stond onder verantwoordelijkheid van het gehele bestuur en werd niet toegedicht aan één specifieke portefeuille.³⁸⁰ De opdracht om te verkennen hoe verdere digitalisering kon worden gerealiseerd werd in 1997 neergelegd bij Martin de Vries en in 2001 werd ook Lykle de Vries bij de digitalisering betrokken. De ambitie was om in 2001 een website in werking te hebben.³⁸¹ Martin en Lykle de Vries waren zoons van bestuurslid Antje van Dijk en beiden vanuit hun studie en werk deskundig op het gebied van informatica. Zo kwam het dat Martin en Lykle de Vries de opdracht kregen om '[...] het totale logistieke proces van pensies inclusief de daarmee in verband houdende bestuurswerkzaamheden [in kaart te brengen].'³⁸² En bovendien met voorstellen te komen over '[...] hoe het proces [kon] worden verbeterd, gestructureerd en geautomatiseerd.'³⁸³ Pas dan konden volgens het bestuur de organisatieprocessen vanuit verschillende locaties gemanaged worden en zouden bepaalde taken ook gemakkelijker overdraagbaar zijn aan zowel nieuwe bestuursleden als (professionele) medewerkers.³⁸⁴ Concreet had de rol van Lykle en Martin de Vries bijvoorbeeld betrekking op het meedenken over *requirements* voor de *tooling* die aan de basis zou liggen van de digitalisering van de processen rondom de pensies.³⁸⁵ Uiteindelijk adviseerden Martin en Lykle de Vries het bestuur van het Leen om een nieuw digitaal administratiesysteem te laten maken.

Om het nieuwe systeem te ontwerpen werd het ICT-bedrijf It's Logic benaderd.³⁸⁶ In 2003 ontwierp It's Logic het zogenaamde Pensie Administratie Systeem (PAS). De voornaamste functie van het PAS was om de administratie

van het Leen te vergemakkelijken, het register aan het systeem te koppelen en de processen rond de aanvragen en de lopende beurzen digitaal organiseren.³⁸⁷ Er zaten aanvankelijk echter de nodige kinderziektes in het systeem. Dit had als gevolg dat het nog tot 2004 duurde voordat het PAS enigszins werkte, maar nog steeds niet afdoende. Bovendien moest veel data, zoals de e-mailadressen van de gerechtigden, handmatig worden ingevoerd.³⁸⁸ GdJL werkte met 'Progen', een programma waarmee het register kon worden bijgehouden. Deze gegevens moesten worden overgezet naar het PAS.³⁸⁹

Begin 2004 zouden de gegevens uit Progen naar het PAS worden geëxporteerd.³⁹⁰ Maar er lagen beren op de weg. Niet een gebrek aan digitale kennis, maar een misverstand tussen bestuurslid Antje van Dijk en secretaresse Ria Egelmeers leidde tot vertraging. Dat had voornamelijk te maken met verschillende verwachtingen over timemanagement, de werkzaamheden en de communicatie.³⁹¹ Uiteindelijk werden in mei 2004 voor het eerst de sollicitatiebrieven via het PAS naar de gerechtigden verzonden.³⁹² Het was dan eindelijk gelukt, maar desondanks resulteerde de moeizame implementatie van het PAS en het misverstand erin dat Egelmeers in juni 2004 aangaf haar werk voor het Leen te beëindigen.³⁹³ Daarmee kwam een einde aan de secretariaële ondersteuning. It's Logic en Lykle de Vries (met zijn bedrijf Level5) bleven wel betrokken bij GdJL voor zaken als hosting, beveiliging, onderhoud en ondersteuning van het PAS.³⁹⁴

Overigens is het opvallend dat als we de ICT-voornemens van het Leen afzetten tegen de situatie bij andere Friese lenen, het duidelijk wordt dat GdJL vooruitstrevend was op dit gebied. Zo speelde digitalisering in het geval van de Bolswarder lenen weliswaar rond de eeuwwisseling, maar werden onderlinge communicatie tussen bestuurders en de processen rondom de pensies aanvankelijk niet tot nauwelijks gedigitaliseerd. Wel kwam op instigatie van het VFO bij de lenen, onder meer de Bolswarder lenen, het opzetten van een website onder de aandacht. Met het opzetten van een website zouden meer kandidaten voor een pensie kunnen worden bereikt en werd de transparantie naar buiten toe groter was de gedachte.³⁹⁵

Een opvolger voor Jan Marten Kingma

In 2003 verklaarde bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma dat hij wilde stoppen als voorzitter van GdJL. Dat kwam doordat hij door de Kingma Stichting was gevraagd om daar voorzitter van het bestuur te worden. Daarnaast vervulde Jan Marten Kingma ook de functie van penningmeester bij de Stichting de Grote Zuidwesthoek en was hij beheerder bij Fortuin uit Zee.³⁹⁶ Kingma

vond het teveel om deze functies te combineren. Antje van Dijk en Erik Meijer gaven als reactie hierop eveneens aan op korte termijn hun plaats in het bestuur te willen overdragen aan een nieuwe bestuurder.³⁹⁷

Dit alles mondde uit in een discussie over de benoemingsprocedure van nieuwe bestuursleden. Jan Marten Kingma stelde verder voor 'te komen tot een: moderner systeem, kortere zittingsperiode [en] toetsing door derden (GITP?) [een hr-adviseur voor selectievraagstukken].'³⁹⁸ Ook kwam wederom het idee ter tafel om 'de Kingma Stichting het benoemingsrecht te geven [...]'.³⁹⁹ Dat had er ook mee te maken dat Jan Marten Kingma dit meer in de geest vond van de Stichter.⁴⁰⁰ Echter, Antje van Dijk kaartte aan dat 'indien het benoemingsrecht naar de Kingma Stichting [gaat], [er] [...] voorwaarden aan gesteld [moesten] worden.' Bovendien stelde Van Dijk dat '[...] iemand de belangen van GdJL [moest] bewaken. Bij de Kingma Stichting zijn alle bestuursleden ongeveer even oud. Dit is niet goed. Er moet op gelet worden dat er meer mensen van verschillende leeftijden in een bestuur komen.'⁴⁰¹ De discussie omtrent de benoemingsprocedure van nieuwe bestuurders laat zien dat er behoefte was aan een meer diverse samenstelling van het bestuur.

De bovenstaande punten leidden tot een gedachtewisseling in het bestuur. Enerzijds waren er Antje van Dijk en Erik Meijer die 'het benoemingsrecht niet aan de Kingma Stichting [wilden] overdragen.' Daartegenover stond Jan Marten Kingma die '[...] in ieder geval zijn benoemingsrecht aan de Kingma Stichting [wilde] overdragen.'⁴⁰² Uiteindelijk droeg '[...] Jan Marten Kingma [...] zijn benoemingsrecht [inderdaad] aan de Kingma Stichting over.' Bovendien lag 'dat van Antje daar [al]'.⁴⁰³ Verder gaf ook Erik Meijer toch aan dat als hij geen opvolger kon vinden binnen één à anderhalf jaar, ook hij zijn benoemingsrecht aan de Kingma Stichting zou overdragen. Uiteindelijk werd de benoemingprocedure van de positie van bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma in een statutenwijziging geregeld.⁴⁰⁴

Maar wie zouden het bestuur opvolgen? Opeenvolgende verwarring in de interne communicatie van het bestuur leidde tot onrust over de beoogde opvolger van Jan Marten Kingma. Verschillende bestuurders van het Leen waren gelijktijdig en zonder afstemming bezig gegaan met de werving. Het ging daarbij om Herre Kingma (D-tak), Lucas Kingma (B-tak) en Jakobus (Koos) Glass (D-tak) als mogelijke opvolgers.⁴⁰⁵ Daarbij waren Antje van Dijk en Erik Meijer aanvankelijk minder ver in het proces dan Jan Marten Kingma die 'al vanaf 2000 [...] in de Kingma Stichting gesproken [had] over opvolging, waarbij de namen van Jan Herre Kingma en Lucas Kingma [waren] genoemd'.⁴⁰⁶ Erik Meijer en Antje van Dijk waren echter nog in gesprek met een andere kandidaat, Koos Glass. Van Dijk en Meijer gaven aan dat zij als bestuursleden wilden worden betrokken in het proces en gehoord dienden te worden alvorens tot

benoeming van een nieuwe bestuursvoorzitter kon worden overgegaan. Zij voelden zich '[...] niet goed geïnformeerd en gepasseerd [...]'.⁴⁰⁷ Deze kwestie werd uiteindelijk rechtgezet waarna (Jan) Herre Kingma in 2005 als nieuwe bestuursvoorzitter werd benoemd. In het volgende hoofdstuk staan we stil bij de veranderingen die het aantreden van Herre Kingma als nieuwe voorzitter van het bestuur teweegbracht.

4.5 Besluit: periode 1986-2005

In de periode 1986-2005 maakte GdJL een aantal belangrijke ontwikkelingen door. Onder de banier van NPM en de popularisering van 'management' professionaliseerde het Leen en zette het bestuur in op schaalvergroting. Zo wist GdJL flinke stappen te maken op het gebied van het toekenningsbeleid, digitalisering en samenwerkingsverbanden. Dit waren de drie hoofdthema's waarop het Leen aan het einde van deze periode veel had bereikt. Daarnaast was aan het begin van deze periode de invoering van de basisbeurs een belangrijke ontwikkeling.

Met de introductie van de basisbeurs betrad er op het eerste gezicht een potentieel grote concurrent het terrein van studiefinanciering. Nu de basisbeurs beschikbaar werd voor alle Nederlandse studenten in het hoger onderwijs, rees de vraag in hoeverre de lenen nog een relevante bijdrage konden leveren. De basisbeurs was serieuze concurrentie want de bedragen van de pensies van GdJL lagen veel lager. Maar daar staat tegenover dat de basisbeurs al snel werd versoberd. In 1996 was de beurs voor uitwonende studenten een derde kleiner geworden en van de beurs voor thuiswonenden was nog de helft over. Bovendien werden met het invoeren van de tempobeurs (1993) en de prestatiebeurs (1996) prestatiekoppelingen aan de basisbeurs toegevoegd.

Voor het bestuur van GdJL waren de implicaties van de basisbeurs in het begin onduidelijk. Het bestuur wilde weten welk bedrag aan pensies kon worden uitgekeerd zonder dat dit ten koste zou gaan van de basisbeurs. Daarom ging het bestuur op onderzoek uit, onder meer door contact te zoeken met de Informatiseringsbank. Het resultaat daarvan was dat in 1992 duidelijk werd dat het bedrag dat GdJL kon uitkeren veel hoger lag dan aanvankelijk was gedacht. Hierop paste GdJL de bedragen van de pensies voor een studie aan een hogeronderwijsinstelling dan ook aan, eerst naar f 2800,- en vervolgens naar f 3000,-. Zo gezien was het bestuur van GdJL vooral gericht op het fiscale deel van de basisbeurs en niet zozeer op de fundamentele vraag of het Leen

nu nog wel nuttig was. Daarmee had de invoering van de basisbeurs geen grote gevolgen voor GdJL.

Belangrijker in deze periode was de vormgeving van een nieuw toekenningsbeleid van de pensies. In 1992 organiseerde het bestuur een bijeenkomst voor (voormalig) begiftigden met als doel de behoeften van de doelgroep inzake de hoogte van de pensies en de aanvraagprocedure beter in beeld te krijgen. Het resultaat was een nieuw toekenningsmodel. Dit model introduceerde vier pensiecategorieën, namelijk: eenmalige pensies voor een korte cursus of studie ook voor personen boven de dertig jaar (het bestuur stelde de hoogte per geval vast), doorlopende pensies voor studenten die studeerden aan een hogeronderwijsinstelling (f 2400,- per jaar), pensies voor studies aan moeilijk vergelijkbare schooltypes (f 1500,- per jaar), een pensie voor promovenden behoeve van de drukkosten van het proefschrift (eenmalig f 2500,-). Het nieuwe toekenningsmodel toont enerzijds een hogere mate van omgevings-sensitiviteit naar de doelgroep en anderzijds een verbreding van de oriëntatie van het leen gericht op een grotere variëteit aan pensies.

Een andere ontwikkeling in de context van de pensies tijdens deze periode speelde zich af op het internationale terrein. Het Leen ging rond de eeuwwisseling een actiever pensiebeleid voeren ten aanzien van de Braziliaanse tak van het parenteel. Als gevolg van de activiteiten rondom de Braziliaanse pensies kwam ook een aparte kostenpost tot stand en werd een aparte pensiecategorie in het leven geroepen, vergelijkbaar met categorie twee in het nieuwe toekenningsmodel. Overigens werd ook in het verband van de Braziliaanse pensies externe expertise aangehaakt. Het ging hier om het instellen van een externe selectiecommissie van deskundigen die de regie voerden over de beoordeling van de Braziliaanse pensie-aanvragen. Bovendien schraagde het bestuur op een Braziliaans steunpunt voor de coördinatie van de aanvragen.

Wat bracht het Leen deze periode op het gebied van de pensies? In overeenstemming met de ontwikkeling van het pensiebeleid en de internationalisering, opereerde het Leen ook wat betreft het verstrekken van pensies voortvarend. Zo werd er in de jaren 1986-2005 aan 105 personen een pensie verstrekt. Dat was ten opzichte van de vorige periode (1965-1986), waarin aan 41 personen pensies werden toegekend, een forse stijging. Bezien we de activiteiten rondom de pensies in deze periode, dan kan al met al worden vastgesteld dat GdJL verbreedde.

Het Leen verbreedde naast de pensies ook op andere terreinen. Ten eerste werd meer dan voorheen externe expertise aangetrokken door het Leen in de twee decennia na 1986. Zo droeg adviseur De Boer zorg voor het financieel jaarverslag. Daarnaast adviseerde rentmeester Van Eysinga het bestuur over de verkoop en aankoop van grond. Ook zouden naar aanleiding van het nieuwe

toekenningsmodel weer commissies worden ingesteld om de begevingen te organiseren. Echter, nu werden de commissieleden geworven uit de geleidingen van de familie. Verder werd de administratie in deze periode uitbesteed aan een extern bureau en werden externe professionals aangetrokken, waaronder eveneens familieleden, om ICT-toepassingen te realiseren. Alles bijeen was er deze periode veel vertrouwen in externe expertise.

Ten derde verbreedde GdJL door meer te gaan samenwerken met andere stichtingen. GdJL besteedde deze periode meer aandacht aan het contact met andere Friese stichtingen, onder meer in het verband van het VFO over juridisch-bestuurlijke ontwikkelingen in het stichtingenlandschap, het Dekema-overleg over beleggen in land en via beleggingsfonds en bewaarbedrijf 'Fortuin uit Zee'. De oprichting van Fortuin uit Zee in 2000 en de daadwerkelijke start in 2005 betekende dat GdJL intensief ging samenwerken met Stichting Monumenten Makkum, de Stichting De Grote Zuidwesthoek en de Kingma Stichting. GdJL bracht €1.270.800,- in en was daarmee veruit de grootste investeerder van het fonds. Maar Fortuin uit Zee betekende niet alleen samenwerking op het gebied van beleggingen. Ook de portefeuilles van penningmeester en het secretariaat werden in één eenheid ondergebracht om meer efficiency te realiseren.

De toenemende samenwerking kan worden gezien als een van de verdiensten van bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma. Kingma had een *corporate* achtergrond, liet zich inspireren door managementliteratuur en -methoden en bracht een bestuurlijke stijlwijziging teweeg. GdJL ging onder Kingma professionaliseren en zoeken naar schaalvoordelen. Zo streefde het Leen deze periode uitdrukkelijker dan voorheen naar een modern, verantwoord, efficiënt en effectief bestuur. Met een digitaliseringsproject zoals het 'Pensie Administratie Systeem' en een samenwerkingsverband als Fortuin uit Zee werd een nieuwe koers ingezet.

De bovenstaande ontwikkelingen kunnen we duiden als onderdeel van bredere trends van schaalvergroting en professionalisering die zich onder invloed van het NPM-denken voltrokken in Nederland. Het overzicht van de periode 1986-2005 laat zien dat GdJL professioneler ging opereren, meer externe expertise aantrok en door middel van schaalvergroting de doelbereiking trachtte te verbeteren. Meer over de doorontwikkeling van deze trends en de implicaties daarvan in het volgende hoofdstuk.



5

MAATSCHAPPELIJKE ORIËNTATIE EN GOED BESTUUR (2005-2021)



5.1 Goed bestuur als meetlat

W ie de recente geschiedenis van GdJL bekijkt, ziet dat het Leen te maken heeft gekregen met de introductie van het sociaal leenstelsel in 2015, complexere bestuurlijke vraagstukken, een toename van interacties met externe partijen en de opmars van het vraagstuk *good governance* (goed bestuur). Deze trends werden in de jaren 2005-2021 aandachtspunten voor het bestuur van het Leen, brachten veranderingen tot stand en resulteerden in maatschappelijkere oriëntatie van het Leen. Hoe ging dat precies?

Aan het begin van deze eeuw raakte *good governance* in zwang. Deze trend voltrok zich zowel in de private sector, de publieke sector als het maatschappelijk middenveld. Het ging hierbij in de eerste plaats om het vormgeven van bestuur en beleid rond de inachtneming van principes van goed en integer bestuur. Dit was een direct gevolg van de opmars van NPM, die had namelijk meer management en markt(denken) gebracht, maar ook wantrouwen opgeroepen over een teveel hieraan. Daarnaast waren organisaties, gedreven door NPM, sterk gegroeid zonder dat de checks and balances waren meegegroeid.⁴⁰⁸ Verschillende misstanden, integriteitskwesaties en uitwassen wezen op de risico's van een gebrek aan toezicht en teveel vertrouwen in zelfsturing door markt(principes), zoals de bankencrisis van 2008 en affaires bij organisaties als Rochdale, Vestia, Philadelphia, Meavita, Amarantis en InHolland toonden.⁴⁰⁹ Deze reeks schandalen toonden het belang van goed functionerende bestuursmodellen.⁴¹⁰ Als gevolg daarvan kwam er meer debat over de eigenschappen van goed bestuur, zoals transparantie, verantwoording, integriteit, checks and

balances, *stakeholder engagement*, *stakeholder value*, en maatschappelijke verantwoordelijkheid.⁴¹¹

Er volgden ook veranderingen in de bestuurlijke praktijk. Zo kwam er meer nadruk op toezicht als onderdeel van de bestuursstructuren van publieke en private organisaties.⁴¹² Ook werden in verschillende sectoren governancecodes opgesteld waarin *best practices* werden opgenomen, onder andere standaarden voor een zittingstermijn (vaak zo'n vier jaar) en herbenoemingen (dikwijls één tot twee keer). Een van de eerste voorbeelden was de Nederlandse Corporate Governance Code die in 2005 ook wettelijk werd verankerd.⁴¹³ Een ander, voor deze studie relevant voorbeeld, betreft de Code Goed Bestuur van de FIN die in 2017 voor het laatst werd herzien.⁴¹⁴

Aan de andere kant bleef zonder twijfel het NPM-denken dominant, maar verschoof de aandacht naar netwerken. Immers, de veranderingen die NPM teweeg had gebracht, waarbij overheidstaken naar de markt werden verschoven en bestaande organisaties meer als een 'bedrijf' waren gaan werken, had netwerken gebracht: dat wil zeggen een toenemende verwevenheid van publieke en private partijen die zich manifesteerden rondom een bepaald beleidsonderwerp. Het besturen van dergelijke beleidsnetwerken, vereiste meer specifieke aandacht voor toezicht, governancecodes en *good governance*.⁴¹⁵ Dit in een omgeving waarin maatschappelijke vraagstukken steeds meer werden gezien als een uitdagingen van niet één of enkele, maar een groot aantal *stakeholders* – omdat dat zou leiden tot meer innovatie, betere onderlinge afstemming en meer draagvlak voor beleid. Organisaties gingen daarom vaker bredere samenwerkingsverbanden aan, anders dan de verkokerde dwarsverbanden uit de periode van de verzuiling.⁴¹⁶

Ook in het stichtingenlandschap viel dit denk- en veranderproces op: de focus op goed bestuur leidde vaak tot een bredere oriëntatie op de omgeving, samenwerking en (de participatie van) *stakeholders*. Andersom werden stichtingen door te gaan samenwerken ook geactiveerd om meer aandacht aan goed bestuur en de positie in de (netwerk)maatschappij te besteden. Op welke wijze kreeg deze trend gestalte bij de Friese lenen?

De Friese lenen en de veranderende beleidskoers

De Friese lenen en andere Friese stichtingen waren via het VFO al sinds 1987 in een gezamenlijk netwerk georganiseerd. Echter, de lenen toonden aanvankelijk weinig belangstelling in het VFO. Daartegenover staat dat het VFO de hierboven beschreven ontwikkelingen al vroeg signaleerde en haar leden activeerde erop te reflecteren en acteren. In 2003 werd door het VFO de tendens

geconstateerd dat (particuliere) fondsen maatschappelijke verantwoording moesten afleggen voor hun bestuur en beleid. Openheid, transparantie en communicatie met *stakeholders* waren de nieuwe maatschappelijke ijkpunten voor goed bestuur geworden. Hierop gaf het VFO de Friese fondsen een aantal suggesties mee voor aanpassingen van hun werkwijze. Daaronder vielen onder meer het maken van een beleidsplan, betere communicatie met de doelgroep en meer inzicht geven in financiële verslaglegging.

Gelijktijdig valt op dat bepaalde onderdelen van *good governance*, zoals checks and balances, juist waren afgebouwd, met name na de eeuwwisseling. Controle en toezicht op de lenen van zowel de gemeenten als Gedeputeerde Staten waren door deze overheden afgestoten, terwijl hun aanwezigheid in de besturen van (sommige) lenen eveneens was verdwenen. Er waren enkele uitzonderingen zoals het Sint Christophorileen tot Oldehove waar de commissaris van de Koning in Friesland tot op heden als toezichthouder fungeert en één keer per twee jaar de zogeheten begevingsvergadering voorziet.⁴¹⁷ Aan de andere kant was toezicht door provinciale en lokale overheden door een grotere transparantie – bijvoorbeeld door op de website van de lenen de jaarrekeningen te publiceren – minder urgent geworden.⁴¹⁸ Bovendien gingen sommige lenen als gevolg van de terugtrekkende beweging van de provinciale en lokale overheden zelf deskundigheid organiseren, onder andere op het gebied van controle, teneinde goed bestuur te kunnen blijven waarborgen. Zo stelden sommige lenen een kascommissie in om de continuïteit van de financiën van het stichting te garanderen.⁴¹⁹ Dat was overigens niet uniek voor de lenen, maar kwam ook voor bij andere (beurzen)stichtingen.⁴²⁰

Naast het VFO discussieerden de Friese lenen ook in andere gremia over goed bestuur. Begin 2004 organiseerde de FIN een ALV over een gedragscode voor behoorlijk bestuur voor culturele fondsen. Sommige lenen woonden deze ALV bij. De gedragscode bestond uit acht uitgangspunten: algemeen belang, maatschappelijke verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid (van politiek, overheid en bedrijfsleven), professionaliteit, duidelijk beleid, transparantie, het afleggen van verantwoording en zorgvuldigheid gepaard met respect. Aan de gedragscode van de FIN en de suggesties van het VFO werd de komende jaren op verschillende manieren opvolging gegeven, bijvoorbeeld door maatschappelijk verantwoord te gaan beleggen, door meer transparantie naar buiten toe te realiseren via een website en door een beleidsplan op te stellen.⁴²¹

Op de kortere termijn lieten onder andere de besturen van de Bolswarder lenen naar aanleiding van de bijeenkomst hun reglementen en statuten door een notaris controleren. Aanvankelijke pareerde de notaris het verzoek van de Bolswarder lenen om de statuten aan te passen. De notaris vroeg zich af of de lenen wel aan het juiste adres waren bij de FIN, terwijl zij strikt genomen parti-

culiere stichtingen waren. Tegelijkertijd kon volgens de notaris de materie die verband hield met besturen wel worden geïncorporeerd in een huishoudelijk reglement.⁴²² Door de bestaande reglementering die van oudsher was gericht op de pensies, uit te breiden met een bestuurlijk deel, zou het beter aangepast zijn aan de tijdsomstandigheden. Van oudsher had het provinciale bestuur de Friese lenen gestimuleerd om hun reglementen te ontwikkelen, onder meer ter voorkoming van meningsverschillen rondom bestuurswisselingen of het toekennen van pensies. Zodoende was dit een logische volgende stap.⁴²³ Vernieuwend was dat nu ook breder werd gekeken dan sec de processen rond de pensies. Tegen de achtergrond van de activiteiten van de FIN en het VFO werd ook de discussie over het particuliere belang versus het algemeen belang aangezwengeld. Dit werd een belangrijk thema onder de leenbesturen. Sommige lenen vroegen zich af of hun doelstellingen verruimd moesten worden in het nieuwe tijdsgewricht. Omdat de lenen nu meer op afstand van het provinciale bestuur stonden, zou dit relatief gemakkelijk kunnen worden gerealiseerd. Daarnaast stonden de meeste lenen ook meer op afstand van het lokale bestuur, een enkele uitzondering daargelaten (de gemeente Súdwest-Fryslân bleef bijvoorbeeld tot 2013 betrokken bij de lenen).⁴²⁴ Maar hoewel Gedeputeerde Staten in 2005 aangaven dat zij niet meer van tevoren een statutenwijziging hoefden goed te keuren, werden er naar aanleiding van de bovenstaande discussie niet tot nauwelijks wijzigingen aangebracht in de statuten van de lenen.⁴²⁵

Dit veranderde in 2008 met de introductie van nieuwe fiscale regelgeving met betrekking tot algemeen nut beogende instellingen (ANBI's). Een zogenaamde ANBI-status ging gepaard met fiscale en erfrechtelijke voordelen. Daarnaast zou een ANBI-status ook een erkenning zijn van het nut van de Friese lenen. Vooral dat laatste leek in voorkomende gevallen doorslaggevend te zijn voor de leenbesturen om een ANBI-status aan te vragen. Wel waren er voorwaarden verbonden aan een ANBI-status. De voorwaarden behelsden transparantie van bestuur en beleid, een doelstelling gericht op het algemeen belang, een verbod op geld oppotten en een percentage van de uitgaven die moesten gaan naar het algemene nut (vanaf 2010 was dat 70 procent). Hierop breidden sommige Friese lenen hun doelgroepafbakening uit naar een bepaalde regio in Friesland, de gehele provincie Friesland en in voorkomende gevallen incorporeerden lenen een vangnetclausule in de statuten waarmee het zelfs mogelijk werd om in het geval van onvoldoende sollicitanten de doelgroep uit te breiden naar heel Nederland. Om aan de nieuwe doelstellingen te kunnen voldoen, gingen de lenen nu ook sterker sturen op rendement door de beleggingsfocus te verleggen van obligaties naar aandelen. Als resultaat van al deze aanpassingen kregen verschillende Friese lenen in het tweede decennium van deze eeuw een ANBI-status.⁴²⁶

Tezelfdertijd werd de afgelopen decennia zelfregulering in de fondsensector belangrijker. Op instigatie van de FIN werden governancecodes opgesteld.⁴²⁷ Daarin werden de leden van de FIN erop gewezen in hun governance aandacht te besteden aan het afleggen van verantwoording, de omgang met *stakeholders* en bestuurlijke zaken als besluitvorming en zittingstermijnen. Dat laatste stond overigens in contrast met de bestuurlijke praktijk bij een behoorlijk aantal Friese lenen en particuliere (studie)fondsen waar het voorkwam dat bestuurders soms tientallen jaren lid waren van een bestuur en van een zittingstermijn *de facto* geen sprake was.⁴²⁸ Hoewel het zich voordeed dat lenen in de statuten een maximale leeftijd voor bestuursleden hadden bepaald, bijvoorbeeld een leeftijdsgrens van zeventig jaar, was in de praktijk vaak sprake van een levenslange zitting in het bestuur of in ieder geval zo lang de gezondheid van een bestuurder het toeliet.⁴²⁹ Het is kenmerkend voor de lenen die wat besturen betreft vaak hun eigen pad kozen, mits zij niet door het provinciale of gemeentelijk bestuur werden aangesproken natuurlijk.

Kortom, het ging hard de afgelopen decennia: waar de lenen van oudsher meestal geleidelijk wijzigingen doorvoerden, ging dat de afgelopen decennia met een sneltreinvaart. Naar aanleiding van juridisch-bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen, maar bovenal de participatie in de verschillende netwerken en overlegorganen, transformeerden sommigen van de in het nabije verleden circa twintig lenen in ANBI-stichtingen.⁴³⁰ In die context lag de focus sterker op goed bestuur als meetlat, werden de doelstellingen verbreed en werd rendement genereren meer dan voorheen een speerpunt van het beleid.

Overigens bracht de invoering van het sociaal leenstelsel in 2015 geen drastische verschuivingen of nieuwe speerpunten in het beleid tot stand. De meeste lenen voorzagen met hun pensies niet meer in de volledige studiekosten en het levensonderhoud, maar leverden nu een financiële bijdrage ter ondersteuning van de studie.⁴³¹

5.2 Een professioneler GdJL: organisatie en bestuur in verandering

De gevolgen van de opmars van *good governance* en netwerken zien we duidelijk terug bij GdJL. De aanvankelijke inzet op intensivering van de samenwerking met de Kingma Stichting, de Stichting Grote Zuidwesthoek en Stichting Monumenten Makkum op het gebied van landbezit is exemplarisch. Maar ook samenwerking met andere stichtingen werd deze

periode versterkt. Daarnaast was in de periode 2005-2021 veelvuldig aandacht voor bestuurlijke vernieuwingen en werden als gevolg daarvan ook veranderingen geïmplementeerd die vaak waren geïnspireerd door het denken in termen van goed bestuur. Al met al kan worden vastgesteld dat voornamelijk bestuursvoorzitters Jan Marten Kingma (tot 2005) en vervolgens (Jan) Herre Kingma hun stempel zetten op de professionalisering, verbreding en de maatschappelijke oriëntatie van het Leen.

Een nieuwe bestuursvoorzitter en een herschikking van de taakverdeling

Herre Kingma trad in maart 2005 aan als voorzitter van het bestuur van GdJL. Weliswaar wilde Herre Kingma in eerste instantie niet de functie van voorzitter en penningmeester combineren zoals zijn voorganger dat had gedaan, maar vanwege praktische overwegingen (er was zo snel geen geschikte kandidaat voor de functie van penningmeester) zegde hij uiteindelijk toch toe dit tijdelijk te doen. Zodoende was in de verdeling van de bestuursfuncties vanaf 2005 Herre Kingma de voorzitter-penningmeester, Antje van Dijk bleef secretaris en Erik Meijer bleef aan als (algemeen) bestuurslid (zijn functie werd later aangeduid als Inspecteur Studievoortgang) en hield zich voornamelijk bezig met de voortgangsrapportages van de begiftigden.⁴³² In dit verband is het van belang om in het oog te houden dat een deel van de taken van de penningmeester, namelijk beleggings- en beheerstaken, waren overgedragen aan Fortuin uit Zee, het samenwerkingsverband met de Kingma Stichting, de Stichting de Grote Zuidwesthoek en sinds 2005 ook de Stichting Monumenten Makkum.⁴³³ Niettemin ontstond al snel na het aantreden van Herre Kingma discussie in het bestuur over de taakverdeling, de procedure voor het benoemen van nieuwe bestuursleden en de werkbaarheid van het bestuursmodel.

Herre Kingma had een achtergrond als professionele bestuurder in de zorgsector, onder andere als voorzitter van de raad van bestuur van de ziekenhuisgroep Medisch Spectrum Twente. Dat werkte door in zijn werkwijze. ‘Wat ik heb meegenomen zijn bepaalde governanceprincipes. De blik op moderne governance. Allerlei [...] stichtingen zijn de laatste jaren veel professioneler georganiseerd geraakt.’⁴³⁴ Daarmee samenhangende onderwerpen werden dan ook al snel aan de orde gesteld tijdens de bestuursvergaderingen. Zo wierp Kingma nieuwe ideeën op met oog op het versterken van de bestuurlijke organisatie van het Leen, bijvoorbeeld via het vormgeven van verantwoordingsstructuren in het bestuur bij wijze van een raad van toezicht. Ook maakte Kingma tijdens de bestuursvergaderingen van GdJL het bestuur opmerkzaam

op de toenmalige trends in de Nederlandse bestuurscultuur. Kingma wees er tijdens zijn eerste officiële bestuursvergadering als voorzitter bijvoorbeeld op dat ‘er een tendens bestaat om de z[ij]ttingsduur in besturen te bekorten.’⁴³⁵ Daarnaast resulteerde de komst van Herre Kingma tot een nieuwe impuls in de discussie over de bestuurlijke capaciteit en het professionaliseren van het Leen. In de loop van 2005 werd duidelijk dat ‘het bestuur [...] van mening [was] dat het penningmeesterschap een kernfunctie is die niet meer gecombineerd moet worden met het voorzitterschap.’⁴³⁶ Dat kwam voornamelijk doordat er meer werk was ontstaan door ‘het grotere aantal pensies, door het gebruik van PAS Pensie Administratie Systeem en door het groter te beleggen bedrag.’⁴³⁷ Zo kwam het dat de bestuursleden vonden dat het wenselijk was om het bestuur uit te breiden naar vier bestuursleden, waarvan één een niet-stemmend bestuurslid kon zijn. Immers, een oneven aantal bestuursleden is noodzakelijk om de continuïteit in de besluitvorming te garanderen.

In januari 2006 concretiseerde het bestuur plannen ten aanzien van de uitbreiding van het bestuur en de verdeling van de taken. De discussie over een herziening van de benoemingsprocedure kwam op een lager pitje te staan. Omdat ‘Herre [Kingma ervoor pleitte] om de functie van voorzitter en penningmeester te scheiden’ en Antje van Dijk en Erik Meijer het penningmeesterschap ook niet ambieerden, streefde het bestuur er nog steeds naar een vierde bestuurslid aan te trekken.⁴³⁸ Eerder had Antje van Dijk haar neef Klaas-Jan van Dijk (B-tak) geopperd voor de functie van penningmeester. Bovendien had voormalig bestuursvoorzitter Jan Marten Kingma bij het ‘nieuwe’ bestuur van GdJL aangekaart dat Klaas-Jan van Dijk een geschikte kandidaat was voor het penningmeesterschap.⁴³⁹ Van Dijk had een fiscaal-juridische opleidingsachtergrond en werkte destijds als belastingadviseur bij BDO CampsObers. Tegen die achtergrond was Van Dijk gemotiveerd om als bestuurder een bijdrage te leveren aan het Leen, enerzijds vanwege de historische en familiale achtergrond van de stichting en anderzijds vanwege zijn juridisch-fiscale interesses.⁴⁴⁰ De suggestie van Antje van Dijk werd positief ontvangen door het bestuur van GdJL.

Weliswaar zag het bestuur Klaas-Jan van Dijk als vierde bestuurslid wel zitten, de vraag bleef of een bestuursmodel met een vierde bestuurslid strikt genomen wel mogelijk was. Maar van een langdurige discussie over de exacte vorm (een nieuw bestuurslid of een andere vorm van bestuurlijke ondersteuning) was geen sprake. In april 2006 werd er een klap op gegeven. Het bestuur van GdJL besloot dat ‘aan de heer Klaas Jan van Dijk (reg.nr.B.1.1.4.1.1.2) [...] procuratie [werd] verleend voor alle financiële handelingen van de Stichting Gebrs. De Jong’s Leen met uitzondering van beleggingsbeslissingen van welke aard ook, die [bleven] voorbehouden aan het bestuur.’⁴⁴¹ Daarmee werd Klaas-Jan

van Dijk procuratiehouder en bleef het driehoofdig bestuursmodel voorlopig gehandhaafd. Intussen verschilde in de praktijk de rol van Klaas-Jan van Dijk weinig met de taken en bevoegdheden van een volwaardig bestuurslid. Zo nam hij deel aan alle bestuursvergaderingen, had hij een relatief uitgebreide tekenbevoegdheid en werd hij bovendien op gelijke wijze beloond (€ 530,- per jaar per bestuurslid/procuratiehouder sinds het boekjaar 2005-2006).⁴⁴² Feitelijk ging Van Dijk dus ‘op hetzelfde niveau aan de slag als bestuurder, maar onder een andere noemer.’⁴⁴³

Verdere uitwerking van de professionele organisatie

Hoewel het driehoofdig bestuursmodel bleef bestaan, vonden vanaf 2005 wel andere bestuurlijke wijzigingen plaats, voornamelijk de bestuurlijke organisatie en de werkwijze (rondom de pensies) van het Leen waren onderhevig aan veranderingen. Ten eerste betekende de komst van Klaas-Jan van Dijk als procuratiehouder een volgende stap in de professionalisering. Aan de ene kant doordat hierdoor de ongebruikelijke combinatie van voorzitter-penningmeester uit elkaar werd gehaald. En aan de andere kant vanwege de professionele aanpak van Van Dijk die was gestoeld op zijn werkwijze als belastingadviseur. ‘Het niveau van werkzaamheden voor de stichting wijkt niet af van wat ik voor cliënten heb gedaan. Het niveau van de memo’s ligt bijvoorbeeld niet lager dan bij BDO of EY.’⁴⁴⁴ Bovendien had Van Dijk oog voor de activiteiten van de Belastingdienst en de omgang daarmee. Mede geïnspireerd door de *good governance*-tendensen was de Belastingdienst het afgelopen decennium gefocust op de geldstromen bij Nederlandse stichtingen. Deze ontwikkeling vroeg om een adequate respons van het bestuur. Zo moest het Leen informatie verstrekken aan de fiscus over de doelstelling van het Leen en de bestuurlijke organisatie.⁴⁴⁵

Ten tweede was een van de voornaamste beleidsvoornemens aan het begin van deze periode dat ‘het werk van het bestuur [moest] professionaliseren terwijl het voor het bestuur simpeler [moest worden].’⁴⁴⁶ Professionalisering behoorde al eerder tot de beleidsvoornemens van de stichting, maar werd met het aantreden van Herre Kingma als voorzitter door het bestuur heroverwogen. Waar de werkwijze van het bestuur tot in de jaren tachtig een informeel karakter had, werd de benadering daarna zakelijker.⁴⁴⁷ Geheel in lijn met de tijdsgeest van het NPM-tijdperk en de ontwikkelingen omtrent *good governance* werd het professionaliseren van de activiteiten van het Leen wederom een aandachtspunt in de bestuursvergaderingen. Hierbij kwamen verschillende onderdelen van professionalisering aan de orde, soms aan de hand van bredere thema’s en soms meer op detailniveau. Bestuursvoorzitter Herre Kingma

constateerde in de bestuursvergadering van januari 2006 bijvoorbeeld dat ‘in de agenda en notulering beleid en beheer door elkaar [liepen].’⁴⁴⁸ Kingma zag ‘operationele en beleidsmatige zaken in de vergadering graag duidelijk gescheiden.’⁴⁴⁹ Deze opvatting paste bij de toenmalig sterke overtuiging in bestuurlijk Nederland om beleid en uitvoering van elkaar te scheiden.

Verder was in het kader van de professionalisering van het Leen een sterkere focus op de kerntaken een punt van aandacht voor het bestuur. Andere taken konden indien mogelijk worden uitbesteed. Herre Kingma stelde dat ‘een taak als het bijhouden van het familieregister in ProGen ook door iemand buiten het bestuur gedaan [kon] worden.’⁴⁵⁰ Intussen waren al eerder taken uitbesteed, zoals de selectie van kandidaten die in aanmerking kwamen voor een pensie uit de tweede categorie. Deze taak was grofweg een decennium terug uitbesteed aan een externe commissie. Het bestuur stelde nu dat de selectiecommissie mogelijk verder kon worden aangescherpt, bijvoorbeeld door er nieuwe deskundigheid bij te betrekken.⁴⁵¹ Het uitbesteden van taken en het denken in termen van kerntaken toont duidelijk aan dat Friese lenen zoals GdJL niet buiten, maar midden in de maatschappij staan en worden beïnvloed door de grotere governance-vragen.

Daartegenover staat dat de secretariële ondersteuning was beëindigd toen Jan Marten Kingma uit het bestuur trad, zodat er van uitbesteding van administratieve taken geen sprake meer was.⁴⁵² Kijken we echter naar de administratieve taken van het Leen, dan kunnen we vaststellen dat ook daar aan het begin van deze eeuw de discussie over het uitbesteden van taken aanzwengelde. In 2008 werd in de bestuursvergadering geopperd ‘meer man/vrouwkracht in te schakelen bij het verzamelen en bijhouden van de gegevens van het register van leengerechtigden.’⁴⁵³ Antje van Dijk stelde voor om ‘[...] te komen tot het instellen van een commissie die louter tot taak heeft het register zo volledig mogelijk te houden.’⁴⁵⁴ Weliswaar gaat het hier om het uitbesteden van taken buiten het bestuur, het valt tegelijkertijd op dat de commissie volgens het bestuur wel moest bestaan uit familieleden, bij voorkeur vier personen uit de vier takken van het register van leengerechtigden en één bestuurslid.⁴⁵⁵ Dat geeft aan dat het beleidsvoornemen moest schragen op de traditionele fundamenten van de vier familietakken. Gelijktijdig laat het zien dat de beoogde commissie dus niet volledig op afstand zou staan van de stichting in termen van familierelaties. Zeker is dat het past in een patroon waarbij niet alleen de bestuursfuncties van het Leen in de familie werden gehouden, maar ook het uitbesteden van taken in familiale kringen werd georganiseerd. Ook de ontwikkelingen rondom de digitalisering waarbij de zoons van Antje van Dijk een belangrijke rol speelden wijzen hierop.

Op het terrein van de pensies was er vanaf het begin van deze periode eveneens discussie over de doorontwikkeling van de professionalisering van het beleid. Het beleidsvoornemen van het bestuur was '[...] het totaal van uitgaven aan pensies [...] beheersen en tegelijk een zo groot mogelijk aantal aanvragers tevreden [...] stellen.'⁴⁵⁶ De inkomsten van het Leen en de kosten van de pensies lagen dan ook relatief dicht bij elkaar: in 2007 betroffen de inkomsten € 41.949,75 netto pacht, rente en winstuitkering uit Fortuin uit Zee en het Leen besteedde datzelfde jaar € 39.676,- aan pensies. Overigens waren er dat jaar en de jaren daarna nog verschillende overige kosten, onder andere naar aanleiding van de digitalisering middels het PAS. De kosten in het kader van het PAS bedroegen in 2007 € 6.017,36 en lagen vooral aan het begin van deze eeuw betrekkelijk hoog, maar het betroffen geen structurele uitgaven op de langere termijn.⁴⁵⁷ Tegelijkertijd werden ICT-kosten in zijn algemeenheid – los van het optuigen van het PAS – wel een structurele kostenpost voor het Leen.

Dat het bestuur het pensiebeleid wilde doorontwikkelen, blijkt verder uit het formuleren van vijf nieuwe uitgangspunten ten aanzien van de pensies die vanaf het collegejaar 2008-2009 zouden gelden. Ten eerste werd per student in beginsel slechts één studie ondersteund. Verder betrof de maximale duur van de ondersteuning van een student vier studie jaren. De maximale studieduur werd begrensd op zes jaar (maximaal twee jaar studievertraging oplopen was dus toegestaan). Ten vierde werd het maximale bedrag dat aan één persoon zou worden uitgekeerd vastgesteld op € 6000,-. Ten slotte sprak het bestuur af dat in bijzondere gevallen kon worden afgeweken van de regels.⁴⁵⁸ De vier groepen – eenmalige pensies voor een cursus of studie, studie hbo of universitair, moeilijk vergelijkbare studies, en promoties – bleven daarnaast gehandhaafd.⁴⁵⁹ Ook het van meet af aan *merit-based* toekenningsmechanisme, gericht op de educatieve prestaties en kansen van de gerechtigden, onderging geen veranderingen. 'Beoordelingsfactor is de capaciteit van iemand tot het met goed gevolg afronden van een studie en niet de financiële situatie.'⁴⁶⁰

Inmiddels is de regeling rond de pensies verder uitgewerkt. Met name de nieuwe bestuursleden die in 2012 en 2014 tot het bestuur zouden toetreden trokken een belangrijk spoor voor de doorontwikkeling van de aanpak ten aanzien van de pensies.⁴⁶¹ Uit een document (2016) over de pensieprocedure blijkt dat het gedurende het hele jaar door mogelijk is om een pensie aan te vragen. Er is geen sprake meer van het uitnodigen van gerechtigden voor een begeving zoals vroeger doorgaans per post plaatshad. 'Nu is het meer van horen zeggen. Er zijn op dit moment geen activiteiten om mensen te benaderen.'⁴⁶² Een aanvraag indienen kan momenteel alleen online via de website van de stichting. In de deze procedure neemt de secretaris van het bestuur de aanvraag in ontvangst. Deze formuleert vervolgens een advies voor het bestuur

over de specifieke hoogte en duur van de pensie. Als de pensie vervolgens is toegekend door het bestuur, dan neemt de zogenaamde Inspecteur Studievoortgang het stokje over van de secretaris. Het proces van de verantwoording van de studievoortgang via de voortgangsrapportages wordt door de Inspecteur Studievoortgang overzien. Hierover wordt teruggekoppeld naar het bestuur tijdens de bestuursvergadering. Dat gebeurt twee keer per jaar op basis van de voortgangsrapportages die de begiftigden moeten maken. Daar komt bij dat de Inspecteur verantwoordelijk is voor een advies richting het bestuur over de toekenning en de hoogte van een volgende pensie.⁴⁶³ Dit alles schetst een beeld van een overzichtelijke, gestructureerde en een doelmatige procedure waarmee een stap verder werd gezet in de professionalisering van het Leen.

Daartegenover staat dat in het recente verleden in de praktijk slechts een beperkte groep van de leengerechtigden een pensie aanvraag.⁴⁶⁴ De aanvragen waren de afgelopen jaren voornamelijk afkomstig uit de geledingen van de B- en de D-tak van het parenteel.⁴⁶⁵ Bovendien werden gedurende de afgelopen jaren met name pensies aangevraagd en toegekend binnen de tweede categorie, oftewel voor een studie binnen het hoger onderwijs. Waar aan het begin van deze eeuw meer sprake was van een verscheidenheid aan begiftigden, kreeg deze groep de laatste jaren een homogener karakter. Zo bezien vertaalde de professionelere procedure zich niet direct naar een breder bereik.

Weliswaar werd de groep begiftigden de afgelopen decennia dus niet veel diverser, het aantal verstrekte pensies was hoog. Tussen 2005 en 2020 werden – op basis van de gegevens die beschikbaar zijn – 84 pensietoekenningen verzorgd.⁴⁶⁶ Ter vergelijking: sinds de oprichting van het Leen tot aan 2005 waren er aan 155 kandidaten een pensie verstrekt. Maar daar had het Leen dus 84 jaar over gedaan. Overigens kwam het (beperkte) bereik van de doelgroep wel aan de orde binnen de bestuursvergaderingen en het werd ook als belangrijk ervaren. ‘Er zou energie gestoken kunnen worden in het benaderen van takken die minder respons leveren.’⁴⁶⁷ Maar het organiseren van een breder bereik en het proactief benaderen van de doelgroep om hen aan te moedigen een aanvraag te doen was kennelijk een activiteit die de bestuurders minder aantrok.

Wat daarbij meespeelde was dat de gebeurtenissen rondom het samenwerkingsverband in het kader van Fortuin uit Zee veel tijd in beslag namen. Er was discussie ontstaan. Het voornaamste onderwerp van de discussie was de invloed van GdJL op het bestuur en beleid van Fortuin uit Zee. Zo constateerde Herre Kingma dat de participanten (vertegenwoordigers van de aangesloten stichtingen) geen inzicht hadden in het beleid (dat ten grondslag lag aan de beslissingen) van Fortuin uit Zee. Ook wees Kingma erop dat er intern bij GdJL tijdens de bestuurswisseling van 2005 onvoldoende informatie was doorgegeven over de gang van zaken bij Fortuin uit Zee.⁴⁶⁸ GdJL achtte het ‘gezamenlijk

beheer van gelden in Beleggingsfonds Fortuin uit Zee een goede zaak' maar 'de procedures [waren] nog niet helder.'⁴⁶⁹ Het resultaat van deze beperkte informatie was dat Kingma bij Fortuin uit Zee ging pleiten voor meer transparantie in de besluitvorming.⁴⁷⁰ Tijdens de discussies in de daaropvolgende jaren zouden grote verschillen van opvatting over de wijze van besturen – lees de inrichting van de governance van Fortuin uit Zee – blijken tussen GdJL enerzijds en de twee andere participanten anderzijds. Met name Kingma was van mening dat de participanten met een gewogen stem in het bestuur zouden moeten zitten. Vandaar ook dat toen het gezamenlijk optrekken op het gebied van grondbezit opnieuw aan de orde kwam, waar het bestuur van het Leen aanvankelijk positief tegenover stond, er nu door het bestuur van GdJL voor werd gekozen dit niet door te zetten en de aandacht eerst te richten op de bestuurlijke organisatie van Fortuin uit Zee.

Bestuurlijke innovaties en het digitale circuit

Ondertussen zette ook de digitalisering van de GdJL door. Daarbij bleef het Leen de werkzaamheden uitbesteden. Het ging immers om digitale kennis die het Leen zelf aanvankelijk niet in huis had. De coördinatie van de digitalisering lag overwegend bij Lykle de Vries en zijn zelfstandige onderneming Level5. Hij adviseerde het bestuur over ICT-toepassingen en mogelijkheden daarvan. Maar ook het bedrijf Building IT Solutions dat een functioneel ontwerp maakte voor het Pensie Administratie Systeem en het bedrijf It's Logic dat het digitaliseringsproject uitvoerde waren betrokken bij de digitalisering.⁴⁷¹ Tot slot ondersteunde Martin de Vries (zoon van bestuurslid Antje van Dijk en later zelf bestuurslid) het bestuur in voorkomende gevallen bij digitale vraagstukken.⁴⁷²

De ontwikkeling van het PAS was sinds het vertrek van secretaresse Ria Egelmeers in 2004 gestagneerd.⁴⁷³ Zo kwam het dat de ambities en de deadline voor de invoering van het systeem werden bijgesteld naar het jaar 2006-2007. Vervolgens zou 'in de zomer van 2007 [...] een evaluatie plaatsvinden over de wenselijkheid nieuwe opties in te bouwen.'⁴⁷⁴ Het PAS werd gevuld met persoonsgegevens van pensiegerechtigden. Deze informatie kwam uit het programma ProGen: 'een genealogisch programma dat sinds 1996 [werd] gebruikt voor het vastleggen van registergegevens.'⁴⁷⁵ Daarmee was het mogelijk om een selectie te maken van de personen die in aanmerking kwamen voor een pensie. De leeftijdsgrens was destijds vastgesteld op 17-35 jaar. Deze gerechtigden konden vervolgens worden uitgenodigd voor een sollicitatie. Wel moest de secretaris van het bestuur de sollicitaties handmatig in het systeem invoe-

ren. Daarna kon ook het besluit van het bestuur over de toekenning in het systeem worden opgenomen.⁴⁷⁶ Echter, vanwege tijdgebrek van de secretaris van het bestuur werd de invoering van de gegevens uitbesteed. Malou Elberts, een contactpersoon die in het verleden secretariael werk voor Lykle de Vries van Level5 had gedaan, werd ingehuurd om 'de invoerwerkzaamheden te [...] verrichten.'⁴⁷⁷

Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat er bij de ontwikkeling van het PAS vaak nieuwe wensen en elementen moesten worden geïncorporeerd. Dat had alles te maken met het *taylor-made* karakter van het systeem. Ook moest het bestuur het telkens eens worden over de vormgeving van de digitalisering omdat er niet één bestuurslid verantwoordelijk was. Dit alles zorgde voor een traag proces en veel kosten. Het PAS bleek daarnaast niet zo efficiënt als gehoopt. Het resultaat was dat er tegenwoordig nog maar weinig van is overgebleven. Slechts het systeem waarmee leengerechtigden zich kunnen aanmelden op de website wordt momenteel nog gebruikt. Verder verloopt het grootste deel van de communicatie over de pensies momenteel via e-mail.⁴⁷⁸

In het begin had een groot deel van de inspanningen rondom de digitalisering betrekking op het PAS, dat de processen rondom de pensies zou gaan faciliteren. Maar in de loop van het eerste decennium van deze eeuw kwam daar een tweede component bij: een website. In eerste instantie was de intentie van het Leen geweest om het PAS eerst in te werken en om daar vervolgens een website aan te verbinden. Maar omdat de processen op het gebied van websites bouwen behoorlijk waren vereenvoudigd besloot het bestuur over te gaan tot het laten maken van een publieke website.⁴⁷⁹ In oktober 2008 werden tijdens een bestuursvergadering de mogelijkheden voor het ontwikkelen van een website besproken. Hierbij was ook Lykle de Vries aanwezig om als externe deskundige mee te denken en te adviseren. Bovendien was de zoon van bestuursvoorzitter Herre Kingma, Hylke Kingma, in beeld gekomen als potentiële websiteontwikkelaar. Hylke Kingma had de website voor de Kingma Stichting en de Vereniging Familie Kingma gebouwd.⁴⁸⁰ Kennelijk speelde ook in het geval van de website het familienetwerk een voorname rol.

Uiteindelijk kreeg het bedrijf De Ondernemers, waarvan Lykle de Vries een van de partners was, eind 2009 de opdracht om de regie te voeren over het ontwerp en de implementatie van de website. Daarnaast werd in mei 2010 het bedrijf Egoactive ingehuurd voor het bouwen van de website.⁴⁸¹ Als gevolg daarvan werd het contract met It's Logic beëindigd en werden de domeinnamen die waren ondergebracht bij It's Logic overgeheveld naar De Ondernemers.⁴⁸²

Het Leen formuleerde verschillende onderdelen die geïncorporeerd moesten worden in de website. Het primaire doel was '[...] het register te completeren, teneinde in lengte van dagen aan de doelstelling van het Leen

te voldoen.’ Dat kon onder meer worden uitgewerkt door ‘[...] communicatie tussen de leengerechtigden mogelijk te maken op het gebied van scholing en deskundigheid.’⁴⁸³ Een ander aspect van de website die het bestuur van belang vond betrof de online zichtbaarheid en vindbaarheid die een website met zich mee zou brengen.⁴⁸⁴ Teneinde de website ook toegankelijk te maken voor internationale bezoekers en aanvragen, bijvoorbeeld vanuit Brazilië, werd de website meertalig opgezet met een Nederlandstalige, Engelstalige en Portugese weergave. Bij het ontwikkelen van de website was er ook aandacht voor vraagstukken rondom de privacy. Het bestuur vond dat van prominent belang. Daarom moest het ‘[...] register van leengerechtigden achter slot en grendel [worden] gepresenteerd.’⁴⁸⁵ Alleen de bestuursleden mochten ‘[...] daar voor zover noodzakelijk toegang toe hebben.’⁴⁸⁶ Aan de andere kant werd wel de mogelijkheid ingebouwd voor begiftigden om contact met elkaar te leggen. Dat gold alleen voor de ‘actieve’ pensies.⁴⁸⁷ Kortom, de belangrijkste eigenschappen van de website waren online zichtbaarheid, informatieverstrekking over het Leen en het register optimaliseren. De website zou in september 2010 gereed moeten zijn.⁴⁸⁸ Egoactive haalde deze deadline en www.dejongsleen.nl werd voor 1 september 2010 opgeleverd.⁴⁸⁹

5.3 Maatschappelijke oriëntatie en zoeken naar impact

Deze periode werd gekenmerkt door een reeks nieuwe initiatieven. Naast de digitalisering van de organisatieprocessen en het realiseren van een website werd ter gelegenheid van het negentigjarig bestaan van het Leen in 2011 een reünie georganiseerd. Bovendien werd de Tjeerd de Jongprijs in het leven geroepen, een prijs bedoeld voor excellente studenten verbonden aan Wageningen University & Research (WUR).

Het idee om een prijs in te stellen werd in 2008 voor het eerst geopperd in de bestuursvergadering. Het initiële plan was om voor een zeer begaafde student iets extra’s te doen. Dat rijmde ook met de doelstelling van het Leen om educatieve prestaties te stimuleren. Erik Meijer stelde voor dat ‘de prijs [...] zou kunnen bestaan uit een opdracht voor een nog te leveren prestatie of geleverde prestatie.’⁴⁹⁰ Herre Kingma wierp op om zo’n prijs ‘1 x per 5 jaar uit te keren [...]’.⁴⁹¹ In de discussie werd gesuggereerd ‘[...] echt een groot bedrag [te] kunnen doen.’⁴⁹² Daarbij werd gedacht ‘[...] één keer per zoveel jaar een prijs van 10.000 [te] geven.’⁴⁹³ In eerste instantie definieerde het bestuur als ‘[...]doel-

groep voor de prijsvraag [...] de leengerechtigden.⁴⁹⁴ Meer specifiek was de prijs bedoeld voor '[...] een excellente student.'⁴⁹⁵ Hierna rees echter de vraag: 'hebben wij 'toppers' onder de leengerechtigden?'⁴⁹⁶ Voormalig voorzitter Tjeerd Herre Kingma had al eerder geconstateerd dat 'binnen de geledingen van de leengerechtigden [...] zich dat niet vaak [voordeed]. Bovendien was het niet eenvoudig binnen deze groep met zulke diverse studierichtingen een keuze te maken.'⁴⁹⁷ Het bleek dus lastig te zijn om de begiftigden te vergelijken op excellentie omdat de doelgroep zo'n brede verzameling aan studierichtingen kende. Het resultaat daarvan was dat het bestuur besloot om verder te kijken dan de leengerechtigden. Dit betekende dat de prijs niet in het netwerk van de familie werd verankerd, maar werd gekoppeld aan de oorsprong van het Leen: de agrarisch-economische wortels.⁴⁹⁸

In 2010 werden concrete stappen genomen om de prijs te realiseren. Omdat bestuursvoorzitter Herre Kingma de voorzitter van het College van Bestuur (CvB) van de WUR, Aalt Dijkhuizen, kende, werd contact gezocht met deze universiteit om te spreken over de mogelijkheden om samen een prijs op te zetten.⁴⁹⁹ Er werd positief gereageerd door de WUR. Het initiatief van GdJL '[...] om een prijs uit te reiken aan een excellente student economie en veehouderij [werd] op prijs gesteld [door de WUR].'⁵⁰⁰ Verschillende alternatieven passeerden de revue in de gesprekken met de WUR, bijvoorbeeld iedere vijf jaar een prijs van een aanzienlijk bedrag, één keer per twee jaar een prijs met een lager bedrag of elk jaar een prijs met een lager bedrag.⁵⁰¹ CvB-voorzitter Dijkhuizen stelde voor om de prijs één keer per jaar of één keer per twee jaar uit te reiken omdat 'daarmee [...] een betere naamsbekendheid [van de prijs] het gevolg [kon] zijn.'⁵⁰² Dijkhuizen gaf aan dat 'voor excellente studenten een prijs van 2000 euro een goed bedrag [was].'⁵⁰³ Daarna nam het bestuur een besluit en werd afgesproken dat de prijs jaarlijks zou worden uitgereikt en dat de winnaar het bedrag van € 2000,- kreeg. Dat gold niet voor de tweede en derde plaats. Wel werd in een bijzonder geval soms een uitzondering gemaakt door € 1000,- toe te kennen aan de tweede en derde plaats.⁵⁰⁴

Met het negentigjarig bestaan van GdJL werd de Tjeerd de Jongprijs een feit. De eerste uitreiking vond plaats op 4 november 2011.⁵⁰⁵ De prijs was zo georganiseerd dat 'een jury [...] de inzendingen [beoordeelde] en [...] tot een nominatie van 3 personen [kwam].'⁵⁰⁶ De inzendingen betroffen onderzoeksvorstellen die de studenten hadden geschreven in het kader van het vak Research Master Cluster binnen de Master Dierwetenschappen. Tijdens de dag van de prijsuitreiking mochten de genomineerde studenten een pitch houden. Vervolgens beoordeelde de jury (bestaande uit een vertegenwoordiger van de WUR en twee bestuursleden van GdJL) de pitch om daarna een winnaar aan te wijzen.⁵⁰⁷ De jury nam de agrarisch-economische wortels van het Leen mee

in de beoordeling. Na het overleg van de jury werd Henricke Tonkes tot de eerste winnaar van de Tjeerd de Jongprijs uitgeroepen. Zij kreeg € 2000,-. De tweede en derde plaats kregen in 2011 ieder € 1000,-.⁵⁰⁸ Zo gezien werden voor de tweede keer in de geschiedenis van het Leen aan niet-leengerechtigden financiering toegekend.

Al met al werden de prijs en de uitreiking positief geëvalueerd door het bestuur: ‘over de dag zelf heeft iedereen een positieve indruk.’⁵⁰⁹ De samenwerking met de WUR verliep naar tevredenheid. Daarom werd de Tjeerd de Jongprijs sindsdien een vast arrangement in de activiteiten van het Leen. Een opvallend detail is dat het de komende jaren telkens vrouwen waren die er met de Prijs vandoor gingen.⁵¹⁰ Verder besteedde GdJL aandacht aan de zichtbaarheid van de Tjeerd de Jongprijs. Hiertoe werd een verslag van de prijsuitreiking gemaakt dat op de website van het Leen werd gepubliceerd. Hiermee wilde het bestuur meer exposure genereren. Dit paste bij de verbreding van de oriëntatie van het Leen.

Waar voorheen het verstrekken van een pensie buiten de geledingen van de familie incidenteel had plaatsgevonden, werden vanaf 2011 met de Tjeerd de Jongprijs structureel studenten buiten de familiekring bereikt.⁵¹¹ Zo werd de prijs (van € 2000,-) in 2012 aan Lenneke Cornelissen uitgereikt voor een presentatie over het immuunsysteem van karpers.⁵¹² De prijsuitreiking verliep over het algemeen soepel, maar de uitreiking op 9 november 2012 bleef vanwege een misverstand niet in de plooi. Een docent van de WUR had naar de studenten gecommuniceerd dat zowel de eerste, tweede en derde plaats een geldbedrag zouden krijgen. Maar dit was niet het geval. Het Leen bepaalde wie een geldbedrag kreeg en dat was in principe alleen de eerste plaats. De miscommunicatie veroorzaakte een vervelende situatie. ‘[student] viel nu buiten de prijzen, mede doordat hij naar het oordeel van de jury een project behandelt dat niet past in de doelstelling van de prijs.’⁵¹³ De gebeurtenis werd meegenomen in de evaluatie van de prijsuitreiking en in 2013 maakte het Leen vooraf aan de prijsuitreiking de criteria expliciet duidelijk aan de WUR.⁵¹⁴

Hoe dan ook, de Tjeerd de Jongprijs werd, ondanks het bovenstaande voorval, de komende jaren succesvol voortgezet.⁵¹⁵ Met inkomsten van € 81.309,- in het boekjaar 2013/2014 ging het financieel dan ook voor de wind met het Leen, zodat een continuering van de Tjeerd de Jongprijs goed mogelijk was.⁵¹⁶ De jaren daarna bleven de inkomsten op gelijk niveau.⁵¹⁷ De gang van zaken met drie nominaties door de WUR, pitches en een jurybeoordeling bleef daarnaast onveranderd.⁵¹⁸ Daar komt bij dat (voormalig) begiftigden ook de komende jaren werden uitgenodigd voor de prijsuitreiking. ‘Het is een goed gebaar voor het ‘wij-gevoel’ om de huidige pensie-ontvangers en degenen die in de afgelo-

pen 5 jaar een pensie ontvingen uit te nodigen.⁵¹⁹ Uit de lage opkomst bleek echter dat hier maar weinig animo voor was.

Tegelijkertijd ontstond in 2016 discussie in het bestuur over de toekomst van de Tjeerd de Jongprijs. Met de WUR was afgesproken de prijs tien keer uit te reiken (vanaf 2011), zodat er daarna weer ruimte kwam voor verandering. Daar was ook draagvlak voor binnen het bestuur. ‘Het bestuur voelt er wel voor om een keer over te stappen op een andere universiteit.’⁵²⁰ Wat daarbij meespeelde was de afbakening van de opleiding van de te kiezen universiteit. Hoewel de universiteit en opleiding die in aanmerking zouden komen voor de Tjeerd de Jongprijs ter discussie stonden, was het bestuur het erover eens dat de Prijs uitgereikt zou blijven worden aan personen buiten de familiale kringen.⁵²¹ Daarmee was de maatschappelijke inbedding van GdJL een stand gegeven. Zo gezien was het jubileumjaar 2011 inderdaad een mijlpaal in de ontwikkeling van de stichting.

Een verbreding van de oriëntatie van het Leen

Het instellen van de Tjeerd de Jongprijs past in een bredere ontwikkeling: GdJL stelde zich meer open, werd zichtbaarder en positioneerde zich sterker dan voorheen midden in de maatschappij. Hoewel de kerntaak – het ondersteunen van de educatieve prestaties van de leengerechtigden – ongewijzigd bleef, vond bestuursvoorzitter Herre Kingma een bijdrage leveren aan een maatschappelijk doel ook van belang. ‘Je [...] zet een raam open. Ik denk dat je je legitimiteit vergroot.’⁵²² In de eerste plaats diende de stichting een particulier belang vanwege de specifieke doelstelling. Maar in het geval van de Tjeerd de Jongprijs lag dit anders. Er was volgens bestuursvoorzitter Kingma wel degelijk een match met de doelstelling van de stichting. Kingma wees erop dat de Tjeerd de Jongprijs in de geest was van de stichter omdat de Prijs gericht was op de agrarische bedrijfstak. ‘De kans dat er een familielid is die dat doet is heel erg klein. Waarom zou je [...] niet laten zien [...] dat je een familiefonds bent, maar dat je ook een groot maatschappelijk doel wilt dienen door de kennis die je hebt ontwikkeld te bevorderen.’⁵²³

Al met al lag het accent met de Tjeerd de Jongprijs sterker op een maatschappelijke oriëntatie dan voorheen. De discussie over het maatschappelijk belang en een particuliere doelstelling waren overigens niet uniek voor GdJL. Ook andere Friese lenen voerden de afgelopen decennia discussies over hun doelstellingen. Dat ging vaak veel verder dan bij GdJL en resulteerde in voorkomende gevallen in het wijzigen van de doelstellingen van de lenen, van een particulier belang naar het algemeen belang.⁵²⁴

Terwijl de Tjeerd de Jongprijs een tastbaar voorbeeld was van een maatschappelijke bijdrage, oriënteerde het Leen zich daarnaast op de impact van de reguliere pensies. Parallel aan de organisatie van de eerste Tjeerd de Jongprijs liep dan ook een tweede initiatief: het organiseren van een bijeenkomst ter ere van het negentigjarig bestaan van het Leen.⁵²⁵ Deze bijeenkomst werd gekoppeld aan de eerste uitreiking van de Tjeerd de Jongprijs in 2011. Na de uitreiking werd een diner georganiseerd in Hotel de Wereld in Wageningen.⁵²⁶ Het bestuur zag in het organiseren van deze bijeenkomst een kans om meer zicht te krijgen op de impact van het Leen. Tijdens de voorbereidingen van de jubileumbijeenkomst werd dan ook nadrukkelijk gesproken over de ervaringen van de begiftigden en de vraag hoe daar op passende wijze aandacht aan kon worden besteed. Om een beter beeld te vormen van de beleving van de begiftigden wilde het bestuur dat tijdens de jubileumbijeenkomst presentaties zouden worden gehouden. ‘We stellen ons een aantal voordrachten voor van pensieontvangers.’⁵²⁷ Op basis van de informatie in de administratie van het Leen werden de (voormalig) begiftigden uitgenodigd voor het jubileum. Overigens deed het Leen ook zelf de nodige *desk research* naar haar impact, onder meer door te kijken naar het geografische bereik. ‘Pensies zijn gegeven aan leengerechtigden in Australië, Brazilië, Canada, Engeland, Nederland, Nieuw Zeeland, Oost Duitsland, Oostenrijk, USA.’⁵²⁸ De Reikwijdte van het Leen ging daarmee veel verder dan Friesland en Nederland. Zo bezien besteedde GdJL in deze periode op tweeledige wijze aandacht aan impact, door de Tjeerd de Jongprijs in te stellen en door in kaart te brengen welke invloed het Leen had gehad op de begiftigden.

5.4 De samenstelling van het bestuur en discussies over het bestuursmodel

Het negentigjarig bestaan van het Leen markeerde bijzondere veranderingen zoals de Tjeerd de Jongprijs en meer focus op de (maatschappelijke) impact van het Leen. Ook op bestuurlijk vlak leidde het negentigjarig bestaan van de stichting tot wijzigingen. Naast de stappen op het gebied van professionalisering en verbreding van de (maatschappelijke) oriëntatie van het Leen, voltrok zich deze periode een derde ontwikkeling die tot nieuwe discussies leidde: een verandering van de samenstelling van het bestuur. Antje van Dijk gaf begin 2008 aan ‘[...] dat zij voornemens [was] om omstreeks 2010/2011 uit het bestuur te treden.’ Tegelijkertijd meldde Erik

Meijer dat hij eveneens overwoog om ‘[...] op die termijn af te treden.’ Herre Kingma dacht in die tijd ‘[...] aan aftreden in 2013’ maar bleef uiteindelijk toch langer aan. Omdat daarmee spoedig een nieuwe lichter bestuurders de verantwoordelijkheid voor het Leen zou dragen, constateerde het bestuur dat ‘de werkwijze in het bestuur [...] van dien aard [zal] moeten zijn dat continuïteit in kennis en beleid mogelijk is.’ De continuïteit in het beleid zou ook met een nieuw bestuur gewaarborgd moeten blijven. Het bestuur achtte het noodzakelijk dat ‘[...] in het verleden bepaald beleid goed zichtbaar [bleef].’⁵²⁹ Dit alles zwengelde de discussie aan over de samenstelling van het bestuur, het bestuursmodel en de benoemingsprocedure voor nieuwe bestuursleden.

Tegen die achtergrond werd gedacht aan een uitbreiding van drie naar vijf bestuursleden. Met de benoeming van Klaas-Jan van Dijk als procuratiehouder was al eerder overwogen om uit te breiden naar vier bestuursleden, maar dit idee was in 2006 afgewend nadat de notaris (kantoor Adema Gast Wierda) de stichting had geadviseerd om het bestuur met twee leden uit te breiden in plaats van één.⁵³⁰ Het doel was nu om uit te breiden naar vijf bestuursleden, maar de vraag bleef waar de benoemingsprocedure en het nieuwe bestuursmodel verder aan moesten voldoen. Het bestuur van GdJL achtte het ‘[...] denkbaar een bestuur te kiezen op bestuurlijke deskundigheid en daaraan toegevoegd een commissie tot het register en een commissie voor de website.’⁵³¹ Daarmee zou niet alle uitvoering bij het bestuur liggen. In dit scenario werd de voorzitter accounthouder van de selectie van begiftigden, de secretaris de accounthouder van het register en een ander bestuurslid accounthouder ICT.⁵³² Verantwoordelijkheden werden in dit model verdeeld en uitvoering zou voor een deel kunnen worden uitbesteed.

Om de plannen voor een nieuwe benoemingsprocedure en nieuw bestuursmodel aan te scherpen werd in 2009-2010 overlegd met de notaris, Kanter Breuker. Van de huidige bestuursleden waren er twee via de Kingma Stichting benoemd (Antje van Dijk en Herre Kingma) en één (Erik Meijer) had persoonlijk benoemingsrecht per notariële akte. Dit laatste betekende in de praktijk dat deze bestuurder zelf een opvolger kon aanwijzen (doorgaans ging dat van vader op zoon).⁵³³ De benoemingsprocedure werd nu heroverwogen. Het bestuur stelde: ‘in de toekomst willen we een moderner beleid en geen opvolging geregeld via een notariële acte.’⁵³⁴ Dit betekende dat de opvolging anders moest worden georganiseerd. ‘Wat opvolging betreft kan een recht van voordracht worden vastgelegd voor de Kingma Stichting of Vereniging Familie Kingma, leengerechtigden of partners. 1 bestuurslid kan op grond van deskundigheid buiten de kring van de leengerechtigden worden benoemd.’⁵³⁵ Dit laatste zou een grote stap zijn want er had nog nooit iemand van buiten de familie zitting genomen in het bestuur.

Het denken in termen van deskundigheid en het overwegen om buiten de familiekring te werven laat onverlet dat het primaire uitgangspunt bleef het bestuur in de familiesfeer te houden. Dat paste ook bij de identiteit van het Leen. Ook inzake de benoeming van nieuwe bestuurders gaf het bestuur er de voorkeur aan om de regie te houden. Het bestuur wilde in ieder geval niet het volledige mandaat bij derden neerleggen en besloot daarom dat ‘het bestuur [zelf voorzag] in de opvolging, maar [wel] aan de Ver. Fam. Kingma en de Halbertsma Stichting naar suggesties [zou vragen]. Bij de samenstelling [werd] gekeken naar de 4 verschillende [familie] takken.’⁵³⁶ Het bestuur stelde daarom voor de volgende zin in een statutenwijziging op te nemen: ‘In het geval van een vacature in het bestuur worden de Kingma Stichting, de Vereniging Familie Kingma en Halbertsma Stichting in de gelegenheid gesteld kandidaten voor te dragen.’⁵³⁷ Dit werd een belangrijk onderdeel van de statutenwijziging.

In de jaren 2011 en 2012 werden de voorgenomen wijzigingen verder uitgewerkt. In de definitieve statutenwijziging werd de benoemingsprocedure herzien en expliciet gemaakt. Bepaald werd dat: ‘Bestuursleden worden benoemd door het bestuur.’⁵³⁸ Wel werden voorkeurscriteria ingebouwd gericht op een bestuur dat de familielijnen representeerde. ‘Het bestuur zal ernaar streven het bestuur steeds zodanig van samenstelling te doen zijn dat in die samenstelling de na te melden vier afstammingslijnen A, B, C, D terug komen. De afstammingslijnen komen voort uit de huwelijken van de vier kinderen van Herre Rinia en Reinskje van der Sluis.’⁵³⁹ Ook de betrokkenheid van de Kingma Stichting, de Halbertsma Stichting en de Vereniging Familie Kingma werd geëxpliciteerd in de statutenwijziging. ‘Het bestuur kan daartoe te rade gaan of advies inwinnen bij organisaties zoals de volgende stichtingen en verenigingen [Kingma Stichting, Halbertsma Stichting, Vereniging Familie Kingma].’⁵⁴⁰

Toezicht op het bestuur?

Tegen de achtergrond van de maatschappelijke tendensen rondom goed bestuur (*good governance*) en toezicht en bovenal de aankomende wisseling van de samenstelling van het bestuur, werd het al dan niet incorporeren van een vorm van toezicht in het nieuwe bestuursmodel een onderwerp van discussie. In de bestuursvergadering van januari 2012 werd door Herre Kingma het idee naar voren gebracht om ‘[...] een vorm van Toezicht op het bestuurshandelen in [de statutenwijziging in] te voegen waarmee 1x per jaar wordt overlegd.’⁵⁴¹

Het bestuur zag de bredere tendensen rondom *good governance* in publieke en private organisaties en nam dat mee bij het heroverwegen van het eigen

bestuursmodel. Over het formaliseren van toezicht op het bestuur verschilde de bestuursleden van mening. Zo had Antje van Dijk twijfels bij het instellen van een toezichthoudend bestuursorgaan. Zij constateerde dat het ‘[...] maatschappelijk in was om raden van toezicht te hebben.’⁵⁴² Maar ze stelde daar tegenover dat ‘de verantwoordelijkheid van een Raad van Toezicht [...] een waarborg tegen malheur [lijkt], maar de praktijk pakt soms geheel anders uit omdat de afstand van de Raad van Toezicht tot de uitvoerend verantwoorde-lijkheden te groot is.’⁵⁴³ Na discussie kwam het bestuur er aanvankelijk op uit dat het ‘[...] een goede zaak [is] om eenmaal per jaar een aantal personen, al dan niet leengerechtigd, het financieel en secretarieel verslag voor te leggen; deze groep mensen dient het maatschappelijk belang.’⁵⁴⁴

Dit standpunt werd verder gesterkt door een overleg van het VFO. ‘Herre benadrukt dat het overleg van studielenen in het voorjaar ertoe geleid heeft dat een goed toezicht in de toekomst moet worden gewaarborgd. In de huidige tijd is meer sprake van governance.’⁵⁴⁵ Voor het bestuur bleef de vraag wie er dan in een eventuele raad van toezicht plaats konden nemen. Er werd gedacht aan personen uit de familietakken. Ook werd geopperd ‘[te] kiezen op deskundigheid en maatschappelijke betrokkenheid.’⁵⁴⁶ Het bleek dat ‘[Gedeputeerde Staten] minder interesse [had] in de financiële controle van dit soort fondsen.’⁵⁴⁷ Deze houding van Gedeputeerde Staten past bij een bredere ontwikkeling aan het einde van de twintigste eeuw waarbij het provinciale bestuur meer afstand nam tot de Friese lenen.⁵⁴⁸ Tegelijkertijd had het provinciale bestuur in het geval van GdJL sowieso geen rol van betekenis gespeeld.

Bij nader inzien werden de plannen voor een raad-van-toezicht-model toch niet gesteund door het bestuur. Er was ‘binnen het bestuur geen draagvlak [voor].’⁵⁴⁹ Het bestuur benoemde in oktober 2012 dat er teveel taken en rechten naar een raad van toezicht zouden worden gedelegeerd. Herre Kingma vatte het meerderheidsstandpunt van het bestuur als volgt samen: ‘Het invoeren van een Raad van Toezicht gaat te ver. Een RvT krijgt veel rechten en taken, hetgeen voor een stichting zoals Gebrs de Jong’s Leen veel activiteiten met zich mee zal brengen, zonder dat helder is dat veel meerwaarde heeft.’⁵⁵⁰ ‘De andere bestuursleden [reageerden] hierop instemmend.’⁵⁵¹ Derhalve werden de passages over een raad van toezicht geschrapt uit de conceptstatuten.

Dit betekende niet dat er geen aandacht was voor de functie die een toezicht-houdend bestuursorgaan kon hebben, namelijk het organiseren van checks and balances in het bestuur. Het bestuur besloot in oktober 2012 dat ‘eens in de vijf jaar [...] een diner / activiteit [zou worden georganiseerd] waar de ontvangers van pensies uitgenodigd zullen worden.’⁵⁵² Verder beoogde het bestuur ‘[...] de website [...] transparanter [te] maken [...] met publicatie van de richtlijnen voor het toekennen van de pensies.’⁵⁵³ Ten derde besloot het bestuur dat

de accountantscontrole zou worden geïntensiveerd. ‘De accountantscontrole blijft gehandhaafd op 1x per 10 jaar, maar de taak kan worden aangescherpt.’⁵⁵⁴ Bovendien was er het afgelopen decennium ook aandacht voor andere facetten van de governance. Het kwam voor dat tijdens de bestuursvergaderingen onduidelijkheid ontstond over de besluitvormingsstructuur van het Leen. Hierdoor ontstond meer belangstelling in de wijze waarop de bestuurlijke organisatie en werkwijze waren opgezet.⁵⁵⁵

Behoeftte aan extra bestuurlijke capaciteit

Tegelijkertijd met het herzien van de benoemingsprocedure voor nieuwe bestuursleden en het bestuursmodel werden ook nieuwe bestuursleden aangetrokken. Het idee was dat het Leen kon profiteren van extra bestuurlijke capaciteit. Klaas-Jan van Dijk verwoordde deze behoefte als volgt: ‘Met alle taken, het voorzitterschap, de pensies, het secretariaat, de financiën bij de penningmeester en de IT zit je op vijf man c.q. vrouw.’⁵⁵⁶ Een aantal van de Friese lenen kende een driehoofdig bestuur, maar een model met meer dan drie bestuursleden kwam ook voor.⁵⁵⁷ Logischerwijs werd bij het aantrekken van nieuwe bestuurskracht gedacht aan Klaas-Jan van Dijk die als procuratiehouder nu al veel bestuurlijke taken in de portefeuille penningmeester uitvoerde.⁵⁵⁸ In de eerste inventarisatie voor nieuwe bestuursleden werd gekeken naar de geledingen van de familietakken en passeerden de namen Mathieu Meijer (D-tak en zoon van Erik Meijer), Birgit ten Cate (B-tak), Eelco de Graaf (D-tak en kleinzoon van Eelco Paulus Kingma, een van de eerste drie bestuurders van het Leen) en Martin de Vries (B-tak en zoon van Antje van Dijk) de revue.

Waar Antje van Dijk en Erik Meijer nu aangaven in 2014 definitief uit het bestuur te treden, gaf Herre Kingma ‘[...] te kennen zeker nog 5 jaar beschikbaar te zijn als voorzitter, onvoorziene omstandigheden daargelaten.’⁵⁵⁹ Birgit ten Cate werd aangetrokken als beoogd secretaris en Martin de Vries bracht deskundigheid op het gebied van ICT mee.⁵⁶⁰ Medio 2012 bleek dat Mathieu Meijer afzag van een deelname in het bestuur. Daartegenover stond dat Birgit ten Cate ‘[...] graag haar bijdrage aan het bestuur [zal] invullen.’⁵⁶¹ Ten Cate had in het verleden een pensie ontvangen en wilde graag iets terugdoen en een bijdrage leveren. Daarnaast had zij belangstelling in de verschillende facetten van het besturen.⁵⁶² Birgit ten Cate had Algemene Economie gestudeerd aan Tilburg University en Copenhagen University, werkte destijds bij het Ministerie van Sociale Zaken bij de directie Pensioenbeleid en zou later gaan werken bij het Ministerie van Financiën als afdelingshoofd Begrotingszaken bij de

directie Financieel Economische Zaken.⁵⁶³ Al met al stond het bestuur positief tegenover Ten Cate's deelname aan het bestuur. Zodoende werd besloten Birgit ten Cate en Klaas-Jan van Dijk te verwelkomen in het bestuur en vervolgens na de statutenwijziging van 2012 te kijken '[...] aan welke aanvulling in het bestuur behoefte is.'⁵⁶⁴

Een vijfhoofdig bestuursmodel

Het bestuur bestond vanaf 2012 uit vijf leden. De werkzaamheden binnen de portefeuille penningmeester die Klaas-Jan van Dijk uitvoerde voor het Leen, verrichtte hij sindsdien in de hoedanigheid van formeel bestuurslid in plaats van procuratiehouder. Als zijn taken golden onder andere het samenstellen van de jaarrekening, het opstellen van memo's voor het bestuur waarin fiscaal-juridische mogelijkheden werden uiteengezet, de contacten onderhouden met de rentmeester en het beleggingsbeleid.⁵⁶⁵ Verder nam Birgit ten Cate vanaf september 2013 '[...] de secretaris rol [over] van Antje [van Dijk].'⁵⁶⁶ Onder Ten Cate's verantwoordelijkheden vielen onder meer de verslaglegging van bestuursvergaderingen, het contact onderhouden met externe partijen, de correspondentie met pensiegerechtigden over hun sollicitatie en de eventuele honorering daarvan, en in zijn algemeenheid zorg dragen voor de correspondentie (mail en post) van het Leen. Daarnaast leverde Ten Cate ook een bijdrage aan de organisatie van de jaarlijkse Tjeerd de Jongprijs en de meer incidentele bijeenkomsten zoals de zogenoemde heidagen van het bestuur in Friesland, waarbij een bezoek werd gebracht aan de verpachte grond.⁵⁶⁷ Als bestuurder bracht Ten Cate een no-nonsense en tegelijkertijd verbindende stijl mee. 'Ik probeer alle gedachtes op tafel te krijgen en in de besluitvorming alle factoren mee te wegen.'⁵⁶⁸ Haar werkwijze bleef Ten Cate ook op latere momenten ontwikkelen, onder andere door in het kader van haar werk bij het Ministerie managementtrainingen te volgen.

Ten Cate bracht ook vernieuwing op een aantal andere fronten. Zo werd met betrekking tot de pensie-aanvragen op initiatief van Ten Cate het pensie-formulier vernieuwd en de pensie-aanvraagprocedure gedigitaliseerd evenals de honorering daarvan. Dat wil zeggen: voorheen verliep de procedure via de post, maar dit werd omgezet naar e-mail. Dit leidde tot meer efficiency in de aanvraagprocedure. Deze efficiency bracht Ten Cate bijvoorbeeld ook bij de verslaglegging van de bestuursvergadering. De notulen betroffen onder Ten Cate geen woordelijke weergave meer, maar een korte verslaglegging waarin zoveel mogelijk de conclusies en actiepunten werden opgenomen.⁵⁶⁹

Intussen zouden Antje van Dijk en Erik Meijer in 2014 hun plaats in het bestuur doorgeven aan twee nieuwe bestuursleden, zodat de jaren 2012-2014 in het teken stonden van het overdragen van hun bestuurstaken. Om verder scherp te krijgen welk takenpakket er precies lag, werd een profiel voor de twee nieuwe bestuursleden opgesteld. De profielen werden gekenmerkt door het monitoren van de studieresultaten en het [...] op orde maken en bijhouden van de website.⁵⁷⁰ Vervolgens werd eind 2013 een functieomschrijving geformuleerd. De functieomschrijving was als volgt: ‘het bestuurslid monitoring studieresultaten heeft als primaire taak het beoordelen van de studieresultaten en bijbehorende verslagen van pensieontvangers. Voor het bestuurslid ICT geldt dat hij de website onderhoudt. Daarnaast zijn er reguliere taken, zoals het bijwonen van de driemaandelijke vergaderingen van het bestuur, en het oppakken van incidentele klussen. Afhankelijk van voorkeuren en expertise van de kandidaten zal het precieze takenpakket binnen het bestuur worden vastgesteld.’⁵⁷¹ Zo bezien wilde het bestuur met de vernieuwing van het bestuur specifieke expertise in huis halen.

Aanvankelijk werden twee potentieel geschikte kandidaten gepolst voor de portefeuilles ICT en Inspectie Studievoortgang, respectievelijk Martin de Vries en Eelco de Graaf. Zij stonden hier positief tegenover. De twee gegadigden voor deze bestuursposten hadden verschillende beweegredenen om toe te willen treden tot het bestuur van GdJL. Wat De Graaf in de eerste plaats enorm aansprak in het Leen, was dat het haar activiteiten ontplooid op basis van ‘*merit-based grants*’.⁵⁷² De Graaf vond het ondernemende en prestatiegerichte karakter van het toekenningsmodel van de pensies belangrijk. Voor Martin de Vries was een belangrijke reden om bestuurder te willen worden het feit dat GdJL ‘een familiestichting is waar ik de voordelen van heb genuttigd.’ Door toe te treden tot het bestuur zou De Vries daar ‘vanuit [zijn] ervaring, kennis en kunde aan kunnen bijdragen en wat [kunnen] terugdoen.’⁵⁷³ Daarnaast zou een bestuurslidmaatschap bij GdJL de eerste bestuursfunctie zijn die De Vries zou bekleden. Tegen die achtergrond vond De Vries ‘de ervaring van het hebben van een bestuursfunctie [...] interessant.’⁵⁷⁴

Nadat het bestuur kennismakingsgesprekken had gevoerd met de beoogde nieuwe bestuurders bleek al spoedig dat er sprake was van een match.⁵⁷⁵ Het professionele profiel van De Vries en De Graaf paste uitstekend bij de bestuurlijke portefeuilles ICT en Inspecteur Studievoortgang.⁵⁷⁶ Omdat de kandidaten geschikt bleken, werd niet verder gezocht naar andere kandidaten.⁵⁷⁷ Derhalve besloot het bestuur dat ‘[...] Eelco de Graaf en Martin de Vries per 1 september 2014 worden benoemd in het bestuur van onze stichting.’⁵⁷⁸ Formeel werden Martin de Vries en Eelco de Graaf vanaf 2015 bestuurslid.⁵⁷⁹ De Vereniging Familie Kingma en de Halbertsma Stichting werden van de benoeming op

de hoogte gesteld. De nieuwe taakverdeling was als volgt: Eelco de Graaf zou de voortgang van de studieresultaten gaan bewaken en daarover het contact onderhouden met de begiftigden. Martin de Vries werd verantwoordelijk voor alle activiteiten op het gebied van ICT. Dat ging over zaken als het ICT-beleid, maar ook over de praktische kant, van de website en de beveiliging daarvan tot aan de bestuurlijke communicatie via e-mail.⁵⁸⁰ Om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen bleven Antje van Dijk en Erik Meijer tot 1 december 2014 de bestuursvergaderingen bijwonen.⁵⁸¹

5.5 Verdere professionalisering van het Leen en uitdagingen in de samenwerkingsverbanden

Tijdens het tweede decennium van deze periode kreeg de professionalisering van het Leen een nieuwe impuls. Met het toetreden van Martin de Vries en Eelco de Graaf tot het bestuur in 2014-2015 haalde het Leen meer deskundigheid in huis. In lijn met zijn functie als (senior) security officer bij Rabobank bracht Martin de Vries ideeën ter verbetering van de digitale processen mee naar de bestuursvergaderingen. Hij deed een aantal concrete voorstellen. De Vries constateerde dat ‘het content management systeem (CMS) en het genealogisch programma (TNG) [...] al enige tijd niet [waren] onderhouden.’⁵⁸² Daarnaast stelde hij vast dat er verschillen waren in de werkwijzen van de hosting leverancier (Strato) en de webbeheerder (Egoactive). Deze verschillende manieren van werken resulteerden in inefficiënte processen. Om de *performance* te verbeteren en uren te besparen beval De Vries daarom aan ‘[...] de hosting onder te brengen bij een leverancier waarmee Egoactive wel bekend is.’⁵⁸³ Ook maakte De Vries duidelijk dat de beveiliging van de website niet op orde was. ‘De huidige website heeft geen beveiliging. Er is geen SSL certificaat geïnstalleerd, waardoor gebruikersnamen en wachtwoorden relatief gemakkelijk zijn te onderscheppen.’⁵⁸⁴

Naast de beveiliging van de website waren er volgens De Vries tevens allerlei verbeteringen mogelijk in de online omgeving waarin het Leen werkte. De stichting maakte gebruik van Google Apps, onder andere voor het beheer van de e-mailadressen. Maar Google Apps had meer mogelijkheden dan alleen e-mail. De Vries wees op mogelijkheden als ‘[...] opslag van elektronische documenten (Google Drive), gezamenlijke agenda (Google Agenda), een intranet site (Google Sites), video conference faciliteit (Google hangout). Het bestuur

stemde in met de voorstellen van Martin de Vries en beschouwde dit ‘[...] als een verder professionaliseren van de administratie.’⁵⁸⁵ De volgende jaren werden de stappen om de interne communicatieprocessen van GdJL te optimaliseren verder uitgewerkt. Zo stipte het bestuur in 2016 aan dat ‘[...] het voor de interne communicatie handig zou zijn als alle documentatie op 1 plek geclusterd is.’⁵⁸⁶ Daarbij was het uiteindelijke doel ‘[...] papierloze communicatie.’⁵⁸⁷ Een concreet gevolg daarvan was dat het bestuur voortaan de stukken integraal en digitaal kon inzien in de online omgeving van Google.⁵⁸⁸ Zo bezien hadden de achtergrond en expertise van bestuurslid De Vries invloed op (de besluitvorming over de professionalisering van) de communicatieprocessen van het Leen.

De andere vernieuwingen die Martin de Vries initieerde hadden betrekking op de communicatie tussen de stichting en de doelgroep. In de eerste plaats adviseerde De Vries om de ‘visualiteit’ van de website te verbeteren, met name de navigatie. Immers, dat was het ‘[...] gedeelte dat de bezoekers van de website ervaren.’⁵⁸⁹ Daarnaast opende hij een Twitter- en een Facebookaccount. Het bestuur verhiel zich tweeledig tot deze vernieuwingen ten aanzien van de communicatiekanalen via sociale media. Enerzijds waren er de voordelen, zoals gemakkelijker informatie delen en een hogere mate van interactie. Anderzijds zou het ook tijdrovend kunnen worden.⁵⁹⁰ Vernieuwingen met betrekking tot de communicatie moesten daarom goed worden doordacht. Op initiatief van Ten Cate werd de communicatiedeskundige Annemieke Kooper geraadpleegd. Hiermee wilde het bestuur tot een grondig communicatieplan komen.⁵⁹¹

Hoewel het afgelopen decennium werd gekenmerkt door een aantal substantiële stappen op het gebied van digitalisering, bleven ontwikkelingen op het gebied van ICT tot op heden een belangrijke uitdaging voor het Leen. Er lagen bijvoorbeeld nog kansen als het ging om de automatisering van onderdelen van het pensieproces zoals de registratie of het afleggen van verantwoording over de studievoortgang door de begiftigden.⁵⁹²

Met het aantreden van De Vries als bestuurslid werden in de eerste plaats de mogelijkheden benut om de ICT van het Leen te optimaliseren. Maar ook zijn stijl en aanpak als bestuurder waren vernieuwend. Het is daarbij van belang om in het oog te houden dat De Vries ‘geen rasbestuurder’⁵⁹³ was, maar (vanuit zijn werk) gewend was om in het verband van een team gezamenlijk een probleem op te lossen.⁵⁹⁴ Tegen deze achtergrond stond ook in de context van GdJL probleemoplossing centraal in de aanpak van De Vries. Natuurlijk werden verantwoordelijkheden in het bestuur verdeeld en vastgelegd, maar voor De Vries was dit niet in beton gegoten en was het besturen ook een gezamenlijke inspanning.

Dat het Leen zijn werkwijze het afgelopen decennium verder professionaliseerde, blijkt ook uit de veranderingen die bestuurslid en Inspecteur

Studievoortgang Eelco de Graaf doorvoerde. De Graaf nam deskundigheid mee vanuit zijn werk als chirurg bij het IJsselland Ziekenhuis in de institutionele context van een opleidingskliniek. Daar droeg hij onder meer de verantwoordelijkheid voor bestuurlijk werk en het opleiden en begeleiden van studenten. Daarnaast was De Graaf verbonden aan het Erasmus MC en ingebed in een academische omgeving. In zijn werk als opleider hanteerde De Graaf een gestructureerde aanpak. Beoordelingen vonden plaats op gezette tijden en waren gebaseerd op (relatief) objectieve competenties waaraan de geneeskundestudenten moesten voldoen.⁵⁹⁵ Als bestuurder van GdJL spiegelde De Graaf zich aan zijn manier van werken bij het IJsselland Ziekenhuis en het Erasmus MC: 'Ik doe het zoals ik het bij mijn werk ook doe.'⁵⁹⁶

Tegen deze achtergrond vond De Graaf toen hij toetrad tot het bestuur de manier van beoordelen van de voortgangsrapportages tamelijk onoverzichtelijk. 'Alles was in Word en allemaal proza. Er zat geen systematiek in.'⁵⁹⁷ Als gevolg daarvan koos De Graaf voor een nieuwe aanpak. Hij structureerde de beoordeling door duidelijke variabelen vast te stellen, zoals om de hoeveelste studie het ging, hoeveel geld de begiftigde al had gekregen, op welk moment van de studie het pensietraject van start ging, hoeveel credits er werden behaald en hoeveel credits er per semester gehaald moesten worden vanuit de opleiding (dat verschilde per studie en per land). Hiermee deed De Graaf een poging om de studievoortgang te objectiveren, zodat de begiftigden ook beter onderling konden worden vergeleken. Op basis van deze systematiek schreef hij vervolgens samenvattingen met daarin de essentie van de studievoortgang van de begiftigden en een advies over het al dan niet continueren van de pensie. Deze stukken verstuurde De Graaf in de aanloop naar de bestuursvergaderingen naar zijn mede bestuursleden.⁵⁹⁸ Kortom, de komst van De Graaf als bestuurder van GdJL leidde tot een professionelere aanpak inzake het monitoren van de studievoortgang.

Het is van belang om in het oog te houden dat individuele bestuursleden vanuit hun achtergrond en verantwoordelijkheid weliswaar verschillende ideeën meebrachten, maar dat het bestuur doorgaans het een en ander vervolgens in gezamenlijkheid oppakte. Over thema's als digitalisering, communicatie of de processen rondom de pensies werd gezamenlijk verder gedacht en ook de ontwerpfase van de bovenstaande vernieuwingen was vaak een gezamenlijke inspanning.

Bovendien werd naast de nieuwe aanpak, methoden en inzichten van de bestuurders Ten Cate, De Vries en De Graaf, de blik van het bestuur ook door andere, externe actoren beïnvloed. Naar aanleiding van de tienjaarlijkse accountantscontrole had de accountant laten weten '[...] voorstander te zijn van het aanbrengen van een functiescheiding in de betalingsbevoegdheden.'⁵⁹⁹ Dit

zou minder gevoelig zijn voor fraude.⁶⁰⁰ Daartegenover stond echter dat het ook tot een tijdrovend proces zou kunnen leiden, zodat het bestuur besloot deze aanbeveling niet over te nemen. Andere aanbevelingen van de accountant hadden betrekking op de pensie-overzichten en de formalisering van het ICT-beleid. Tegen deze achtergrond ging het Leen aandacht besteden aan een cijfermatige weergave van de pensieoverzichten, alsmede de borging van privacygevoelige gegevens.⁶⁰¹ Dat laatste had ook alles te maken met de in 2016 ingevoerde Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) die door organisaties uiterlijk 25 mei 2018 moest zijn geëffectueerd. Belangrijk om in ogeschouw te nemen, is dat Martin de Vries de regie hield over de implementatie van de vernieuwingen op het gebied van ICT⁶⁰², ook wat betreft het ‘AVG-proof maken’ van de praktijken van de stichting.⁶⁰³

Op het eerste gezicht leek het bestuur vooral gericht op het efficiënter maken van de digitale (communicatie)processen. Het ging in bestuursvergaderingen vooral over het inzetten van ICT-tools ten behoeve van de professionalisering. Maar voor de bestuurlijke waarden die aansloten bij professionalisering en goed bestuur was ook aandacht. Een van de belangrijkste was ‘transparantie’. In oktober 2016 benoemde het bestuur dat het ‘[...] transparantie van haar werkzaamheden hoog in het vaandel heeft.’⁶⁰⁴ Daar werden concrete afspraken over gemaakt. ‘Indien een ander bestuurslid openheid van zaken wil, dan wordt die gegeven: mails brieven of andere manieren van correspondentie worden desgevraagd overhandigd. Alles wat we doen – ook privé – moet ook bestemd kunnen zijn voor andere bestuursleden.’⁶⁰⁵ Ook in de omgang met externe partijen begon transparantie een concrete rol te spelen. In september 2017 besloot het bestuur bijvoorbeeld dat ‘[...] in het kader van de transparantie over dit omvangrijke en kostbare traject voortaan twee bestuursleden met BK [BarentsKrans] contact zullen hebben.’⁶⁰⁶ Het inbouwen van transparantie in de werkwijze van het bestuur markeert een keerpunt. Immers, in het verleden was in voorkomende gevallen communicatie onduidelijk en ook niet altijd inclusief. De totstandkoming van meer transparantie in de werkwijze was vernieuwend, maar daar staat tegenover dat nog steeds bij tijd en wijle informeel overleg tussen bestuursleden en andere partijen plaatsvond.⁶⁰⁷

Een ander bestuurlijk arrangement dat belangrijker werd tijdens het afgelopen decennium hield verband met de interne verantwoordingsstructuren. Er werden duidelijkere afspraken gemaakt over hoe verantwoording moest worden gestructureerd. Op voorstel van Ten Cate werden afspraken gemaakt over de verantwoording van kostendeclaraties van de bestuursleden. ‘Er wordt besloten dat bestuursleden tot een bedrag van 1000 euro kosten mogen maken die pas ex post worden verantwoord. Bij hogere bedragen dient ex ante toestemming gevraagd te worden.’⁶⁰⁸ Tekenend zijn de termen ‘ex post verant-

woording' en 'ex ante verantwoording', die gangbaar zijn onder professionele besturen en beleidsmakers. Dat sluit aan bij de toenemende aandacht de afgelopen jaren binnen het bestuur voor *good governance*.⁶⁰⁹

Ook het structureren van externe verantwoording, lees verantwoording richting de doelgroep, was de afgelopen jaren een aandachtspunt voor het bestuur. Zo werd discussie gevoerd over het plaatsen van de jaarverslagen op de (beveiligde omgeving van de) website. Veel van de andere Friese lenen waren inmiddels overgegaan op het publiceren van de jaarverslagen op de website. Maar vanwege het risico dat gerechtigden op basis van documentatie als een jaarverslag zich gesterkt zouden kunnen voelen om een pensie te 'claimen', terwijl het verkrijgen van een pensie strikt genomen geen recht was, vond dit vooralsnog geen doorgang.⁶¹⁰

Een derde punt dat eveneens aanhaakt bij de *good governance*-tendensen betrof de balans in het bestuur. Het vijfhoofdige bestuursmodel zorgde voor verschillende denkpatronen binnen het bestuur. Bestuurslid Martin de Vries beschreef het belang daarvan als volgt: 'Met vijf personen heb je altijd wel een afwijkende mening. Dat houdt elkaar scherp.'⁶¹¹

Veranderingen in de verhouding tot externe partijen

Gedurende het tweede decennium van deze eeuw was er nu en dan contact met het VFO. Naar aanleiding van een bijeenkomst van het VFO op 19 januari 2012 die GdJL bijwoonde heroverwoog het Leen haar verhouding ten aanzien van het VFO. Het bestuur was '[...] van mening dat herhaling van een bijeenkomst 1x per jaar zinvol is.'⁶¹² Bovendien gaf het bestuur aan '[...] bereid [te zijn] een bijdrage te leveren in de kosten van het overleg.'⁶¹³ Deze constructieve houding past bij de concrete beleidsvoornemens die GdJL voor ogen had met de samenwerking in het VFO. Daartoe behoorden: 'inventariseren van gebruikte computerprogramma's; gezamenlijke website of verwijzing naar andere websites; gezamenlijk controle lichaam; controle programma voor interne controle financiën/jaarrekening; publicaties.'⁶¹⁴ Weliswaar werden in de jaren daarop wel vergaderingen van het VFO opgezet waarin ook in een formelere setting werd gesproken, maar van verdere stappen in de samenwerking was nauwelijks sprake.⁶¹⁵ De belangstelling onder de Friese lenen voor het VFO was klein. Zo werd de vergadering van 2016 afgelast vanwege te weinig animo onder de lenen.⁶¹⁶ Als gevolg daarvan trok GdJL deze periode in eerste instantie meer naar het VFO toe, maar kwam het Leen de afgelopen jaren juist meer op afstand te staan van het VFO.⁶¹⁷

De beëindiging van een samenwerkingstraject

Tijdens het tweede decennium verslechterde de relatie tussen GdJL en Fortuin uit Zee verder. Het animo binnen het bestuur van GdJL om te participeren in Fortuin uit Zee nam ook na de veranderde samenstelling van het bestuur van 2012 en 2014-2015 af. Het bestuur was niet unaniem, maar een meerderheid van vier tegen één (de bestuursvoorzitter)⁶¹⁸ neigde naar een beëindiging van het samenwerkingsverband in het kader van Fortuin uit Zee ‘[...] omdat het ons geen voordeel en wel geharrewar oplevert.’⁶¹⁹ Toch werden nog stevast pogingen ondernomen om te kijken hoe de werkbaarheid van het samenwerkingsverband kon worden verbeterd. Zo werd begin 2012 een notaris geraadpleegd over ‘[...] de wijze waarop het belang van Gebrs. De Jong’s leen in de structuur van Fortuin uit Zee goed tot zijn recht kan komen.’⁶²⁰

GdJL had duidelijk andere opvattingen over de governance van Fortuin uit Zee dan de andere participanten. In de kern waren drie zaken belangrijk voor het Leen. Ten eerste vond het Leen dat zij meer bestuurlijke invloed moest hebben, met name omdat GdJL goed was voor ruim de helft van het vermogen van Fortuin uit Zee zoals in de bestuursvergadering van juni 2012 werd uiteengezet: ‘Zijnde in het bezit van de helft van het vermogen van Fortuin uit Zee, is onze mening dat wij niet alleen als participant, maar ook in het bestuur vertegenwoordigd moeten zijn.’⁶²¹ Overigens zou dat – ceteris paribus – ook moeten gelden voor de andere participanten. Ook wilde GdJL ten tweede een concretere rol krijgen inzake het beheer van het beleggingsfonds. Het bestuur vond dat het participantenmodel te weinig recht deed aan de verschillen in de belangen binnen Fortuin uit Zee. De functie van het Leen vereist een duurzame, stabiele opbrengst uit het vermogen om aan haar voortdurende plichten te kunnen voldoen: het uitkeren van pensies gedurende een reeks van jaren aan pensiegerechtigden. Ten derde wilde GdJL meer transparantie in de besluitvorming van Fortuin uit Zee.⁶²² Dit laatste punt – transparantie – sluit aan bij de tendens in de samenleving en bij het Leen van meer aandacht voor *good governance*. Daarvan was transparantie een onderdeel.

Samengevat had het bestuur van GdJL een geheel andere visie op de governance dan de andere participanten binnen Fortuin uit Zee. Het bestuur van Fortuin uit Zee, maar ook de twee andere participanten, de Kingma Stichting en de Stichting Grote Zuidwesthoek herkenden zich niet in de kritiek, respectievelijk de visie op governance, die GdJL tentoonspreidde. Dit leidde uiteindelijk tot het uittreden van GdJL uit Fortuin uit Zee in 2014. Dat ging niet zonder slag of stoot. Er waren grote verschillen van mening over de wijze van deling van het vermogen. Zodoende sleepte de kwestie rondom Fortuin uit Zee zich nog enige jaren voort, waar de samenwerking tussen de besturen

onder leed. Bovendien voegde verschillende weging van de factor familie (tussen de stichtingen) een extra dimensie toe aan de kwestie. De partijen werden het uiteindelijk niet eens, maar beslechtten hun conflict met de afspraak dat GdJL een onderzoek zou laten verrichten en bekostigen naar de ontwikkeling en governance van GdJL en de twee overgebleven participanten in Fortuin uit Zee, de Kingma Stichting en de Stichting de Grote Zuidwesthoek, die gezamenlijk opdracht zouden geven tot het schrijven van een geschiedenis van de Friese lenen, beide studies te verschijnen in het jaar dat GdJL haar eeuwfeest viert. Zo kon in 2020 het dossier worden gesloten.

5.6 Besluit: periode 2005-2021

Vanaf het begin van de eenentwintigste eeuw gingen organisaties over de hele linie, van de private sector tot de publieke sector en het maatschappelijk middenveld, meer aandacht besteden aan goed bestuur (*'good governance'*), onder meer door vormen van toezicht te organiseren, governancecodes op te stellen, bredere netwerken en maatschappelijke dwarsverbanden te vormen, en door sensitiever te worden voor hun omgeving in samenspel met het afleggen van verantwoording. Tegelijk vonden NPM-gedreven trends zoals professionalisering in deze periode ingang. Het accent in de beleidsdiscussie verschoof van de markt als ongenaakbaar voorbeeld, naar goed bestuur, met veel nadruk op toezicht en samenwerking met *stakeholders*. In deze situatie begonnen ook de Friese lenen te bewegen naar een nieuw governancemodel. In overlegorganen zoals het VFO en de FIN werd vastgesteld dat de veranderde tijdsomstandigheden gepaard gingen met nieuwe ijkpunten voor goed bestuur. Zo stelde de FIN governancecodes op die hun weerslag hadden op de lenen.

Tegen deze achtergrond ontstond een discussie onder een aantal leenbesturen over waartoe de lenen op aarde waren. Waren zij er voor het particuliere belang of het algemeen belang? Een sterke impuls voor verandering was de invoering (2008) van de ANBI-regeling die mogelijk maakte dat organisaties een erkenning van algemeen nut (de ANBI-status) konden krijgen die fiscale voordelen met zich meebracht. Naar aanleiding daarvan werden sommige lenen omgezet in ANBI-stichtingen inclusief de formele (governance-)eisen die daar bij hoorden. Waar discussies over het nut en de doelstellingen van de Friese lenen in het verleden tot impasses hadden geleid, werden nu voortvarend wijzigingen doorgevoerd.

Hoewel GdJL geen ANBI-status heeft, zien we wel het effect van de *good governance*-trend op het bestuur en beleid van het Leen. Om te beginnen hebben we in dit hoofdstuk kunnen zien hoe bij het Leen een brede oriëntatie ‘naar buiten’ belangrijker werd. GdJL ging actiever participeren in netwerken zoals het Dekema-overleg voor Friese stichtingen die in land belegden, en het VFO voor Friese fondsen om kennis en *best practices* inzake juridisch-bestuurlijke vraagstukken uit te wisselen. Ook Fortuin uit Zee is een voorbeeld van de verbreding van de oriëntatie van het Leen en het zoeken naar nieuwe samenwerkingen tussen GdJL en andere stichtingen.

Terwijl samenwerken van belang werd geacht om als Leen efficiënter en effectiever te kunnen opereren, bleek Fortuin uit Zee uiteindelijk geen succes. Aanvankelijk was men zelfs van plan om in Fortuin uit Zee, naast de beleggingen, ook het grondbezit van de stichtingen samen te brengen, maar dat vond geen doorgang. Het bestuur van GdJL vond dat zij als grootste stichting te weinig invloed had op de bestuurlijke organisatie van Fortuin uit Zee. Verschillende voorstellen om dit op te lossen passeerden de revue, maar het bleek niet eenvoudig om tot een oplossing te komen. Dit alles zorgde voor een opeenstapeling van discussies en spanningen. Toen duidelijk werd dat het bestuur van Fortuin uit Zee en de andere participanten zich niet herkenden in de visie van GdJL en de problemen aanhielden besloot men in 2014 de deelname in Fortuin uit Zee te beëindigen. Bij de uittrekking van GdJL uit Fortuin uit Zee bleken echter verschillen van mening over de wijze van deling van het vermogen. Besloten werd dit op te lossen met de afspraak twee onderzoeken te laten verrichten, respectievelijk (de voorliggende studie) naar de ontwikkeling en governance van GdJL en een studie naar de geschiedenis van de andere stichtingen. Terugblikkend was de kwestie Fortuin uit Zee een belangrijke leerervaring in de geschiedenis van GdJL. In hoofdstuk zeven komen we hier op terug.

Een tweede ontwikkeling die zich in de periode 2005-2021 voltrok en die paste in het tijdsgewricht waarin *good governance* in zwang kwam, betrof de discussie over het al dan niet instellen van een raad van toezicht. Tijdens de bestuursvergaderingen werd veelvuldig gediscussieerd over de mogelijkheden om een toezichthoudend bestuursorgaan in het leven te roepen. Daarmee kon er ook een formele structuur komen om verantwoording af te leggen. Voor het instellen van een toezichthoudend orgaan was echter onvoldoende draagvlak in het bestuur. Het meerderheidsstandpunt van het bestuur was dat de waarde van en de wijze waarop een toezichthoudend orgaan kon worden opgezet niet volstrekt duidelijk waren. In de statutenwijziging van 2012 werd dan ook geen raad van toezicht opgenomen. Wel leidden discussies over de raad van toezicht tot behoefte aan meer duidelijkheid over de werkwijze en kaders van

de bestuurlijke organisatie. Enkele verantwoordingsmechanismen werden ingebouwd, bijvoorbeeld middels de website (vanaf 2010) en door afspraken te maken over meer transparantie in de onderlinge communicatie. Overigens bleef het afleggen van verantwoording via de website beperkt tot het delen van achtergrondinformatie en een aantal nieuwsberichten over (de activiteiten van) het Leen. Er werden geen jaar- of bestuursverslagen gepubliceerd, zoals sommige andere lenen deden.

Een derde door *good governance* geïnstigeerde ontwikkeling was een hernieuwde aandacht voor het versterken van de bestuurskracht. Derhalve werd externe expertise aangetrokken. Om de digitalisering van het Leen te realiseren werd samengewerkt met zes bedrijven en individuen, onder meer uit de geledingen van de familie. Verder waren in deze periode een accountant, communicatieadviseur en juridisch adviseur betrokken bij het Leen. Ook werd vanaf 2006 een procuratiehouder aangesteld, Klaas-Jan van Dijk (later werd Van Dijk formeel penningmeester van het bestuur). Door dergelijke specifieke taken te benoemen en acties te delegeren werd het bestuur ontlast.

Het streven naar het optimaliseren van de bestuurlijke *performance* kwam ook tot uitdrukking door het driehoofdig bestuur om te vormen naar een vijfhoofdig bestuur. Daarnaast ging de opvolging van bestuursleden, die traditioneel vaak van vader op zoon ging, op de schop: het bestuur wilde nieuwe bestuursleden voortaan kiezen op basis van hun deskundigheid en een duidelijke functieomschrijving. Wel moesten bestuurders afkomstig blijven uit de vier familietakken. Dit werd ook opgenomen in de statutenwijziging van 2012. Daarbij werd bovendien geregeld dat de bestuursleden werden benoemd door het bestuur en dat de Kingma Stichting, de Halbertsma Stichting en de Vereniging Familie Kingma (slechts) een adviserende rol hadden in het benoemingsproces. Het nieuwe bestuursmodel en de nieuwe benoemingsprocedure zijn goede voorbeelden van de verdere professionalisering van het Leen.

Een vierde terrein waarop het bestuur activiteiten ontplooidde in de periode 2005-2021 betrof de maatschappelijke positionering van GdJL. Maatschappelijke verantwoordelijkheid werd belangrijker. Concreet streefde het bestuur ernaar een grotere doelgroep te bereiken. Hiertoe werd het beleid aangepast door de pensiecriteria te veranderen. In het studiejaar 2008-2009 werd het pensiebeleid hervormd door een maximum te stellen aan de bedragen van de pensies, de studieduur en het pensietraject. Het doel was zoveel mogelijk aanvragen te kunnen honoreren (in de huidige tijd kan dat structureel). Overigens was het nu door het hele jaar mogelijk om een aanvraag in te dienen en ging het bestuur over de beoordeling daarvan (en niet een commissie zoals in het verleden) en de toekenning. Aan de andere kant is gebleken dat slechts een beperkte groep van leengerechtigden momenteel de weg naar het Leen vindt

en een aanvraag indient. Het gaat met name om de D-tak en de B-tak van de gerechtigden. Desondanks wist het Leen de afgelopen periode, tussen 2005 en 2020, aan 84 kandidaten pensies te verstrekken.

Om de maatschappelijke rol en zichtbaarheid te versterken, evenals bij te dragen aan kennisbevordering, werd, ter ere van het negentigjarig bestaan van GdJL in 2011, ook de Tjeerd de Jongprijs in het leven geroepen. De prijs van € 2000,- stond in de geest van de stichter en was aanvankelijk bedoeld voor een student die het vak Research Master Cluster volgde in het kader de Master Dierwetenschappen aan de WUR. Een nieuwsbericht over de jaarlijkse Tjeerd de Jongprijs werd op de website van GdJL geplaatst. Niet alleen werd er op die manier ruchtbaarheid gegeven aan de prijs, maar het was ook een manier om verantwoording af te leggen over de relevantie van het Leen.



6

CONCLUSIES



6.1 100 jaar Gebroeders de Jong's Leen

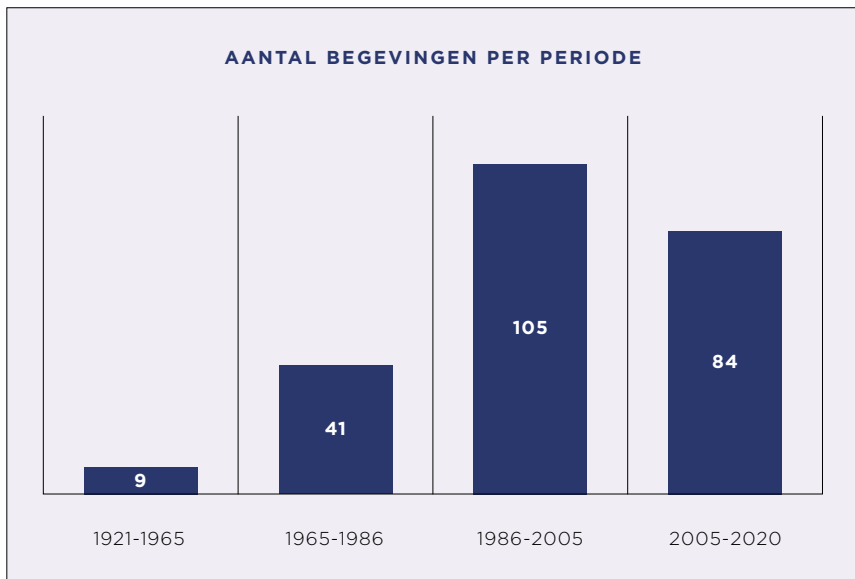
*'A few days after the examination, my parents received notification that the examination committee had decided to award the scholarship to me. [...] this was very welcome news because the financial resources of my parents were in highly depleted state due to the ongoing WW-II. [...] I am immensely grateful for having had the benefit of the GdJL scholarship. I am also very thankful to 'oom' Eelco for his kind interest and wise guidance during those many years.'*⁶²³

Het bovenstaande citaat is afkomstig uit de memoires van Jan van Erp (de tweede begiftigde van het Leen). Het geeft twee thema's weer die belangrijk waren in de geschiedenis van GdJL. Enerzijds toont het de persoonlijke waarde die een pensie had voor een begiftigde. Anderzijds toont het de invloed die uit kon gaan van individuele bestuurders ('oom Eelco') en hun persoonlijke betrokkenheid bij de stichting. Het verstrekken van pensies is een constante in de geschiedenis van GdJL. Evenals de belangrijke functie van individuele bestuurders die een prominente rol vervulden in het uitoefenen van de kernactiviteiten van het Leen.

De bestuurders stonden ook open voor vernieuwingen. Als gevolg daarvan zijn wijzigingen doorgevoerd in de werkwijze en de bestuurlijke organisatie van het Leen. Terwijl in de afgelopen eeuw verschillende Friese lenen hun kernactiviteiten (tijdelijk) stopten of fundamenteel wijzigden, wordt de geschiedenis van GdJL gekenmerkt door een vasthouden aan de kernactiviteiten en een bereidheid de bestuurlijke processen en het beleid aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Het bereik van het Leen groeide door de tijd heen. Uit de gegevens die voorhanden waren blijkt dat de afgelopen hon-

derd jaar 239 personen een pensie kregen, waarvan de meesten in de afgelopen decennia, zoals ook in de onderstaande grafiek wordt weergegeven.

In dit hoofdstuk blikken we terug op een eeuw GdJL en wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: hoe de werkwijze en de bestuurlijke organisatie van de stichting GdJL zich ontwikkelden en welke factoren en omstandigheden daarin veranderingen veroorzaakten tussen 1921 en 2021. Deze hoofdvraag werd aangevuld met deelvragen die waren gericht op vier perioden in de geschiedenis van het Leen. Om de hoofdvraag en de deelvragen te beantwoorden werd de ontwikkeling van het Leen bestudeerd vanuit de gedachte dat bestuur en beleid tot stand komen in een tijdgebonden context en in interactie met andere actoren. Mede daarom werd een multi-level governanceperspectief gecombineerd met een *Learning Histories*-benadering waarmee historische patronen konden worden blootgelegd, blinde vlekken in de geschiedenis werden weggenomen en lessen konden worden getrokken uit de veranderprocessen door de tijd heen. Het historische perspectief wijst tevens op het belang van context, verandering en continuïteit, en oog voor detail. Dit alles genereerde inzicht in de manier waarop bestuurders de ontwikkeling van GdJL beïnvloedden en leverde kennis op over de bredere context waarin de governance van GdJL vorm kreeg. In deze conclusie worden de belangrijkste ontwikkelingen in de geschiedenis van GdJL per periode op een rij gezet.



De grafiek geeft het aantal unieke personen weer die een pensie ontvingen op basis van de gegevens die voor handen waren. Het betreft een globale weergave omdat de cijfers in enkele gevallen niet exact waren te herleiden tot het bronnenmateriaal.

6.2 Vier perioden in de geschiedenis van GdJL

Hoe werd de stichting GdJL opgebouwd en wie was daarvoor verantwoordelijk (1921-1965)?

De opbouw van het Leen speelde zich af in een turbulent tijdsgewricht waarin onder meer de economische crisis van de jaren dertig en de Tweede Wereldoorlog plaatsvonden. Hoewel de kernactiviteit van GdJL het verstrekken van pensies betrof, duurde het tot 1939 voordat de eerste begeving werd georganiseerd en een pensie werd toegekend. De eerste reden daarvoor was dat de stichter, Tjeerd de Jong, tijdens de oprichting in 1921 had bepaald dat er f 20.000,- moest zijn gespaard voordat er pensies mochten worden verstrekt. De tweede oorzaak was de economische terugslag waar Nederland in de jaren dertig mee te maken kreeg. De inkomsten van het Leen lagen tijdens het jaar van de oprichting op ca. f 1500,- netto pacht en rente, kregen vervolgens te maken met een krimp vanwege de (inter)nationale economische malaise en lagen pas in 1939 weer op ongeveer hetzelfde niveau als in 1921. Tegen die achtergrond had het eerste bestuur van GdJL als kerntaak het genereren van inkomsten. Uit de gegevens die we hebben blijkt dat naast het genereren van inkomsten er nog weinig sprake was van bestuurlijke activiteit tijdens deze fase.

Na een periode van achttien jaar sparen was er, in 1939, genoeg financiële ruimte ontstaan om de eerste pensie te verstrekken, en wel aan Tjeerd Prosée. De pensie was bedoeld voor zijn studie aan de Rijks-HBS te Leeuwarden, hoewel Prosée zijn studie vanwege ziekte vroegtijdig moest staken. De tweede pensie werd tijdens de Tweede Wereldoorlog toegekend (1942) aan Jan van Erp. Van Erp gebruikte de pensie voor zijn opleiding aan de hbs en zijn studie in het hoger onderwijs. De laatste begeving van deze periode vond plaats in 1959. Wat opvalt is dat terwijl verschillende Friese lenen het aantal pensies in de jaren na de Tweede Wereldoorlog beperkten tot maximaal twee per begeving, GdJL in 1959 aan zeven van de dertien deelnemende kandidaten een pensie verstrekke. Deze derde begeving bracht het totaal aantal toegekende pensies in deze periode op negen. Hoewel de bedragen van de pensies in vergelijking met de rijksstudietoelagen en de pensies bij sommige andere Friese lenen relatief laag lagen bij GdJL, was de hoogte van de pensies geen onderwerp van discussie binnen het bestuur.

Ondanks de woelige tijden was de opbouwfase in bestuurlijk en beleidsopzicht een periode van geleidelijke ontwikkeling. Er werd vooral ad hoc bestuurd. Meer structuur volgde pas halverwege de jaren zestig. Maar er

bestonden aanvankelijk dan ook nauwelijks formele kaders waaraan bestuurders zich moesten houden. Met de invoering van de Wet op Stichtingen (1956) kwam hier voor het eerst enige verandering in. Naar aanleiding daarvan veranderde het bestuur van GdJL in 1960 zijn statuten om vervolgens in 1965 een huishoudelijk reglement vast te leggen. Wat verder opvalt is dat, als we de bestuurlijke organisatie van GdJL afzetten tegen de andere Friese lenen, de positie van GdJL behoorlijk autonoom was. Waar de meeste Friese lenen verantwoording moesten afleggen aan Gedeputeerde Staten en soms ook aan een gemeentebestuur, zat GdJL niet in een dergelijke verantwoordingsstructuur.

Hoe consolideerde de stichting GdJL haar positie en wat was daarbij de rol van externe actoren (1965-1986)?

Tijdens de jaren 1965-1986 wist GdJL haar positie te verstevigen. Dat blijkt uit het gegeven dat er meer inkomsten werden gegenereerd, meer pensies werden toegekend en de bestuurlijke werkwijze eenduidiger werd. Zo stegen de inkomsten uit de pacht en rente van ca. f 1500,- tijdens het jaar van de oprichting naar ca. f 40.000 per jaar aan het einde van deze periode. Dit kwam door de economisch betere tijden, maar ook doordat het bestuur op effectievere wijze inkomsten wist te genereren met het grondbezit en de beleggingen. Zo werden aandelen omgezet in obligaties als de omstandigheden daar om vroegen en vice versa. Een ander voorbeeld was dat er grond werd verkocht of aangekocht op economisch gunstige momenten. De bestuursvergaderingen tonen door de tijd heen een groter bewustzijn onder het bestuur wat betreft de mogelijkheden om op behendigere wijze inkomsten te genereren. Dit maakte het ook financieel mogelijk om deze periode aan 41 personen pensies toe te kennen. Dat was een forse stijging ten opzichte van de vorige periode. En dat terwijl deze periode 23 jaar korter was dan de opbouwfase.

Een tweede element dat het consolideren van de positie verklaart, betreft de rol van externe actoren bij het realiseren van de kerntaken. Zo werden het beheer en de aankoop en verkoop van grond uitbesteed aan administrateur Bierma. Daarnaast werden taken op het gebied van de pensies aan adviseur Smit uitbesteed. Hij adviseerde het bestuur over de vormgeving van het pensiebeleid en droeg ook zorg voor de praktische organisatie rondom de begevingen. Het uitbesteden van taken ontlaste het bestuur, zorgde voor meer draagkracht en leverde bovendien nieuwe ideeën (voor begevingen) op. Tekenend voor de vooraanstaande rol van Smit is dat toen hij in 1974 niet in de gelegenheid was om het bestuur te ondersteunen, de communicatie met de sollicitanten volledig vastliep.

De derde factor die bijdroeg aan de effectiviteit van het bestuur betrof de implementatie van een huishoudelijk reglement vanaf het begin van deze periode. Dit, gecombineerd met het maken van overzichtelijkere afspraken tijdens de bestuursvergaderingen, veroorzaakte meer eenduidigheid. Hoewel het Leen daarmee de interne bestuurlijke organisatie reguleerde (al bleef er nog veel vrijheid over), bleef het Leen ten opzichte van de overheid ondertussen een buitengewoon autonome organisatie. Deze formeel autonome positie bleef een constante.

Alles bij elkaar genomen verklaren de voornoemde drie factoren waarom GdJL in deze periode effectief haar positie kon consolideren. Waar veel van de andere Friese lenen naar aanleiding van uitbreidingen van de publieke studiefinanciering in een impasse waren beland en vervielen in aanhoudende discussies over het nut van de lenen, was hiervan bij GdJL nadrukkelijk geen sprake.

Op welke wijze kreeg de verbreding en professionalisering van de stichting GdJL gestalte (1986-2005)?

Waar het bestuur zich gedurende de voorgaande perioden beperkte tot de kernactiviteiten, verbreedde en professionaliseerde het Leen zichzelf in de periode 1986-2005 onder invloed van de managementtrends. Van de invoering van de basisbeurs (1986) aan het begin van deze periode ondervond het Leen geen hinder. Dat kwam mede doordat de bedragen van de pensies met een maximum bedrag van ca. f 3000,- per jaar beduidend lager lagen dan het maximale bedrag dat een student mocht bijverdienen naast de basisbeurs (dit bedrag was f 8040,- per jaar in 1992). Doordat de overheid veel ruimte overliet, kon het Leen het verstrekken van de pensies ongehinderd voortzetten. Omdat de jaarlijkse inkomsten van het Leen in de jaren negentig waren gestegen naar grofweg f 70.000,- netto pacht en rente bleef ook de financiële speelruimte overeind.

Tegen die achtergrond had op het gebied van het toekenningsbeleid deze periode een transformatie plaats. Het Leen was aan het einde van de twintigste eeuw meer omgevingssensitief geworden. Het nieuwe pensiebeleid werd in interactie met de doelgroep van gerechtigden vormgegeven. Zo organiseerde het Leen in 1992 een bijeenkomst voor het bestuur en een tiental (voormalig) begiftigden met als doel de behoeften van de doelgroep in kaart brengen. Dat was vernieuwend in vergelijking met de voorgaande perioden. Als resultaat van de bijeenkomst werd een nieuw toekenningsmodel ontworpen. Dit model bestond uit vier categorieën. In het kort: eenmalige pensies voor een cursus of studie (ook voor personen ouder dan dertig jaar), doorlopende pensies voor stu-

denten in het hoger onderwijs, pensies voor moeilijk vergelijkbare schooltypes en eenmalige pensies voor de druk van een proefschrift. Het nieuwe toekenningsmodel laat zien dat de verbreding in de oriëntatie van het Leen invloed had op de ontwikkeling van het pensiebeleid. Opvallend is daarnaast de toename in het aantal toegekende pensies. In de periode 1986-2005 verzorgde het Leen toekenningen aan maar liefst 105 personen: meer dan een verdubbeling ten opzichte van de vorige periode (1965-1986).

De professionalisering van GdJL vond voornamelijk plaats onder het voorzitterschap van Jan Marten Kingma vanaf 1996. Kingma had een *corporate* achtergrond, liet zich inspireren door managementconcepten en bracht een bestuurlijke stijlwijziging teweeg. Hij stuurde sterker dan zijn voorganger (zijn vader Tjeerd Herre Kingma) op modernisering, professionalisering en efficiency. Een duidelijk voorbeeld daarvan is het digitaliseren van het Leen, onder meer via het *tailor-made* Pensie Administratie Systeem. Daarnaast bleef het delegeren van taken naar externe actoren belangrijk en werd het delegeren bovendien uitgebreid. Naast het uitbesteden van taken op het gebied van grondbezit en de begevingen, werd nu ook externe deskundigheid aangetrokken in het kader van de digitalisering van de stichting. Bovendien werd de administratie onder Jan Marten Kingma uitbesteed aan een extern bureau en werd de coördinatie van de Braziliaanse pensie-aanvragen uitbesteed aan een lokaal steunpunt in Brazilië.

Tot slot is gebleken dat het Leen in deze periode ook verbreedde door samen te gaan werken met andere stichtingen. Om te beginnen ging het Leen participeren in het VFO waarin overleg werd gevoerd tussen Friese fondsen over juridisch-bestuurlijke ontwikkelingen. Daarnaast was Jan Marten Kingma mede-initiatiefnemer van het zogeheten ‘Dekema-overleg’: een overlegorgaan voor Friese stichtingen gericht op het uitwisselen van kennis en ervaring op het terrein van beleggen in land. Ten derde richtte GdJL in 2000 samen met de Kingma Stichting en de Stichting De Grote Zuidwesthoek het beleggingsfonds en bewaarbedrijf ‘Fortuin uit Zee’ op. Niet alleen werden daarmee samenwerking en schaalvoordeel op het gebied van beleggingen gerealiseerd, ook de taken van de penningmeester en het secretariaat werden met Fortuin uit Zee in één eenheid bijeengebracht. Daarmee kon meer efficiency worden bewerkstelligd, luidde het devies. Vanaf 2005 sloot ook de Stichting Monumenten Makkum aan bij Fortuin uit Zee.

Zo gezien bewoog GdJL mee met bredere maatschappelijke trends als professionalisering en schaalvergroting. Tegelijkertijd bleef het bestuur deze periode zoeken naar een evenwicht tussen de historische doelstelling, eigenheid en de kerntaken enerzijds en modernisering, schaalvoordelen en professionalisering van de organisatie(processen) anderzijds.

Op welke wijze ging GdJL zich maatschappelijker oriënteren en hoe kan dat worden verklaard (2005-2021)?

De periode 2005-2021 bracht een belangrijke verschuiving in de oriëntatie van het Leen. GdJL ging zich deze periode maatschappelijker oriënteren. Dat paste in een tijdsgewricht waarin sensitiviteit voor de omgeving (inclusief verantwoording) onder de noemer *good governance* in zwang kwam. Een belangrijk onderdeel daarvan was ook de trend bij besturen om meer in netwerken te gaan denken en samenwerken, evenals maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, transparantie tonen en het afleggen van verantwoording en toezicht organiseren. Tegen deze achtergrond transformeerden veel Friese lenen de afgelopen twee decennia hun bestuur en beleid. In voorkomende gevallen veranderden lenen zelfs hun oorspronkelijke doelstelling, van een particulier doeleinde naar het algemeen belang, bijvoorbeeld door de afbakening van hun doelgroep te verbreden naar heel Friesland.

Een eerste kenmerk van GdJL's oog voor de maatschappelijke trends is de intensivering van de samenwerking in netwerken als het VFO, het Dekema-overleg en Fortuin uit Zee. In de twee eerstgenoemde gremia werden kennis en ervaringen uitgewisseld over (maatschappelijke en juridisch-bestuurlijke) ontwikkelingen met relevantie voor Friese stichtingen. Vooral Fortuin uit Zee kreeg aandacht van het bestuur. Hoewel het beleggingsfonds en bewaarbedrijf in eerste instantie een geschikt vehikel leek om efficiënter en effectiever te beleggen, begonnen al spoedig verschillen in opvatting te ontstaan tussen de besturen van GdJL en de andere participerende stichtingen. De essentie hiervan was de wijze waarop de invloed van de participanten op het bestuur en beleid van Fortuin uit Zee was vormgegeven. Terwijl GdJL de grootste investeerder was in Fortuin uit Zee, goed voor een inbreng van meer dan vijftig procent van het kapitaal, vond het Leen dat het door het gehanteerde participantenmodel bestuurlijk op te grote afstand stond in Fortuin uit Zee. Daarnaast wilde GdJL meer transparantie in de besluitvorming van Fortuin uit Zee. De verschillen van mening tussen de betrokken stichtingen over de wijze van besturen veroorzaakten een conflict over het bestuursmodel en de vormgeving van de verdere samenwerking.

Als gevolg daarvan werd in 2014 de samenwerking beëindigd. Dat ging echter gepaard met grote verschillen van mening over de wijze van deling van het vermogen. Het was al met al een opeenstapeling van problemen. Het slepende karakter hiervan, benadeelde ook de relatie tussen de besturen. Verder voegde verschillende weging van de factor familie (tussen de stichtingen) een extra dimensie toe aan de kwestie. Uiteindelijk werd het conflict opgelost met de afspraak door partijen twee separate onderzoeken te laten verrichten, één

naar de geschiedenis van Friese lenen en een tweede naar de ontwikkeling en governance van GdJL. Met die afspraak werd het dossier in 2020 gesloten.

Een tweede aandachtsgebied in deze tijd betrof verantwoording en toezicht. Vanaf het aantreden van Herre Kingma als bestuursvoorzitter (2005) kwam er meer aandacht voor toezicht. Dit leidde tot discussies binnen het bestuur die zich met name toespitsten op mogelijke hervormingen van de bestuurlijke organisatie en het nut om daarin een raad van toezicht te incorporeren. Echter, voor het opzetten van een formeel toezichthoudend orgaan bleek onvoldoende draagvlak in het bestuur. Toch werden enkele verantwoordingsarrangementen geïncorporeerd in de bestuurlijke organisatie van het Leen. Bijvoorbeeld door de interne communicatie transparanter te maken en door bestaande verantwoordingsrelaties explicieter te maken, onder andere in de vorm van een website (2010) waarmee de doelgroep geïnformeerd kon worden over de activiteiten van het Leen.

Ten derde interpreteerde GdJL goed bestuur als het verbeteren van de bestuurlijke *performance*. Dit kwam onder meer tot uitdrukking in het (wederom) benutten van externe expertise, het uitbreiden van de bestuurlijke capaciteit, qua aantal en deskundigheid, en het aanpassen van de benoemingsprocedure. Zo brachten nieuwe bestuurders vanuit hun achtergrond en deskundigheid nieuwe ideeën mee, waarover het bestuur vervolgens gezamenlijk verder dacht. Dit alles droeg bij aan het verder professionaliseren van het Leen.

Ten slotte trad het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid meer op de voorgrond tijdens de periode 2005-2021. Het bestuur wilde deze periode het bereik van het Leen vergroten. Hiertoe had het Leen dan ook de financiële middelen. De inkomsten bedroegen in 2007 € 41.949,75 uit de netto pacht, rente en winstuitkering van Fortuin uit Zee en de uitgaven aan de pensies bedroegen € 39.676,-. Naar aanleiding van de ambitie om het bereik te vergroten werden de richtlijnen voor de pensies aangepast, zodat het mogelijk werd aan meer gerechtigden een pensie toe te kennen als zich in de toekomst veel aanvragen zouden voordoen. Zo kon het Leen ook meer impact teweegbrengen. Maar daartegenover staat dat slechts een beperkte groep van leengerechtigden aanvragen indiende, voornamelijk de D-tak en de B-tak (het parenteel bestond uit vier familietakken: A, B, C en D) van de gerechtigden waren vertegenwoordigd. Desondanks werd tussen 2005 en 2020 aan 84 kandidaten een pensie toegewezen.

Ondertussen zwengelde de invoering van het sociaal leenstelsel in 2015 zachtjes de discussie aan over de (hernieuwde) noodzaak van particuliere leenfondsden. Niet alleen bij GdJL, maar ook in het maatschappelijke debat deed de invoering van het leenstelsel stof opwaaien. Tegelijkertijd had de invoering van het leenstelsel geen directe gevolgen voor het pensiebeleid van GdJL. De

merit-based toekenningscriteria bleven gehandhaafd. Het is daarbij ook van belang om in ogenschouw te nemen dat recent onderzoek van het Centraal Planbureau (2020) heeft uitgewezen dat het leenstelsel voorlopig geen effect sorteert op de onderwijsgelijkheid van studenten onder de verschillende inkomensgroepen.

Een ander voorbeeld van de maatschappelijke oriëntatie betreft het in het leven roepen van de Tjeerd de Jongprijs ter ere van het negentigjarig bestaan van GdJL (2011). De prijs, die initieel was bedoeld voor studenten die het vak Research Master Cluster volgden in het kader van de Master Dierwetenschappen aan de WUR, dient een maatschappelijk doel: het bevorderen van educatie en kennis op het gebied van economie en landbouw voor een bredere doelgroep van studenten die niet direct behoren tot de gerechtigden. Zo vervulde het Leen het afgelopen decennium een maatschappelijkere rol, maar nog wel in lijn met de agrarisch-economische wortels van de stichter.

6.3 Een nieuwe fase

Tot slot: overzien we de geschiedenis van GdJL, dan tonen de vier perioden de ontwikkeling van een jonge, kleinschalige stichting met een geleidelijke groei van inkomsten, pensies en bestuurlijke activiteit, naar een professioneler Leen met sterk toegenomen financiële en bestuurlijke slagkracht dat op grotere schaal zijn activiteiten ontplooidde. Honderd jaar GdJL wordt getypeerd door het evenwicht tussen de historische eigenheid aan de ene kant en vernieuwingen in de bestuurlijke organisatie en werkwijze onder invloed van een veranderend tijdsgewricht aan de andere kant. De autonome structuur resulteerde in een uitstekend functionerende stichting die veel heeft bereikt op het gebied van inkomsten genereren en pensies verstrekken. Daar staat tegenover dat in de recente tijd het Leen in verschillende gevallen, onder meer bij bestuurlijke spanningen en uitdagingen zoals de kwestie rond Fortuin uit Zee, aanliep tegen het ontbreken van een formele en expliciet beschreven governancestructuur.

GdJL gaat nu een nieuwe fase in. Samenvattend zien we dat veranderende omstandigheden, nieuwe normen voor goed bestuur en een toegenomen complexiteit van bestuurlijke vraagstukken de basistenen zijn van een trend die vraagt om een aanscherping van de governance van het Leen. De historische kennis die deze studie heeft opgeleverd, toont een reeks aanknopingspunten waar het Leen zijn voordeel mee kan doen bij het starten van dit proces en het

vormgeven van zijn governance in de toekomst. Uit deze studie blijkt dat het bestuur in het verleden niet heeft geschroomd externe expertise erbij te halen. En de inzet van die externen heeft ook niet geleid tot een wezenlijke aantasting van de identiteit en doeleinden. Uit deze studie blijkt verder een bestuurlijke sensitiviteit om met enige regelmaat de vraag te durven opperen wat de behoeftes waren binnen de doelgroep in relatie tot de bredere maatschappelijke ontwikkelingen, en daarop actie te ondernemen. Deze elementen kunnen ook in de toekomst benut worden bij het herijken van de bestuurlijke organisatie en het pensiebeleid. Door de aandacht daarnaast te richten op historische knelpunten, zoals de kwestie Fortuin uit Zee, en daar lessen uit te trekken, kan het Leen in de toekomst adequater reageren.

Alles overziend ligt er voor het bestuur een uitdaging om in de nabije toekomst in staat te blijven een evenwicht te zoeken tussen de historisch gegroeide eigenheid van het Leen en een aanscherping van de governance en het pensiebeleid naar meer moderne maatstaven. Door hierin een zorgvuldige balans te bewaken kan de continuïteit van de activiteiten van de stichting in de toekomst worden gewaarborgd.



7

AANBEVELINGEN



7.1 Gebruik het verleden om verder te komen

Een eeuw GdJL toont een stichting die zich bleef ontwikkelen. Dat past ook bij een omgeving die voortdurend in beweging was, uitdagingen meebracht en tegelijkertijd kansen bood voor het Leen. In die context ontplooidde GdJL haar activiteiten. Als gevolg daarvan heeft het Leen door de tijd heen de werkwijze, het toekenningsbeleid, de bestuurlijke organisatie en samenwerkingsverbanden moeten herijken, bijstellen of beëindigen.

De historische ontwikkeling die werd weergegeven in de voorgaande hoofdstukken geeft relevante inzichten voor de actualiteit. Ten eerste bieden de historische voorbeelden van veranderprocessen een inspiratiebron voor de aanpak van actuele vraagstukken. Denk hierbij onder meer aan verschuivingen op het gebied van de pensies naar aanleiding van het aanhaken van externe expertise of aan de ontwikkeling van het toekenningsmodel met de vier categorieën in samenspel met de doelgroep begin jaren negentig. Daarnaast laat de geschiedenis van GdJL de wendbaarheid van het Leen zien. Het bestuur zette telkens weer een nieuwe stap om bestuur en beleid aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Ten derde leggen de conclusies uit de vorige hoofdstukken patronen en blinde vlekken bloot waaruit lessen kunnen worden getrokken voor het heden en de toekomst. Op basis van die kennis, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen geformuleerd gericht op de toekomstbestendigheid van de stichting GdJL. Deze aanbevelingen geven aan waar het huidige bestuur rekening mee dient te houden bij de ontwikkeling van nieuw beleid. Hierbij is het bovenal van belang te handelen met een brede en open blik, met oog voor de behoeften van de doelgroep, externe expertise en de effecten van maatschappelijke ontwikkelingen op het Leen.

De *Learning Histories*-benadering wijst daarnaast op verschillende denkwijzen bij bestuursleden in het verleden tot aan de meest recente tijd. De geschiedenis van GdJL laat zien dat er altijd meer behoedzaam opererende bestuurders waren en tegelijkertijd veranderingsgezinde bestuurders. Ook werden andere denkwijzen binnengehaald middels het benutten van externe adviseurs. De interactie die dit opleverde leidde dikwijls tot hernieuwde energie en bracht GdJL vaak verder. Bovendien kunnen verschillen in denkpatronen binnen een bestuur helpen om tot een zorgvuldige afweging van belangen te komen. Het bestuur kan deze verschillen dus benutten door ze te doorgronden en er vervolgens aan voorbij te komen met oog op de toekomst. Het is raadzaam om tegen de achtergrond van deze *Learning History* knelpunten als leerervaring te beschouwen, ze te bespreken en op basis daarvan tot nieuwe consensus te komen, in plaats van erin te blijven hangen. Vanuit dat perspectief is het ook belang van de geschiedenis van GdJL te kennen, niet alleen als een leuke kroniek, maar als een bron van informatie, inspiratie en alternatieven.

7.2 Behoud de autonome positie met inbreng van externe expertise en versterk de interactie met de doelgroep

Kijkend naar het verleden kan worden geconstateerd dat de autonome positie van GdJL ten opzichte van de provinciale en lokale overheid bijdroeg aan het succes van het Leen. In het bijzonder tijdens de opbouwfase en de periode van consolidatie pakte de autonome structuur positief uit. Waar veel van de andere Friese lenen aanvankelijk minder wendbaar waren omdat zij verantwoording moesten afleggen over hun bestuurs- en beleidsbeslissingen aan het gemeentebestuur of Gedeputeerde Staten, was hiervan bij GdJL geen sprake. Door deze autonome positie kon indien nodig sneller worden geschakeld en kon de continuïteit worden gewaarborgd. Dat blijkt onder meer uit het feit dat tijdens de periode van consolidatie (1965-1986), in tegenstelling tot veel van de andere Friese lenen, een impasse in de toekenningen van de pensies bij GdJL niet aan de orde was. Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat de bestuurlijke autonomie in balans stond met het benutten van externe expertise op het gebied van de pensies. Door de tijd heen heeft dit de ontwikkeling, doeltreffendheid en innovativiteit van het pensiebeleid vaak positief beïnvloed.

Doeltreffend pensiebeleid in een telkens veranderende tijdsgeest vraagt ook om omgevings sensitiviteit en verantwoordingsrelaties tussen het Leen en de doelgroep. In tegenstelling tot een vereniging met leden en een algemene ledenvergadering heeft een stichting geen vaststaand verantwoordingsforum. Wat wordt verstaan onder verantwoording verandert dus niet alleen regelmatig, maar een verantwoordingsforum moet ook telkens worden georganiseerd: voor *wie* doen we *wat* en op welke *wijze*? Toch heeft GdJL wel degelijk een heel specifieke groep *stakeholders*, namelijk de pensiegerechtigden. Zij hebben behoeftes en belangen die actief moeten worden opgespoord en waar nodig moeten leiden tot aanpassingen van het pensiebeleid opdat het Leen niet *uit de tijd* geraakt. Dat is het belang van omgevings sensitiviteit.

Er is gebleken dat het Leen geleidelijk meer omgevings sensitief werd, ook naarmate het kapitaal van het Leen en het aantal begiftigden toenamen, met name vanaf de laatste decennia van de twintigste eeuw. Zo werd meer aandacht besteed aan de interactie met de doelgroep door in 1992 een bijeenkomst te organiseren om de behoeftes onder de doelgroep op het gebied van het pensiebeleid te inventariseren. Het beleggen van dergelijke bijeenkomsten of momenten van contact en informatievoorziening in andere vormen is ook een manier van verantwoording organiseren. Het resultaat van de bijeenkomst eind vorige eeuw was een nieuw pensiebeleid met vier categorieën en een bredere oriëntatie. De vier categorieën staan tot op de dag van vandaag aan de basis van de wijze waarop GdJL haar pensies toekent.

Het pensiebeleid bleek succesvol, maar dat laat onverlet dat het op basis van de kennis over het verleden wenselijk is om met regelmaat te evalueren. Zo is meer recent gebleken dat de huidige begiftigden voornamelijk tot dezelfde categorie en familietakken behoren. Doordat het Leen geen intern verantwoordingsforum met leden heeft, wordt het bestuur daar niet automatisch op bevraagd. Tezeldertijd is het bij vergelijkbaar type stichtingen gangbaarder geworden om zorg te dragen voor de mogelijkheden waarmee de doelgroep haar perspectief kenbaar kan maken.⁶²⁴ Daarom zou het inventariseren van de behoeftes van de doelgroep kunnen worden georganiseerd, en mogelijk ook op een meer regelmatige wijze, bijvoorbeeld vijf- of tienjaarlijks. Te denken valt aan het organiseren van een (terugkerende) sessie met (voormalig) begiftigden (uit de verschillende familietakken) en het bestuur. Een andere mogelijkheid is begiftigden om feedback vragen tijdens de periode dat zij een pensie ontvangen, bijvoorbeeld middels het schrijven van een kort reflectieverslag als voorwaarde voor het ontvangen van de laatste pensie, zoals ook bij andere fondsen voorkomt.⁶²⁵ Op basis van zo'n contactmoment en behoefteanalyse kan waar nodig in de toekomst het pensiebeleid worden herijkt, zodat de doeltreffendheid van het beleid ook in de toekomst kan worden gegarandeerd.

7.3 Versterk de externe deskundigheid en professionaliseer het toezicht

De manier waarop het Leen momenteel gebruikmaakt van externe expertise heeft herijking. GdJL wordt van oudsher gekenmerkt door een samenspel tussen bestuurlijke autonomie en expertise van buitenaf. Waar het bestuur aanvankelijk veel zelf deed, werd externe expertise door de tijd heen belangrijker, onder meer bij het organiseren van de bevingen, op het gebied van beleggen en grondbezit en op het vlak van administratieve ondersteuning. De samenwerking met externe experts bevorderde de continuïteit van de kerntaken, leverde nieuwe inzichten op en droeg bij aan een betere bestuurlijke *performance*. Dat wordt onder andere uitgedrukt in het aantal begiftigden en de inkomsten van het Leen welke door de tijd heen toenamen. Vanaf het einde van de twintigste eeuw kreeg de rol van externe expertise een extra impuls. Tegen de achtergrond van de opmars van management werd en wordt van stichtingen professioneel bestuur verwacht en is ook het een en ander opgezet in de context van GdJL. Ontwikkelingen die digitalisering bieden, bijvoorbeeld, maakte het voor GdJL zinvol om meer deskundigheid aan te trekken. Bovendien nam de complexiteit van bestuurlijke en financiële vraagstukken vanaf het einde van de twintigste eeuw toe, zodat het nuttig is gebleken om te professionaliseren en externe experts aan te haken.

De toegenomen complexiteit van bestuurlijke vraagstukken vraagt om een volgende stap en een robuuster bestuursmodel dat bestand is tegen een aantal uitdagingen. Een onderdeel daarvan is een toezichthoudend orgaan. Voorheen werd in het kader van een specifiek complex dossier externe expertise aangehouden. Dat werkte vaak goed, maar recente ervaringen – zoals de knelpunten inzake Fortuin uit Zee – hebben blootgelegd dat deze structuur niet meer wenselijk is. Bij Fortuin uit Zee was er in het geval van conflicten geen onafhankelijke, deskundige partij binnen de bestuursstructuren die kon interveniëren, temporiseren, pacificeren en adviseren. Het is daarom gewenst externe expertise niet louter per dossier aan te trekken, maar ook op bestuurlijk niveau te organiseren. Wie garandeert dat een toekomstig bestuur, met andere leden dan de huidige, niet weer een uitdaging vergelijkbaar met Fortuin uit Zee wil aangaan? En is het dan niet beter, voor de toekomstbestendigheid, om nu al te werken aan een robuuste bestuurlijke structuur? Tegen die achtergrond kan een orgaan met een toezichthoudende taak en goedkeuringsbevoegdheid op specifieke, essentiële terreinen zoals fundamentele aanpassingen aan het pensiebeleid, vergaande formeel-juridische samenwerking met andere organisaties en bij conflicten en impasses, de bestuurlijke organisatie van GdJL

versterken en toekomstbestendiger maken. Bovendien kan een toezichthoudend orgaan het evenwicht tussen de historische doelstelling, het *bij de tijd* blijven (met oog voor maatschappelijke ontwikkelingen) en het optimaliseren van de processen daaromheen helpen waarborgen.

Aan de andere kant zorgde de lichte bestuursstructuur van GdJL in het verleden ook voor veel autonomie die z'n voordelen had, bijvoorbeeld wat betreft de continuïteit van het pensiebeleid. Daarom dient bij een meer gedetailleerde beschouwing van de mogelijkheden om een toezichthoudend orgaan met goedkeuringsbevoegdheden in te stellen, dit te worden toegespitst op de relevante werkterreinen en vraagstukken waar een toezichthouder het bestuur kan versterken. Het is raadzaam te kiezen voor specifieke dossiers zodat het toezichthoudend orgaan een nuttige feedbackrol kan spelen en tegelijkertijd niet de bestuurlijke continuïteit, flexibiliteit en *performance* in de weg staat bij zaken waarbij dit niet zinvol is. Het gaat immers niet om het creëren van extra (administratieve) lasten, maar om het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur door het *klankborden* met derden te organiseren.

Het bestuur kan overwegen een toezichthoudend orgaan in te stellen bestaande uit personen met een frisse achtergrond en deskundigheid. Zij dienen onafhankelijk te zijn en geen rugzak van het familieverleden mee te dragen. Dit zorgt voor meer professionele, kritische distantie ten opzichte van (de vraagstukken die spelen binnen) het bestuur. Tegen die achtergrond is het wenselijk te kiezen voor een two-tier model waar de toezichthouder en het bestuur twee losse organen behelzen. Dit betekent dat er geen toezichthouders zitting nemen in het bestuur van GdJL, maar dat zij een aparte raad van toezicht vormen. Teneinde voldoende distantie en een onafhankelijke positie te waarborgen, ligt het niet voor de hand de leden van een toezichthoudend orgaan te werven uit de geledingen van de gerechtigden.

Tegelijkertijd kan het bestuur overwegen een toezichthouder grofweg een keer per halfjaar bij een deel van de bestuursvergadering te laten aanhaken zodat in korte sessies gemakkelijker en informeler kan worden geschakeld. Bij soortgelijke particuliere (familie)stichtingen die een raad van toezicht hebben ingesteld, wordt het *klankborden* met leden van de raad van toezicht dan ook als belangrijk functie gezien.⁶²⁶ Externe expertise laten aanhaken bij bestuursvergaderingen past van oudsher goed bij de bestuurscultuur van GdJL. In het verleden schoven ook externe experts aan tijdens de vergaderingen omdat het bestuur behoefte had aan directe toelichting en feedback, onder meer op het gebied van digitalisering, grondbezit of de pensies. Zo werd adviseur Smit vanwege zijn expertise op het terrein van onderwijs in 1975 betrokken bij de vergadering om het bestuur te adviseren over het al dan niet toekennen van een pensie aan een student van de Vrije Hogeschool. Door een toezichthouder

ook te betrekken in het alledaagse wordt het besturen zodanig binnenshuis gehouden dat met elkaar kan worden nagedacht over waar het Leen naartoe wil gaan en heeft een toezichthouder additioneel ook een voedende rol. Bovendien wordt het bestuur zo continu uitgedaagd middels directe, objectieve feedback vanuit een ander perspectief.

7.4 Expliciteer de governance-kaders

De governance-kaders van het Leen behoeven momenteel herziening. Hoewel de autonome structuur door de tijd heen beweegruimte, wendbaarheid en succes heeft opgeleverd, had de autonomie tegelijkertijd als gevolg dat er weinig aandacht was voor het vastleggen en (door) ontwikkelen van governance-kaders zoals een huishoudelijk reglement of een omschrijving van de verschillende bestuursfuncties. Terwijl veel (particuliere) fondsen alsook Friese lenen in het recente verleden onder meer op instigatie van de FIN en het VFO hun governance-kaders hebben herzien, was er bij GdJL niet tot nauwelijks sprake van een herijking dan wel explicitering van de governance-kaders.

Aanvankelijk ontplooide GdJL haar activiteiten relatief kleinschalig zodat voor het aanscherpen van de governance-kaders ook weinig noodzaak was. Weliswaar stelde GdJL in 1965 een huishoudelijk reglement vast, anno 2020 bleek dit document niet meer in gebruik bij het huidige bestuur. Bovendien is het huishoudelijk reglement sinds 1965 niet gewijzigd en is het tamelijk summier opgezet, ook als we het met actuele uitdagingen verbinden. We kunnen er nog wel van leren. Het reglement uit 1965 schetst kaders ten aanzien van de bestuursvergaderingen, de pensieprocedure en in een aantal opzichten de bestuurlijke verantwoordelijkheden. Toch behoeft het duidelijk modernisering. Zo wordt in het document nog gerefereerd aan het zogenaamde ‘administrerend bestuurslid’, welke verantwoordelijk was voor het overgrote merendeel van de bestuurlijke taken. Deze functie bestaat niet meer en de taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de bestuursleden van het Leen.

Het ontbreken van *bij de tijd* passende governance-kaders kan leiden tot vrijblijvendheid en onduidelijkheid over de bestuurlijke taken en werkwijze. Dit kan resulteren in interne spanningen en een rem op de effectiviteit van het bestuur zijn. Te veel regels en richtlijnen is belastend, maar een tekort aan expliciete regels en omschrijvingen kan snel tot misverstanden en verwarring

leiden. Daarom zou het goed zijn duidelijkere kaders en richtlijnen te formuleren die het bestuur ook meer houvast geven bij uitdagende beslissingen. Bovendien kan het proces ernaartoe – het discussiëren over de kaders en de invulling ervan – al bijdragen aan het meer expliciet krijgen van verschillen, overeenkomsten en gedeelde oplossingen.

Het is van belang te beseffen dat voor particuliere (familie)stichtingen zoals GdJL geen standaard model bestaat dat voorschrijft hoe governance-kaders het effectiefst kunnen worden ingericht. Soms wordt het formuleren van kaders professioneel aangepakt met gedetailleerde en uitvoerige richtlijnen over hoe het bestuur dient te handelen, geïncorporeerd in de statuten of in een huishoudelijk reglement. Maar in andere gevallen ontbreekt het aan een huishoudelijk reglement en worden in de statuten slechts beperkt richtlijnen voor het bestuur beschreven.⁶²⁷ Desondanks zijn er relevante aanknopingspunten beschikbaar. Zo kan het Leen bij het concreet invulling geven aan de governance-kaders zich laten informeren door *best practices* die kunnen worden herleid tot de Code Goed Bestuur van de FIN (met ruim 350 leden is de FIN gezaghebbend in de fondsensector), de bestuurlijke praktijk bij individuele stichtingen en wetenschappelijke kennis.⁶²⁸

Welke specifieke *best practices* zijn van belang om in acht te nemen? Allereerst is het in het geval van (complexe) bestuursbesluiten verstandig als bestuur vast te leggen op welke wijze een besluit tot stand komt.⁶²⁹ Ten tweede is het wenselijk de samenstelling van het bestuur onderdeel te maken van de governance-kaders. Momenteel schrijven de statuten van GdJL een bestuur voor bestaande uit minimaal drie en maximaal vijf leden. Een dergelijk meerhoofdig bestuur, dat gebruikelijk is bij Friese lenen, dient de voorkeur. In een meerhoofdig bestuur is een evenwichtige samenstelling van prominent belang. Diversiteit in het bestuur resulteert in discussies met verschillende invalshoeken en evenwicht in de besluitvorming. Bovendien nemen groepen betere besluiten dan individuen.⁶³⁰

Tegen deze achtergrond heeft het bestuur ten derde baat bij het expliciet maken van de gewenste deskundigheden van de bestuursleden. Denk aan expertise op het gebied van besturen, financiën, ICT, onderwijs en fiscaal-juridische kwesties. Deze deskundigheden kunnen expliciet worden gemaakt door ze te beschrijven in een profielschets. Met een profielschets kan bij bestuurswisselingen bovendien op objectieve wijze gezocht worden naar geschikte kandidaten voor het bestuur in de toekomst.⁶³¹ Verder is een diverse vertegenwoordiging wat betreft leeftijd, geslacht en de vier familietakken van belang. Dit laatste wordt al aan de orde gesteld in de statuten, maar kan nog worden aangescherpt in de praktijk.


Ten vierde kunnen de governance-kaders worden aangescherpt door de zittingstermijn voor bestuursleden vast te leggen.⁶³² Inhoudelijke expertise en ervaring in de nogal specifieke materie is aan te bevelen en heeft ook voordelen, bijvoorbeeld ten aanzien van de kwaliteit van de inbreng. Maar als bestuurders te lang in een bestuur zitting nemen, dan ontstaat het risico dat het steeds lastiger wordt om met een frisse blik tegen vraagstukken aan te kijken. Dat komt doordat de bestuurder in kwestie dan al vaker bij verschillende onderwerpen betrokken is geweest in het verleden. Om die reden kennen sommige organisaties een leeftijdsgrens voor bestuursleden. In veelvoorkomende gevallen is de leeftijdsgrens van bestuurders vastgepind op 72 jaar. Dit was tot 2002 voor leden van raden van commissarissen ook wettelijk bepaald, maar kwam daarna te vervallen.⁶³³ In het geval van Friese lenen zijn er verschillen wat betreft een leeftijdsgrens voor bestuursleden. Sommige lenen kennen helemaal geen leeftijdsgrens, maar we zien ook situaties waar wel werd gekozen voor een leeftijdsgrens, bijvoorbeeld van zeventig jaar. Toch werd in de praktijk een leeftijdsgrens vaak niet strikt nageleefd. Terwijl sommige lenen en particuliere (studie)fondsen geen zittingstermijnen kennen of er weinig aandacht aan besteden, is in de huidige tijd in het bredere stichtingenlandschap een periodieke zittingstermijn met één of meer herbenoemingsmogelijkheden een gebruikelijke optie om te kiezen. Een bijkomend voordeel is dat in het geval van een eventueel herbenoemingsbesluit, het bestuur wordt gedwongen zich uit te spreken over het functioneren van een bestuurslid.⁶³⁴ Dat kan overigens ook in een (jaarlijkse) bestuurlijke zelfevaluatie, een instrument dat vaker wordt ingezet door (particuliere) fondsen.⁶³⁵

Ten slotte kunnen de governance-kaders robuuster worden gemaakt door een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verder expliciet te maken. Dat voorkomt vrijblijvendheid, misverstanden en onduidelijkheid onder bestuursleden.⁶³⁶ De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden onder de bestuursleden wordt beschreven in de statuten, maar kan uitgebreider en gedetailleerder aan bod komen in een huishoudelijk reglement. Aanvullend kan worden gekozen om bepaalde taken onder te brengen in (vaste of ad hoc) commissies die zijn samengesteld uit een of meerdere bestuursleden. Soms is ook externe expertise gewenst in zo'n commissie. Derde partijen kunnen helpen om een commissie scherp te houden en extra kennis inbrengen. Ad hoc commissies liggen voor de hand in het geval van bijzondere gebeurtenissen en vaste commissies bij structurele taken.⁶³⁷ Verder kunnen commissies een adviserende rol vervullen of juist een uitvoerende functie hebben. Denk bijvoorbeeld aan een kascommissie die de financiële jaarstukken controleert of een commissie die adviseert over de vormgeving van het toekenningsbeleid. Dit soort commissies zien we tevens terug

bij andere lenen en stichtingen. Ook (de mogelijkheid tot) het instellen van commissies kan worden opgenomen in een huishoudelijk reglement.

Kortom, de bovenstaande *best practices* kunnen worden benut bij het herzien van de governance-kaders van het Leen. Gezien de huidige statuten van GdJL slechts beperkt ingaan op governance-kaders, maar wel verwijzen naar de mogelijkheid om een huishoudelijk reglement in te stellen, ligt het voor de hand om de hierboven beschreven *best practices* te incorporeren in een huishoudelijk reglement. Een huishoudelijk reglement kan worden vastgesteld bij besluit van het bestuur. Daarbij is het ook van belang vast te leggen wat de consequenties zijn als een bestuurslid zich niet aan de gemaakte afspraken houdt (de sanctiemogelijkheden). Controle kan plaatsvinden door de bestuursleden onderling en desgewenst door een toezichthoudend orgaan zoals beschreven in paragraaf 7.3. Bovenal dient het de voorkeur elkaar als bestuurders op informele wijze aan te spreken als (ondanks goede bedoelingen) eventueel ongewenste situaties ontstaan. Mocht het bestuur toch in een impasse belanden, dan kan worden teruggevallen op de governance-kaders in het huishoudelijk reglement.

7.5 Bestendig de maatschappelijke oriëntatie

 m bestuurlijke innovaties te blijven garanderen, is een brede maatschappelijke oriëntatie van belang. Hoewel GdJL behoorlijk autonoom was en is, en haar eigenheid behield, had het bestuur wel oog voor maatschappelijke trends in de bredere context. Zo voerde GdJL, in tegenstelling tot veel van de andere Friese lenen, naar aanleiding van de invoering van de Wet op Stichtingen (1956) een statutenwijziging door en implementeerde het Leen een huishoudelijk reglement (1965). Hierdoor werd het bestuur destijds eenduidiger.

Daarnaast hadden de bestuurders van het Leen door de tijd heen oog voor veranderende maatschappelijke omstandigheden. Hierbij bracht de persoon van de bestuurder en zijn professionele achtergrond vaak een nieuwe, *bij de tijd* passende interesse of expertise in. Naar aanleiding van de opmars van management vanaf het einde van de twintigste eeuw werden onder meer op het gebied van de administratie, digitalisering en samenwerkingen innovaties geïmplementeerd die het Leen professioneler en efficiënter maakten. Ook de participatie in overlegorganen zoals het VFO en het Dekema-overleg leverde

relevante kennis op en resulteerde in voorkomende gevallen in een voedingsbodem voor bestuurlijke vernieuwingen.

Vervolgens raakte de afgelopen decennia *good governance* in zwang. Hierdoor kwam ook bij GdJL meer aandacht voor goed bestuur, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voorbeelden daarvan zijn de Tjeerd de Jongprijs (maatschappelijke verantwoordelijkheid), meer transparantie in de interne communicatie en naar buiten via de website, en de transformatie van het bestuursmodel van een driehoofdig bestuur naar een vijfhoofdig model met meer aandacht voor capaciteit en expertise. Het voorgaande in ogenschouw nemend, is het raadzaam dat het bestuur zijn brede blik en maatschappelijke oriëntatie bestendigt. Een brede blik op het gebied van studiefinanciering leert bijvoorbeeld dat de invoering van het leenstelsel niet heeft geleid tot een afname van de onderwijsparticipatie van studenten met ouders uit de lagere inkomensgroepen.⁶³⁸ Dit kan het continueren van het huidige *merit-based* pensiebeleid staven. Tegelijkertijd kan het bestuur zich verder oriënteren op innovaties op het gebied van de website ten behoeve van transparantie, efficiency en een actievere informatievoorziening richting de doelgroep, en de maatschappelijke bijdrage van het Leen (na afloop van de Tjeerd de Jongprijs in 2021).

Bijlage: overzicht van de bestuurders van Gebroeders de Jong's Leen 1921-2021

1921-1961:	Jan Marten Kingma
1921-1965:	Eelco Paulus Hyacinthius Kingma
1921-1942:	Paulus Kingma
1942-1985:	Bernard Anne Meijer
1961-1996:	Tjeerd Herre Kingma
1965-1975:	Paulus Kingma
1975-2014:	Antje van Dijk
1985-2014:	Erik Nicolaas Cornelis Meijer
1996-2005:	Jan Marten Kingma
2005-heden:	Jan Herre Kingma
2012-heden:	Birgit Willemien Victoria ten Cate
2012-heden:	Klaas-Jan van Dijk
2014-heden:	Jan Martinus de Vries
2014-heden:	Eelco Jan Rade de Graaf

Literatuur

- Andeweg, R.B. & G.A. Irwin, *Governance and Politics of the Netherlands* (New York 2014).
- Bartman, S.M., C. de Groot, J. Nijland en I.S. Wuisman, 'Enkele kanttekeningen bij het wetsvoorstel bestuur en toezicht rechtspersonen', *MvO 10-11* (2016) 227-233.
- Berckel Smit van, F. en A.C. Flipse, 'Van democratie naar New Public Management: invoering van de Wet modernisering universitaire bestuursorganisatie aan de Universiteit van Amsterdam', *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid* 32(1) (2020) 15-28.
- Bolhaar, J., S. Kuijpers en M. Zumbuehl, *CPB Policy Brief. Effect Wet studievoorschot op toegankelijkheid en leengedrag* (Den Haag 2020).
- Bovens, M., 'The Integrity of the Managerial State', *Journal of Contingencies and Crisis Management* 4(3) (1996) 125-132.
- Bovens, M.A.P., P. 't Hart, M.J.W. van Twist, & U. Rosenthal, *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek* (Alphen aan den Rijn 2001).
- Dunleavy, P., H. Margetts, S. Bastow & J. Tinkler, 'New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance', *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(3) (2006) 467-494.
- Ellemers, J.E., 'Nederland in de jaren zestig en zeventig', *Sociologische gids* 26(6) (1979) 429-451.
- FIN (branchevereniging van fondsen & foundations), *Code Goed Bestuur* (Den Haag 2017).
- Frieswijk, J. 'Cultuur in Friesland en Friese cultuur na 1917', in: J. Frieswijk, J. Huizinga, L. Jansma en Y. Kuiper (Eds.), *Geschiedenis van Friesland 1750-1995* (Amsterdam/Meppel 1998) 298-334.

- Frieswijk, J. en P. van der Meer, 'De sociaal-economische ontwikkeling na 1917', in: J. Frieswijk, J. Huizinga, L. Jansma en Y. Kuiper (Eds.), *Geschiedenis van Friesland 1750-1995* (Amsterdam/Meppel 1998) 232-265.
- Gietman, C. A.M. en A. J. Verschoor, *Een goed voor de eeuwigheid. De Gelderse Vicarie Sancti Nicolai, 1501-2001* (Westervoort 2001).
- Gunter, H.M. & T. Fitzgerald, 'New Public Management and the modernisation of education systems 1', *Journal of Educational Administration and History* 45(3) (2013) 213-219.
- Harkema, T., *Het gezicht van het Sint Christophorileen tot Oldehove* (Bolsward 2020).
- Heuvel van den, J.H.J., *Beleidsinstrumentatie, sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid* (Utrecht 1998).
- Hoed van den, P. en S. Schouten, "'De publieke zaak wil publiek worden behandeld": een blik op de ontwikkeling van het openbaar bestuur in Nederland sinds 1848', in: H. Dijkstra, P. den Houd, J.W. Holtslag en S. Schouten (Eds.), *Het gezicht van de publieke zaak. Openbaar bestuur onder ogen* (Amsterdam 2010) 55-181.
- Karsten, L. en K. van Veen, *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid* (Assen 1998).
- Karsten, L., S. Keulen, R. Kroeze and R. Peters, 'Leadership and entrepreneurial change: the Centurion operation at Philips Electronics', *Journal of Organizational Change Management* 22(1) (2009) 73-91.
- Karsten, L., S. Keulen, R. Kroeze en R. Peters, 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst: een casestudie van de operatie Centurion bij Philips', *M&O: tijdschrift voor management en organisatie* 64(3) (2010) 21-37.
- Keulen, S., *Monumenten van Beleid. De wisselwerking tussen Nederlands rijksoverheidsbeleid, sociale wetenschappen en politieke cultuur, 1945-2002* (Amsterdam 2014).
- Kickert, W., 'The study of public management in the Netherlands. Managing complex networks and public governance', in: W. Kickert (Ed.), *The Study of Public Management in Europe and the US. A comparative analysis of national distinctiveness* (London 2008) 122-143.
- Kist, M., *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldeboarn* (Hilversum 2008).
- Kooij, P. *Van Haarlem naar Harvard. De Schuurman Schimmel- van Outerer Stichting 1883-2008* (Eindhoven 2008).
- Kroeze, R. en S. Keulen, 'Leren van het verleden', *Openbaar Bestuur* 22(3) (2012) 19-23.

- Kroeze, R. en S. Keulen, S., 'Managerpolitiek. Waarom historici oog voor management moeten hebben', *BMGN-Low Countries Historical Review* 127(2) (2012) 97-112.
- Marchand, W., *Onderwijs mogelijk maken: twee eeuwen invloed van studiefinanciering op de toegankelijkheid van het onderwijs in Nederland (1815-2015)* (Groningen 2014).
- Meurs van, W., *Never mind the gap: Comparison in political history. Inaugural speech* (Nijmegen 2018).
- Noordegraaf, M., K. Geuijen en A. Meijer (Eds.), *Handboek publiek management* (Amsterdam 2011).
- Pavlopoulos, D., 'Arbeidsrelaties aan een universiteit in de greep van het New Public Management', in: F. Becker en M. Hurenkamp (Eds.), *De gelukkige onderneming* (Amsterdam 2014) 133-150.
- Peters, R. & K. Thier, 'Learning Histories: Re-authoring the Future in the Mirror of the Past', in: J. Chlopczyk & C. Erlach, *Transforming Organizations. Narrative and Story-Based Approaches* (Cham 2019) 121-136.
- Peters, R. en J. den Hollander, 'De positie van de inspecteur in de Belastingdienst 1980-2010', *Informatief uitgave van Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën*, 70, (2012) 10-16.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review* May-June (1990).
- Roth, G. & A. Kleiner, *Car Launch. The Human Side of Managing Change* (Oxford 2000).
- Roth, G. & A. Kleiner, *Field manual for the learning historian* (Boston 1996).
- Schalk, R., *Splitting the bill. Matching schooling do Dutch labour markets, 1750-1920* (Utrecht 2015).
- Siccama, K., 'De Hogere Burgerschool, een verlaten onderwijssysteem', *Leopardia, historisch tijdschrift voor Leeuwarden en omgeving* 22(1) (2007) 18-21.
- Slaman, P., *Staat van de student. Tweehonderd jaar politieke geschiedenis van studiefinanciering in Nederland* (Leiden 2015).
- Stellinga, B., *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking* (Amsterdam 2012).
- Uchelen-Schipper van, M. J., *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting* (Utrecht 2018).
- Veldman, H. O., *Van broederschap tot stichting. Het Onze Lieve Vrouwe ter Nood Leen* (Leeuwarden 2014).
- Vries de, G. E., *De vier oude Bolswarder studielenen. Middeleeuwse stichtingen met een eigentijdse opdracht* (Bolsward 2018).
- Vries de, J., 'Is New Public Management Really Dead?', *OECD Journal on Budgeting* 10(1) (2010) 1-5.

- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties* (Amsterdam 2014).
- Wielenga, F., *Geschiedenis van Nederland. Van de Opstand tot heden* (Amsterdam 2012).
- Wolters, J.B., *Jaarboek der Rijksuniversiteit te Groningen 1950* (Groningen 1950).
- Zanden van, J.L., *Een klein land in de 20e eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997).

Bronnen

Archieven

- Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2.1., Stukken van algemene aard.
- Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2.2., Stukken betreffende bijzondere onderwerpen.
- Privé-archief Stichting Gebroeders De Jong's Leen, Stukken van algemene aard en stukken van bijzondere aard.
- Privé-archief Stichting Gebroeders De Jong's Leen, Stukken betreffende bijzondere onderwerpen.
- Privé-archief Stichting Gebroeders De Jong's Leen, Balans en resultatenrekeningen.

Krantenartikelen

- Het Parool*, 'Waarheen met het Friese geld? Nauwelijks gegadigden voor oeroude studiefondsen' (28-8-1979).
- Leeuwarder Courant*, 'Afstand van studielenen' (27-10-2012).
- Leeuwarder Courant*, 'Advertentie. Stichting "Gebroeders de Jong's Leen"' (12-12-1959).
- Leeuwarder Courant*, 'Hebben de lenen nog zin?' (20-11-1965).
- Leeuwarder Courant*, 'Maximumbedragen rijksstudietoelagen voor 1970-71 hoger' (17-4-1970).
- Nederlands Dagblad*, 'Management-goeroe Tom Peters even in Nederland: "Van die Fusiemanie krijg ik buikpijn"' (19-11-1992).

Interviews

- Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit,
8 november 2019.
- Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020.
- Interview Birgit ten Cate, door Floris van Berckel Smit, 4 oktober 2020.
- Interview Eelco de Graaf, door Floris van Berckel Smit, 22 september 2020.
- Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020.
- Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 25 november 2019.
- Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020.
- Interview (schriftelijk) Jan van Erp, door Floris van Berckel Smit,
23 september 2020.
- Interview Klaas-Jan van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 5 oktober 2020.
- Interview Marijn Molema, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020.
- Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.

Noten

- 1 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020.
- 2 P.R. van der Zee, 'De "Runen" en de "Runenplaets"', in: B.A. Meijer, Tj.H. Kingma en A. de Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981* (Den Hoorn 1981) 3-7.
Tj.H. Kingma, 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', in: B.A. Meijer, Tj.H. Kingma en A. de Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981* (Den Hoorn 1981) 8-9.
- 3 G. E. de Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen. Middeleeuwse stichtingen met een eigen-tijdse opdracht* (Bolsward 2018) 19.
- 4 Ibidem, 26, 29-30, 43, 44, 73.
- 5 M. Kist, *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldeboarn* (Hilversum 2008).
P. Kooij, *Van Haarlem naar Harvard. De Schuurman Schimmel- van Outeren Stichting 1883-2008* (Eindhoven 2008) 11.
- 6 W. Marchand, *Onderwijs mogelijk maken: twee eeuwen invloed van studiefinanciering op de toegankelijkheid van het onderwijs in Nederland (1815-2015)* (Groningen 2014) 37-38.
- 7 R. Schalk, *Splitting the bill. Matching schooling to Dutch labour markets, 1750-1920* (Utrecht 2015) 215-216.
- 8 P. Slaman, *Staat van de student. Tweehonderd jaar politieke geschiedenis van studiefinanciering in Nederland* (Leiden 2015) 153.
- 9 Ibidem, 185-186, 228.
- 10 C.A.M. Gietman en A.J. Verschoor, *Een goed voor de eeuwigheid. De Gelderse Vicarie Sancti Nicolai, 1501-2001* (Westervoort 2001) 11.
- 11 E.g.: W. van Meurs, *Never mind the gap: Comparison in political history. Inaugural speech* (Nijmegen 2018) 8.
- 12 E.g.: G. Roth & A. Kleiner, *Car Launch. The Human Side of Managing Change* (Oxford 2000).
Maar ook op Nederland gerichte projecten zoals: R. Peters en J. den Hollander, 'De positie van de inspecteur in de Belastingdienst 1980-2010', *Informatief uitgave van Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financien*, 70, (2012) 10-16.
- 13 R. Peters & K. Thier, 'Learning Histories: Re-authoring the Future in the Mirror of the Past', in: J. Chlopczyk & C. Erlach, *Transforming Organizations. Narrative and Story-Based Approaches* (Cham 2019) 121-122.
- 14 R. Kroeze en S. Keulen, 'Leren van het verleden', *Openbaar Bestuur* 22(3) (2012) 19.
- 15 G. Roth & A. Kleiner, *Field manual for the learning historian* (Boston 1996) 2.
- 16 Zie voor een overzicht van de geïnterviewden de lijst met geraadpleegde bronnen.
- 17 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 1, Introductie notulenboek stichting Gebroeders de Jong's Leen (2-9-1921) 1.
Tresoar, Notarieel Archief (Kantoor nr. 4 Sint Annaparochie), inv. nr. 5074, akte nr. 184.
- 18 M. J. van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting* (Utrecht 2018) 28.
- 19 Tresoar, Notarieel Archief (Kantoor nr. 43 Giekerk), inv. nr. 43068, akte nr. 451.
- 20 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, Akte van oprichting en statuten (2-9-1921).
- 21 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 28.
- 22 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 5.

- 23 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 29.
- 24 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, Akte van oprichting en statuten (2-9-1921). Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 1.
- 25 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 1, introductie notulenboek stichting Gebroeders de Jong's Leen (2-9-1921) 1.
- 26 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', 9. Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 1.
- 27 Tj.H. Kingma, E.N.C. Meijer en A. de Vries-Van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994. Register van leengerechtigden 1754-1994* (Oranjewoud 1995) 140, 163, 165.
- 28 F. Wielenga, *Geschiedenis van Nederland. Van de Opstand tot heden* (Amsterdam 2012) 293.
- 29 J. Frieswijk en P. van der Meer, 'De sociaal-economische ontwikkeling na 1917', in: J. Frieswijk, J. Huizinga, L. Jansma en Y. Kuiper (Eds.), *Geschiedenis van Friesland 1750-1995* (Amsterdam/Meppel 1998) 237.
- 30 J.L. van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997) 148, 151.
- 31 Frieswijk en P. van der Meer, 'De sociaal-economische ontwikkeling na 1917', 238. De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 60-61.
- 32 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 4.
- 33 Wielenga, *Geschiedenis van Nederland*, 293, 296. Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 152, 154, 158.
- 34 Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 87, 160.
- 35 Tj.H. Kingma 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', in: B.A. Meijer, Tj.H. Kingma en A. de Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981* (Den Hoorn 1981) 10-11.
- 36 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, financiële jaar-rapporten, Stichting Gebrs. de Jong's Leen. Achttiende boekjaar 1938-1939.
- 37 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 60-61.
- 38 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, financiële jaar-rapporten, Stichting Gebrs. de Jong's Leen. Vijfde boekjaar 1925-1926.
- 39 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 4.
- 40 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, financiële jaar-rapporten, Stichting Gebrs. de Jong's Leen. Achttiende boekjaar 1938-1939.
- 41 Kingma, 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', 10.
- 42 Kingma, Meijer en De Vries- Van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 38, 71, 108, 115.
- 43 Het eerste bestuur van de stichting GDJL behoorde in zijn volledigheid tot de D-tak.
- 44 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 2.
- 45 Kingma, 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', 10.
- 46 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 8:42.
- 47 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 2.
- 48 B.A. Meijer, Tj.H. Kingma en A. de Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981* (Den Hoorn 1981) 13.
- 49 Meijer, Kingma en De Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981*, 13.
- 50 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 7.
- 51 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 2.
- 52 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 7:16
- 53 J. Frieswijk, 'Cultuur in Friesland en Friese cultuur na 1917', in: J. Frieswijk, J. Huizinga, L. Jansma en Y. Kuiper (Eds.), *Geschiedenis van Friesland 1750-1995* (Amsterdam/Meppel 1998) 303.
- 54 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 7:16
- 55 Frieswijk, 'Cultuur in Friesland en Friese cultuur na 1917', 302-303.
- 56 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 7:16
- 57 Meijer, Kingma en De Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981*, 13.
- 58 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 69.
- 59 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 1.
- 60 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 19.
- 61 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 44.
- 62 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 1.
- 63 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 43-44.

- 64 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 1.
- 65 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 44.
- 66 Interview (schriftelijk) Jan van Erp, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 67 Meijer e.a., *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981*, 13.
Kingma, Meijer en De Vries- Van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 15.
- 68 Interview (schriftelijk) Jan van Erp, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 69 Marchand, *Onderwijs mogelijk maken*, 146-147.
- 70 Slaman, *Staat van de student*, 137-138.
- 71 Marchand, *Onderwijs mogelijk maken*, 150-151.
- 72 Slaman, *Staat van de student*, 167-168.
- 73 Interview Marijn Molema, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 1.
- 74 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 83.
- 75 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 4.
- 76 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1965).
- 77 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 86.
- 78 Wielenga, *Geschiedenis van Nederland*, 331.
- 79 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 83-85.
- 80 Kingma, 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', 11.
- 81 *Leeuwarder Courant*, 'Advertentie. Stichting "Gebroeders de Jong's Leen"' (12-12-1959).
- 82 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, financiële jaar-rapporten, Stichting Gebrs. de Jong's Leen. Negenendertigste boekjaar 1959/1960.
- 83 Ibidem.
- 84 Ibidem.
- 85 J.B. Wolters, *Jaarboek der Rijksuniversiteit te Groningen 1950* (Groningen 1950) 22.
- 86 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 40:38.
- 87 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1965).
- 88 Meijer, Kingma en De Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1921-1981*, 13-15.
Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1965).
- 89 Slaman, *Staat van de student*, 154.
- 90 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, financiële jaar-rapporten, Stichting Gebrs. de Jong's Leen. Negenendertigste boekjaar 1959/1960.
Kingma, 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', 11.
- 91 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, financiële jaar-rapporten, Stichting Gebrs. de Jong's Leen. Veertigste boekjaar 1960/1961.
Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, financiële jaar-rapporten, Stichting Gebrs. de Jong's Leen. Vijfveertigste boekjaar 1965/1966.
- 92 Marchand, *Onderwijs mogelijk maken*, 196.
- 93 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 87.
- 94 Ibidem, 88.
- 95 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1965).
- 96 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 2-3.
- 97 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 96-97.
- 98 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 15, 22, 24.
- 99 Privé archief Gebroeders De Jong's Leen, Statuten Gebroeders De Jong's Leen (25 januari 1960).
- 100 Privé archief Gebroeders De Jong's Leen, Huishoudelijk reglement. Stichting "Gebroeders de Jong's Leen". Gevestigd te Leeuwarden (24 november 1965).
- 101 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 111.
- 102 Kist, *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldeboarn*, 179.
- 103 Privé archief Gebroeders De Jong's Leen, Statuten Gebroeders De Jong's Leen (25 januari 1960).
- 104 Privé archief Gebroeders De Jong's Leen, Akte benoeming bestuurder (19 september 1960).
- 105 Kingma, 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', 11.
- 106 Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 212.
- 107 *Leeuwarder Courant*, 'Hebben de lenen nog zin?' (20-11-1965).
- 108 Ibidem.
- 109 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 94.
- 110 Ibidem, 97-99.
- 111 *Het Parool*, 'Waarheen met het Friese geld? Nauwelijks gegadigden voor oeroude studiefondsen' (28-8-1979).
- 112 J.E. Ellemers, 'Nederland in de jaren zestig en zeventig', *Sociologische gids* 26(6) (1979) 440.
Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 212.

- 113 D. Hellema, *Nederland en de jaren zeventig* (Amsterdam 2012) 13.
- 114 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 105-107.
- 115 Frieswijk en P. van der Meer, 'De sociaal-economische ontwikkeling na 1917', 240-241.
- 116 Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 192.
- 117 Frieswijk en P. van der Meer, 'De sociaal-economische ontwikkeling na 1917', 240-241.
- 118 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 107.
- 119 Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 216.
- 120 *Het Parool*, 'Waarheen met het Friese geld? Nauwelijks gegadigden voor oeroude studiefondsen' (28-8-1979).
- 121 Kist, *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldeboarn*, 30.
- 122 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 143.
- 123 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 3.
- 124 Kingma, 'Verslag over de stichting "Gebrs. De Jong's Leen" 1921-1981', 11-12.
- 125 Tj.H. Kingma, 'Verslag van de Stichting "Gebrs de Jong's Leen" 1981-1987"', in: B.A. Meijer, Tj.H. Kingma en A. de Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" 1981-1987* (Voorburg 1981) 7.
- 126 *Het Parool*, 'Waarheen met het Friese geld? Nauwelijks gegadigden voor oeroude studiefondsen' (28-8-1979).
- 127 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 3.
- 128 Interview (schriftelijk) Jan van Erp, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 129 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 17-29.
- 130 *Ibidem*, 15-28.
- 131 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 6.
- 132 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-11-1966).
- 133 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (4-12-1968).
- 134 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-7-1975).
- 135 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (25-9-1981).
- 136 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1965).
- 137 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 89. Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 2.
- 138 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 94.
- 139 *Leeuwarder Courant*, 'Maximumbedragen rijksstudietoelagen voor 1970-71 hoger' (17-4-1970).
- 140 Marchand, *Onderwijs mogelijk maken*, 154, 196.
- 141 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1965).
- 142 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (4-12-1968). Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (1-10-1970).
- 143 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 5.
- 144 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (1-10-1970). Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-11-1970).
- 145 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (14-2-1972).
- 146 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-7-1978). Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11 juni 1979).
- 147 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 2.
- 148 K. Siccamà, 'De Hogere Burgerschool, een verlaten onderwijssysteem', *Leopardia, historisch tijdschrift voor Leeuwarden en omgeving* 22(1) (2007) 18-19, 21.
- 149 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-11-1966).

- Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (1-2-1977).
- 150 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (18-1-1985).
- 151 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 14:34.
- 152 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 21.
- 153 Ibidem, 5.
- 154 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-11-1966).
- 155 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (20-2-1974).
- 156 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 27:29.
- 157 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (26-4-1975).
- 158 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-7-1975).
- 159 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-12-1975).
- 160 Ibidem.
- 161 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (1-9-1976).
- 162 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (1 februari 1977).
- 163 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 30:35.
- 164 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-11-1966).
- 165 Ibidem.
- 166 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (16-4-1970).
- 167 Tj.H. Kingma, 'Verslag van de Stichting "Gebrs de Jong's Leen" 1981-1987', in: B.A. Meijer, Tj.H. Kingma en A. de Vries-van Dijk, *Stichting "Gebroeders de Jong's Leen". 1981-1987* (Voorburg 1987) 5.
- 168 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (5-3-1981).
- 169 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-5-1981).
- 170 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-11-1983).
Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (20-10-1986).
- 171 Persoonlijke communicatie Gerben de Vries – Floris van Berckel Smit, 23 november 2020.
- 172 Privé archief Gebroeders De Jong's Leen, Huishoudelijk reglement Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" (24 november 1965).
- 173 Privé archief Gebroeders De Jong's Leen, Huishoudelijk reglement Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" (24 november 1965).
- 174 Privé archief Gebroeders De Jong's Leen, Huishoudelijk reglement Stichting "Gebroeders de Jong's Leen" (24 november 1965).
- 175 De Vries, *De Vier Oude Bolswarder Studielenen*, 111.
- 176 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-12-1977).
- 177 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-7-1978).
- 178 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 25:57.
- 179 Kist, *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldeboarn*, 26.
- 180 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 111.
- 181 Kist, *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldeboarn*, 26.
- 182 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 112.
- 183 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (7-5-1982).
- 184 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1985).

- 185 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1965).
- 186 Ibidem.
- 187 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-11-1966).
- 188 E.g.: Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (7-11-1967).
- 189 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-11-1966) Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (7-11-1967)
- Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-12-1977)
- 190 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 28.
- 191 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 1.
- 192 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-7-1975).
- 193 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-7-1975).
- Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-12-1975).
- 194 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (21-11-1985).
- 195 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-8-1986).
- 196 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 2, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (20-10-1986).
- 197 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:42:25.
- 198 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:44:29.
- 199 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 35:45.
- 200 Ibidem.
- 201 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1985).
- 202 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 152.
- 203 Ibidem, 191-192
- Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 4.
- 204 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 98, 111.
- 205 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 43:15.
- 206 R.B. Andeweg & G.A. Irwin, *Governance and Politics of the Netherlands* (New York 2014) 200-201.
- 207 Slaman, *Staat van de student*, 198.
- 208 Ibidem, 221-223,
- 209 *Nederlands Dagblad*, 'Management-goeroe Tom Peters even in Nederland: "Van die Fusiemanie krijg ik buikpijn"' (19-11-1992).
- 210 P. van den Hoed en S. Schouten, "'De publieke zaak wil publiek worden behandeld": een blik op de ontwikkeling van het openbaar bestuur in Nederland sinds 1848', in: H. Dijkstra, P. den Houd, J.W. Holtslag en S. Schouten (Eds.), *Het gezicht van de publieke zaak. Openbaar bestuur onder ogen* (Amsterdam 2010) 86.
- 211 R. Kroeze en S. Keulen, S., 'Managerpolitiek. Waarom historici oog voor management moeten hebben' *BMGN-Low Countries Historical Review* 127(2) (2012) 111.
- M. Noordegraaf, K. Geuijen en A. Meijer (Eds.), *Handboek publiek management* (Amsterdam 2011) 16.
- 212 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties* (Amsterdam 2014) 27-28.
- 213 Ibidem, 25.
- 214 F.J.N. van Berckel Smit en A.C. Flipse, 'Van democratie naar New Public Management: invoering van de Wet modernisering universitaire bestuursorganisatie aan de Universiteit van Amsterdam', *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid* 32(1) (2020) 17.
- 215 B. Stellinga, *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking* (Amsterdam 2012) 21.

- 216 M.A.P. Bovens, P. 't Hart, M.J.W. van Twist, & U. Rosenthal, *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek* (Alphen aan den Rijn 2001) 41-42.
- 217 P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow & J. Tinkler, 'New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance', *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(3) (2006) 467-494.
- 218 H.M. Gunter & T. Fitzgerald, 'New Public Management and the modernisation of education systems 1', *Journal of Educational Administration and History* 45(3) (2013) 214.
- 219 J. de Vries, 'Is New Public Management Really Dead?', *OECD Journal on Budgeting* 10(1) (2010) 89.
- 220 D. Pavlopoulos, 'Arbeidsrelaties aan een universiteit in de greep van het New Public Management', in: F. Becker en M. Hurenkamp (Eds.), *De gelukkige onderneming* (Amsterdam 2014) 133.
- 221 Stellinga, *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking*, 25.
- 222 Kroeze en Keulen, 'Managerpolitiek', 101.
- 223 L. Karsten en K. van Veen, *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid* (Assen 1998) 41.
- 224 S. Keulen, *Monumenten van Beleid. De samenwerking tussen Nederlands rijks overheidsbeleid, sociale wetenschappen en politieke cultuur, 1945-2002* (Amsterdam 2014) 121-122.
- 225 L. Karsten, S. Keulen, R. Kroeze en R. Peters, 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst: een casestudie van de operatie Centurion bij Philips', *M&O: tijdschrift voor management en organisatie* 64(3) (2010) 25.
- 226 L. Karsten, S. Keulen, R. Kroeze and R. Peters, 'Leadership and entrepreneurial change: the Centurion operation at Philips Electronics', *Journal of Organizational Change Management* 22(1) (2009) 75.
- 227 C.K. Prahalad and G. Hamel, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review May-June* (1990) 83-84.
- 228 Karsten et al., 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst', 27.
- 229 Karsten et al., 'Leadership and entrepreneurial change', 80.
- 230 Kroeze en Keulen, 'Managerpolitiek', 109.
- 231 Wielenga, *Geschiedenis van Nederland*, 346.
- 232 Keulen, *Monumenten van Beleid*, 179.
- 233 Stellinga, *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking*, 30-33.
- 234 Keulen, *Monumenten van Beleid*, 186.
- 235 Kist, *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldebaarn*, 29.
- 236 Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 'New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance', 467.
- 237 Bovens, 't Hart en Van Twist, *Openbaar bestuur*, 42.
- 238 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 147.
- 239 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 3.
- 240 Slaman, *Staat van de student*, 237, 239.
- 241 Ibidem, 239.
- 242 'Op verzoek van minister Ritzen; Bestuur Open Universiteit treedt terug', *NRC Handelsblad* (13 januari 1995).
- 243 Slaman, *Staat van de student*, 243-245.
- 244 Stellinga, *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking*, 40-41.
- 245 Slaman, *Staat van de student*, 246, 249.
- 246 Ibidem, 251-252.
- 247 Ibidem, 255-256.
- 248 Ibidem, 258.
- 249 Marchand, *Onderwijs mogelijk maken*, 21.
- 250 J. Bolhaar, S. Kuijpers en M. Zumbuehl, *CPB Policy Brief. Effect Wet studievoorschot op toegankelijkheid en leengedrag* (Den Haag 2020).
- 251 E.g. Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1992).
Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-10-1994).
Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-3-2000).
- 252 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1987).
- 253 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (10-12-1991).
- 254 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-6-1989).
- 255 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 7.
- 256 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-11-1988).

- Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (10-12-1991).
- 257 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 8.
- 258 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1987).
- 259 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-10-1987).
- 260 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (21-5-1991).
- 261 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-6-1989).
- 262 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 7.
- 263 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-5-1991).
- 264 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 8.
- 265 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (10-12-1991).
- 266 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 11.
- 267 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-6-1992).
- 268 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 11.
- 269 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1992).
- 270 Ibidem.
- 271 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 7:16, 9:43.
- 272 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1992).
- 273 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 11.
- 274 Ibidem.
- 275 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 11:04.
- 276 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1992).
- 277 Ibidem.
- 278 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 11.
- 279 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1992).
- 280 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 11.
- 281 Ibidem.
- 282 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (3-6-1992).
- Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 12:30.
- 283 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 16:46.
- 284 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 05:32.
- 285 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1992).
- 286 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 12:13.
- 287 Kingma, Meijer en De Vries – Van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 33.
- 288 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 289 Ibidem.
- 290 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 12:45.
- 291 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (1-10-1997).
- 292 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-10-1992).
- 293 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1987).
- 294 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-10-1992).

- 295 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (8-7-1992).
- 296 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-10-1992).
- 297 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-10-1992).
Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (1-10-1997).
- 298 Tj.H. Kingma, 'Verslag van de Stichting "Gebrs. de Jong's Leen" over het tijdvak 2 september 1987-1994', in: Tj.H. Kingma, E.N.C. Meijer en A. de Vries- Van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994* (Oranjewoud 1995).
- 299 Privé-archief Stichting Gebroeders De Jong's Leen, balans en resultatenrekening 1991/1992.
Privé-archief Stichting Gebroeders De Jong's Leen, balans en resultatenrekening 1993/1994.
Privé-archief Stichting Gebroeders De Jong's Leen, balans en resultatenrekening 1995/1996.
- 300 Kooij, *Van Haarlem naar Harvard*, 96.
- 301 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 28-34.
Privé-archief Gebroeders De Jong's Leen, GDJL pensie-informatie 1994 t/m 2014 geanonimiseerd (9-10-2020).
- 302 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 31:21.
- 303 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 03:16.
- 304 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-6-1988).
Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (21-5-1991).
- 305 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 31:46.
- 306 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-1987).
- Tj.H. Kingma, E.N.C. Meijer en A. de Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994. Register van leengerechtigden 1754-1994* (Oranjewoud 1994).
- 307 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 15-34.
- 308 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 57:16.
- 309 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 165-166.
- 310 Tresoar, archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen (180-53), inv. nr. 3, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-11-1993).
- 311 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 48:07, 48:55.
- 312 Kingma, Meijer en De Vries – van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 7.
- 313 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:40:55.
- 314 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 01:29.
- 315 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (6-2-1997).
Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 5.
- 316 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 53:18.
- 317 Ibidem, 1:12:48.
- 318 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:37:41.
- 319 Ibidem, min 1:38:56, min 1:47:06.
- 320 Ibidem, min 1:40:29.
- 321 Persoonlijke communicatie Antje van Dijk – Floris van Berckel Smit, 16 november 2020.
- 322 Kingma, Meijer en De Vries- Van Dijk, *Stichting Gebroeders de Jong's Leen 1988-1994*, 166.
- 323 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (24-8-1999).
- 324 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-11-1999).
- 325 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-3-2000).
- 326 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 14-15.
- 327 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-3-2000).
- 328 Interview Antje van Dijk en Erik Meijer, door Floris van Berckel Smit, 8 november 2019, 15.

- Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-8-2001).
- Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (14-10-2002).
- Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (116-12-2002).
- 329 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-8-2000).
- 330 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-11-2001).
- 331 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (14-10-2002).
- 332 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (7-9-2004).
- 333 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-9-1998).
- 334 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-3-1999).
- 335 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-9-2003).
- 336 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:10:06.
- 337 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-11-1999).
- 338 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-3-2000).
- 339 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:11:17.
- 340 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-11-1999).
- Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-8-2000).
- 341 Ibidem.
- 342 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, Beleggingsfonds Fortuin uit Zee te Makkum, Rapport inzake jaarstukken 2009 (maart 2010).
- 343 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-8-2000).
- 344 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-3-2000).
- 345 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-8-2001).
- 346 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:15:13.
- 347 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:12:17.
- 348 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 29:54.
- 349 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-9-2003).
- 350 Ibidem.
- 351 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-3-2004).
- 352 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (7-9-2004).
- 353 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (5-10-2004).
- 354 Persoonlijke communicatie Klaas-Jan van Dijk – Floris van Berckel Smit, 11 november 2020.
- 355 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:18:59.
- 356 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (5-10-2004).
- 357 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-7-2004).
- 358 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-8-2001).
- 359 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 07:14.
- 360 Ibidem.
- 361 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 08:50.
- 362 Ibidem, min 1:09:20.
- 363 Ibidem, min 59:40.
- 364 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (25-3-1998).
- 365 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 13:32.
- 366 Ibidem, min 14.27.
- 367 Ibidem, min 17:29.
- 368 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 15:57.

- 369 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 59:55.
- 370 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (25-3-1998).
- 371 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (6-2-1997).
- 372 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 20:39.
- 373 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (6-2-1997).
- 374 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-9-1998).
- 375 Ibidem.
- 376 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-11-1999).
- 377 Ibidem.
- 378 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-11-1999).
- 379 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-1-2001).
- 380 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 21:20.
- 381 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (6-2-1997).
Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (25-3-1998).
Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-1-2001).
Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-3-2000).
- 382 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-1-2001).
- 383 Ibidem.
- 384 Ibidem.
- 385 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 386 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (3-9-2002).
- 387 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (18-3-2003).
- 388 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-3-2004).
- 389 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (25-3-1998).
- 390 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-3-2004).
- 391 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-7-2004).
- 392 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (7-9-2004).
- 393 Ibidem.
- 394 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-3-2005).
- 395 Persoonlijke communicatie Gerben de Vries – Floris van Berckel Smit, 2 oktober 2020.
- 396 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 00:59.
- 397 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-9-2003).
- 398 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (18-3-2003).
- 399 Ibidem.
- 400 Interview Jan Marten Kingma, door Floris van Berckel Smit, 18 mei 2020, min 1:49:15.
- 401 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (18-3-2003).
- 402 Ibidem.
- 403 Ibidem.
- 404 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-3-2005).
- 405 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-7-2004).
- 406 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (7-9-2004).
- 407 Ibidem.
- 408 WRR, *Van tweeluik naar driehoeken*, 29.
- 409 M. Bovens, 'The Integrity of the Managerial State', *Journal of Contingencies and Crisis Management* 4(3) (1996) 128.
J.H.J. van den Heuvel, *Beleidsinstrumentatie, sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid* (Utrecht 1998) 171.

- S.M. Bartman, C. de Groot, J. Nijland en I.S. Wuismann, 'Enkele kanttekeningen bij het wetsvoorstel bestuur en toezicht rechtspersonen', *MvO 10-11* (2016) 228.
- 410 Bovens, 't Hart en Van Twist, *Openbaar bestuur*, 46-47.
- 411 W. Kickert, 'The study of public management in the Netherlands. Managing complex networks and public governance', in: W. Kickert (Ed.), *The Study of Public Management in Europe and the US. A comparative analysis of national distinctiveness* (London 2008) 124.
- 412 Ibidem, 375.
- 413 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 54-58, 412-413.
- 414 FIN (branchevereniging van fondsen & foundations), *Code Goed Bestuur* (Den Haag 2017).
- 415 Bovens, 't Hart en Van Twist, *Openbaar bestuur*, 375.
- 416 Ibidem, 376.
- 417 T. Harkema, *Het gezicht van het Sint Christophorileen tot Oldehove* (Bolsward 2020) 5.
- 418 Persoonlijke communicatie Gerben de Vries – Floris van Berckel Smit, 2 oktober 2020.
- 419 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 212.
- 420 E.g.: Kooij, *Van Haarlem naar Harvard*, 92.
- 421 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 203, 204.
- 422 Ibidem, 194-196.
- 423 Kist, *Geschiedenis van het Kruis- of Doumaleen te Aldeboarn*, 29.
- 424 *Leeuwarder Courant*, 'Afstand van studielenen' (27-10-2012).
- 425 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 197.
- 426 Ibidem, 204, 209, 211.
- 427 FIN, *Code Goed Bestuur*.
- 428 Kooij, *Van Haarlem naar Harvard*, 9, 111. De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 214.
- 429 Persoonlijke communicatie Gerben de Vries – Floris van Berckel Smit, 23 november 2020.
- 430 <https://www.rug.nl/cf/studeren-bij-cf/beurzen/studiebeurs-van-een-fries-leen?lang=en> (geraadpleegd 30-9-2020).
- 431 Interview Gerben de Vries, door Floris van Berckel Smit, 7 september 2020, 3.
- 432 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (5-10-2004). Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (16-12-2006).
- 433 Beleggingsfonds Fortuin uit Zee, *Rapport inzake jaarstukken 2007* (Makkum 2008) 3.
- 434 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 435 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-3-2005).
- 436 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-12-2005).
- 437 Ibidem.
- 438 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-1-2006).
- 439 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-10-2005).
- 440 Interview Klaas-Jan van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 5 oktober 2020.
- 441 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-4-2006).
- 442 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-4-2006). Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-9-2006).
- 443 Interview Klaas-Jan van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 5 oktober 2020.
- 444 Ibidem.
- 445 Ibidem.
- 446 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-12-2005).
- 447 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 6:41.
- 448 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-1-2006).
- 449 Ibidem.
- 450 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-1-2006).
- 451 Ibidem.
- 452 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 1:30:33.
- 453 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (26-1-2008).
- 454 Ibidem.
- 455 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-2-2008).
- 456 Ibidem.
- 457 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, St. Gebroeders De Jong's Leen. Begroting boekjaar 2006/2007 (2008).

- Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, financieel overzicht 2001-2020.
- 458 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (23-2-2008).
- 459 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (27-11-2010).
- 460 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-1-2006).
- 461 Interview Birgit ten Cate, door Floris van Berckel Smit, 4 oktober 2020.
- 462 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 463 Stichting Gebroeders de Jong's Leen, *Pensie-procedure GDJL* (1-7-2016).
- 464 Interview Eelco de Graaf, door Floris van Berckel Smit, 22 september 2020.
- 465 Privé-archief Gebroeders De Jong's Leen, *Huidige Pensiegerechtigden* (2020).
- 466 Privé-archief Gebroeders De Jong's Leen, 2020-10 II BV te ondertekenen 2020-05 besluiten.
Privé-archief Gebroeders De Jong's Leen, GDJL pensie-informatie 1994 t/m 2014 geanonimiseerd (9-10-2020).
- 467 Interview Klaas-Jan van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 5 oktober 2020.
- 468 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (16-12-2006).
- 469 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-10-2005).
- 470 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-10-2005).
- 471 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-1-2006).
- 472 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-4-2006).
- 473 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (28-6-2006).
- 474 Ibidem.
- 475 Ibidem.
- 476 Ibidem.
- 477 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (26-1-2008).
- 478 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 479 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (24-5-2008).
- 480 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-10-2008).
- 481 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (10-5-2010).
- 482 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (3-12-2009).
- 483 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-10-2008).
- 484 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (3-12-2009).
- 485 Ibidem.
- 486 Ibidem.
- 487 Ibidem.
- 488 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-2010).
- 489 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (2-10-2010).
- 490 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (24-5-2008).
- 491 Ibidem.
- 492 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 25 november 2019, 7.
- 493 Ibidem.
- 494 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-3-2010).
- 495 Ibidem.
- 496 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (10-5-2010).
- 497 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (27-11-2010).
- 498 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 25 november 2019, 7.
- 499 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (10-5-2010).
- 500 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (2-10-2010).
- 501 Ibidem.
- 502 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (27-11-2010).

- 503 Ibidem.
- 504 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 25 november 2019, 7.
- 505 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-10-2011).
- 506 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-1-2011).
- 507 Ibidem.
- 508 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (28-1-2012).
- 509 Ibidem.
- 510 Winnaars Tjeerd de Jongprijs:
Joëlle Janssen (2016)
Lieske van Eck (2015)
Jerine van Eijk (2014)
Esther Donkersloot (2013)
Lenneke Cornelissen (2012)
Henricke Tonkes (2011)
- 511 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (2-10-2012).
- 512 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (9-11-2012).
- 513 Ibidem.
- 514 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-6-2013).
- 515 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-4-2019).
- 516 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, financieel overzicht 2001-2020.
- 517 Ibidem.
- 518 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-8-2014).
Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (21-10-2014).
- 519 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (4-12-2014).
- 520 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (6-7-2016).
- 521 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (6-7-2016).
- 522 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 25 november 2019, 7.
- 523 Ibidem, 8.
- 524 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 13.
- 525 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (5-9-2009).
- 526 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-6-2011).
- 527 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (13-1-2010).
- 528 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-10-2011).
- 529 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (26-1-2008).
- 530 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-4-2006).
- 531 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (24-5-2008).
- 532 Ibidem.
- 533 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-10-2005).
- 534 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (27-11-2010).
- 535 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (31-1-2009).
- 536 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (27-11-2010).
- 537 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-1-2011).
- 538 Trip Advocaten & Notarissen, statutenwijziging Stichting Gebroeders de Jong's Leen (2012) 4.
- 539 Ibidem.
- 540 Ibidem.
- 541 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (28-1-2012).
- 542 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 1:09:41.
- 543 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (28-1-2012).
- 544 Ibidem.
- 545 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-6-2012).

- 546 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (31-3-2012).
- 547 Ibidem.
- 548 De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 197.
- 549 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 1:12:00.
- 550 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (2-10-2012).
- 551 Ibidem.
- 552 Ibidem.
- 553 Ibidem.
- 554 Ibidem.
- 555 Interview Birgit ten Cate, door Floris van Berckel Smit, 4 oktober 2020.
- 556 Interview Klaas-Jan van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 5 oktober 2020.
- 557 Veldman, *Van broederschap tot stichting*, 84. De Vries, *De vier oude Bolswarder studielenen*, 186. Harkema, *Het gezicht van het Sint Christophori-leen tot Oldehove*, 23.
- 558 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-8-2010).
- 559 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (28-1-2012).
- 560 Ibidem.
- 561 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-6-2012).
- 562 Interview Birgit ten Cate, door Floris van Berckel Smit, 4 oktober 2020.
- 563 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-6-2012). Interview Birgit ten Cate, door Floris van Berckel Smit, 4 oktober 2020.
- 564 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-6-2012).
- 565 Interview Klaas-Jan van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 5 oktober 2020.
- 566 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-6-2013).
- 567 Interview Birgit ten Cate, door Floris van Berckel Smit, 4 oktober 2020.
- 568 Ibidem.
- 569 Ibidem.
- 570 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (15-6-2013).
- 571 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, Vacature 'Stichting Gebr. De Jong's Leen zoekt 2 nieuwe bestuursleden!' (1-11-2013).
- 572 Interview Eelco de Graaf, door Floris van Berckel Smit, 22 september 2020.
- 573 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 574 Ibidem.
- 575 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (29-7-2014).
- 576 Interview Eelco de Graaf, door Floris van Berckel Smit, 22 september 2020.
- 577 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 578 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-8-2014).
- 579 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 580 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 581 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-8-2014).
- 582 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (4-12-2014).
- 583 Ibidem.
- 584 Ibidem.
- 585 Ibidem.
- 586 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (6-7-2016).
- 587 Ibidem.
- 588 Persoonlijke communicatie Birgit ten Cate – Floris van Berckel Smit, 16 november 2020.
- 589 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (4-12-2014).
- 590 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (20-1-2015).
- 591 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (21-4-2015).
- 592 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020. Persoonlijke communicatie Birgit ten Cate – Floris van Berckel Smit, 16 november 2020.
- 593 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 594 Ibidem.
- 595 Interview Eelco de Graaf, door Floris van Berckel Smit, 22 september 2020.

- 596 Ibidem.
- 597 Ibidem.
- 598 Ibidem.
- 599 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (17-9-2015).
- 600 Ibidem.
- 601 Ibidem.
- 602 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (12-7-2017).
- 603 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (16-10-2018).
- 604 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (18-10-2016).
- 605 Ibidem.
- 606 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (11-9-2017).
- 607 Interview Antje van Dijk, door Floris van Berckel Smit, 17 april 2020, min 1:14:54.
- 608 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (22-4-2017).
- 609 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-4-2019).
- 610 Interview Martin de Vries, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 611 Ibidem.
- 612 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (31-3-2012).
- 613 Ibidem.
- 614 Ibidem.
- 615 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (21-1-2016).
- 616 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (19-4-2019).
- 617 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 25 november 2019, 9.
- 618 Interview Herre Kingma, door Floris van Berckel Smit, 23 september 2020.
- 619 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-6-2012).
- 620 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (28-1-2012).
- 621 Privé-archief Stichting Gebroeders de Jong's Leen, notulen bestuursvergadering Stichting GDJL (30-6-2012).
- 622 Ibidem.
- 623 J.B. van Erp, *Memories of a GdJL Scholarship Recipient* (Chicago 2020) 1, 9.
- 624 FIN, *Code Goed Bestuur*, 10.
- 625 Het Prins Bernard Cultuurfonds, bijvoorbeeld, betaalt de laatste tranche vaak pas uit nadat de desbetreffende bursaal een reflectieverslag heeft aangeleverd.
- 626 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 303-304.
- 627 Persoonlijke communicatie Maaïke Steegmans – Floris van Berckel Smit, 17 november 2020.
- 628 FIN, *Code Goed Bestuur*.
- 629 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 363.
- 630 Ibidem, 362.
- 631 Ibidem, 395.
- 632 FIN, *Code Goed Bestuur*, 6.
- 633 HTK, 2000-2001, 18 april 2001, 1.
- 634 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 412-413.
- 635 FIN, *Code Goed Bestuur*, 7.
- 636 Ibidem, 4-5.
- 637 Van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*, 448-449.
- 638 Bolhaar, Kuijpers en Zumbuehl, *CPB Policy Brief*.

In 1921 werd de stichting Gebroeders de Jong's Leen opgericht: een Fries studieleen dat als doel heeft een bijdrage te leveren aan de educatieve prestaties van een specifieke groep gerechtigden. Dat wordt bereikt door het verstrekken van studiebeurzen ('pensies'). Het toekennen van studiebeurzen aan deze groep is tot op de dag van vandaag de kerntaak van de stichting.

Door de tijd heen zocht het bestuur naar manieren om de stichting efficiënter, professioneler en moderner te organiseren en groeipotentieel optimaal te benutten. Daarbij bleef men continu het evenwicht bewaken tussen het introduceren van vernieuwingen en het behoud van de historische doelstelling van de stichting. In dit boek wordt deze ontwikkeling beschreven, met veel aandacht voor de bredere maatschappelijke context.

Een veranderende omgeving met nieuwe bestuurlijke uitdagingen vraagt voortdurend om een herijking van de governance van particuliere stichtingen. Op basis van een historische analyse van de ontwikkeling en governance van de stichting Gebroeders de Jong's Leen formuleert dit boek een aantal aanbevelingen gericht op de toekomstbestendigheid. Dat maakt deze publicatie niet alleen interessant voor de betrokkenen bij Gebroeders de Jong's Leen, maar voor iedereen die geïnteresseerd is in de governance van particuliere stichtingen en lenen.

Floris van Berckel Smit is als historicus en bestuurskundige verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Eerder publiceerde hij over New Public Management en het hoger onderwijs in historisch perspectief.



Gebroeders de Jong's Leen