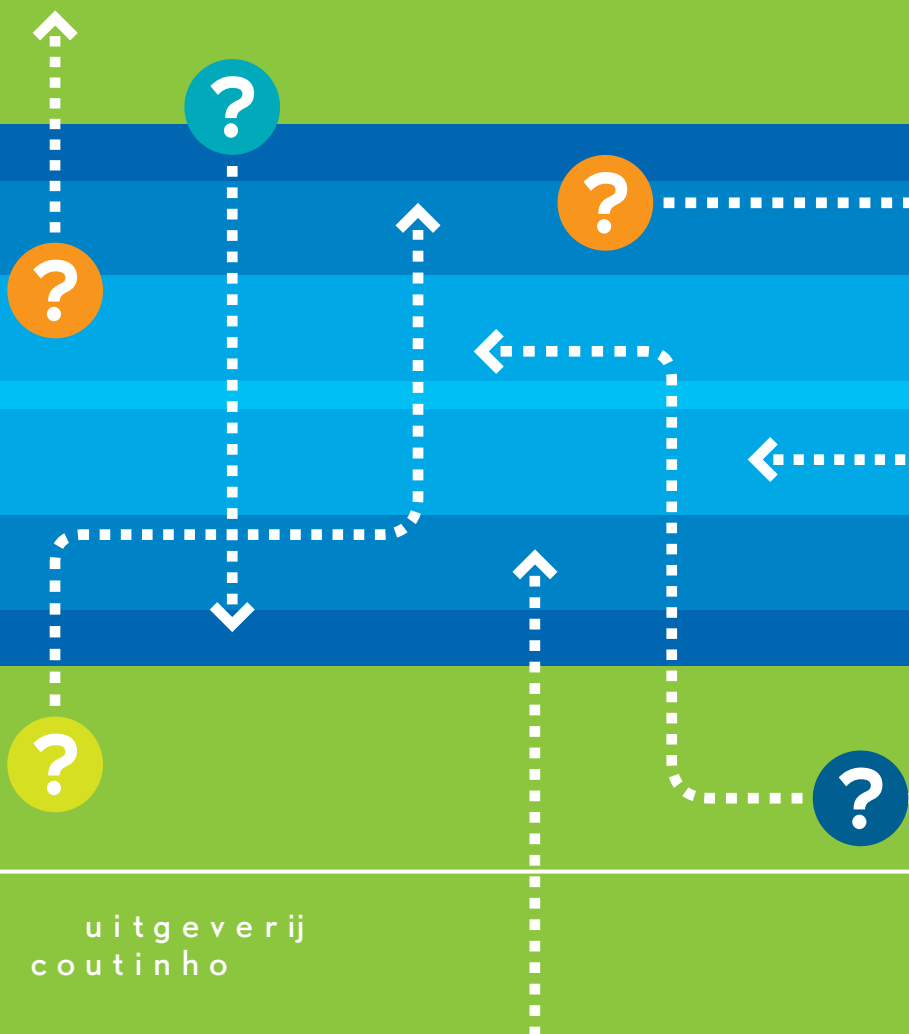


Tim 'S Jongers

Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties

EEN PRAKTISCHE GIDS



uitgeverij
coutinho

Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties

Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties

Een praktische gids

Tim 'S Jongers

u i t g e v e r i j | C
c o u t i n h o

bussum 2018

Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties is tot stand gekomen in samenwerking met PEP, kennis- en expertisecentrum op het gebied van participatie en emancipatie.



© 2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: IndionDesign, Didam

Binnenwerk: Concreat, Utrecht

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0613 2

NUR 740



VOORWOORD

Werken met vrijwilligers is niet hetzelfde als werken met beroepskrachten. Non-profit organisaties zijn niet hetzelfde als bedrijven. Kleine verenigingen zijn anders dan grote beroepsorganisaties, laat staan multinationals. Dit lijken open deuren, maar pas ergens aan het einde van de vorige eeuw verschijnen in Amerika de eerste publicaties die kijken naar vrijwilligerswerk vanuit een management of bestuurlijk perspectief. In Amerika verschijnt al in 1976 *The Effective Management of Volunteer Programs*, van Marlene Wilson. Daarop wordt doorgebouwd met allerlei grote en kleine publicaties die uitmonden in de klassieker uit 1996 van Susan Ellis *From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success*. In Nederland is mijn eigen dissertatie *Management van vrijwilligersorganisaties* in 1997 een startpunt van veel Nederlands publicaties over het werken met vrijwilligers. Vandaag de dag weten we veel meer over dat spannende vrijwilligersmanagement. Er zijn veel verschillende modellen ontwikkeld, de oorspronkelijke simpele lijstjes en procesaanpak van Wilson en Ellis is onderzocht, getoetst, aangepast en verbeterd. In Nederland zijn er deelpublicaties verschenen over allerlei onderwerpen.

Echter, *Management van vrijwilligersorganisaties* vormde niet alleen een startpunt voor de kennisontwikkeling in Nederland, het markeert ook een verdieping in het begrijpen van de context van het vrijwilligerswerk. Waar de Amerikaanse publicaties vooral gaan over grote beroepsmatige organisaties in de publieke dienstverlening met een toegevoegd vrijwilligersgroepje, omschreven als 'volunteer-programs' in bijvoorbeeld ziekenhuizen, zorginstellingen en 'blijf van mijn lijf' huizen, gaan de Nederlandse publicaties vaak over organisaties

waarin vrijwilligers dominant zijn. Illustratief daarvoor is het 'Vrijwilligers in Sport' project van NOC*NSF.

Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties plaatst zich met nadruk in die Nederlandse traditie van vrijwilligersmanagement bekijken vanuit het perspectief van organisaties waarin vrijwilligers een cruciale rol spelen. Dat is juist nu belangrijk omdat beroepskrachten steeds minder dominant aanwezig zullen zijn en vrijwilligers steeds meer zelf ook inhoudelijk opgeleid zijn. Waar vroeger de vrijwilliger hoogopgeleid was op een ander inhoudelijk gebied, zien we nu de opkomst van de hoogopgeleide vrijwilliger die doet waar hij of zij specifiek voor opgeleid is.

Het is Tim 'S Jongers goed gelukt om de balans te vinden tussen kennis overdragen en kennis toepassen. *Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties* is goed bruikbaar voor beginnende besturen en startende organisaties omdat er veel checklijsten in staan met onderwerpen die je anders snel zou vergeten. Tegelijkertijd is het boek nuttig voor de iets meer ervaren bestuurder, coördinator of vrijwilliger met management ervaring die betere woorden wil hebben om te kunnen beschrijven wat er gebeurt in de organisatie. Juist daarin schuilt volgens mij de toegevoegde waarde. Zonder belerend te zijn, legt *Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties* goed uit wat je moet leren en vergeten als je de wissel overgaat van beroepsmatig naar vrijwilligerswerk, van winstgericht naar non-profit en van multinational naar lokaal initiatief.

Ik verwacht dat met toepassen van *Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties* de ergste doodzonde van vrijwilligersmanagement, namelijk 'het verspillen van de tijd van een vrijwilliger door slecht management', voorkomen kan worden. Succes!

Prof.dr. L.C.P.M. (Lucas) Meijs

Hoogleraar 'Strategische Filantropie en Vrijwilligerswerk'

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

Voorjaar 2018



INHOUDSOPGAVE

WAAROM DIT BOEK?	12
 HOOFDSTUK 1 KEUZES MAKEN	 15
1.1 Vrijwilligersorganisaties	15
1.2 Welke rechtsvorm kies je?	19
Vereniging of stichting?	20
1.3 Hoe typeer je je organisatie?	22
Social profit of public profit?	22
Tot welke sector behoort de organisatie?	23
Verhouding professional-vrijwilliger	24
Onderscheid op basis van verantwoordelijkheid	25
Onderverdeling op basis van motivaties	26
1.4 Het belang van een missie en een visie voor de strategie	27
Missie	27
Visie	28
Van binnen naar buiten	29
Strategie	30
 HOOFDSTUK 2 HET BESTUUR	 32
2.1 Het dagelijkse bestuur	32
Voorzitter, secretaris, penningmeester	34
Soorten besturen	35

2.2 Aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid	38
Inschrijving bij Kamer van Koophandel	38
Verschillen in aansprakelijkheid	39
Persoonlijke aansprakelijkheid	40
Bestuurdersaansprakelijkheid voorkomen	43
Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering	44
Bij wie ligt de verantwoordelijkheid?	44
2.3 Statuten	45
Notariële vastlegging van de statuten	45
Opname van extra regelzaken in statuten	47
Wijzigen van statuten	48
Huishoudelijk reglement	48
2.4 Verantwoording	49
2.5 Behapbaar besturen	51

HOOFDSTUK 3 BELEID **57**

3.1 De voordelen van helder beleid	57
Beleidstermijnen	58
Strategisch plannen	63
3.2 Regeren is vooruitzien	67
Drie spelers, één samenleving	67
SWOT-analyse	70
3.3 Van ambities naar doelen	72
SMART	73
Draagvlak en inspraak	74
Van onderop bouwen aan beleid	76
3.4 Het beleidsplan	81
Inhoud van een beleidsplan	82

HOOFDSTUK 4 WERKEN MET VRIJWILLIGERS **84**

4.1 Wat is vrijwilligerswerk?	84
De rijksoverheid over vrijwilligerswerk	87

4.2 De randvoorwaarden voor het werken met vrijwilligers	88
Vrijwilligerswerk en het ontvangen van bijstand	89
Vrijwilligerswerk en het ontvangen van een werkloosheidsuitkering	89
Vrijwilligersvergoeding en onkostenvergoeding	90
VOG	91
Sociale veiligheid	92
Vrijwilligersverzekering	93
Arbo en vrijwilligerswerk	94
4.3 Vrijwilligers in soorten en maten	94
Verschillende categorieën vrijwilligers	94
Verschillende types vrijwilligers	102
De categorieën en typologieën verenigd	108
4.4 Vrijwilligers werven, behouden en bedanken	110
De vrijwilligerscoördinator	110
Vrijwilligers werven	112
Vrijwilligers behouden	115
Vrijwilligers bedanken	118

HOOFDSTUK 5 FINANCIËN **120**

5.1 ANBI en SBBI	120
ANBI	120
SBBI	122
5.2 Subsidies en fondsen	124
Subsidies	124
Fondsen	126
5.3 Sponsoring en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen	130
Sponsoring	130
Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO)	135
5.4 Crowdfunding	139

HOOFDSTUK 6 PUBLICITEIT EN COMMUNICATIE 142

6.1 Public Relations	142
De pr-commissie	143
Het pr-plan	143
6.2 Algemene vordering gegevensbescherming	146
Wat wordt er verstaan onder het verwerken van gegevens?	147
Wanneer mogen gegevens verwerkt worden?	147
Wat verandert er specifiek met de ingang van de AVG?	148
Autoriteit Persoonsgegevens	148
6.3 Huisstijl	149
Logo	150
Typografie	151
Kleur	152
Vorm	152
Visuals	152
Taal	152
6.4 Website	153
Bouwen van een website	153
Inhoud van de website	155
6.5 Social Media	158
Socialmediastrategie	158
Vrijwilligers werven via social media	161
Facebook	163
LinkedIn	165

HOOFDSTUK 7 LEIDERSCHAP EN DIVERSITEIT 167

7.1 Leiderschap	168
Soorten leiderschap	168
Wat verwacht men van een leider?	171
Persoonlijk leiderschap	172
Groepsvorming	177

7.2 Diversiteit	179
Een toename in diversiteit	180
Kansen van diversiteit?	181
Valkuilen van diversiteit	183
Op weg naar een diversiteitsbeleid	186
Aandacht voor openheid	188
BEGRIPPENLIJST	191
LITERATUUR	198
DIGITALE BRONNEN	201



WAAROM DIT BOEK?

Als organisatie die met vrijwilligers werkt moet je van alle markten thuis zijn. Zo is het van belang dat je een gezond financieel beleid voert, anticipeert op veranderingen in de samenleving en vrijwilligers werft en aanstuurt, om maar enkele zaken te noemen. In sommige organisaties worden al deze taken uitgevoerd door mensen die vaak niet opgeleid zijn voor de rol die ze vervullen. In andere organisaties kan er een spanningsveld ontstaan tussen wat een vrijwilliger mag en kan doen en wat een professional van hem of haar mag verwachten.

Dit boek werd geschreven met deze situaties in het achterhoofd. Met als doel om mensen binnen vrijwilligersorganisaties (zoals verenigingen, stichtingen en buurtinitiatieven) wegwijs te maken op het gebied van besturen, organiseren en verantwoorden. Het behelst niet alleen wetenschappelijke inzichten of inzichten gegenereerd uit eigen praktijkgericht onderzoek, maar het voorziet ook in praktische tips en het probeert oplossingen aan te reiken voor de dagelijkse problemen waarmee organisaties geconfronteerd kunnen worden. In die zin is het geen wetenschappelijk of theoretisch naslagwerk, maar een gids die is gebaseerd op inzichten uit de praktijk en gesprekken met enthousiaste mensen die iets willen doen voor hun medemens of omgeving. Zonder deze mensen was dit boek er nooit gekomen.

Dit boek dient niet van voren naar achteren gelezen te worden. We hebben het opgesplitst in zeven hoofdstukken. Elk hoofdstuk belicht een aspect van wat het besturen van of actief zijn binnen een vrijwilligersorganisatie inhoudt. Wel is het boek zo opgebouwd dat ook niet-ervaren bestuurders, studenten of vrijwilligers er hun voordeel mee kunnen doen. Zo beginnen we bij het begin: wat is een organisatie?

Immers, als je zelf geen goed beeld hebt van de eigenheid van je organisatie en haar doelstellingen, kun je dit ook niet van anderen verwachten. Vervolgens gaan we in op het bestuur, want het is niet alleen belangrijk om een missie en een visie te formuleren, ze moeten ook worden uitgedragen. Bestuurders zijn hiervan de bewakers, maar ook professionals en vrijwilligers kunnen hier een grote rol in spelen. Bestuurders hebben echter te maken met wettelijke verantwoordelijkheden en daaruit volgende aansprakelijkheden. Maakt dit van flexibel besturen een utopie? Of zijn er strategieën te volgen die de bestuurstaken overzichtelijk en behapbaar houden? Na de dromen en het denken komt het doen. Het helder hebben van beleid en dit omzetten in praktisch uitvoerbare taken zijn daarbij een must. Ook het kijken naar de toekomst is belangrijk in een snel veranderende sociaal-maatschappelijke omgeving. Immers, regeren is vooruitzien. Als beleid goed geformuleerd wordt, kan het worden opgesplitst in concrete taken, die al dan niet opgepakt worden door vrijwilligers. Dat zijn betrokken mensen, maar het blijven mensen, wat betekent dat het aansturen van vrijwilligers maatwerk is. Vrijwilligers dienen slim geworven te worden, zodat de juiste persoon op de juiste plek terechtkomt; zoeken naar een win-winsituatie is van groot belang. Ook het waarderen van vrijwilligers en het samenspel met de professional verdienen voldoende aandacht. Bij het ontplooiën van activiteiten hoort ontegensprekelijk de zoektocht naar middelen. Hoe spreek je fondsen aan, wat zijn de do's-and-don'ts bij het indienen van een subsidie en hoe krijg je sponsors geënthousiasmeerd voor je initiatieven? Ook burgers en bedrijven kunnen een rol spelen in het vergaren van de nodige materialen. Daarbij is het van belang om goed te communiceren en handig in te spelen op online-trends en -ontwikkelingen. Uiteraard nemen social media een belangrijke plaats in. Het laatste hoofdstuk van het boek zoekt de verdiepende laag op. De organisatie staat, het bestuur is geïnstalleerd, de taken zijn verdeeld en de omgeving weet van het bestaan en de meerwaarde van de organisatie af. Tijd voor reflectie: hoe kun je jezelf als bestuurder beter in je rol zetten en wat kan diversiteit binnen de organisatie opleveren? Immers, een organisatie die een weerspiegeling wil zijn van de samenleving waarin ze acteert, kan niet om deze vraagstukken heen.

We wensen je veel inspiratie en leesplezier toe!

Door het hele boek kom je **vetgedrukte** begrippen tegen. Deze begrippen worden uitgelegd in de begrippenlijst op p.191.



KEUZES MAKEN

1.1 VRIJWILLIGERSORGANISATIES

Een organisatie kan gedefinieerd worden als een bundeling van kennis, kunde en vaardigheden van minimaal drie personen. Organisaties hebben een doelstelling die bestaat uit het leveren van diensten of producten. Voor maatschappelijke organisaties komt daarbij dat ze ten dienste van de samenleving staan. Hierbij kan gedacht worden aan verzorgingshuizen, maatjesprojecten, voetbalverenigingen, natuurbescherming et cetera. Ze kunnen wel geld vragen voor hun activiteiten, producten en/of diensten, maar maken daar geen winst op. Zo betaal je bij een voetbalvereniging wel contributie, maar de bestuurders kunnen zichzelf aan het eind van het jaar geen winst uitkeren. De rechtsvorm die daarbij hoort is een stichting, een vereniging of een coöperatie. Alle drie hebben bestuurders die niet betaald worden voor hun functie en hebben geen aandeelhouders aan wie winst uitgekeerd kan worden. Dit in tegenstelling tot bedrijven, die eveneens producten of diensten aanbieden, maar winst als primaire doelstelling hebben. Zij willen geld verdienen met hun activiteiten. De bestuurders krijgen betaald voor hun werk en aan de aandeelhouders kan winst uitgekeerd worden. Daarnaast zijn in Nederland sociale ondernemingen in opkomst. Zij bevinden zich tus-

sen maatschappelijke organisaties en bedrijven in. In de eerste plaats stellen ze zich in dienst van de samenleving, in de tweede plaats richten ze zich op het maken van winst. Het zijn dus bedrijven met een maatschappelijk of sociaal doel. Hun motto luidt vervolgens: *impact first*.

Maatschappelijke organisatie	Sociale onderneming	Bedrijf
Stichting Humanitas	Tony's Chocolonely	Albert Heijn
Voetbalvereniging	Bijzonder Thuisafgehaald	Apple
Zorgcoöperatie	Triodos Bank	Philips

Als we het in dit boek hebben over organisaties, dan hebben we het over stichtingen of verenigingen: organisaties met een maatschappelijk of sociaal doel die winst niet als doelstelling hebben. Doordat ze geen winst maken, is het toegestaan om met vrijwilligers te werken. Immers, wanneer een organisatie winst als doelstelling heeft, dient ze met betaalde krachten te werken. Als men daar met vrijwilligers zou werken, zou er gratis arbeid geleverd worden ten behoeve van de winst van de aandeelhouders of eigenaren, en dat is in Nederland verboden. Dit wil echter niet zeggen dat een maatschappelijke of sociale organisatie geen betaalde krachten in dienst kan hebben. Zo is een verzorgingshuis zonder gespecialiseerd personeel ondenkbaar. Zij staan in voor de kerntaken, zoals het wassen van de cliënten. Vrijwilligers kunnen daar dan weer een rol spelen bij bijvoorbeeld het organiseren van de wekelijkse bingoavond. Daar heb je geen betaalde en opgeleide mensen voor nodig. Het onderscheid tussen een vrijwilliger en een betaalde kracht zit hem in de vergoeding en het contract. Een betaalde kracht krijgt salaris dat wordt overeengekomen in onderhandelingen, al dan niet collectief via een **cao**. De afspraken tussen organisatie en betaalde kracht worden vervolgens vastgelegd in een arbeidsovereenkomst. Een vrijwilliger kan hoogstens een vrijwilligersvergoeding ontvangen en de afspraken met de organisatie worden vastgelegd in een vrijwilligerscontract (Rijksoverheid.nl). In tegenstelling tot een arbeidscontract heeft een vrijwilligerscontract minder juridische afdwingbaarheid. Meer daarover is te lezen in hoofdstuk 4: Werken met vrijwilligers.

Wanneer een organisatie werkt met alleen vrijwilligers is er overduidelijk sprake van een vrijwilligersorganisatie. De term ‘vrijwilligersorganisatie’ gebruiken wordt echter moeilijker wanneer er ook betaalde krachten aanwezig zijn, zoals bij het eerdergenoemde voorbeeld van het verzorgingshuis. En dan zijn er ook nog maatschappelijke organisaties die helemaal niet met vrijwilligers werken. Vaak komt dat door hun specialisatie. Denk hierbij aan ziekenhuizen, omroepen, kenniscentra et cetera. Zij zouden gezien hun doelstellingen en juridische vorm wel met vrijwilligers kunnen werken, maar doen dat omwille van hun taken niet of heel weinig. Een veel gehanteerde definitie voor vrijwilligersorganisaties is die zoals opgesteld door Movisie:

“ Een vrijwilligersorganisatie is een met naam en adres genoemd, formeel of informeel georganiseerd verband van verschillende mensen dat met enige regelmaat bijeenkomt en/of activiteiten organiseert in het algemeen belang, waarbij alle inkomsten worden ingezet ten gunste van de doelstelling van de organisatie en waarbij de uitvoering van het primaire proces door vrijwilligers wordt gedaan en er geen verband bestaat tussen de verrichte werkzaamheden en de verdiensten van de vrijwilligers. (Movisie.nl) ”

Wat in deze definitie opvalt is de benoeming van *naam en adres*, wat duidt op een juridische vorm: stichting of vereniging en dus een inschrijving bij de Kamer van Koophandel. Verder gaat het over het *organiseren van activiteiten in het algemeen belang*. Dat staat in tegenstelling tot een particulier belang, zoals de winst van de eigenaar van een bedrijf. Bij een vrijwilligersorganisatie worden dan ook alle inkomsten *ingezet ten gunste van de doelstelling van de organisatie*. Dit wil zeggen dat een organisatie die actief is binnen de zorg alle inkomsten moet aanwenden ten behoeve van die zorg. Verder staat er te lezen dat *de uitvoering van het primaire proces door vrijwilligers wordt gedaan*. Het primaire proces staat hier tegenover het secundaire proces. Een organisatie die zich inzet voor het bestrijden van eenzaamheid door het aanbieden van activiteiten voor ouderen, dient dan die activiteiten volledig te ontplooiën door de inzet van de vrijwilligers.

Met het primaire proces worden de activiteiten voor de ouderen bedoeld. Het secundaire proces bestaat bijvoorbeeld uit het voeren van een boekhouding door een betaalde boekhouder, het werven, aansturen en begeleiden van vrijwilligers door een betaalde vrijwilligerscoördinator et cetera. Ten slotte mag er *geen verband bestaan tussen de verrichte werkzaamheden en de verdiensten van de vrijwilligers*. Dit wil zeggen dat men niet betaald mag worden voor de te verrichten werkzaamheid, exclusief wettelijk vastgelegde (onkosten)vergoedingen. Het vrijwilligerswerk mag dus geen bron van inkomsten zijn. Er mag wel een vrijwilligersvergoeding uitgekeerd worden, zoals vastgelegd in de wet. Vrijwilligers mogen niet betaald worden voor hun werkzaamheden, want dan is er sprake van het ontvangen van een loon (Rijksoverheid.nl).

Wanneer we deze definitie hanteren, moeten we vaststellen dat een verzorgingshuis geen vrijwilligersorganisatie genoemd kan worden, omdat het primaire proces verzorging is en die wordt uitgevoerd door professionals die betaald worden voor hun arbeid. Vrijwilligers verrichten daarbij ondersteunende werkzaamheden. Of je organisatie bestempeld kan worden als een vrijwilligersorganisatie is met name belangrijk wanneer je fondsen en/of subsidies aanvraagt, maar ook wanneer je vrijgesteld wilt worden van vennootschapsbelasting; dan moet minimaal 70% van de werkzaamheden door vrijwilligers uitgevoerd worden. Wil je in aanmerking komen voor de **ANBI**-status (ANBI staat voor Algemeen Nut Beogende Instelling; zie ook paragraaf 5.1), dan moet je voldoen aan de 90%-eis: slechts 10% van je middelen mag ingezet worden voor andere doeleinden dan het maatschappelijk nut waarvoor je organisatie staat (Belastingdienst.nl). Wanneer je slechts beperkt rechtsbevoegdheid hebt als organisatie, en dus niet over de rechtsvormen stichting of vereniging beschikt, kom je enkel in aanmerking voor waarderingssubsidies. Kortom, je doet er goed aan de vrijwillige activiteiten in je organisatie goed onder de loep te nemen en in kaart te brengen. Dit kan helpen bij het opstellen van een subsidieaanvraag, een fondsaanvraag of andere zaken zoals certificaten. Immers, partners willen weten met wie ze te maken hebben. Hoe inzichtelijker je het maakt, des te makkelijker de organisatie te beoordelen is, des te groter de kans op positief nieuws.

1.2 WELKE RECHTSVORM KIES JE?

Zoals gezegd behandelen we in dit boek organisaties die een maatschappelijk belang dienen. Hieronder rekenen we stichtingen en verenigingen, zij kunnen immers met vrijwilligers werken. Voordat je van start gaat met het oprichten van een vrijwilligersorganisatie, is het van belang goed na te denken over de **rechtsvorm**. Dit is de juridische vorm van de organisatie en de manier waarop deze bekendstaat bij instanties als de Belastingdienst. Er zijn verschillende rechtsvormen mogelijk. Wat van belang is, is dat het doel van je organisatie optimaal aansluit bij de rechtsvorm. Die keuze bepaalt in welke mate de bestuurders aansprakelijk zijn en hoeveel belasting er moet worden betaald. Voor een goed begrip van de rechtsvorm is het van belang om het onderscheid tussen een **natuurlijk persoon** en een **rechtspersoon** duidelijk voor ogen te hebben. Een rechtspersoon is een juridische constructie waardoor een organisatie kan optreden in het rechtsverkeer. Dat wil zeggen dat de organisatie drager is van rechten en plichten zoals ook mensen dat zijn. Door het aannemen van een juridische vorm kan een organisatie contracten en leningen afsluiten, subsidies aanvragen, schulden maken et cetera. De bestuurders van de organisatie zijn dan vertegenwoordigers van de rechtspersoon. Door het oprichten van een organisatie in juridische vorm, en dus een rechtspersoon, kunnen de bestuurders niet persoonlijk verantwoordelijk gehouden worden bij bijvoorbeeld een claim door derden. Let wel, bestuurders moeten te allen tijde rechtmatig handelen. Doe je als bestuurder iets illegaals in de naam van de organisatie, dan ben je zelf verantwoordelijk, en niet de organisatie. Tegenover de rechtspersoon staat de natuurlijke persoon. Dit is een mens die bij de geboorte rechten en plichten meekrijgt en deze behoudt tot het sterven. De bestuurder is als natuurlijk persoon de vertegenwoordiger van de organisatie als rechtspersoon. Het oprichten van een rechtspersoon kan dan gezien worden als een buffer tussen de eigendommen van de bestuurder en die van de organisatie. Bij een eventueel faillissement gaat dan de rechtspersoon failliet en houdt deze op te bestaan. De natuurlijke persoon – de bestuurder – ondervindt hier geen nadelen van, mits hij/zij rechtmatig heeft gehandeld. In die zin kun je de natuurlijke

persoon zien als de ogen en handen van de rechtspersoon: organisaties kunnen niet lezen en schrijven, maar er moeten wel contracten getekend worden. Dit doet de natuurlijke persoon als vertegenwoordiger van de rechtspersoon. De bestuurder is dus niet de organisatie, maar staat er ten dienste van (Ondernemersplein.nl).

Vereniging of stichting?

Zoals eerder vermeld beperken we ons in dit boek tot organisaties en meer specifiek verenigingen en stichtingen. Voor vrijwilligersorganisaties zijn de stichting en de vereniging de meest voorkomende rechtsvormen. Let wel, niet alle stichtingen en verenigingen zijn échte vrijwilligersorganisaties. Voor het verdere verloop van dit boek hanteren we de aanname dat de stichtingen en verenigingen veelal werken met vrijwilligers. Daardoor valt zowel een zorgorganisatie als een cultuurcentrum of een stichting die activiteiten organiseert voor kinderen uit de buurt onder de scope van dit boek.

Het belangrijkste verschil tussen een vereniging en een stichting is dat mensen die actief zijn binnen een vereniging ook leden zijn. Dit is niet het geval bij een stichting. Bij verenigingen verenigen mensen zich rond een bepaalde hobby, passie, levensovertuiging of politieke overtuiging. Denk aan voetbalclubs, wandelclubs en politieke partijen. De leden betalen contributie en ze hebben via de Algemene Ledenvergadering (ALV) gegarandeerde inspraak in de besluitvorming. Zo wordt men lid van een voetbalclub na het betalen van de contributie en wordt men elk jaar uitgenodigd deel te nemen aan de ALV. Alle leden van een vereniging gezamenlijk vormen de ALV. Via de ALV kunnen bestuurders benoemd of ontslagen worden in een proces waarbij ieder lid van de vereniging een stem heeft.

Bij een stichting gaat het over het aanbieden van een product, dienst of het bedienen van een doelgroep. Denk hierbij aan verzorgingshuizen, schuldhulpverlening, voedselbank et cetera. Een stichting heeft geen leden, maar wel een bestuur.

Binnen een vereniging zijn de bestuurders niet de alleenheersers. In dat opzicht kan een vereniging als democratischer bestempeld worden dan een stichting. Immers, bij een stichting zijn het enkel de bestuurders die stemrecht hebben en dus beslissingen kunnen

nemen. Zij kunnen niet tegengehouden worden door de stemming van de leden op de ALV, want die bestaat daar niet. Bij een stichting is in de regel de wil van de bestuurders wet (Verenigingen.nl).

Samengevat: een vereniging heeft leden, wat van de Algemene Ledenvergadering het hoogste besluitvormende orgaan van de vereniging maakt. Bij een stichting zijn er geen leden, maar is er wel een bestuur en eventueel een raad van toezicht aanwezig. Het bestuur is het centrale orgaan in de bedrijfsvoering, maar is niet per definitie het hoogste orgaan. Dit is afhankelijk van de **statuten**. Meer hierover is te lezen in paragraaf 2.3.

Een belangrijke vraag bij de keuze van een rechtsvorm is die van aansprakelijkheid. Dit wil zeggen: wie is voor de wet aansprakelijk wanneer het fout gaat? Voor natuurlijke personen is dat duidelijk: wie een potje breekt, betaalt het potje. Maar hoe zit dat als dat gebeurt bij het verrichten van een vrijwillige activiteit? In dat geval is het de rechtspersoon, de organisatie, die aansprakelijk wordt gesteld. Als iemand bijvoorbeeld binnen een stichting kookt voor een zame ouderen en een van de ouderen ziek wordt, is dat niet de schuld van de kok, maar van de stichting. Dit wil zeggen: als iemand een gerechtelijke klacht indient, wordt deze niet ingediend tegen de natuurlijke persoon – de kok – maar tegen de rechtspersoon – de organisatie. In tegenstelling tot een vereniging kan een stichting uitsluitend worden opgericht met volledige rechtsaansprakelijkheid. Dat wil zeggen dat alle aansprakelijkheid bij de rechtspersoon, de stichting dus, ligt. Bij een vereniging hoeft dit niet zo te zijn. Een vereniging kan ook opgericht worden met beperkte rechtsbevoegdheid. Dit is het geval als de vereniging niet is opgericht via de notaris. Dan is de bestuurder met zijn/haar privévermogen aansprakelijk voor de verplichtingen van de vereniging, bijvoorbeeld het terugbetalen van schulden na ontheffing. De aansprakelijkheid kan wel worden beperkt door de vereniging in te schrijven in het handelsregister (Belastingdienst.nl). Bestuurders en leden van een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid (opgericht bij **notariële akte** en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel) zijn in principe niet aansprakelijk voor de verplichtingen van de vereniging, ook niet na ontbinding en faillissement. De vereniging is dan schuldenaar of schuldeiser, niet het bestuurslid. Bij een stichting is per

definitie sprake van volledige rechtsbevoegdheid, omdat deze bij notariële akte is opgericht.



Sinds 2014 is de Kamer van Koophandel gedigitaliseerd onder de naam Ondernemersplein. Op [Ondernemersplein.nl](https://ondernemersplein.nl) vind je alle informatie voor het inschrijven van je stichting of vereniging, maar ook over veranderingen in beleid en wetten.

1.3 HOE TYPEER JE JE ORGANISATIE?

Je wilt een organisatie oprichten die (deels) bestaat uit vrijwilligers. Het is van belang dat je kiest voor de passende rechtsvorm. Daar waar verenigingen worden opgericht omtrent een gedeelde passie van de leden, zijn stichtingen meer naar buiten gericht. Ook is het belangrijk om na te denken over de aansprakelijkheid: een vereniging met gedeelde of volledige rechtsbevoegdheid? De keuzes die je hieromtrent maakt hebben gevolgen voor de juridische positie van je organisatie binnen het rechtsverkeer. Maar je kunt je organisatie ook nog anders typeren. Het is van belang dat je zelf weet hoe de organisatie getypeerd kan worden. Immers, fondsen werken vaak rondom een bepaald thema of een bepaalde doelgroep, net als subsidies. Maar het kan je tevens helpen om zelf kritisch naar je organisatie te kijken en te bepalen welke plaats deze inneemt in de maatschappij. Hieronder bespreken we vijf modellen die je kunt gebruiken om je organisatie te typeren:

Social profit of public profit?

Een vraag die je jezelf kunt stellen is of je organisatie, en daarmee de vrijwilligers, zich inzet voor sociale of publieke doelen. Dit onderscheid kun je per sector maken. Daar waar het sociale doelen betreft kunnen deze strak georganiseerd zijn, zoals een sportvereniging, of minder strak, bijvoorbeeld buurtcomités. Die onderverdeling vindt dus plaats op basis van de structuren waarbinnen de doelen nagestreefd wor-

den. Bij publieke doelen gaat het om adviesstructuren of overheidsprogramma's. Hier is de vraag: is het orgaan opgesteld door de organisatie of een platform van organisaties? Of wordt het gestuurd door de overheid? Dit heeft met name effect op de wijze van verantwoorden en de sturing die je kunt verwachten (Redig, 2005).

	Social profit		Public profit	
Diverse sectoren	Strak en sterk gestructureerd	Weinig gestructureerd	Adviesbeheer, structuren	Overheidsprogramma's
Zorg en hulp Gezondheid sociale doelgroepen	Vrijwilligerswerk in ziekenhuizen, zorginstellingen, thuishulp, crisisopvang, enz.	Solidariteitsacties allerlei	Raden voor welzijn, enz. Bestuur van voorzieningen in co-management	Dienstencentra, hulp in ziekenhuizen, zorginstellingen, enz.
Sociaal-cultureel Jeugd, sport, erfgoed, vorming, amateurkunst, buurt, school	Verenigingen, instellingen	Buurt-, wijk-, straat- en feestcomités, actiegroepen, enz.	Raden voor cultuur, jeugd, sport, erfgoed, buurt, enz.	Stichting die activiteiten organiseert voor kinderen uit de buurt, museum- en natuurgidsen, enz.
Politiek	Politieke partijen	Actie- en belangengroepen	Gevolmachtigde	Commissarissen

Bron: naar Redig (2005)

Tot welke sector behoort de organisatie?

Ook kun je je organisatie typeren op basis van sector. Dit is met name van belang om te bekijken bij welke subsidieverstrekker of bij welk fonds je terechtkunt. Zo worden subsidies voor organisaties die jongeren aan het werk helpen niet door dezelfde subsidieverstrekker verleend als subsidies voor sportverenigingen. Natuurlijk kan het zo zijn dat een sportvereniging er naast de sport nog andere maatschappe-

lijke activiteiten op nahoudt; bijvoorbeeld een keer per week maaltijden verzorgen voor ouderen in de buurt. Voor die andere activiteiten zal men voor financiering niet moeten aankloppen bij de dienst sport van de betreffende gemeente. Ook kan het hiernavolgende model inzicht geven in de keuze van rechtsvorm: stichting of vereniging (Devilee, 2005).

Sector	Voorbeelden van organisaties
sport en recreatie	voetbalverenigingen, volleybalverenigingen, dartclubs, computerclubs, Scouting Nederland, handboogschietvereniging
zorg of hulpverlening	Nederlandse Rode Kruis, de Zonnebloem, Unie van Vrijwilligers, Oxfam Novib, UNICEF
informatie en advies	Stichting Telefonische Hulpdiensten, Vluchtelingenwerk, Slachtofferhulp, informatie- en adviescentra voor ouderen
politiek en ideëel	vrijwilligerswerk voor politieke partijen, Amnesty International, Pax Christi
levensbeschouwing	vrijwilligerswerk vanuit de kerken zoals jeugd-pastoraat, ziekenpastoraat, ondersteuning bij rouwverwerking
cultuur	toneelverenigingen, historische genootschappen, dansgezelschappen
sociaal-cultureel werk	buurthuizen, buurtverenigingen
onderwijs en vorming	scholen met overblijfouders, leeshulpen, ouderaden, Nederlands taalonderwijs aan anderstalige volwassenen (NT2)
belangenbehartiging	ouderenbonden, patiëntenverenigingen, gehandicapten-organisaties, cliëntenraden
natuur en milieu	IVN, Milieudefensie, Dierenbescherming, Nivon, Greenpeace
overige sectoren	vrijwillige brandweer, vrijwillige reddingsbrigades

Bron: Devilee (2005)

Verhouding professional-vrijwilliger

Je kunt ook kijken in hoeverre je organisatie aangestuurd wordt door vrijwilligers dan wel professionals, of beiden. Zoals we eerder zagen