

Missie en ambitie

McKinsey & Company



Size matters

“Size matters”, ook als je een bijdrage wilt leveren aan het welzijn van Nederland. Het Oranje Fonds steunt jaarlijks vele lokale initiatieven die, elk op hun eigen wijze, een bijdrage leveren aan het welzijn van de Nederlandse burgers. De creativiteit en de energie die in deze initiatieven wordt gestoken is enorm; het lijkt alsof voor iedere doelgroep in Nederland ergens in het land een initiatief bestaat.

Tegelijkertijd zijn deze initiatieven vaak kleinschalig. Veel initiatiefnemers hebben moeite om hun initiatief verder te laten groeien dan de stad – of zelfs de wijk – waarin het begonnen is. Het aantal mensen dat profijt heeft is daarom vaak beperkt tot een paar honderd. Een gemiste kans, want hoe meer mensen profiteren van een initiatief, hoe meer je bereikt!

Om te groeien moeten veel, vaak nieuwe vragen worden beantwoord over het initiatief (zoals “wat is uniek aan mijn concept”, “hoe gaan we ons organiseren”, “hoe gaan we de groei financieren”) en over de leider van het initiatief zelf (zoals “hoe verandert mijn rol”, “welke nieuwe vaardigheden moet ik ontwikkelen”, “wie neemt mijn huidige taken over”)?

In de praktijk blijkt dat groeiambities vaak niet worden verwezenlijkt omdat de initiatiefnemers het lastig vinden al deze vragen zelf te beantwoorden. Daarom hebben het Oranje Fonds en McKinsey & Company het **Oranje Fonds Groeiprogramma** opgezet. Met dit programma stimuleren we de groei van succesvolle initiatieven. Het programma is een combinatie van theorie, toegang tot experts, individuele coaching en uitwisseling van ervaringen tussen deelnemers.

Dit Groeiboek bevat de theorie. Elk hoofdstuk behandelt een onderwerp dat relevant is voor de groei van een sociaal initiatief. Het Groeiboek is daarmee de ruggengraat van het Groeiprogramma. Echter: lezen alleen helpt niet. De uitdaging is om al deze theorie daadwerkelijk te gebruiken voor de groei van jouw initiatief. We raden je daarom aan om ook alle andere kansen te gebruiken die het programma biedt.

“Size matters”. Dus: laten we groeien. Veel succes!

Robert Carsouw
McKinsey & Company

Een initiatief begint met het formuleren van wat je aan de maatschappij wilt bijdragen. Dit ideaal is de basis van een goede organisatie. Dit hoofdstuk beschrijft hoe je dat kan vormgeven. Centraal hierbij staat het groeiverhaal: hoe ziet de weg van droom naar werkelijkheid eruit? Verder worden methodes voor het analyseren van maatschappelijke probleemstellingen en het onderzoek naar doelgroep(en) besproken. Daarna wordt aandacht besteed aan het realistisch maken én houden van de ambitie en doelstellingen. Ten slotte wordt het schrijven en presenteren van het groeiverhaal uitgelegd, hierin komt alles samen.

Inhoud

1.1	Strategie	6
1.1.1	Achtergronden van het gekozen maatschappelijke vraagstuk	6
1.1.2	Beschrijving van de doelgroep	8
1.1.3	Beschrijving van alle overige betrokkenen	10
1.2	Sleutelvaardigheden: de unieke elementen van het concept en de organisatie	12
1.3	Samenbindende waarden: missie en kernwaarden	13
1.4	Ambitie	15
1.5	Het groeiverhaal	17

Hoofdstuk 1

Missie en ambitie

Inleiding

Voor een succesvolle organisatie met ambitie en groeipotentieel zijn er veel uitdagingen die overwonnen moeten worden. Het is goed om bij het doorlezen van dit eerste hoofdstuk je eigen droom en ambitie in je achterhoofd te houden. Probeer deze in een hypothese te vatten; probeer dus redelijk precies in je achterhoofd te hebben wat je wilt bereiken.

Terwijl je dit hoofdstuk en de rest van het boek leest, kun je dat beeld altijd aanpassen, maar dan heb je in ieder geval een startpunt. Neem verder de tijd en geef gedachten en associaties die bij het lezen in je opkomen alle ruimte. Dat stelt je in staat om tijdens de workshops vragen te stellen die bij jouw project passen.

Belangrijk voor het hele proces is dat je bij je droom en ambitie de volgende drie principes aanhoudt:

Denk groot: als je twee keer zo groot wilt worden, dan hoef je waarschijnlijk niet veel aan te passen. Maar word je tien keer zo groot, dan zul je anders moeten leren denken.

Creëer impact: er zijn heel veel activiteiten die je kunt ondernemen, maar je budget en mankracht maken dat je altijd moet kiezen. Ga dus alleen de activiteiten ontwikkelen die de grootste impact hebben.

Houd het simpel: wanneer een organisatie uitbreidt, is het makkelijk om het overzicht kwijt te raken. Dit kun je voorkomen door alles zo eenvoudig mogelijk te houden.

Wanneer je de doelstellingen en ambitie gaat omschrijven, is het belangrijk om bij het hart van de organisatie – haar cultuur – te beginnen. Cultuur staat binnen een organisatie voor het samenspel van gewoontes en omgangsvormen, van geschreven en ongeschreven wetten. De organisatiecultuur kan beschreven worden met behulp van onderstaand model. Dit model bestaat uit zeven onderdelen, die verdeeld worden in twee groepen: de ‘zachte’ en de ‘harde’ cultuurelementen, oftewel de ‘binnenkant’ en de ‘buitenkant’ van een organisatie. Dit hoofdstuk richt zich op de zachte cultuurelementen. In hoofdstuk 2 en 5 zullen de harde cultuurelementen aan bod komen.



Stichting Present

Stichting Present merkt dat er in Nederland veel mensen of groepen van mensen zijn die hun medemens willen helpen. Vervolgens krijgt dit maar weinig follow-up, omdat ze vaak niet weten waar ze aan moeten kloppen. Stichting Present vult dit gat. Deze stichting verbindt mensen die iets te bieden hebben met de mensen die daar echt mee geholpen kunnen worden, zonder daarbij een onnodige claim te leggen op uren en andere vrijheden van vrijwilligers. Het begon eerst met ‘behang en verhuis’-projecten, maar dat is geleidelijk veel breder geworden.

Present kijkt continu hoe de stichting en haar doel passen in de maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de veranderende rol van de overheid (Wmo, AWBZ), het langer zelfstandig blijven wonen van mensen, de noodzaak om de zorg steeds effectiever te maken en de toenemende vereenzaming in de samenleving (tegenwoordig ook minder afhankelijk van welvaart dan vroeger). Hierdoor kan Present zich aanpassen als dat nodig is en gebruikmaken van de actualiteit als dat haar doel kan versterken.

Het doel van dit hoofdstuk is om tot een volledig groeiverhaal te komen. Dit groeiverhaal geeft aan wat de organisatie kan bereiken en op welke manier je dat wilt doen. Het legt daarmee de fundering voor alle stappen die je gaat nemen. De drie basiselementen van een goed groeiverhaal zijn:

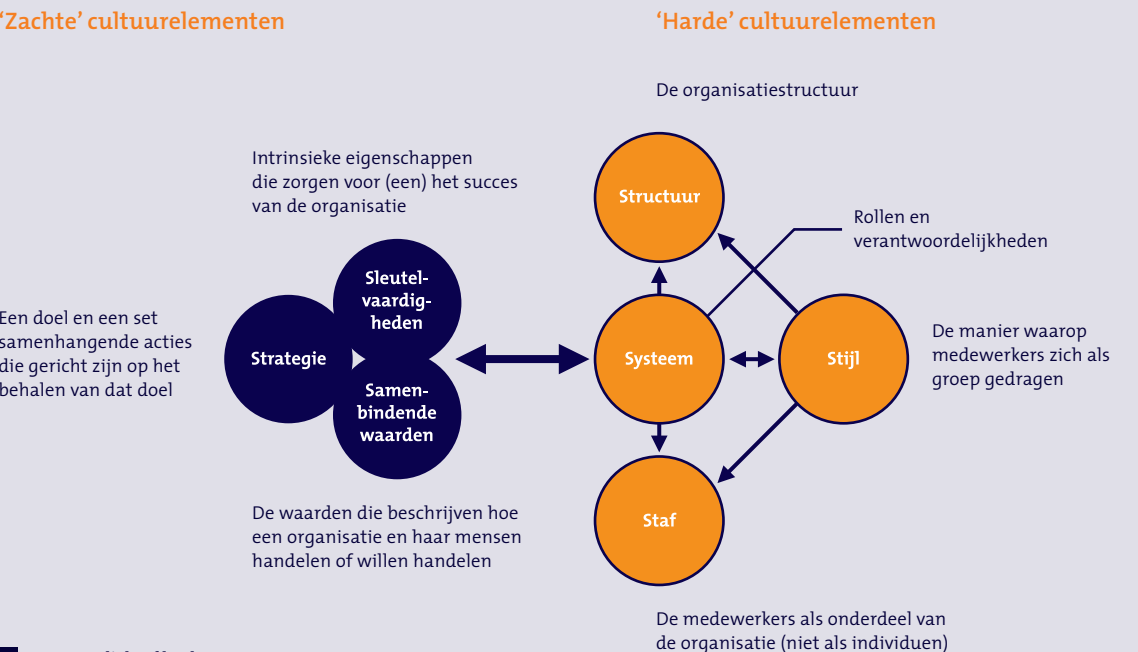
- 1. de huidige situatie
- 2. de ambitie voor de toekomst
- 3. een beschrijving van de weg ernaartoe

Hiervan is het eerste onderdeel het meest omvattend. Het vormt de basis voor de te nemen stappen van je organisatie. De huidige situatie wordt in paragraaf 1.1 tot en met 1.3 behandeld aan de hand van de drie zachte cultuurelementen:

- 1 Strategie**
 - het maatschappelijke probleem
 - de doelgroep
 - de overige betrokkenen
- 2 Sleutelvaardigheden**
 - de unieke elementen van het concept en de organisatie
- 3 Samenbindende waarden**
 - de missie (je ideële doel)
 - de kernwaarden (de ethische en morele principes waar de missie op stoelt)

De ambitie wordt behandeld in paragraaf 1.4. Dit hoofdstuk sluit in paragraaf 1.5 af met ‘het groeiverhaal’. Hierin maak je de beschrijving van de weg die je hebt te gaan.

De zeven onderdelen die samen de cultuur van je organisatie beschrijven



1.1 Strategie

1.1.1. Achtergronden van het gekozen maatschappelijke vraagstuk

Alle sociale organisaties hebben als doel het oplossen, of ten minste aanpakken, van een bepaald maatschappelijk probleem. De wijze waarop dat probleem gedefinieerd wordt, bepaalt ook de aanpak. Organisaties zonder de juiste probleemomschrijving missen focus en begrip. Hierdoor kan in de uitvoering en bij het nemen van beslissingen veel discussie ontstaan, waardoor de organisatie inboet aan effectiviteit.

Jouw eigen organisatie heb je ook opgericht met een bepaald doel. Blijf je gedurende het komende jaar afvragen of je dit oorspronkelijke doel nog steeds trouw bent, het is immers de reden dat je ooit bent begonnen met je organisatie. Tegelijkertijd moet je bedenken dat het goed definiëren van een doel bepaald geen eenmalig proces is. Voor organisaties die al enige tijd bestaan, blijft het zeer waardevol om de definiëring van het probleem regelmatig te blijven herwaarderen en zich af te vragen of deze nog steeds relevant, gefocust en compleet is.

Hoofdoorzaken van het probleem – ‘waarom...?’

De volgende stap is het begrijpen van de onderliggende oorzaken van het maatschappelijke probleem in kwestie. Dit zorgt ervoor dat je meer zicht krijgt op de hoofdoorzaken van het vraagstuk, waardoor je niet (alleen) aan ‘symptombestrijding’ doet.

Hieronder staat een voorbeeld van een hoofdoorzaakanalyse voor het probleem van een kapotte auto. Voor het echt oplossen van deze kwestie moet dus niet steeds de accu worden opgeladen,

maar moet de auto regelmatig voor controle naar de garage worden gebracht.

De handigste manier om een bepaalde problematiek grondig te analyseren, is om jezelf steeds af te vragen **waarom** het een probleem is. Een manier om deze analyse te maken, is om jezelf te dwingen de ‘waaromvraag’ vijf keer achter elkaar te stellen om bij de hoofdoorzaken te komen. Belangrijk is dat het antwoord op elke ‘waarom’ meerdere elementen kan hebben die naast elkaar staan. Zodra dat gebeurt, moet je bij elk deelantwoord apart weer de waaromvraag stellen. Je krijgt hiermee een boomstructuur (zie schema op pagina 7).

In deze boomstructuur zie je de weergave van de hoofdoorzakenanalyse van een bedrijfsprobleem: de veiligheidssupervisors van pompstations verzuimden de noodzakelijke inspectiebezoeken af te leggen. De achterliggende oorzaken zijn in dit geval het ontbreken van ondersteuning en training.

Gevolgen van het probleem – ‘en dus...?’

Probeer bij het formuleren van de gevolgen van een probleem jezelf uit te dagen om steeds dieper te gaan. Zoals je bij de analyse van de hoofdoorzaken steeds de vraag ‘waarom?’ moest stellen, moet je hier jezelf afvragen ‘en dus?’ Hierop zijn verschillende antwoorden mogelijk, waardoor verschillende aftakkingen ontstaan.

Natuurlijk is het ook belangrijk om na te gaan wat het probleem dat je wilt aanpakken, betekent voor de samenleving. Bijvoorbeeld de gebrekkige beheersing van het Nederlands. Wat betekent dit nu echt voor onze samenleving?

Probleem: mijn auto wil maar niet starten

Onderliggende oorzaak:	Waarom?	Mijn accu is leeg.
Onderliggende oorzaak:	Waarom?	Mijn dynamo is kapot.
Onderliggende oorzaak:	Waarom?	Mijn dynamo is heel oud en nooit vervangen.
Onderliggende oorzaak:	Waarom?	Mijn auto heeft te lang geen goede controle gehad
Dus de hoofdoorzaak is:	Waarom?	Ik breng mijn auto niet vaak genoeg naar de garage voor controle.

Probleem: sommige Nederlanders beheersen de taal niet goed genoeg

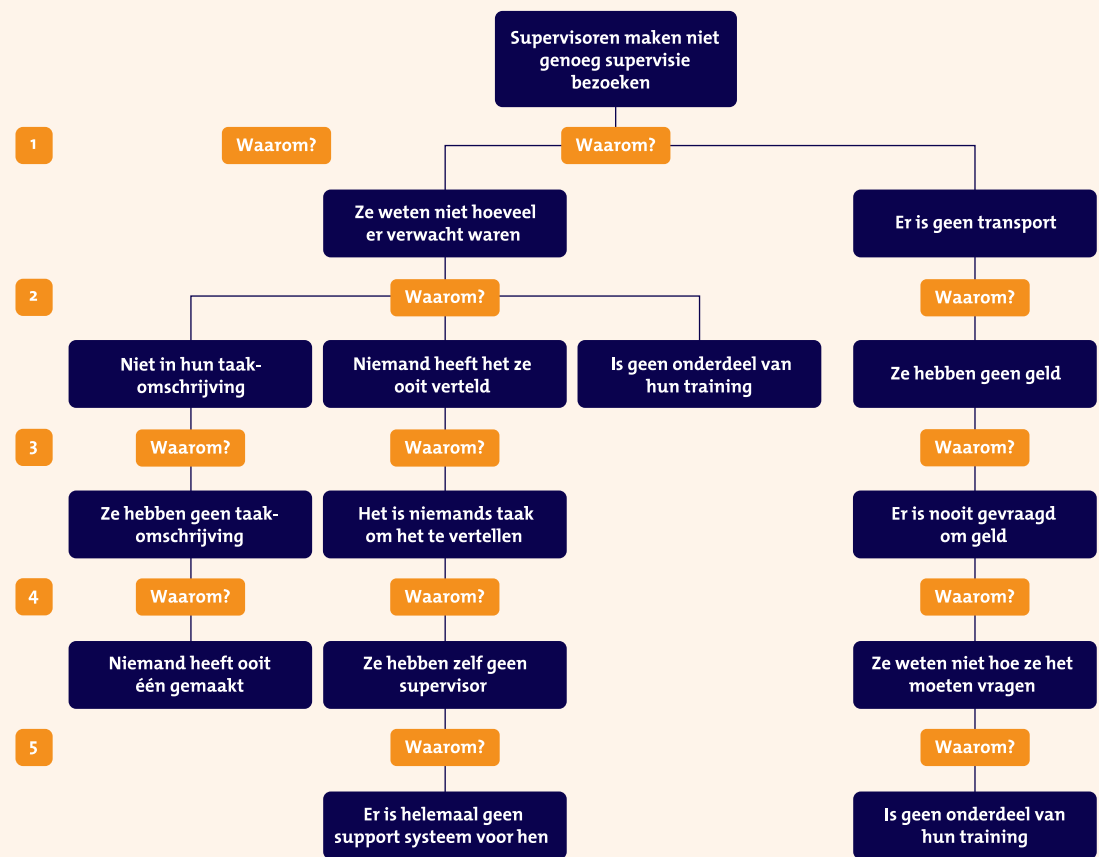
Gevolg:	En dus?	Deze mensen kunnen vaak niet voldoende participeren in de Nederlandse samenleving.
Gevolg:	En dus?	1. Dit zorgt voor sociaal isolement 2. En voor minder deelname aan de arbeidsmarkt
Gevolg:	En dus?	1. Dit zorgt weer voor frictie in de samenleving 2. En de samenleving heeft hogere kosten in de vorm van extra financiële steun en minder economische groei

Grootte van het probleem

Probeer het maatschappelijke probleem met de bijbehorende oorzaken en de gevolgen daarvan uit te drukken in (statistische) gegevens en getallen. Dit zal helpen bij het vergroten van je eigen inzichten, het beter aansturen van je organisatie en het beter erover kunnen communiceren. Bronnen die hierbij

kunnen helpen, zijn onder andere het Centraal Bureau voor de Statistiek (www.cbs.nl), het Centraal Plan Bureau (www.cpb.nl), het Sociaal Cultureel Planbureau (www.scp.nl), gemeentes, landelijke/ plaatselijke belangenorganisaties en andere sociale organisaties.

Hoofdoorzakenanalyse voorbeeld



VanHarte Resto

VanHarte Resto is een maatschappelijke organisatie die zich inzet voor mensen en groepen die behoefte hebben om anderen te ontmoeten. Het ideële doel van VanHarte Resto is het voorkomen van maatschappelijk isolement en sociale uitsluiting én het stimuleren van maatschappelijk betrokkenheid. De praktische aanpak van VanHarte Resto is het opzetten van laagdrempelige eetgelegenheden (resto's) waar buurtgenoten met elkaar in contact komen onder het motto 'eten, ontmoeten én activeren'.

VanHarte Resto had al snel een helder doel dat meteen 'goed voelde' en een duidelijk basisconcept. Dit concept is eerst getest bij vrienden en familie, vervolgens bij de doelgroep in de wijken en daarna grondig doorgenomen met een aantal fondsen. De dingen die in eerste instantie waren opgeschreven, zoals de uitwerking van concept en visie, zijn door de jaren heen enkele malen aangepast, soms met grote veranderingen tot gevolg.

1.1.2 Beschrijving van de doelgroep

Na het formuleren en analyseren van het probleem dat je aanpakt, is de volgende belangrijke stap het definiëren van je doelgroep.

Essentieel is dat je bij je doelgroepbepaling niet beschrijft hoe de groep die je nu bereikt eruitziet, maar aan welke eigenschappen die idealiter zou moeten voldoen. Het kan zijn dat je in eerste instantie alleen kinderen onder de 6 jaar in je deelne-mersgroep hebt zitten. Is dit dan de doelgroep, of zouden kinderen van 7 jaar ook mee mogen doen? Of is de leeftijd misschien helemaal niet belangrijk, maar alleen het maximale opleidingsniveau? Het is goed om jezelf dit soort vragen te blijven stellen.

Essentieel bij je doelgroep-bepaling zijn de eigenschappen van die groep

Een goede doelgroepdefiniëring geeft voldoende scherpte om de juiste mensen te bereiken en erbij te betrekken en tegelijkertijd is het niet onnodig beperkend. Welke aspecten of dimensies spelen bij het definiëren een rol? De volgende tabel geeft een aantal voorbeelden:

Dimensie

Voorbeeld keuzemogelijkheden

Geslacht	man / vrouw
Leeftijd	jonger dan ... / ouder dan ... / tussen ... en ... / ...
Opleidingsniveau	geen / middelbare school / lbo / mbo / hbo / wo / ...
Werkstatus	werkeloos (ongeschikt / zoekende) / werkende / ...
Beroep	docenten / arbeiders / studenten /
Inkomen	laag / midden / tot € ... / ... x modaal / ...
Gezinssamenstelling	alleen of samen / met of zonder kinderen / ...
Burgerlijke staat	alleenstaand / samenwonend / getrouwd / ...
Culturele achtergrond	westers / niet-westers / ...
Geloofsovertuiging	christelijk (vorm) / joods / islamitisch / ...
Lichamelijke gezondheid	gezond / specifieke lichamelijke klachten / ...
Psychische gezondheid	gezond / specifieke psychische klachten / ...
Sociale status	onderklasse / middenklasse / ...
Herkomst	Nederland / Turkije / Midden-Oosten / ...
Geografische kenmerken	stedelijk / landelijk / achterstandswijken / ...
Vaardigheid	wel of niet kunnen lezen / fietsen / koken / ...
Levenservaring	gevangenisstraf / verslaving / sterfte / ...

De precisie waarmee je je doelgroep omschrijft, bepaalt hoe goed je jouw organisatie voor deze doelgroep kunt inzetten. Als je jouw doelgroep niet genoeg afbakt op de verschillende dimen-sies, zal je concept uiteindelijk verwateren.

Omvang

Bepaal de omvang van je doelgroep. Ga hierbij niet meteen uit van heel Nederland. Kijk ook specifiek naar de gebieden waar de organisatie nu aanwezig is en naar de gebieden waar de organisatie in de toekomst wil opereren. Overdrijf de omvang van de doelgroep niet. Het staat misschien wel interessant als je zegt tienduizend mensen te bereiken, maar niemand heeft er wat aan als dit in de praktijk niet zo is. Sterker nog, het haalt de scherpte uit je ver-haal en je wordt minder duidelijk voor de mensen in de doelgroep.

Segmenten

Een doelgroep kan vaak ook worden opgesplitst in subgroepen (segmenten). Deze verdeling moet niet omdat het kán, maar alleen als het toegevoegde waarde heeft. Dit is het geval als bepaalde eigen-schappen van subgroepen zo zijn dat ze op andere manieren benaderd dienen te worden of als ze andere belangen hebben. Denk hierbij aan mannen/vrouwen, stedelijk/landelijk, overheid/bedrijfsleven et cetera.

Belangen

Inzicht in de belangen van je doelgroep helpt bij het beter kunnen benoemen van je eigen waarden en idealen, zodat deze ook optimaal bij je doelgroep aansluiten.

Stichting Present

Omdat Stichting Present zich heel nadrukkelijk richt op de aanbodkant ofwel de vrijwilligers-kant, heeft ze ook haar doelgroepbeschrijving daarop gebaseerd.

Deze doelgroep bestaat uit kerken en christe-lijke organisaties maar ook uit andere mensen en organisaties die mee willen doen. De stich-ting richt zich op kerken en christelijke organi-saties, omdat daarbinnen een breed netwerk bestaat, en vanwege de geloofsovertuiging van oprichter Rudolf Setz.

De volgende vragen helpen bij het scherp krijgen van de belangen en behoeftes van je doelgroep:

- Wat wil je doelgroep bereiken? Wat motiveert ze?
- Hoe kijkt je doelgroep aan tegen het probleem? Vindt ze het zelf een probleem?
- Wat doet je doelgroep zelf om het probleem tegen te gaan? Waarom lukt het ze zelf niet (genoeg)?
- Wat doet je doelgroep waardoor het maatschappelijke probleem mogelijk verergert?

Vervolgens kunnen vragen over jouw aanpak helpen bij het formuleren en eventueel verbeteren van je verhaal naar de doelgroep toe:

- In welke behoeftes van de doelgroep kan jouw organisatie voorzien?
- Welke barrières haalt jouw organisatie voor de doelgroep weg?
- Waarom zal iemand uit de doelgroep willen deelnemen aan jouw activiteiten? Waarom niet?

Reflectie tijdens activiteiten

In de opzet en uitvoering van je activiteiten moet je jezelf altijd de volgende drie vragen stellen:

1. Bereik ik mijn hele doelgroep? Zo niet, waarom niet?
2. Passen alle deelnemers in de doelgroep? (gevaar van fricties)
3. Klopt mijn doelgroepbeschrijving nog of moet deze worden aangepast?



Coach4you

Coach4you is een preventief mentorproject van Gilde Nederland, dat bedoeld is om schooluitval te voorkomen. Het richt zich op leerlingen die moeite hebben om de overstap van de basisschool naar het voortgezet onderwijs te maken. Om deze overstap goed te laten verlopen, levert het project Coach4you vrijwilligers (coaches) die zowel de leerling als zijn of haar ouders ondersteunt.

De doelgroep van Coach4you is helder omschreven: basisschoolleerlingen van groep acht die het risico lopen om uit te vallen en/of onder de maat presteren tijdens de overstap naar het voortgezet onderwijs. De volgende leerlingen komen in aanmerking:

- leerlingen met gedragsproblemen; weinig weerbaar, hyperactief, hoogbegaafd, ongeconcentreerd;
- leerlingen met een alleenstaande ouder;
- leerlingen uit sociaal zwakkere gezinnen;
- leerlingen van wie de ouders beperkt geïntegreerd zijn in de Nederlandse samenleving;
- leerlingen van wie het vermoeden bestaat dat er sprake is van lichamelijke en/of geestelijke verwaarlozing;
- leerlingen met een combinatie van bovenstaande factoren.

1.1.3 Beschrijving van alle overige betrokkenen

Het in kaart brengen met wie je organisatie allemaal te maken heeft, is een belangrijk strategisch hulpmiddel voor alle organisaties. Het maken van zo'n 'stakeholderanalyse' ofwel 'betrokkenenanalyse' doe je door eerst de betrokkenen bij jouw organisatie op een rij te zetten. Dit kunnen bijvoorbeeld de volgende groepen van personen en organisaties zijn:

Omgeving van je doelgroep

Hierbinnen vallen familie, vrienden, collega's, burens, buurtbewoners, school, werkgevers, et cetera.

Eigen mensen

Vrijwilligers, bestuur en betaalde krachten. Vaak zijn deze drie groepen weer onder te verdelen in subgroepen, bij vrijwilligers bijvoorbeeld in vrijwilligers die interactie x hebben met doelgroep, vrijwilligers die interactie y hebben met doelgroep, vrijwilligers die helpen bij onderdeel z van mijn organisatie, et cetera.

Financiers/partners

Dit zijn alle mensen en organisaties die jouw initiatief steunen of waarvan je zou willen dat ze je gaan steunen. Dit kunnen fondsen, woningbouwverenigingen en bedrijven zijn, maar zeker ook particulieren. Hier zal ook verder op in worden gegaan in het hoofdstuk Financiering en partnerschappen.

Overheid

Zowel lokale als landelijke overheidsinstanties horen in deze categorie thuis. Probeer deze lijst zo concreet mogelijk te maken. Ook kunnen de twee overheidsgroepen apart opgenomen worden in deze lijst. Denk aan de lokale gemeenten en hun soms verkokerde 'afdelingencultuur'. Ook als ze beide iets anders willen van jou en jij ook iets anders wilt van hen, kan ieder apart voor jou van belang zijn.

Andere initiatieven en belangenorganisaties

Denk hierbij bijvoorbeeld aan andere sociale (vrijwilligers)organisaties die ongeveer hetzelfde doen als jij. Dit hoeven wederom niet al bestaande contacten te zijn. Het kunnen ook concurrenten zijn (organisaties die bijvoorbeeld tijd vragen van je doelgroep, geld van je financiers et cetera) en (toekomstige) partners. Neem veel tijd om ook

deze groepen te leren kennen. Later kun je daar goed gebruik van maken.

Media

Voorbeelden van mediagroepen zijn lokale en nationale kranten, radio en televisie, (gespecialiseerde) tijdschriften, wijkbladen en verenigingsbladen. Dit zal verder besproken worden in het hoofdstuk Communicatie.

Overige

Ga er niet van uit dat hierboven alle betrokkenen al staan vermeld. Blijf jezelf uitdagen of alles wat je opschrijft wel volledig is.

Zorg ervoor dat je eigen lijst met betrokkenen behalve volledig ook goed is toegespitst, zodat duidelijk is wie je precies met elke betrokkene bedoelt.



Strategie ten aanzien van betrokkenen

Nu de lijst met betrokkenen is opgezet, moet er per betrokkene een nadere analyse worden gemaakt. De vragen die per betrokkene beantwoord moeten worden om een goede analyse te kunnen maken, zijn:

1. Wat wil jouw organisatie van deze betrokkene?

Welke actie, toezegging, of hulp wil je van deze betrokkene? Wat is hun connectie of belang met het maatschappelijke probleem en/of de doelgroep?

2. Welke waarde heeft jouw organisatie voor deze betrokkene?

Wat zijn de belangen van deze betrokkene? In welke van hun behoeftes voorziet jouw organisatie? Wat vindt deze betrokkene van het betreffende maatschappelijke probleem? Wat vindt hij van jouw aanpak?

3. Hoe moet ik mijn strategie aanpassen om meer uit deze interactie te halen?

Hoe ziet onze interactie er nu uit? Heb ik deze betrokkene zo veel te bieden dat ik ook iets terug mag verwachten? Hoe kan ik de waarde van mijn organisatie voor de betrokkene beter gebruiken? Communiceer ik mijn waarde duidelijk genoeg naar deze betrokkene toe?

Om deze analyse meer kracht bij te zetten, kun je informatie zoeken in publieke bronnen. Zo kun je in kranten en op internet vaak meningen vinden van mensen, bedrijven en overheden over het maatschappelijke probleem of aanverwante onderwerpen.

1.2 Sleutelvaardigheden: de unieke elementen van het concept en de organisatie

Het is belangrijk om duidelijk te maken waarom jouw organisatie bijzonder is. Niet alleen voor buitenstaanders, maar ook voor jezelf. De elementen die je organisatie uniek maken, die ervoor zorgen dat je organisatie succes heeft en dat het concept werkt, mag je nooit uit het oog verliezen, hoe groot je organisatie ook wordt. Die elementen vormen namelijk de bepalende succesfactoren van je aanpak, en vaak onderscheiden ze je van andere organisaties.

Stichting Present

Present heeft een viertal succesfactoren gedefinieerd voor een lokale Stichting Present:

- 1 aanbodgericht werken;
- 2 samenwerking met maatschappelijke organisaties;
- 3 structurele inzet en professionele kaders;
- 4 lokale initiatiefnemers, plaatselijk draagvlak.

De laatste factor is pas toegevoegd toen de oprichter Rudolf Setz het lijstje besprak met adviseurs van buitenaf: “Zij vertelden mij dat ik één succesfactor had gemist: iemand ter plaatse met visie en motivatie, een leider die alles aanpakt. Later is inderdaad bevestigd dat dit een cruciale factor is voor het opzetten van een Stichting Present op een nieuwe locatie.”

Deze essentiële elementen kunnen betrekking hebben op twee aspecten: het concept en de organisatie. Probeer zo gedetailleerd en specifiek mogelijk de unieke elementen op te schrijven, omdat ze later ook gebruikt worden bij het overdragen van je concept.

Per aspect zijn er verschillende vragen die kunnen helpen bij het doorgronden van deze elementen:

Het concept

- In welke behoefte voorziet jouw concept; waarom heeft het concept een positieve uitwerking op het maatschappelijke probleem van je doelgroep?
- Waarom doet je doelgroep mee aan jouw concept en niet aan iets anders?

- Waarom geven financiers, partners en vrijwilligers hun tijd en geld aan jouw concept en niet aan een ander?
- Waarom zijn andere betrokkenen geïnteresseerd (geweest) in het concept?
- Hoe behaal je consistente resultaten, passend bij jouw concept?
- Welke van de (hoofd)oorzaken van het probleem pakt je concept wel aan en welke niet? En waarom wel of niet?
- Wat maakt jouw concept beter (anders) dan vergelijkbare initiatieven in Nederland (die hetzelfde probleem aanpakken)?

De organisatie

- Welke personen waren cruciaal bij de opzet van de eerste locatie en wat voegden zij toe?
- Welke kennis of informatie was doorslaggevend in het opzetten van je organisatie tot nu toe?
- Welke middelen maakten het mogelijk om je organisatie op te zetten en staande te houden? En hoe ben je daar aan gekomen?
- Welke unieke diensten biedt jouw organisatie?
- Welke steun van mensen of instanties waren doorslaggevend?
- Waarom sluiten vrijwilligers zich bij jouw organisatie aan?
- Waarom blijven je medewerkers en vrijwilligers bij jouw organisatie?

Het opschrijven van de unieke elementen van het project is een van de moeilijkste dingen om alleen te doen. Voor de initiatiefnemers zelf zijn deze elementen zo natuurlijk verbonden met hun organisatie dat ze hen nauwelijks nog opvallen.

Betrek bij het omschrijven van de unieke elementen dus ook anderen. Dit kan je eerst binnen je eigen organisatie doen, maar het is ook interessant om hiervoor andere betrokkenen te benaderen.

1.3 Samenbindende waarden: missie en kernwaarden

Je missie en kernwaarden vormen de ruggengraat van je organisatie. Ze beschrijven niet alleen waar een organisatie voor staat en wat ze doet, maar ook wat ze hoopt te worden. Dat laatste is een belangrijk onderdeel van de samenbindende waarden en komt uitgebreid terug in de volgende paragraaf over het opstellen van je ambitie.

Missie

In de literatuur staat missiebeschrijving voor het proces om in één zin uit te drukken waar de organisatie voor staat en wat je voor de samenleving wil betekenen. Juist voor sociale initiatieven is dat heel belangrijk, omdat dit raakt aan het bestaansrecht.

Zo'n beschrijving komt niet uit de lucht vallen. Daar moet tijd en aandacht aan besteed worden. Uiteindelijk moet de missie als het ware lezen als poëzie.

De kunst is om deze meer formele missie voor de organisatie, die geïnternaliseerd moet zijn en enthousiast uitgedragen moet worden, te koppelen aan het innerlijke vuur. Dan begint meestal met zinnen als: “Ik heb een droom om.....” of “Ik rust niet voordat.....”.

Enkele voorbeelden van formele missies van grote en kleine sociale initiatieven:



Landelijke Stichting Tegen Zinloos Geweld

Wij streven naar een samenleving waarin iedereen zich bewust is van de gevolgen van zinloos geweld (agressie, pesten en geweld). Daartoe ontwikkelen wij plannen en organiseren wij activiteiten die met name jongeren bewust maken van de oorzaken van zinloos geweld en hoe dat bij henzelf en anderen te voorkomen. Daarbij moedigen wij iedereen aan tot positieve acties rondom ons thema.

Greenpeace

Greenpeace is een onafhankelijke internationale milieuorganisatie. Door geweldloze en inventieve confrontaties stelt zij milieuproblemen aan de kaak en stimuleert ze oplossingen voor een gezond en duurzaam evenwicht tussen mens en milieu.

Kernwaarden

Kernwaarden beschrijven de manier waarop de missie van een organisatie bereikt dient te worden. Het zijn vaak puntsgewijze elementen die als één geheel de hele missie omvatten, ondersteunen en verhelderen.

Het is van groot belang om eerlijk en helder de missie en de kernwaarden te formuleren. Zorg dat je ze opstelt met veel inbreng van betrokkenen –

Greenpeace

Geweldloos – Leidraad voor Greenpeace is een wereld waarin mensen elkaar en het milieu geen geweld aandoen. Geweld lokt geweld uit en zorgt niet voor verandering en veiligheid. Daarom is geweldloosheid een van de belangrijkste principes van Greenpeace.

Onafhankelijk – Greenpeace is een onafhankelijke organisatie, die niet gebonden is aan religieuze of politieke stromingen. Ook financieel is Greenpeace onafhankelijk, de organisatie accepteert principieel geen giften van bedrijven en geen subsidie van de overheid. Alleen zo kunnen zij onafhankelijk het werk blijven doen.

Voorzorgprincipe – Als het vermoeden bestaat dat iets schadelijk kan zijn voor mens of milieu is het credo: niet doen! Ook voor het milieu geldt dat voorkomen beter is dan genezen.

Bearing witness – De wijze van actievoeren als reactie op milieumisstanden stamt van het Quaker-beginsel bearing witness: aanwezig zijn op de plaats van de misstand om daarvan te kunnen getuigen.

zonder dat je zelf de controle verliest en verzandt in vage en brede formuleringen. De betrokkenheid van anderen brengt je op nieuwe ideeën en zorgt ervoor dat het draagvlak voor de missie en haar kernwaarden groeit.

Landelijke StichtingTegenZinloosGeweld

- landelijk aanspreekpunt voor de thema's agressie en zinloos geweld;
- betrokkenheid tonen en ondersteuning geven aan slachtoffers van zinloos geweld en de betrokkenen;
- diepgaande samenwerking met aanverwante organisaties en het bedrijfsleven;
- projecten met derden als particulieren, bedrijven, buurtverenigingen, sportclubs, et cetera;
- de discussie rond zinloos geweld gaande houden en een doorlopend signaal van verzet afgeven;
- voorzien in brede verspreiding van informatie rond de thema's pesten, agressie en zinloos geweld, aan met name de jeugd t/m 15 jaar.

Helaas zijn vaak de missie en de kernwaarden in organisaties meer geschreven als hulpmiddel voor pr dan voor iets anders. Ze zijn dan oppervlakkig, krachteloos of zelfs onoprecht. Hierdoor worden ze vaak niet nageleefd, hebben ze geen toegevoegde waarde of zijn ze zelfs beschadigend. Neem bijvoorbeeld de prachtige woorden communicatie, respect, integriteit, uitmuntendheid. Dit waren de kernwaarden van Enron, het Amerikaanse bedrijf dat geschiedenis heeft gemaakt met een van de grootste bedrijfsschandalen aller tijden.

Ook is het belangrijk dat de gepresenteerde waarden bijzonder zijn. Van de grootste bedrijven in de wereld claimt 55% integriteit als grondwaarde te hebben, 49% klanttevredenheid en 40% teamwerk. Hoewel dit allemaal goede eigenschappen zijn, zijn het toch niet bijzondere of verduidelijkende richtlijnen voor de organisatie en haar mensen, noch onderscheiden ze de organisatie van organisaties.

Hoewel veel mensen denken dat een missie en kernwaarden kort en bijna poëtisch moeten zijn,

is dit helemaal niet nodig. Ook is het niet essentieel dat alle betrokkenen ze precies uit hun hoofd kennen. Belangrijker is dat je ze op de juiste manier opneemt in je organisatie. Naast het voortdurend opschrijven en anderszins communiceren ervan, is het essentieel dat ze ook altijd in de praktijk worden gebracht. Vooral dat laatste punt wordt vaak achterwege gelaten, bijvoorbeeld omdat het even niet zo goed uitkomt. Dit is een korte termijn gedachte die de organisatie veel schade op kan leveren. Als jij en je organisatie niet volledig achter de missie en kernwaarden staan dan kun je ze ook maar beter niet opschrijven. Als je ze eenmaal heb geformuleerd, dient er nooit meer van afgeweken te worden. Hieronder staan nog een paar voorbeelden:

Wereld Natuur Fonds.

Het Wereld Natuur Fonds streeft naar een wereld waarin de mens leeft in harmonie met de natuur.

Leger des Heils

Het Leger des Heils staat voor mensen die hulp nodig hebben. Ras, achtergrond, geaardheid, geslacht of politieke overtuiging spelen geen rol. Ook niet of de hulpvrager wel of niet in God gelooft. Het Leger des Heils biedt hulp die aansluit bij de specifieke situatie van de hulpvrager. Daarbij zijn samenhangend, vasthoudend, laagdrempelig en zingevingsgericht onze kernwaarden.



Deelnemers van beide lichten aan het werk in een workshop over Positionering.

1.4 Ambitie

Na het scherp en helder formuleren van de grondslagen, moet je gaan nadenken over je ambitie. Zoals in de inleiding al werd beschreven is het belangrijk dat je bij je ambitie de volgende dingen onthoudt:

Denk groot

Creëer impact

Houd het simpel

De volgende stap is het formuleren van je ambitie. Die bestaat idealiter minimaal uit de volgende elementen:

- wat je aan de oplossing van het probleem denkt bij te dragen
- het aantal mensen van je doelgroep dat je wilt bereiken
- het aantal mensen van de overige betrokkenen dat je wilt bereiken
- het engagement van iedere betrokkene en de grootte van je organisatie (hoe snel wil je groeien?)

Dit kun je doen voor de gehele organisatie en daarnaast ook voor specifieke onderdelen, zoals locaties. Het is hierbij belangrijk om te kijken hoe SMART deze elementen zijn.

SMART staat voor:

Specifiek	Helder en gefocust
Meetbaar	Zichtbaar en meetbaar
Acceptabel	Wordt gedragen door de betrokkenen
Realistisch	Realistisch: uitdagend maar ook haalbaar
Tijdgebonden	Gekoppeld aan een tijdsplanning

Soms kan het verstandig zijn om een ambitiedoelstelling op te splitsen. Zo kan een organisatiegrootte voor over acht jaar beschreven worden; deze kan dan worden gespecificeerd naar fasen van twee, vier en zes jaar.

Coach4you

De ambitie van stichting Gilde Coach4you Nederland, van 2007 tot 2010, was om zeven nieuwe lokale projecten per jaar te realiseren. In deze periode zijn twintig lokale projecten opgestart, helaas zijn twee projecten gestopt en twee nooit goed van de grond gekomen. Op dit moment zijn 16 projecten actief die samen ca. 250 kinderen begeleiden. Vijf projecten hebben na het derde jaar gemiddeld ca. dertig koppels per jaar. De overigen gemiddeld tussen de vijftien tot twintig koppels. Sinds 2010 zet de projectorganisatie in op consolidatie met als speerpunten kwaliteitszorg en actieve deskundigheidsbevordering.



Tien tips voor SMART ambitiedoelstellingen

- 1
- Zet eerst je ambitiedoelstellingen vrij geformuleerd op, zodat ze gezamenlijk succes definiëren.
- 2
- Herformuleer vervolgens de ambitiedoelstellingen zodat ze echt **SMART** zijn.
- 3
- De volgorde ligt niet vast. Vaak is **MARST** de beste manier om ambitiedoelstellingen te formuleren.
- 4
- Meetbaar is het meest belangrijke aandachtspunt. Zo weet je of je doelstellingen hebt gehaald. Zorg er ook voor dat je beschrijft hoe je de ambitiedoelstellingen gaat meten
- 5
- Acceptabel (haalbaar) is gekoppeld aan meetbaar. Normaal gesproken is het nutteloos iets te ondernemen waarvan je weet dat je het niet kan halen, of waarvan je nooit kan weten of je het hebt gehaald. Aan de andere kant is het ook belangrijk dat je niet een te lage haalbaarheid nastreeft, bijvoorbeeld wanneer je doelgroep in 15 steden zit en je maar in 2 andere steden wilt opereren. Hoe kan je bepalen of iets acceptabel/haalbaar is?
 - Je weet dat het meetbaar is
 - Anderen hebben het succesvol gedaan
 - Het is theoretisch mogelijk
 - Je hebt de noodzakelijke middelen (of een realistische kans om die te krijgen)
 - Je hebt de imitaties en risico's onderzocht
- 6
- Realistisch gaat over tijd, geld, mogelijkheden, beschikbare middelen, beschikbare mensen, etc. Dingen die je moet weten zijn:
 - Wie gaat het doen?
 - Hebben zijn de juiste vaardigheden om deze taak te volbrengen (of kunnen ze die leren)?
 - Heb je genoeg middelen/geld/tijd en waar komen die vandaan?
 - Wie is er verantwoordelijk?
- 7
- De voornaamste reden dat een doel acceptabel, maar niet realistisch is, is dat het niet genoeg prioriteit heeft. Vaak moet er eerst iets anders gebeuren, voordat dit doel gehaald kan worden. Maak in zo'n geval prioriteiten in je ambitiedoelstellingen.
- 8
- Je weet wanneer ambitiedoelstellingen specifiek genoeg zijn als:
 - Alle betrokkenen weten dat het specifiek om hen gaat
 - Alle betrokkenen kunnen het begrijpen
 - Je hebt alleen begrijpelijk taalgebruik gebruikt (geen jargon)
 - Je hebt alle voorwaarden vastgelegd
- 9
- Tijdsgebonden betekent dat je deadlines moet zetten. Deze moet op zijn beurt ook **M** meetbaar, **R** realistisch en **S** specifiek zijn.
- 10
- Dit is de moeite waard! Je zal met **SMART** doelstellingen weten wanneer je goed werk hebt geleverd.

1.5 Het groeiverhaal

Het formuleren van je doelstellingen en ambitie en het bepalen van je doelgroep is één, het presenteren van jouw idealen en het overtuigen van jouw doelgroep is vaak een stuk lastiger.

Tegenwoordig worden we overgoten met informatie. Op internet, televisie, in tijdschriften, kranten, reclameaffiches wordt continu gevochten om de aandacht van mensen, die daardoor juist steeds minder kunnen opnemen. Alleen een goed verhaal

krijgt aandacht en blijft hangen. Hiermee kun je mensen enthousiast maken, tot actie roepen, doen doneren, betrekken bij of informeren over je organisatie. Zonder een goed verhaal voor je medewerkers, doelgroep, financiers, partners, media en andere betrokkenen, is het uitvoeren van je initiatief een moeizaam proces.

De vier stappen bij het schrijven van een goed verhaal zijn:



Stap 1: Verzamel alle basiselementen

Je huidige situatie en ambitie zijn onderdeel van de basiselementen. Het groeiverhaal omschrijft de weg die je gaat afleggen vanuit je huidige situatie naar een nieuwe situatie waarin je jouw ambitie hebt verwezenlijkt.

De beschrijving van de weg naar je geambieerde niveau moet bij stap 1 kort en krachtig zijn. Zij is in de eerste plaats gericht op de voor jouw belangrijke luisteraars en op wat jij aan hen te bieden hebt (jouw doel). Hier beschrijf je:

- hoe de weg naar je ambitieniveau gerealiseerd gaat worden
- welke uitdagingen je daarbij tegen denkt te komen
- wat dat betekent voor de luisteraars, hoe zij je daarbij kunnen of zouden moeten helpen

Concreet moet je antwoord kunnen geven op de volgende vragen:

- Wat zijn momenteel de drie grootste uitdagingen voor je organisatie?
- Wat staat er te gebeuren in de samenleving, bedrijfsleven en politiek met betrekking tot het maatschappelijke probleem en de doelgroep?
- Hoe denk jij of hoe denkt je organisatie over deze uitdagingen en veranderingen?

- Hoe gaat je organisatie deze uitdagingen te lijf?
- Per betrokkene (zie eerder dit hoofdstuk): in welke relatie staat dit tot hen en hoe kunnen zij er een rol in spelen?

Probeer al snel een antwoord te geven op de bovenstaande vragen. Die eerste antwoorden hoeven niet meteen de juiste antwoorden te zijn die je in de finale versie van het groeiverhaal laat terug komen, maar zijn een eerste veronderstelling of hypothese. Zodra je die hebt kun je bedenken wat je nodig hebt om de hypothese te testen en bij wie je dat het beste kan doen. Je kunt bijvoorbeeld met betrokkenen praten over welke rol zij willen spelen in de organisatie en met medewerkers over wat zij als de grootste uitdagingen van de organisatie zien. Probeer dit snel te doen zodat je ook direct de antwoorden op bovenstaande vragen kan aanscherpen en zo tot een goed groeiverhaal kan komen waar betrokkenen van de organisatie aan hebben meegeholpen en waarin ze zich kunnen vinden. Als je het groeiverhaal aan het begin van het jaar hebt uitgewerkt, kun je het gebruiken als een leidraad voor de rest van het Groeiprogramma. Zo kun je doelmatiger en sneller werken.

Stap 2: Schrijf je eigen verhaal

Nu moet je het groeiverhaal in volzinnen opschrijven. Een verhaal schrijven is niet het aaneenknopen van losse elementen. Een goed verhaal heeft samenhang en structuur. Een groeiverhaal bestaat dus

niet uit PowerPoint dia's, maar kan je het beste helemaal uitschrijven. Dat dwingt je namelijk om echt goed na te denken over alle elementen van je verhaal. Het helpt je om tot een samenhangend geheel te komen.

De basisstructuur van het groeiverhaal is in stap 1 al beschreven, maar een aansprekend verhaal heeft ook ‘aankleding’ nodig. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld:

Persoonlijk verhaal binnen het groeiverhaal
Waarom ben jij hier vandaag (je persoonlijke drijfveren)? Wat heeft de organisatie voor jou betekend (je persoonlijke ontwikkeling)?

Anekdote
Specifiek verhaal van één persoon (je ‘held’). Dit kan met dezelfde structuur als het groeiverhaal: wat was zijn situatie eerst, wat is zijn situatie nu en hoe heeft jouw organisatie daarbij geholpen? Zorg hierbij dat je held herkenbaar is voor je publiek.

Metafoor
Metaforen kunnen veel toevoegen aan je verhaal, mits ze begrijpelijk en betekenisvol zijn. Metaforen hebben namelijk een sterke illustratieve werking en kunnen daarmee verduidelijking aanbrengen. Bijvoorbeeld ‘het bijeenbrengen van onze doelgroep is nog een hele uitdaging, iedereen wil op dit moment iets anders. Het voelt als het rijden met een kruiwagen vol kikkers’.

Stel je voor... Wat als...
Een idealistische, maar niet onrealistisch beschrijving van hoe de maatschappij of de wereld van je luisteraar eruit kan gaan zien, is vaak ook een pakkende manier om mensen te overtuigen van jouw visie.

Je groeiverhaal kan dan de volgende opbouw hebben:

- 1. Introductie met een persoonlijk verhaal, anekdote, metafoor en ‘stel je voor’-verhaal
- 2. Situatie nu: Wat doe je nu? Waar ben je? Waar kom je vandaan?
- 3. Ambitieniveau: Waar wil je naartoe? Wat is je doel? Wat wil je bereiken?

- 4. De weg ernaartoe: Hoe ga je daar komen? Wat zijn de uitdagingen? Wat betekent dit voor je luisteraars? Wat zijn de uitdagingen?
- 5. Slot waarbij je terugkomt op de introductie: Wat is er uiteindelijk geworden van jouw situatie, van de ‘held’ et cetera?

Hier zijn nog enkele handige tips voor het schrijven van een verhaal:

- Gebruik alleen voorbeelden die echt herkenbaar zijn voor mensen.
- Beschrijf rond een probleemstelling voldoende (mede)bepalende factoren.
- Maak je verhaal eerlijk en realistisch.
- Benoem je onderwerp(en) heel specifiek en helder.
- Zorg ervoor dat de belangrijkste boodschappen door te vertellen zijn.
- Maak het verhaal simpel genoeg om het zonder inspanning te kunnen volgen.
- Draag je eigen persoonlijke energie, opgewondenheid en overtuigingen over.
- Gebruik daarvoor zinnen als ‘Ik denk ...’, ‘Ik voel ...’ et cetera.



Stap 3: Pas je verhaal aan je publiek aan
Wanneer je jouw eigen groeiverhaal gaat vertellen, is het vaak nodig dit op onderdelen aan te passen om beter aan te sluiten bij je publiek. Je kunt een bepaald doel dan ook beter bereiken.

De volgende vier vragen kunnen je hierbij helpen:

Wie zit er in je publiek?

- Met wie in je publiek moet je jezelf bezig houden?
- Identificeer en prioriteer deelgroepen in je publiek
- Probeer zo concreet mogelijk je betrokkenen te beschrijven, soms tot aan een specifiek persoon in plaats van een algemene deelgroep

Wat zijn hun issues en belangen?

- Wat is de huidige houding van de deelgroepen in je publiek?
- Wat zijn hun belangen?
- Wat willen zij van jou hebben?
- Welke andere kwesties kunnen relevant zijn?

Wat zijn hun motivaties?

- Welke bestaande motivaties en waarden kan je gebruiken bij elke deelgroep van je publiek?
- Welke bestaande motivaties en waarden kunnen zorgen voor een conflict?

Wat wil jij bereiken m.b.t. deze groep?

- Wat wil jij dat elke deelgroep gaat denken?
- Wat wil jij dat elke deelgroep gaat doen?
- Hoe kan je - Positieve groepen gebruiken om je doelen te bereiken? - Negatieve impact van groepen minimaliseren?

Stap 4: Test je verhaal en verzamel feedback
Suggesties en commentaar zijn waardevolle hulpmiddelen bij het verder schrijven van een verhaal. Test je verhaal dus bij je coach, medewerkers, vrienden, familie en/of iemand die vergelijkbaar is met je publiek. Gebruik weer de methode die onder stap 1 beschreven staat; het groeiverhaal dat je nu hebt geschreven is de voorlopige versie of hypothese van het uiteindelijke verhaal. Ga na bij wie je deze hypothese kan testen en pas je verhaal na hun commentaar weer aan. Blijf dit herhalen totdat je een scherp groeiverhaal hebt wat veel mensen aanspreekt.

Is het nog een goed samenhangend verhaal?
Alles wat in dit hoofdstuk is beschreven, staat in verbinding met elkaar. Het opschrijven in één verhaal kan vaak duidelijk maken of deze verbindingen echt logisch en elkaar versterken. Blijf jezelf voortdurend afvragen of alles juist is opgezet en wat voor gevolgen dat heeft voor de organisatie.

Blijf jezelf afvragen ‘**waarom?**’ en ‘**en dus?**’

De Vegende Hollander

Een aansprekend voorbeeld van een **corporate story** is het verhaal van Hergen van der Starren. Zijn verhaal is **authentiek, vernieuwend en vermakelijk**. “Acht jaar geleden begon ik met het schilderen van bezems, uit geldgebrek. Iemand was jarig en ik had in mijn atelier nog een oude bezem en veel verf staan, zodoende... Het cadeau sloeg op die verjaardag enorm aan en een nieuw product “Een Veeg van Hergen” was ontstaan.”

Het verhaal is **origineel** en **creatief** en **het zet mensen aan tot actie**. Zo is zijn bedrijf gegroeid van een thuiswerkplaats met antikrakers, via de sociale werkplaats met mensen met een beperking, naar werkplaatsen aan huis in een hulpbehoevend deel van Sri Lanka.

“Ondertussen werken er 35 mensen voor mij in Sri Lanka. Bij zeven huizen hebben we ruimten gecreëerd waar kunstenaars uit de buurt komen om te werken aan mijn bezems. Ik ben er trots op dat ik getrouwde vrouwen in dienst heb, wat uitzonderlijk is in deze regio. Ook werken er twee mannen die op landmijnen van de Tamil Tijgers zijn gelopen.”

In Nederland heeft Hergen naast een online-shop (www.devegendehollander.nl), ook vele verkooppunten waaronder de wereldwinkel en Fair Trade Originals. Zijn bedrijf verkoopt duizenden bezems per jaar.

Ondernemend vermogen

De Baak Management Centrum

Voorwoord

Wat is het geheim van succesvolle, groeiende organisaties? Die vraag wordt vaak gesteld, zeker in de ondernemersprogramma's van opleidingsinstituut De Baak. Natuurlijk is er geen pasklaar antwoord. Toch doemt er uit het werk van talloze onderzoekers een consistent beeld op. Succesvol blijken die ondernemers die hun droom leidend laten zijn, en niet hun huidige omstandigheden. Ondernemers die werken áán hun bedrijf, en niet alleen erin. De Baak helpt je daarbij in het Oranje Fonds Groeiprogramma.

In dit hoofdstuk maak je kennis met bekende succesfactoren voor groei, en verken je wat jouw beren op de weg zijn. Daarna gaan we in op de belangrijkste vraag: hoe werk je in het heden aan de organisatie van de toekomst?

Luuk Willems
Programmamaker
De Baak

Inhoud

Inleiding	3
2.1 Succesfactoren voor groei	4
2.2 Uitdagingen	5
2.3 Organisatie van de toekomst	7

Hoofdstuk 2
Ondernemend vermogen

Inleiding

Eerder stonden wij al stil bij de missie, ambitie en het groeiverhaal van je organisatie. Nu is het tijd om te bekijken wat er in de organisatie nodig is om de missie en ambitie waar te maken. Dat doen we aan de hand van de volgende vragen:

- Wat zijn succesfactoren voor groei?
- Wat zijn de beren op de weg naar groei?
- Hoe werk je in het heden aan de organisatie van de toekomst?



Stichting Catharijn brengt haar regionale ambitie tot groei in Limburg.

2.1 Succesfactoren voor groei

Jim Collins onderzocht van 1996 tot 2001 honderden Amerikaanse bedrijven uit de Fortune 500. Uit zijn onderzoek blijkt dat er spectaculair succesvolle bedrijven zijn die over een langere periode (1985 - 2000) een factor zeven beter presteren dan het gemiddelde van de markt waarin zij actief zijn.

Collins stelde een logische vervolgvraag: hoe word je een spectaculair presterend (*good-to-great*) bedrijf?

Het bleek dat alle onderzochte bedrijven een periode van voorbereiding kenden, soms van vele jaren, voordat zij van een goed in een spectaculair presterend bedrijf veranderden. Hij vergeleek dat veranderproces met een vliegwiel: het kost veel kracht om een vliegwiel aan het draaien te krijgen, maar op een gegeven moment loopt het en kost het bijna geen kracht meer om het wiel in beweging te houden.

Het veranderproces kent volgens Collins drie fasen:

Fase 1 Mensen

Geheel tegen de verwachting van de onderzoekers in, bleken alle leiders van de *good-to-great* bedrijven (die Collins *Level 5 leaders* noemt) zichzelf weg-cijferend, rustig, gereserveerd en soms tot op het verlegene af te zijn. Daarnaast waren zij, ook zonder uitzondering, wilskrachtig en onverzettelijk. Vrijwel alle leiders kwamen uit het eigen bedrijf voort. Tot op de dag van vandaag zijn ze (redelijk) onbekend bij het grote publiek.



Groeiprogrammeelnemers aan de slag.

Ook helemaal tegen de verwachting in, bleek dat de *good-to-great* bedrijven zonder uitzondering éérst de juiste mensen aan boord hadden gehaald (en de niet-passende mensen overboord hadden gezet) en pas daarna aandacht besteedden aan een nieuwe visie en richting voor het bedrijf.

Fase 2 Denken

Kenmerkend voor de *good-to-great* bedrijven was een onlosmakelijke combinatie van realisme en hoop: 'Zie de harde feiten onder ogen, maar verlies nooit hoop'. Bovendien bleken deze bedrijven zeer eenvoudige succesformules te hanteren. Ook deelden zij het gegeven dat alle bedrijfsactiviteiten zich op de intersectie van de volgende drie cirkels bevonden:

- 1 activiteiten waarin we *de beste* kunnen worden;
- 2 activiteiten die ons *passioneren*;
- 3 activiteiten waarmee we *geld* kunnen verdienen.



Fase 3 Doen

In alle *good-to-great* bedrijven bleek een *cultuur van discipline* te heersen die hiërarchie en bureaucratie grotendeels overbodig maakte. Bij geen van de bedrijven werd technologie gezien als een causale factor achter het succes, wél als een katalysator van het succes. Met andere woorden: technologie versnelde de ingezette verbetering, maar veroorzaakte die niet.

2.2 Uitdagingen

Onderzoek door Verne Harnish in 2008 onder 1.300 topondernemers laat zien dat hun voornaamste uitdagingen in grofweg vier categorieën vallen, die onderling weer samenhangen in termen van oorzaak en gevolg. In een overzicht ziet het er als volgt uit:



Per onderwerp zie je voorbeelden van uitdagingen die vaak voorkomen bij ondernemers op weg naar groei.

In de praktijk doen zich op alle terreinen vragen en uitdagingen voor, maar vaak overschaduwet een van de aandachtsgebieden de rest. Wat heeft bij jou nu de meeste aandacht nodig?

Strategie

Dit gebied vraagt om aandacht wanneer je merkt dat je resultaten of het aantal klanten afnemen. Kijk nog eens naar de volgende kernvragen: wat betekenen je voor wie, en hoe bereik je ze? Wat is je onderscheidende kracht? Bespreek je antwoord op de vragen met collega's, partners en klanten.

Mensen

Dit gebied verdient je aandacht als je ziet dat anderen minder plezier beleven aan of in je bedrijf. Gaat het om een conflict met een samenwerkingspartner of zijn er problemen met de afnemers van je diensten? Of beschik je niet over genoeg mankracht om

aan alle vragen te voldoen? Dit type relationele kwesties vraagt relatief veel aandacht en energie. Richt je aandacht er dan op de juiste mensen aan je te binden en te werken vanuit duidelijk besproken verantwoordelijkheden en taken.

Uitvoering

Dit aandachtsgebied moet je voorop stellen wanneer je merkt dat de omzet of je klantenkring wel stijgt, maar dat het per klant steeds meer tijd kost om te leveren. In dit stadium zie je vaak dat de 'helden' van je bedrijf flink overwerken om de boel te redden. Oplossingen zijn dan te vinden in structuur, processen en discipline.

Geld

De eerste Wet der Ondernemers is: groei kost geld. Dit is geen probleem als er voldoende financiers zijn. Maar mocht dit niet het geval zijn, of stopt een belangrijke financieringsstroom, dan moet je hierop voorbereid zijn. Breng je huidige manier van werken in kaart en onderzoek hoe je planmatiger kan werken.

Ik

Aandacht voor jezelf is altijd nodig, en zeker wanneer je merkt dat je eigen plezier in je werk afneemt. Kun je je passie en talent voldoende kwijt in je bedrijf, ook als het groeit en verandert? Een goed besef van je kwaliteiten en gewenste rol is essentieel. Tijdens de training gaan we daarmee aan de slag. Hieronder geven we je vast de volgende twee tips:

- 1 Zoek de samenwerking op. De meeste de ondernemers houden er niet van om samen te werken, zelfs niet met de eigen medewerkers. Daarom blijven de meeste bedrijven ook klein.
- 2 Durf mensen aan te nemen die beter zijn in bepaalde punten dan jijzelf.

Samenhang tussen de probleemgebieden

We schetsen mogelijke oplossingen in de vier categorieën. De vier onderwerpen hangen ook weer met elkaar samen. Volgens Verne Harnish is de oorzaak van problemen vaak een niveau hoger te vinden dan waar ze zich manifesteren; oftewel een vakje terug in het model. Bijvoorbeeld:

- kijk bij geldproblemen ook wat je in de uitvoering kunt verbeteren;
- neem bij problemen in de uitvoering ook de strategie onder de loep;
- strategieproblemen los je op door de juiste mensen in huis te halen. Herinner je ook de les van Collins die eerder ter sprake kwam: het begint met de juiste mensen.



Groeitip van... Buitenruimte voor Contact
(deelnemer Groeiprogramma editie 2)

Zorg dat je geen slaaf wordt van je eigen creatie!

Je gaat voor groei, omdat je daarin gelooft en het belangrijk vindt. Groei dient jou, omdat je dan beter je doelen kunt bereiken. Maar als groei een doel op zich wordt, verlies je de verbinding met dat waar het echt om gaat. Dus zorg dat jij de groei stuurt en niet andersom.

2.3 Organisatie van de toekomst

Stel per kwartaal concrete prioriteiten

Hoe maak je nu concreet wat je aan je uitdaging gaat doen. Door prioriteiten te stellen. Let wel: we hebben het niet over prioriteiten in het dagelijkse werk van jou en je collega's, of het bepalen wat daarin urgent of kritiek is. Dat werk loopt gewoon door. Het gaat om de prioriteiten in het doen van dat wat je langetermijndoelen dichterbij brengt, voorbij de waan van de dag. Werken aan je bedrijf in plaats van erin. Werken aan de organisatie van de toekomst. Hoe bepaal je nu wat daarin dit kwartaal je aandacht verdient?

Allereerst zijn het prioriteiten die gelden voor de hele organisatie. Het kunnen obstakels zijn die je weghaalt of nieuwe projecten die je oppakt. Daarbij gaat het niet om zuiver operationele doelen, maar om verander- en vernieuwingsdoelen. Goede voorbeelden zijn:

- live zetten van je nieuwe website (uitvoering);
- vijf nieuwe vrijwilligers werven (mensen);
- product X geschikt maken voor markt Y (strategie);
- zorgen voor € 500.000,- aan nieuwe fondsen voor 2013 en 2014 (geld).

Formuleer je doelen uitdagend, maar haalbaar. Als het doel te groot is om in een kwartaal te realiseren, deel het dan in stukken en bekijk wat dit kwartaal wel kan. Formuleer die prioriteit vervolgens SMART (zie ook hoofdstuk 1.4: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden). 'Meer fondsen werven' is niet scherp genoeg. Kwantificeer zoveel mogelijk. Een doel dat duidelijk wel of niet gehaald kan worden inspireert en mobiliseert je mensen.

Als je met je medewerkers prioriteiten bepaalt, spreek dan ook af wie de eigenaar is en dus verantwoordelijk. Dat betekent niet dat degene die alles wat met de prioriteit te maken heeft, zelf moet uitvoeren. Een goede interne samenwerking levert een belangrijke bijdrage aan het creëren van draagvlak.

Definieer per kwartaal minimaal drie en maximaal vijf prioriteiten. Anders gaat het gezegde op: wie teveel prioriteiten heeft, heeft er geen.

Zorg voor de juiste informatie

Goede beslissingen nemen gaat alleen op basis van goede informatie. Bedenk goed wat je van wie nodig hebt.

Praat regelmatig met derden over ontwikkelingen. in jouw vakgebied en werkterrein. Je zult merken dat je vanzelf patronen en verbanden gaat ontdekken die je visie scherpen.

Verwerk gestructureerd informatie van klanten over hoe jouw initiatief presteert. Hoe meer eerstehands informatie je hierin mee kunt nemen, hoe beter.

Bedenk ten slotte hoe je de prestaties van je medewerkers kunt volgen. Welke cijfers zeggen iets over hun bijdrage?

Zorg voor ritme

Heeft de organisatie een effectief ritme van dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse, driemaandelijkse en jaarlijkse besprekingen om de onderlinge afstemming te waarborgen en verantwoordelijkheden helder te houden? De vraag volgens Harnish is of de besprekingscyclus goed en nuttig is opgezet. De afstemming zou dusdanig moeten zijn dat je grip houdt op de werkelijke processen in je organisatie en dat je mensen weten wat de prioriteiten zijn. Ook als je organisatie nog klein en informeel is, helpt het om op een gestructureerde manier met informatie om te gaan. Overleggen kunnen daardoor veel efficiënter en korter worden.

Groeitip van... Buurtlab
(deelnemer Groeiprogramma editie 2 II)

Blijf snoeien!

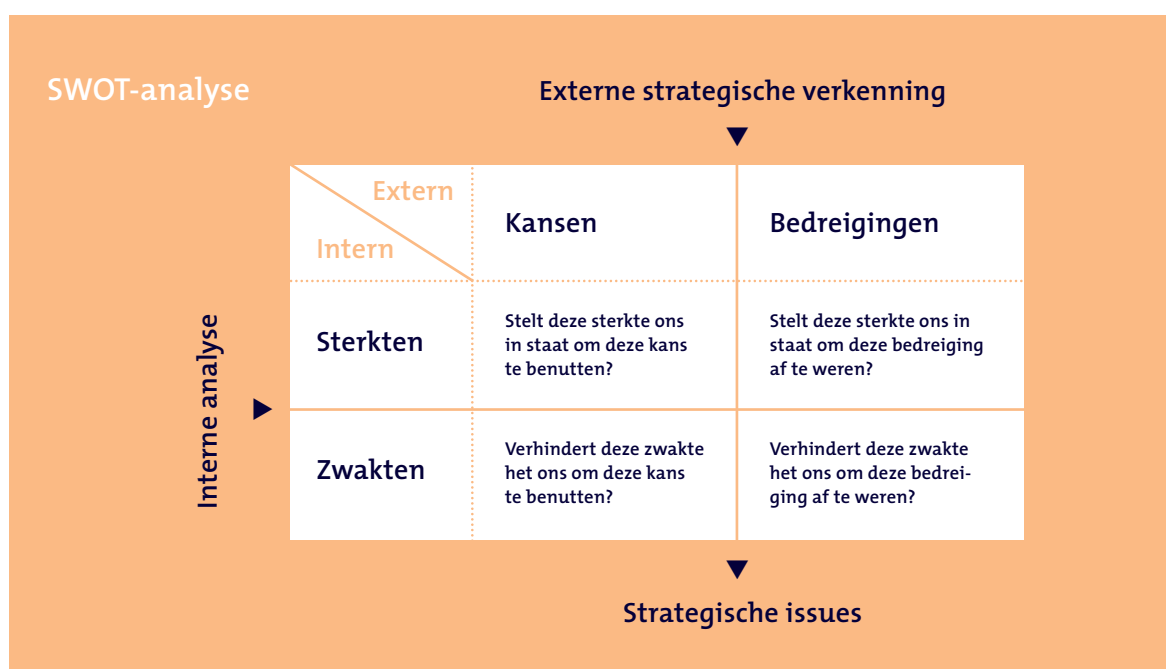
Als sociale pionier krijg je gevraagd en ongevraagd adviezen, tips en visitekaartjes. Dit inspireert en biedt meer kansen. Voor je het weet ben je met van alles en nog wat bezig. Maar passen deze activiteiten nog wel bij jouw missie? Vraag jezelf iedere keer weer af: "Moet ik dit doen of moet ik dit laten?". Wees niet bang om na verloop van tijd weer eens flink te snoeien in de activiteiten van jouw organisatie. Wij vergelijken dat met de groei van een knotwilg. Ieder jaar gaan de takken van de wilg groeien en voor je het weet groeien ze alle kanten op en is de knot niet meer zichtbaar. Dan is het tijd om te snoeien. Je zult zien dat de stam steeds dikker en steviger wordt. Dat is de basis van jouw organisatie.

Ga op zoek naar de X-factor

Werken aan de groei van je bedrijf doe je niet alleen door naar binnen, dus naar je onderneming, te kijken. Succesvolle groeiers identificeren ook de zogeheten X-factor in de markt: welke bottleneck zie je in je bedrijfssector? Hoe ga je die bottleneck op een effectieve manier te lijf? Ze houden daarbij alles zo

eenvoudig mogelijk; dit geldt zowel voor strategieën als plannen en beslissingen. Wanneer systemen complex lijken, is daar volgens Harnish waarschijnlijk iets mis mee. Succesvolle groeiers hebben een eenduidige en heldere visie, zoals Bill Gates in 1980: "Een computer op elk bureau en in elk huis".

Een veelgebruikt instrument om de X-factoren in kaart te brengen, is de sterkte/zwakte-analyse, ook wel SWOT-analyse genoemd.



Aanbevolen literatuur

Collins, J.C. (2001).
Good to Great. Harper Collins

Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996).
Building your Company's Future. HarperBusiness

Harnish, V. (2006).
Mastering the Rockefeller Habits. Gazelles Publishing

Aanbevolen websites

<http://www.gazelles.com/columns/Four%20Decisions.pdf>
<http://customervibes.com/2009/08/wat-ga-je-dit-kwartaal-doen>
<http://customervibes.com/2011/12/zo-formuleer-je-superscherpe-prioriteiten>

Ontwikkelen van leiderschap

De Baak Management Centrum VNO-NCW

Voorwoord

Een initiatief begint bij een of enkele bevlogen personen. Het is aan hen om vervolgens anderen mee te kunnen nemen in hun ideeën. Leiderschap berust op het gegeven dat anderen jou als leider zien en ervaren. Deze ‘toegeschreven status’ is een voorwaarde om leiding te kunnen geven aan de voortgangprocessen binnen een organisatie. In dit hoofdstuk komen karakteristieken en verschillende stijlen van leiderschap uitvoerig aan de orde. Het helpt je op weg om je eigen, persoonlijke stijl van leidinggeven te ontdekken en biedt steun bij het authentiek en professioneel leiding geven aan anderen. Of het nu gaat om individuen, je team of om (grote) groepen mensen.

Luuk Willems
Programmamaker
De Baak

Inhoud

Inleiding	3
3.1 Leiderschap	4
3.1.1 Persoonlijk leiderschap	4
3.1.2 Karakteristieken van leiderschap	4
3.1.3 Stijlen van leiderschap	6
3.2 Ontwikkelen van een persoonlijke stijl	7
3.2.1 Spiral Dynamics	7
3.2.2 Kernkwaliteiten	10
3.2.3 Appreciative Inquiry	10
3.2.4 Persoonlijk ontwikkelingsplan	11
3.3 Vaardigheden om leiding te geven aan anderen	12
3.3.1 Helpen bij de persoonlijke ontwikkeling	12
3.3.2 Leidinggeven aan een hecht team	17
3.3.3 Medewerkers helpen veranderen en hun werk verbeteren	18

Hoofdstuk 3
Ontwikkelen van leiderschap



Inleiding

Sociale initiatieven worden vaak gestart vanuit de bevlogenheid van een persoon of een kleine groep enthousiastelingen. Dit zijn zeer gemotiveerde mensen die zó geloven in het belang van hún initiatief, dat ze het, koste wat kost, willen doen slagen. Avonduren, weekenden en vakantiedagen worden er voor opgeofferd. Het initiatief staat of valt dikwijls met de inzet van de leiders. Naast het lef en de wil om te doen, bezitten zij overtuiging en ambitie. Bovendien hebben zij een visie op het maatschappelijke onderwerp dat ze aanpakken en op de samenleving als geheel.

Leiderschap kun je niet uit boeken halen. Dit hoofdstuk is geen stappenplan. Het is een gereedschapskist met verschillende methoden voor zelfonderzoek en versterking van je eigen leiderschapsstijl. Je vindt hier thema’s verzameld, die herkenning, erkenning en vooral ook gesprek willen oproepen.

Door deze opzet lijkt dit hoofdstuk misschien op niet veel meer dan een waaier van theoretische beschrijvingen met schematische weergaven. Tijdens de workshops en in de interactieve gesprekken zal alles zeker tot leven komen. Wat je als lezer nu al kunt doen, is jezelf de tijd gunnen om je bij elke paragraaf en bij elk schema alvast te verbeelden dat het steeds over jou gaat. Probeer het rad van een schijnbaar droog schema in beweging te brengen. Het kan je helpen je bewust te worden van wie jij eigenlijk bent. Daarnaast worden er nog enkele methoden en schema’s besproken over tot leiderschap in relatie tot de ontwikkeling van een organisatie. Probeer ook daarin mee te nemen wat je bij de persoonlijke groeimodellen over jezelf hebt kunnen ontdekken.

3.1 Leiderschap

3.1.1 Persoonlijk leiderschap

Er wordt veel geschreven over leiderschap. We volgen onze leiders op de voet. We hebben allemaal onze meningen over de kwaliteiten en tekortkomingen van leiders in de politiek, in het bedrijfsleven en, dichterbij huis, in onze eigen werkkringen. Wanneer je dit leest ben je waarschijnlijk beland in een leeromgeving waarin jouw leiderschap centraal staat. Het is goed om allereerst een fundamentele vraag te stellen en te beantwoorden: waarover gaat leiderschap en wat is de essentie ervan?

Leiderschap gaat over leiden en volgen. Een leider heeft volgers nodig om zich werkelijk leider te kunnen noemen. Wie gevolgd wordt, is al gauw een leider, formeel of informeel. Naarmate meer mensen bereid zijn je te volgen, wordt jouw leiderschap sterker en beter zichtbaar. Maar wat maakt dat mensen bereid zijn iemand te volgen? Ze volgen je niet zomaar, want iemand volgen kan risicovol zijn. Iemand volgen betekent: je verlaten op een ander en jezelf geheel of ten dele aan die ander toevertrouwen. Zo gaat leiderschap over vertrouwen en over de kunst je zodanig te laten zien, dat mensen je vertrouwen. Vertrouwen ontstaat in eerste instantie door helderheid en transparantie. Niets voelt zo onveilig als het vermoeden dat er iets is, wat uit het zicht blijft, dat op een ongewenst en onverwacht moment te voorschijn kan komen. Een leider is transparant: de mensen weten wat je aan hem of haar hebt. Maar transparantie is niet genoeg. Om vertrouwen te krijgen, moet je ook kracht tonen. Aangezien mensen zich aan je toevertrouwen, moet je laten zien dat je blijft staan, ook bij zwaar weer. En je moet als leider een visie hebben, want waarom zou iemand jou volgen, als jij de weg niet weet? Sommige leiders dwingen mensen hen te volgen. Ze gebruiken daarbij macht en intimidatie. Zij worden niet uit vrije wil gevolgd, maar uit angst. De vraag is of het hier om leiders gaat, of om manipulators, of - nog erger - geweldplegers.

Wat geschreven wordt over leiderschap gaat veelal over wat leiderschap inhoudt. Tegelijkertijd kun je zeggen dat in iedereen een leider schuilt. Het gaat er dan om, jouw eigen stijl van leidinggeven te ontdekken. Wat maakt jou krachtig, of waardoor raak je uit je kracht? Durf je jezelf te laten zien, en zo niet, wat weerhoudt je daarvan? Ben je in staat en bereid jouw blokkades te erkennen en op te heffen?

Groeitip van... Humanitas Tandem
(deelnemer Groeiprogramma editie 2)

Trap regelmatig op de rem.

Je hebt een goed idee, bent ambitieus, ziet veel kansen en wilt zo snel mogelijk groeien. Begrijpelijk, maar pas op dat je niet te snel gaat. Kijk daarom geregeld naar je planning en pas je tempo (zo nodig) aan op dat van de anderen. Je hebt uiteindelijk het hele team nodig om de groei tot een succes te maken.

Wat inspireert jou? Waarvan ga je zó stralen, dat het mensen om je heen boeit en aantrekt?

Jouw persoonlijk leiderschap is een innerlijke ontdekkingstocht. Het is een persoonlijke ontwikkeling, waarin je op zoek gaat naar wat je beweegt én naar wat je belemmert. Het is geen leerschool van trucjes. Leiderschap is vooral een manier van zijn, die anderen inspireert jou te volgen. Je manier van zijn is niet zo makkelijk te veranderen, maar het kan wel. Door goed en eerlijk in de spiegel te kijken en door aan te pakken wat je aan verbeterpunten ziet.

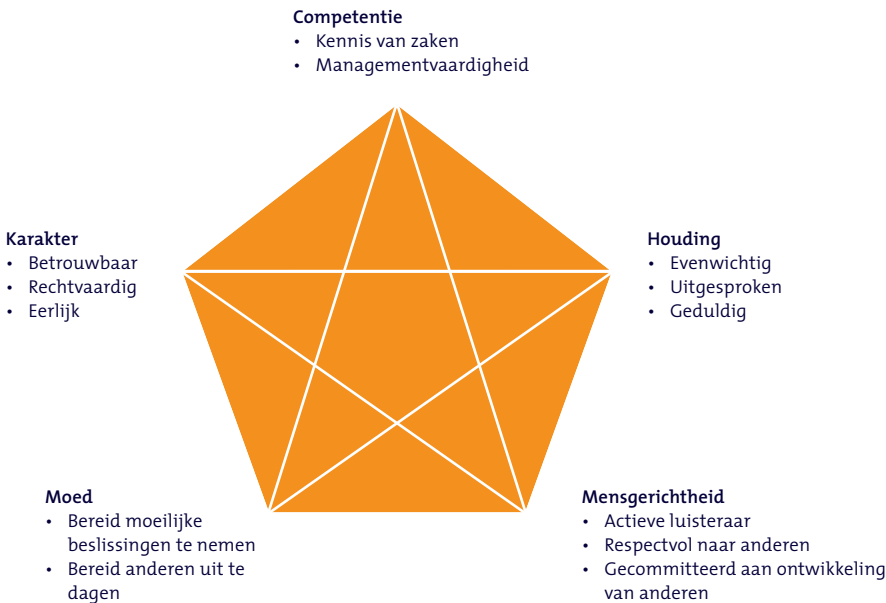
3.1.2 Karakteristieken van leiderschap

Leider ben je wanneer anderen leiderschap in jou erkennen. Je kunt leider zijn door de functie die je hebt, maar je 'hebt' pas leiderschap, als anderen jou als hun leider zien. Leiderschapgoeroe Stephen Covey omschrijft zeven persoonsgebonden criteria voor effectief leiderschap:

- 1 wees proactief;
- 2 heb een doel voor ogen;
- 3 begin bij het begin;
- 4 denk in termen van win/win;
- 5 probeer eerst te begrijpen alvorens begrepen te worden;
- 6 werk synergetisch;
- 7 houd de zaag scherp, ofwel: zorg dat je jezelf blijft vernieuwen.

Leiderschap komt helder in beeld door te bedenken wat een leider niet alleen goed, maar vooral ook geloofwaardig maakt. Er komen dan vijf factoren boven drijven die samen een volledig beeld geven van leiderschap:

Factoren van goed en geloofwaardig leiderschap



Goed voor lichaam en geest: een ochtendsessie Tai Chi op het strand van Noordwijk.

3.1.3 Stijlen van leiderschap

De vijf factoren van geloofwaardig leiderschap - competentie, karakter, moed, mensgerichtheid en houding - kunnen op verschillende manieren worden toegepast. Elke leider past, afhankelijk van de situatie waarin hij zich bevindt, meerdere leiderschapstijlen toe. En iedere leider heeft ook een natuurlijke voorkeur voor één of meerdere leiderschapstijl(en). Zelfkennis is hierbij belangrijk, want als je weet hoe je reageert in een bepaalde situatie, kun je bewust gaan werken aan hoe je idealiter zou willen reageren.

In het volgende deel van dit hoofdstuk worden je hulpmiddelen aangereikt die je kunt gebruiken om erachter te komen wat je eigen leiderschapstijl is.

Succesfactoren om vooruit te komen

Richard St. John vat succes samen in acht woorden. Hoewel het niet specifiek over leiderschap gaat, zullen succesvolle leiders ook deze kenmerken moeten hebben om succesvol te zijn:

Passion: doe iets uit liefde en niet voor het geld

Work: werk hard om te bereiken wat je wilt bereiken

Good: doe de goede dingen en doe ze goed

Focus: richt jezelf op één ding en wordt daarin de beste

Push: duw jezelf fysiek en intellectueel tot het uiterste

Serve: ondersteun anderen en ondersteun je doel

Ideas: ontwikkel ideeën, observeer, wees nieuwsgierig, stel vragen, verbind

Persist: geef niet op als het slecht gaat en zet door wanneer het goed gaat

Uit de lezing 'Secrets of Succes in 8 Words' van Richard St. John

Zes leiderschapstijlen

Visionair

- Leiden door mensen naar een gezamenlijk doel te brengen
- Veelal positieve impact op omringenden
- Competenties: inspireren, transparantie, empathie

Coachend

- Leiden door de persoonlijke doelen te verbinden aan die van de organisatie
- Sterk positieve impact op omringenden
- Competenties: anderen ontwikkelen, emotionele zelfkennis, coachen

Verbindend

- Leiden door personen met elkaar te verbinden
- Positieve impact op omringenden
- Competenties: samenwerken, empathie, conflicten oplossen

Democratisch

- Leiden door anderen mee te laten denken en zich te laten comitteren
- Positieve impact op omringenden
- Competenties: samenwerken, conflicten managen en beïnvloeden

Voortstuwend

- Leiden door scherpe doelen te zetten en vervolgens te bereiken
- Negatieve impact op omringenden
- Competenties: doelen bereiken
- Mogelijke blindspots: zelfkennis, empathie, samenwerken

Commanderend

- Leiden door directieven te geven (in noodgevallen)
- Negatieve impact op omringenden
- Competenties: beïnvloeden, doelen bereiken, initiatief nemen
- Mogelijke blindspots: zelfkennis, emotionele zelfcontrole, empathie

Bron: Goleman, Boyatzis, McKee, 'The New Leaders' (Time Warner, 2002)

3.2 Ontwikkelen van een persoonlijke stijl

De veranderende samenleving daagt de leiders van vandaag uit een leven lang te leren. Leiders dienen ook een werkomgeving te creëren, waarin persoonlijke groei wordt gestimuleerd.

Begin bij jezelf, begin vandaag. Leiderschap begint bij leidinggeven aan jezelf. Het is moeilijk anderen te leiden als je niet in staat bent om jezelf te leiden. Gun jezelf de tijd en blijf je bewust ontwikkelen. De commerciële sector voegt zich steeds meer naar de

maatstaven van de zogenaamde *éducation permanente*, ‘een leven lang leren-maatschappij’. En niet zonder resultaat. Ontwikkelingsmogelijkheden zijn een belangrijke arbeidsvoorwaarde geworden.

Hieronder staan hulpmiddelen om jezelf en je leiderschapstijl te leren kennen en uit te bouwen (zie tabel). Dit is slechts een kijkje in de keuken, ga vooral zelf op zoek naar andere hulpmiddelen. Maak een keuze die bij je past en experimenteer.

Hulpmiddel	Omschrijving	Doel
Spiral Dynamics	Methode om te weten hoe je denkt zodat je jezelf en anderen beter leert begrijpen.	Je eigen leiderschapstijl ontdekken.
Kernkwaliteiten	Methode om je eigen sterktes en zwaktes, voorkeuren en allergieën te bepalen. Ontdekken hoe anderen dit bij jou zien en ervaren.	Je voorkeur voor een manier van werken ontdekken.
Appreciative Inquiry	Methode om eigen leiderschapssterktes en drijfveren te ontdekken en aan de hand daarvan je ambitie voor de toekomst én voor de volgende dag te bepalen.	Je ambitie vaststellen en aanscherpen.
Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)	Werkblad waarin je voor jezelf opschrijft op welke vlakken je je wilt ontwikkelen en wat je (concreet) wilt bereiken in de komende zes maanden.	Je persoonlijke ontwikkeling in de zeer nabije toekomst plannen.

3.2.1 Spiral Dynamics

Spiral Dynamics is een theorie die inzicht verschaft in de denkfundamenten (niet wát je denkt, maar hóe je denkt) van een samenleving, een organisatie of een individu. Vanuit deze denkfundamenten kunnen we begrijpen hoe mensen de werkelijkheid interpreteren, welke keuzes ze maken en welk gedrag ze vertonen. Je kunt Spiral Dynamics zien als een code van denksystemen, die iedereen kan helpen te begrijpen wat er in de wereld gebeurt. Inzicht in de verschillende denkfundamenten creëert begrip tussen mensen en culturen en kan hiermee effectief handelen en samenwerken vergroten. Het bekendste voorbeeld waarin deze theorie is toegepast en haar meerwaarde toonde, is de omslag in Zuid-Afrika van apartheidsland naar post-apart-

heidsland, met Nelson Mandela als president. Inzichten en oplossingen werden mede aan de hand van Spiral Dynamics gecreëerd. Het is de moeite waard om iets meer over deze, overigens complexe, theorie te weten te komen (zie ook www.spiraldynamics.org).

Spiral Dynamics bouwt voort op de piramide van Maslow (zie afbeelding op blz. 8) en is in zijn essentie ontwikkeld door de Amerikaanse professor Clare W. Graves en zijn studenten Don Beck en Chris Cowan. Waar de piramide van Maslow een gesloten model is met als hoogste trede zelfontwikkeling, is Spiral Dynamcis juist een open ontwikkelingsmodel zonder eindstadium. Het model, in de vorm van een spiraal, laat zien hoe de ontwikkeling van omgevingen



De behoeftepyramide van Abraham Maslow

en menselijke waardesystemen elkaar over en weer beïnvloeden. Je ontdekt hoe een persoon, een organisatie of een land naar de wereld kijkt en, daaruit volgend handelt. Met het Spiral Dynamics-model krijgen we meer inzicht in hoe mensen denken en welke dominante waarden daaraan ten grondslag liggen. We kunnen daardoor de verschillende stadia in de ontwikkeling van mensen, organisaties en samenlevingen beter begrijpen. Nog belangrijker, we realiseren ons beter waarom het gedrag van bepaalde mensen, organisaties of samenlevingen anders is (Hoogendoorn e.a., 2007).

Er worden acht denkfundamenten of dominante wereldbeelden onderscheiden. Elk fundament kent een soort levenscyclus van opkomst, hoogtij en valfase. De spiraal kun je ook zien als de spirituele

ontwikkeling van de mensheid sinds het stenen tijdperk tot aan de wereld waarin we nu leven.

Hieronder vind je in het kort de beschrijvingen van de acht denkfundamenten (uit www.spiraldynamics.org en www.fractal.org). Bij ieder mens zijn tegelijkertijd meerdere denkfundamenten actief en zal er een dominant zijn. Door veranderingen van externe levensomstandigheden, maar ook door nieuwe ideeën en inzichten ontwikkelen mensen zich naar een ‘hogere’ niveau in de spiraal. Spiral Dynamics is een ontwikkelingsmodel, dat wil zeggen dat ieder niveau bestaat uit het eigen niveau plus de vorige niveaus. Daarnaast heeft ieder niveau afwisselend een individugerichte en een meer op het collectief gerichte fase.

1 Beige overleving

Stenen tijdperk. Gedrag wordt gedomineerd door de natuur en basisoverlevingsinstincten. Mensen gedragen zich op dit niveau meer als (de slimste van de) dieren. Kenmerkend op dit niveau is het overleven. ‘Ik overleef.’ Voorbeelden van personen die op dit niveau verkeren, zijn baby’s, geestelijk zieken, mensen in hongersnood, personen met zware neurologische defecten.

2 Paars geborgenheid

Animistisch (dierlijk) stamgevoel: ‘We zijn veilig.’ Mystieke geesten, tekens, grotten en holen. Zijn een met de natuur, bloedverwantschappen zijn sterk. Het management van paars vraagt respect voor de clanregels en trouw en respect aan de clanleiders (sjamanen, opperhoofden). Iedereen doet per definitie wat de leider zegt. Iemand zichtbaar te sterk belonen kan de groepsband breken, wat negatieve gevolgen kan hebben.

Veranderingen in de groep worden belichaamd in rituelen, tradities en symbolen. Paars komt voor bij stammen in Afrika, Zuid-Amerika, wat minder sterk bij sportteams, hechte familiestructuren, clubs en in bijgeloof. Paars is ook het systeem van het kind dat begint met communiceren.

3 Rood energie en macht

De rebel. ‘Ik beheers.’ Het uitbuiten van anderen op een ruwe en harde manier. Autoritair. Feodale staat. Het uitbuiten van ongeschoolden of slaven. Kenmerken van het management: een autoritaire leider en een serie van zetbazen/protegés. De overtuiging is

dat mensen lui zijn en gedwongen moeten worden te werken. De ware leider moet menselijkheid onderdrukken en de harde macho uithangen.

Mensen worden gemotiveerd door helden en veroveringen. Het individu staat voorop. Kenmerkend zijn gangs (bendes) in de binnenstad, maar ook onderdrukkende politieke regimes. Ook kenmerkend voor de reactieve fase in de ontwikkeling van een kind: ‘het eigen willetje’.

4 Blauw orde

Het streven naar de absolute waarheid. ‘We zijn gered.’ Er is slechts een juiste wijze van denken of bestaan. Patriottisme. Je voelt je schuldig als je je niet aan de groepsnormen conformeert. Schuld-bewuste gehoorzaamheid aan hogere autoriteiten. Proberen het hogere te dienen door zelfopoffering. Discipline is zeer strikt, maar wordt als fair ervaren. Werkte zeer goed in het industriële tijdperk: standaardisatie, het negen-tot-vijf denken. De blauwe fase is zichtbaar in de afbakening van onze nationale grenzen en de ontwikkeling van politieke staten.

Amerika draait weg van blauwe industrie, die is verdwenen naar Mexico, Taiwan, Maleisië en andere landen waar ‘blauw’ nu sterk aanwezig is. Management is moralistisch en voorschrijvend. Organisatiestructuur is piramidaal (scouting, puriteins Amerika, confucianisme in China, fundamentalistische islam). Het collectief staat voorop.

5 Oranje succes

Persoonlijke succesoriëntatie vanuit een ondernemersgeest. ‘Ik verbeter.’ Doelgerichte planning en strategieën voor verbetering. Berekenende personen kiezen op rationele gronden voor de optie waar zij het meeste voordeel van hebben. Motivatie is grotendeels economisch/materialistisch bepaald. Mensen laten zich motiveren door vrolijkheid, kicks en bonussen. Geld is belangrijker dan loyaliteit en groepsbeloningen. Vele opties worden uitgeprobeerd. Competitie bevordert productiviteit en groei. Oranje is waarschijnlijk leidend in het Amerika van nu. Belangrijk vindt men autonomie en manipulatie van de omgeving. Promotie van de vrijemarkt-economie en meerpartijstelsel. Voorbeelden van plaatsen waar je mensen op het oranje niveau kunt aantreffen: Wall Street, cosmetische industrie, Dallas, Hong Kong, mediterrane jachten.

6 Groen gemeenschap

Gevoelens van verbondenheid tussen mensen. ‘We zijn op weg.’ Collectiviteit. Humanitair. Persoonlijke groei. Aandacht voor milieu en omgevingsvraagstukken. In het werk wordt men gemotiveerd door menselijk contact en het leveren van bijdragen. Tolerantie voor en acceptatie van verschillen. Leren van anderen. Aardig gevonden worden is belangrijker dan competitief voordeel verkrijgen. De waarden zijn openheid en vertrouwen. Hiërarchieën vervagen in de beweging naar gelijkheid. Er kan een tendens van inefficiënt handelen en stagnerende groei ontstaan. Groen kan zo ineffectief worden dat mensen terugvallen op het individualisme van het oranje niveau. Voorbeelden: Greenpeace. Jacques Cousteau, Jimmy Carter, John Lennons muziek, Artsen zonder Grenzen, Ben & Jerry’s. Voor landen als de Benelux, Scandinavische landen en opkomend Japan, Duitsland en Zwitserland is dit het belangrijkste niveau.

7 Geel synergie

Systeemdenken. Dit is het eerste dominante wereldbeeld waarin een ‘kwantumsprong’ heeft plaatsgevonden die het mogelijk maakt verschillende perspectieven te kunnen hanteren. Mensen worden gemotiveerd zelf te leren én zijn georiënteerd op de integratie van complexe systemen. Besef dat chaos en verandering vanzelfsprekend zijn. Verandering is een aangenaam onderdeel van de organisatorische processen en van het leven. Men houdt van uitdagingen. Denken wordt gekarakteriseerd door systeemdenken en oriëntatie hoe delen samenwerken om een geheel te creëren. Unieke talenten en eigenaardigheden worden gewaardeerd omdat ze een bijdrage kunnen leveren aan het grotere geheel.

Generatie van veel nieuwe ideeën. Ecologische oriëntatie op een ingetogen manier, speelt achter de schermen. Mensen op dit niveau vindt men vaak aan de periferie van een organisatie. Voorbeelden: chaostheorie, eco-industriële parken.

8 Turkoois holistisch leefsysteem

Turkoois is een staat van ontwikkeling in reactie op problemen van wereldwijde coördinatie en overleving. In het belang van het leven wordt alle energie gericht op opoffering van het zelf en anderen. Er is vertrouwen in de mens, maar er is geen vertrouwen in een hogere macht. Mensen organiseren zich met de bedoeling de wereld te vernieuwen en

te bewaren vanaf macroniveau. Daarbij wordt elke entiteit gezien als ‘wereld in miniatuur’. Consensus en bekwaamheid worden ingezet ten nutte van het grotere goed. Een herziene spiritualiteit en eenheid in een levend systeem begint op te komen als een post new-age mindset, die met de beperkingen van de aarde individuele en collectieve behoeften in balans zal brengen.

Samengevat: Spiral Dynamics biedt een interessante manier van kijken naar samenlevingen, organisaties en individuen. Niet om ze als goed of fout te bestempelen, maar om inzicht te krijgen in het denken vanuit wereldbeelden dat daarmee ook bepalend is voor het handelen van mensen. Dit inzicht helpt je om begrip voor anderen te hebben en je eigen handelen en communicatie daarop af te stemmen. Inzicht en begrip vormen twee basisingrediënten voor een mooiere wereld waarin we vreedzaam en liefdevol kunnen samenleven.

3.2.2 Kernkwaliteiten

Om inzicht te krijgen in je eigen kwaliteiten en de valkuilen die daarmee samenhangen, kun je gebruikmaken van het model van het kernkwadrant en de kernkwaliteiten van Daniël Ofman.

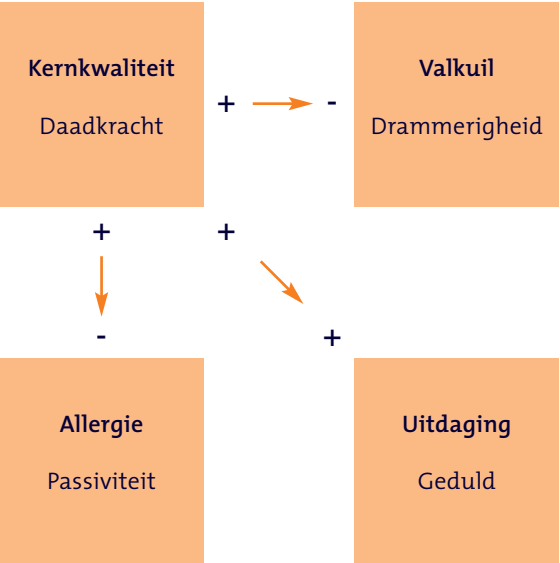
Ofman: “Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot de kern van een persoon horen. Het zijn de specifieke sterktes die iemand bij uitstek kenmerken. Iedereen heeft een aantal van deze kwaliteiten. Kernkwaliteiten zijn zo dominant, dat ze kunnen doorslaan en daardoor juist een valkuil worden. Voorbeelden van valkuilen: iemand met de kernkwaliteit behulpzaamheid kan doorschieten in bemoeizucht, flexibiliteit kan ontaarden in wispelturigheid en daadkracht in drammerigheid. Als iemand zo doorschiet in een bepaalde kwaliteit, kan dat irritatie oproepen. Dat heet dan een allergie. De vervelende eigenschap verbergt echter een kwaliteit in zich, die (juist) voor degene die er allergisch voor is, een belangrijk ontwikkelpunt kan zijn: de zogenaamde uitdaging.”

Het kernkwadrant heeft vier elementen: kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen. Om je eigen kwadrant te maken, vul je een van de vier termen in (kernkwaliteit, valkuil, allergie of uitdaging). Begin bij de term die je het makkelijkste kunt invullen. Bij veel mensen is dat hun allergie: iets waar ze zich bij anderen mateloos aan ergeren.

Vanuit die term probeer je dan de andere vakjes in te vullen. Als je je bijvoorbeeld ergert aan mensen die star zijn (allergie), dan bedenkt je daar een kernkwaliteit bij (ordelijkheid). Die kernkwaliteit vormt jouw uitdaging. Het tegenovergestelde van ordelijkheid is bijvoorbeeld wispelturigheid. Dat kan misschien jouw valkuil zijn. De kernkwaliteit die bij wispelturigheid past, is flexibiliteit. Die laatste is dan jouw eigen kernkwaliteit. Gemiddeld hebben mensen drie kernkwaliteiten die door anderen duidelijk herkend worden. Je kunt ook je HBDI-profiel (Hermann Brain Dominance Instrument) gebruiken als startpunt voor kernkwadranten: elk HBDI-profiel heeft specifieke kenmerkende eigenschappen die je als je kernkwaliteiten kunt zien.

Daniël Ofman heeft een kaartspel ontwikkeld. Spelenderwijs beoordeel je elkaar op kwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen. Dit kan erg verhelderend werken.

Kernkwadranten



Bron: Daniël Ofman, www.corequality.nl, www.mijnkernkwaliteiten.nl

3.2.3 Appreciative Inquiry

Naast inzicht in je persoonlijke stijl en kernkwaliteiten is het van belang kritisch te blijven kijken naar je persoonlijke drijfveren, motivaties en uiteindelijke doelen. Een goede oefening daarvoor is de *Appreciative Inquiry (AI)*. Dit betekent letterlijk waardierend en begrijpend onderzoek. *Appreciative Inquiry* is een praktische methode om met een uitsluitend positieve insteek vorm te geven aan verandering.

Bij *Appreciative Inquiry* ga je samen met een gesprekspartner op ontdekkingsreis. Je gesprekspartner vraagt jou naar je persoonlijke drijfveren, je dromen, je wensen en je idealen. De vijf stappen die worden doorlopen zijn: verwoorden, verdiepen, verbeelden, vormgeven en verwezenlijken. In het gesprek help je elkaars gedachten voort te sturen door positieve bevraging: ‘Ja, en ...’.

1 Verwoorden

In de eerste fase wordt het onderwerp geformuleerd. Het is belangrijk dat dit positief is, dat de gesprekspartners affiniteit met het onderwerp hebben en dat het onderwerp leidt naar een positie waar beiden heen willen. Resultaat: definitie van het gewenste onderwerp dat ontwikkeld en vormgegeven wordt. Het onderwerp zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat jij als leider goed in staat bent om mensen, die nog nooit eerder van jou of je initiatief gehoord hebben te overtuigen, te enthousiasmeren en aan te zetten tot actie. Dat is een eigenschap waar je iets mee kunt, en die je ook altijd nog verder kunt uitbouwen.

2 Verdiepen

Verdiepen is een zoektocht naar de hoogtepunten en beschrijving van de beste ervaringen over het gekozen onderwerp resulterend in een inzicht in de succesfactoren. Beschrijf positieve verhalen over de successen en de beste ervaringen over het onderwerp. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan momenten en ervaringen uit je jeugd, je beginnende volwassenheid en/of aan recente gebeurtenissen. Zo kun je nieuwe inzichten krijgen. Resultaat: de rode draad van de ervaringen en inzichten over het verleden en heden. Het delen van positieve ervaringen creëert energie, waardoor vertrouwen ontstaat om veranderingen aan te gaan.

3 Verbeelden

Stel je nu voor ‘wat zou kunnen zijn’. In deze fase worden de ervaringen en inzichten van de voorgaande fase van verdiepen constructief gebruikt. Met deze kennis van het verleden en het heden wordt de toekomst gevisualiseerd. Formuleer prikkelend en positief, en verwoord de visie alsof deze al gerealiseerd is. Resultaat: een uitdagende visie op de toekomst.

4 Vormgeven

Nu ga je in gesprek over ‘wat er zou moeten zijn’. In deze fase kijk je hoe de visie gerealiseerd kan worden. Bepaal welke elementen nodig zijn op zowel organisatorisch als op relationeel vlak. Resultaat: een analyse van succesbepalende organisatorische en relationele elementen die nodig zijn om de visie te realiseren.

5 Verwezenlijken

Vaststellen en invoeren van ‘wat er zal zijn’. In deze fase geef je, hardop denkend, vorm aan de realisatie van de visie. Bepaal je aanpak en bespreek de stappen. Wat ga je morgen anders doen? Vervolgens voer je deze acties uit. Resultaat: een plan van aanpak, dat tot stand is gekomen op basis van een dialoog en dat wordt uitgevoerd op basis van je persoonlijke kracht.

3.2.4 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kun je omschrijven als een ontwikkelingscontract met jezelf. In de praktijk stel je een POP vaak samen met een coach of mentor op. Het is een goed hulpmiddel om bewust en planmatig aan je eigen ontwikkeling te werken. Een POP is een planning met doelstellingen, die aansluiten bij jouw eigen ambities en de doelstellingen van de organisatie. In je POP omschrijf je:

- waar je naartoe wilt groeien en hoe je dat wilt doen (je ambitie en je doelen);
- wat op het moment goed gaat en welke aspecten je verder wilt ontwikkelen;
- welke acties je per direct gaat nemen om de ontwikkelpunten te realiseren.

Je POP richt zich zowel op het bereiken van je doelstellingen in de nabije toekomst (de komende drie tot zes maanden) als op je langetermijndoelstellingen. Een persoonlijk ontwikkelingsplan vul je idealiter elke zes maanden in. Vervolgens bespreek je de inhoud met een persoon, die je als je coach of mentor beschouwt. De mentor kan testen of je POP uitdagend genoeg is, maar ook of je je doel en je aanpak scherp voor ogen hebt.

Je kunt persoonlijke ontwikkelingsplannen uiteraard ook gebruiken voor je medewerkers.

Persoonlijk ontwikkelingsplan omvat zowel onmiddellijke acties als doelen verder in de toekomst



3.3 Vaardigheden om leiding te geven aan anderen

Een leider zijn houdt niet op bij het ontwikkelen van je eigen leiderschapkwaliteiten en je eigen leiderschapstijl. Nog belangrijker is dat je jezelf te allen tijde inzet voor de mensen om je heen. Een groot leider probeert samen met de mensen om hem/haar heen verder te komen, en vindt daarbij een balans tussen de kwaliteit van het werk én de ontwikkeling van individuen. Hiervoor heb je een set aan specifieke vaardigheden nodig, die je toepast als de situatie erom vraagt. Het allerbelangrijkste is dat je daarbij goed inschat op welke manier mensen geleid willen en moeten worden. Anderen leiden doe je op drie niveaus:

- 1 Een-op-een: helpen en ontwikkelen van individuen;
- 2 Een-op-team: leidinggeven aan een team van nauw samenwerkende mensen;
- 3 Een-op-veel: (grote) groepen mensen meekrijgen.

Instrumenten om anderen te leiden en te begeleiden volgen hierna.

3.3.1 Helpen bij de persoonlijke ontwikkeling

Coachen
Het doel van coachen is het verbeteren van de prestaties en leervermogens van anderen. Bij coachen komen veel vaardigheden kijken. Voorbeelden zijn: het kunnen motiveren, het stellen van de juiste vragen en het afstemmen van je managementstijl op de motivatie en deskundigheid van de gecoachte persoon. De basis van coaching is mensen door dynamische interactie te helpen zichzelf te helpen. Coachen is tegengesteld aan een aanpak waarbij eenrichtingsverkeer, stellig optreden of instructies geven de boventoon voeren.

Een persoon coachen omvat vier basiselementen:

- Coachingsrelatie opbouwen: dat betekent een basis creëren om een persoon te coachen, met duidelijke doelen plus de beoogde uitkomst, vanuit toewijding en onderling vertrouwen.

- Leermogelijkheden creëren: dat betekent ruimte geven aan de persoon om vaardigheden te leren die hij of zij nog niet bezit. Dit betekent ook: risico's nemen.
- Vaardigheden helpen opbouwen: dat betekent meedenken over wat de persoon moet leren en hoe die dat kan gaan doen. Vervolgens hem of haar helpen bij dat proces van leren.
- Feedback geven: dat betekent expliciet laten weten wat goed gaat, wat niet en wat de volgende stap kan zijn om verder te komen.

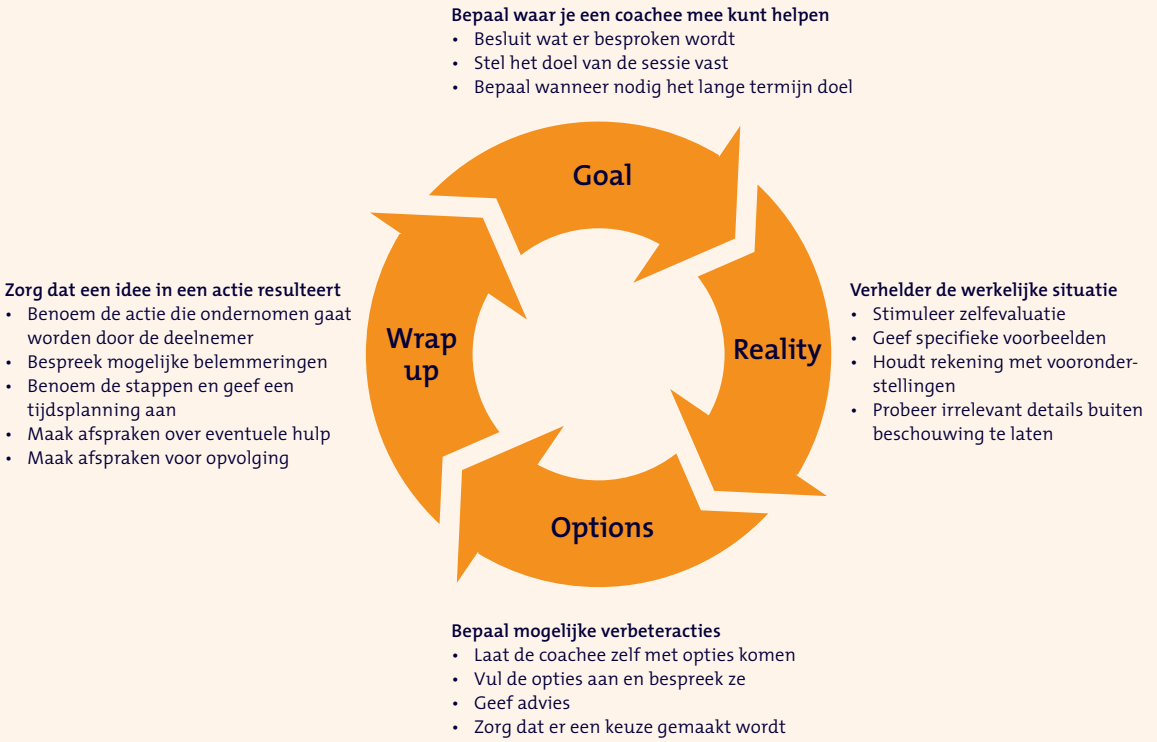
Een goede coach beschikt over de volgende kenmerken. Hij of zij:

- is kundig en ervaren;
- luistert goed naar de behoefte van de te coachen persoon;
- stelt kritische vragen;
- biedt perspectief;
- motiveert;
- heeft humor én invoelend vermogen;
- geeft ruimte.

Je zou je ook kunnen afvragen hoe medewerkers zich door jou begeleid voelen? Ken je op dit gebied je eigen talenten en valkuilen? Een goede coach geeft een heldere structuur aan zijn interacties met de persoon die hij begeleidt (coachee). Een model dat je voor elke interactie kunt gebruiken is het GROW-model.



GROW – Een model voor gestructureerde coaching



Feedback geven

Het geven van feedback is een essentiële vaardigheid. Feedback betekent niet zware evaluatiegesprekken, maar korte interacties - liefst direct na een specifieke observatie - waarin je de observatie verduidelijkt en samen nadenkt over een mogelijk (nog) betere aanpak voor de volgende keer. Feedback kan gaan over een negatieve situatie, maar zeker ook over een positieve. Om goed feedback te geven, zijn onderling respect en heldere communicatie noodzakelijk. Het helpt als je je daarbij houdt aan een paar simpele stappen.

Een goed feedbackproces is altijd een geven en ontvangen van (onderliggende) emoties. Je doet dat op grond van gedeelde waarnemingen van actuele voorvallen in een gezamenlijk ervaren werkelijkheid. Als dat in goed vertrouwen lukt, kunnen beide partijen feedback als iets positiefs ervaren. Het actief durven toelaten van schijnbaar bedreigende kritiek, kan leiden tot een welkome doorbraak in jezelf. Dit interactieve proces mag overigens niet worden verward met het dagelijks gebruik van het begrip feedback. Vaak wordt het woord gebruikt om nauwelijks verholten kritiek te geven.

Vier stappen om goede feedback te geven en ontvangen

Gever van feedback

Geef een concreet voorbeeld

Observatie

Vertel welk effect de observatie op jou (persoonlijk) heeft

Verduidelijking

Pauzeer (en zeg dus even niets). Luister actief naar vragen en perspectief

Reactie

Denk samen na over oplossingen en volgende stappen

Oplossingen

Ontvanger van feedback

Luister (en zeg dus niets)

Luister (en zeg nog steeds niets - verdedig jezelf dus ook niet)

Vraag verduidelijkende vragen en geef je eigen perspectief

Denk samen na over oplossingen en volgende stappen



Beïnvloeden

Anders gezegd, is leidinggeven een kwestie van mensen beïnvloeden om te bereiken dat ze de juiste dingen doen. Beïnvloeden is níét manipuleren, maar een set aan manieren om het beste uit

mensen naar boven te halen en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Goede leiders gebruiken een breed scala van positieve beïnvloedingstechnieken en vermijden de negatieve beïnvloedingstechnieken.

Positieve beïnvloedingstechnieken	
Beïnvloedingstechniek	Omschrijving van gedrag
Stating	Zeggen wat je wilt of wat je denkt.
Legitimeren	Gezag gebruiken om te beïnvloeden. Gezaghebbende argumenten zijn regels en procedures binnen de organisatie, wetten, regelgevingen, gebruiken, gewoontes en diverse symbolen van autoriteit of hogere instanties.
Logisch overtuigen	Gebruik maken van logica, feiten, bewijzen, gegevens en rationele argumenten om te beïnvloeden. Nogal wat mensen maken graag gebruik van deze tactiek, hoewel er vaak weinig resultaat mee wordt geboekt omdat men niet altijd logische beslissingen neemt.
Uitwisselen	Iets uitwisselen dat waarde heeft om zo de steun of de medewerking van de tegenpartij te verkrijgen.
Socializing	Zich hartelijk en vriendelijk opstellen om zo niet-gekende personen tot medewerking te overhalen. Socializing legt een basis voor vriendschap.
Een beroep doen op vriendschap	Om steun vragen op basis van vriendschap of het behoren tot een bepaalde groep. Deze techniek steunt op de natuurlijke neiging van de mens om vrienden te helpen.
Een beroep doen op waarden	Personen beïnvloeden op basis van hun waarden en emoties. Deze techniek werkt door een krachtig beeld over te brengen of door enthousiast en vol overtuiging je zaak te bepleiten.
Overleg	Beïnvloeden door samenwerking: de tegenpartij uitnodigen om bij te dragen aan het plan, de benadering, het voorstel of de strategie. Wanneer men meewerkt aan een plan, eigent men het zich in zekere mate toe en is het engagement groter.
“Modelling”	Zich gedragen zoals je wilt dat de tegenpartij zich gedraagt of de handelingen verrichten die men van de tegenpartij wenst.
Verbonden sluiten	Een verbond sluiten, waardoor jouw uitvalsbasis wordt versterkt en een netwerk van medestanders de kracht van jouw voorstellen vergroot.

Aanpassen aan de persoon en de situatie
Iedere persoon bekijkt situaties vanuit een eigen perspectief. Als leider dien je je aanpak daaraan aan te passen. Een heel simpele manier om te bepalen waar iemand staat, is de ‘skill will’-matrix. Deze geeft aan hoe bereidwillig en hoe capabel een persoon in een specifieke situatie is.

Er zijn dus vier basismanieren die je aan kunt wenden, afhankelijk van de persoon en de situatie: delegeren, inspireren, begeleiden en aansturen.

De ‘skill will’ matrix geeft aan welke leiderschapsaanpak het beste werkt voor een bepaalde persoon in een bepaalde situatie



3.3.3 Medewerkers helpen veranderen en hun werk verbeteren

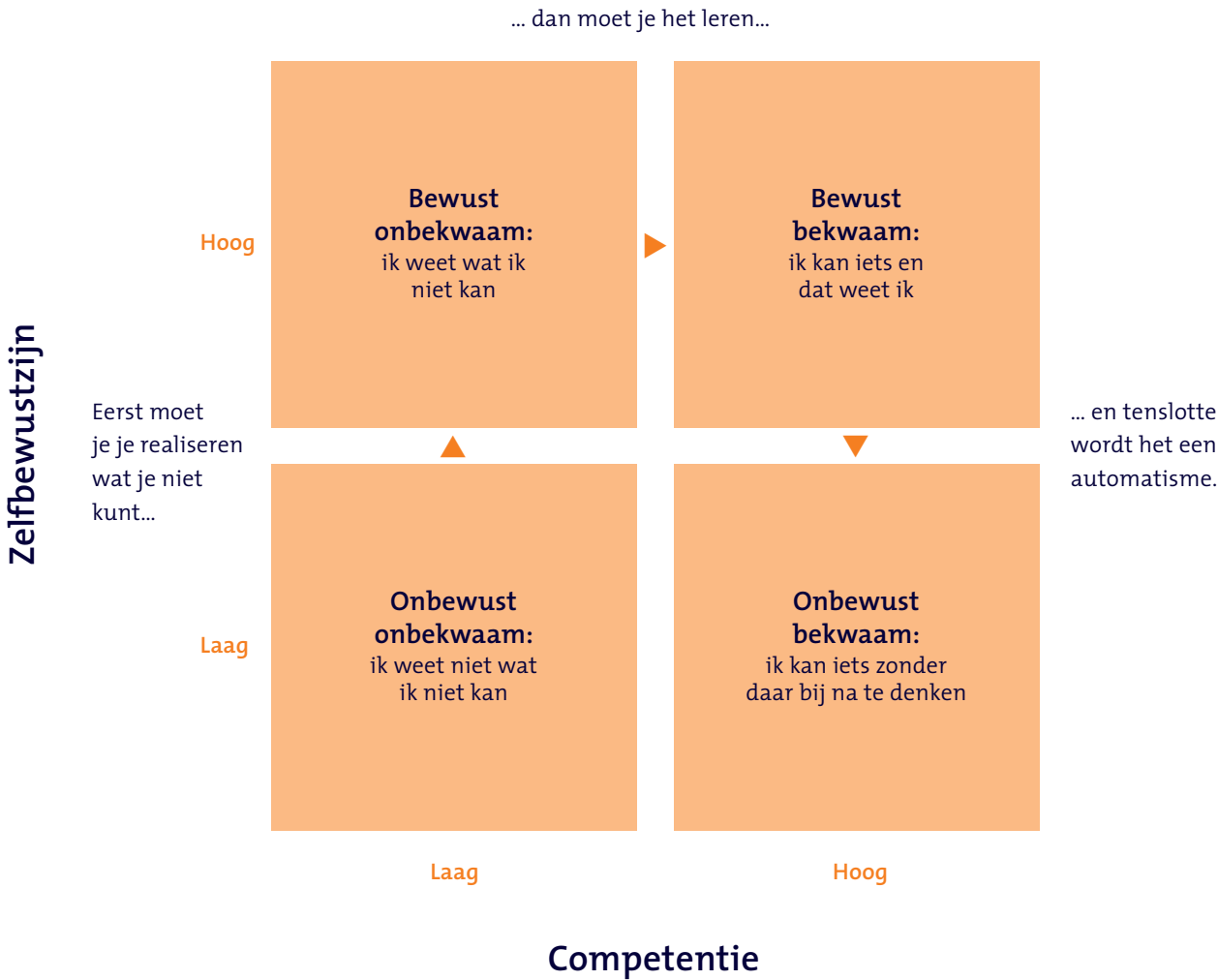
Hoe jij je mensen ook verder helpt, je moet goed weten dat verandering van gedrag een (soms zeer) geleidelijk proces is. De eerste stap daarbij is vaak dat je iemand helpt zich te realiseren dat er een punt is waaraan gewerkt moet worden. Waar zou iemand op het persoonlijke vlak een stap moeten zetten? Pas dan kan deze persoon leren wat jij hem wilt leren. En ten slotte kun je helpen om dit geleerde zo te ontwikkelen dat het even vanzelfsprekend wordt als ademen.

Groeitip van... Family Factory
(deelnemer Groeiprogramma editie 2)

Groei met bezieling!

Doe alles wat je kunt om groei te realiseren, maar doe nog meer om jouw eigen vlammetje brandend te houden. Wat Nederland écht kan veranderen, zijn mensen die zich laten raken. 'Change-agents' met bezieling. Jouw hartstocht is dé sleutel tot groei!

Gedragsverandering is een geleidelijk proces



Denk eraan

mensen leiden en verder brengen heeft altijd twee dimensies die gelijkwaardig zijn: de kwaliteit van het werk van iemand verbeteren én de persoon verder ontwikkelen.

Aanbevolen literatuur

(Persoonlijk) Leiderschap

Collins, J. C. (2001)
Good to Great. Business Contact.

Covey, S. R. (2010)
De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Business Contact.

IJsseling, G (2008)
Persoonlijke Ontwikkeling, echtheid in professionaliteit. Scriptum.

Inspiratie

De Man, A. & Breuker, E. (2008)
Bewegende Beelden. Academic Services.

Ofman, D. D. (2006)
Bezieling en kwaliteit in Organisaties. Servire.

Financiering en partnerschappen

Boris Franssen, Blauwe Noordzee | Eline Crins, Oranje Fonds

Voorwoord

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de ‘sociale kapitaalmarkt’, waar deelnemers uit het Oranje Fonds Groeiprogramma gebruik van kunnen maken. Met het bieden van een overzicht wordt echter niet volstaan. Het hoofdstuk geeft ook noodzakelijke achtergronden, voorbeelden en ‘tools’ op het gebied van het strategisch verwerven van ‘munten, middelen en menskracht’. Verder helpt het hoofdstuk bij het ontwikkelen van een passende financieringsmix, ook wel verdienmodel genoemd.

Inhoud

Inleiding	3
4.1 Ondernemerschap	4
4.2 Bronnen voor financiering en partnerschappen	6
4.3 Financieringsdiagnose	7
4.4 Strategisch inkomsten werven	10
Bijlage: Financieringsbronnen	

Hoofdstuk 4
Financiering en partnerschappen

Inleiding

Deelnemers aan het Groeiprogramma willen hun organisatie versterken en hun groeiambities realiseren. Het gaat om meer dan het financieren van losse projecten of activiteiten, het doel is om de organisatie in haar geheel naar een nieuwe ontwikkelingsfase te brengen. Hiervoor is toegang tot voldoende sociaal kapitaal van wezenlijk belang.

Succesvolle inkomstenwerving gaat hand in hand met het besef dat geld en op geld waardeerbare inkomstenbronnen de brandstof vormen voor het realiseren van maatschappelijke doelen op de korte en langere termijn. Om ondernemend en succesvol inkomsten te verwerven heb je de juiste kennis en achtergronden over de sociale kapitaalmarkt nodig, inzicht in welke bronnen er zijn en informatie over de doelstellingen van potentiële partners. Verder moet je goed weten waar je organisatie voor staat en naartoe wil, welke waarde je vertegenwoordigt voor welke *stakeholders* en wat je sterke punten en onderscheidend vermogen zijn. Dit betekent dat je

ook weet wie je concurrenten zijn. Maar hiermee ben je er (nog) niet. Succesvol inkomsten werven komt ook aan op het ontwikkelen van relevante vaardigheden.

Meer dan geld

Vaak wordt sociaal kapitaal teruggebracht tot *geefgeld*, maar er is meer. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet dat *middelen* en *mensen* ook belangrijke vormen van kapitaal zijn. Mensen en middelen kunnen op ad-hoc basis worden verkregen, maar ook door het aangaan van meer structurele partnerschappen.

Bovendien hoeven non-profitorganisaties of sociale ondernemingen lang niet altijd afhankelijk te zijn van subsidies of geefgeld. Veel organisaties genereren in de praktijk eigen inkomsten, of inkomsten uit transacties. Organisaties die zich als sociale ondernemers profileren zien het optimaliseren van het aandeel eigen inkomsten en zelfvoorzienend worden vaak als belangrijk doel. Ook financiers sturen steeds meer aan op ondernemerschap.



4.1 Ondernemerschap

De rode draad in het Groeiprogramma is het ontwikkelen en realiseren van ondernemerschap, met als uiteindelijk doel meer maatschappelijke waarde te kunnen realiseren, op een toekomstbestendige manier. Wanneer kun je van ondernemerschap spreken? Over welke onderwerpen gaat het hier, direct of indirect? Kan iedere organisatie ondernemen?

Ondernemerschap heeft op de eerste plaats te maken met kenmerken of eigenschappen van de ondernemer of ondernemers zelf, dat wil zeggen de mensen binnen je organisatie.

Ondernemerschap strekt zich in de tweede plaats uit tot het niveau van de organisatie (of sociale onderneming), de betreffende organisatieonderdelen en de te kiezen strategie.

Ondernemers in de *civil society* ontwikkelen een strategie, die op hoofdlijnen in twee onderdelen uiteenvalt. Enerzijds formuleren zij meerjaren-doelen om hun missie te realiseren, die het begin en eindpunt vormt van hun ambities. Deze missie wordt voor een langere periode operationeel gemaakt in SMART geformuleerde doelen. De ondernemers weten exact voor wie zij deze doelen willen realiseren, op welke wijze zij dit willen doen en wat daarvoor nodig is. Niet alleen in financiële termen, maar ook wat organisatiecapaciteit, competenties en faciliteiten betreft.

Sociale ondernemers werken echter ook vanuit een andere dimensie: die van de financiën. De financiering van hun idealen laten zij niet aan het toeval over: zonder munten, mensen of middelen is er immers ook geen missie. Sociale ondernemers formuleren financiële meerjarendoelen en werken aan een bij de organisatie en missie passende ‘mix’ van financieringsbronnen. Definities van sociaal ondernemerschap bevatten vaak het waar mogelijk optimaliseren van de eigen inkomsten uit overwe-

gingen van onafhankelijkheid en toekomstbestendigheid. Zie hiervoor onder andere het Handboek Sociaal Ondernemen in Nederland.

Een veelgehoorde vraag is of ondernemerschap wel voor iedereen haalbaar is en niet alleen is weggelegd voor de wat grotere organisaties met een omvangrijker budget. Stelling in dit hoofdstuk is dat bijna iedere organisatie kan ondernemen, en in ieder geval haar ondernemerspotentieel kan vergroten (zie ook Museumpeil, ‘*Bijna*) *leder museum kan ondernemen*’, Franssen, Van Term en Scherpenzeel, 2012).

De organisatiecultuur is erg bepalend voor ondernemerschap. Contra-indicaties zijn: veel ‘nee-knikkers’ binnen de organisatie, interne in plaats van externe oriëntatie, kostenfixatie in plaats van focus op opbrengsten, geen draagvlak voor ‘kost gaat voor de baat’, onvoldoende risicotolerantie binnen de organisatie, traditioneel non-profit bestuur met weinig inhoudelijke diversiteit, en, *last but not least*: weinig tot geen ambitie.

Graden van ondernemerschap
We kunnen verschillende graden van ondernemerschap benoemen aan de hand waarvan organisaties kunnen bepalen waar zij staan en waar zij naartoe willen. Het meest handzaam is de typologie van Kim Alter. Zij onderscheidt op een ondernemerscontinuüm ‘traditionele non-profits’ uiterst links (uitsluitend op missie geconcentreerd), en traditionele commerciële bedrijven (alleen op aandeelhouderswaarde gericht) uiterst rechts. Daartussen bevinden zich van links naar rechts non-profits met enige eigen inkomsten, gevolgd door sociale ondernemers (midden in het spectrum) en bedrijven die aan *corporate social responsibility* (MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen) doen.



Bron: Kim Alter, Social Enterprise Typology, 2004.

Gregory Dees ontwikkelde een iets uitgebreider ondernemerscontinuüm als kader om de financiering van sociale ondernemers te plaatsen. Aan de hand van de positie van de onderneming op dit continuüm kun je bepalen of die positie functioneel is of niet. Zo kan een organisatie zien dat zij, om haar doelstellingen gemakkelijker en beter te realiseren, van positie moet veranderen.

Ondernemerscontinuüm van Dees

	Puur liefdadigheid	Gemixt	Puur commercieel
Motieven, methoden, doelen	Beroep op goodwill	Gemengde motieven	Beroep op eigen belang/aandeelhouder
	Missiegestuurd	Missie en markt	Marktgestuurd
	Sociale waarde	Gemengde waarde	Economische waarde
Begunstigden	Betalen niets	Gesubsidieerde tarieven of mix van volledige betalers en mensen die niets betalen	Marktconforme prijzen
Kapitaal	Donaties en subsidies	Kapitaal onder de marktwaarde, of mix van donaties en marktconform kapitaal	Marktconform kapitaal
Personeel	Vrijwilligers	Lonen onder marktwaarde of mix van vrijwilligers en volledig betaald personeel	Marktconforme beloning
Leveranciers	Donaties in natura	Speciale kortingen of mix van donaties in natura en voor de volledige prijs	Marktconforme prijzen

Bron: Harvard Business Review, January/February 1998.

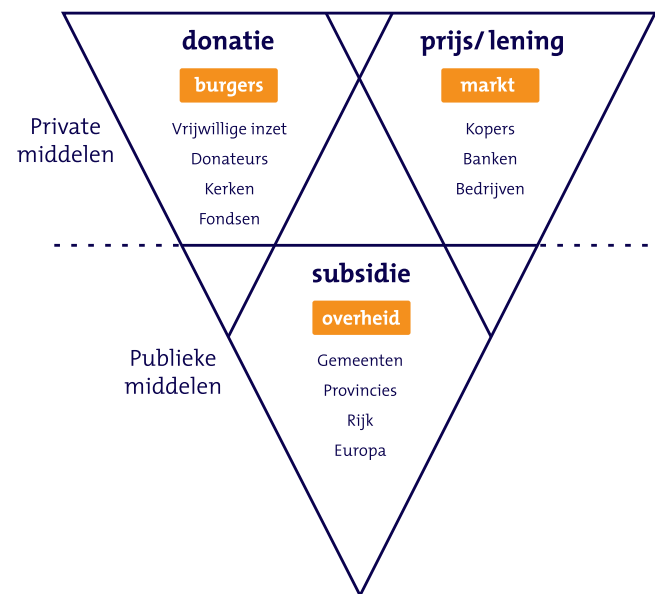
Waar staat jouw organisatie in bovenstaande modellen? En: waar wil je als organisatie heen, welke positie stelt je beter in staat de missie effectief en toekomstbestendig te kunnen realiseren?

4.2 Bronnen voor financiering en partnerschappen

Sociale ondernemers kunnen een beroep doen op verschillende financieringsbronnen. In de bijlage bij dit hoofdstuk, Financieringsbronnen, worden de volgende bronnen nader beschreven:

- individuele donateurs;
- vrijwilligers;
- duurzame partnerschappen met bedrijven;
- eigen inkomsten en reserves;
- subsidies;
- donaties van fondsen;
- ondernemersprijzen;
- participatiemaatschappijen;
- *informal investors*;
- leningen van banken;
- *crowd funding*.

Onderstaand schema geeft inzicht in verschillende financieringsbronnen en het investeringsinstrument.



Hiërarchie

Er wordt steeds meer gepubliceerd over het belang van verschillende bronnen, de hiërarchie tussen bronnen, enzovoort. Enerzijds zijn er auteurs die eigen inkomsten voorop stellen, anderzijds zijn er auteurs die het onderwerp genuanceerd benaderen, het belang van andere bronnen niet willen bagatelliseren en daarom voorzigtiger zijn met het aanbrengen van een rangorde. In dit hoofdstuk gaan we ervan uit dat niet zwart-wit kan worden gesteld dat de ene bron belangrijker of beter is dan de andere. Er zijn organisaties die succesvol een filantropisch model onderhouden, net zoals



er organisaties zijn die goed zijn in het exploiteren van een gemengd of min of meer commercieel model.

Of je in meer of mindere mate zelfvoorzienend kan zijn of worden, hangt zoals eerder gesteld van diverse zaken af: de missie van de organisatie, capaciteit en competenties, ontwikkelingsfase, et cetera. Als je in de gelegenheid bent om je aandeel eigen inkomsten te vergroten, wordt dit zeer aanbevolen. Argumenten hiervoor zijn:

- Je bent minder afhankelijk.
- Eigen inkomsten zijn over het algemeen goed vernieuwbaar, ervan uitgaand dat je de 'klanten' blijft leveren, waar ze ook vraag naar hebben. Dit in tegenstelling tot bepaalde andere bronnen als projectbijdragen van fondsen of bijdragen van sponsors die vaak eenmalig zijn.
- Eigen inkomsten bevorderen een externe in plaats van een interne oriëntatie: het leveren van aanbod of producten en diensten waar de afnemers voor betalen brengt markttucht binnen je organisatie. Dit dwingt organisaties een externe oriëntatie te hebben en verder te ontwikkelen.
- *Last but not least*: wanneer je een 'prijs' hanteert, kun je daar doorgaans eenvoudiger een marge inbouwen dan bij andere bronnen het geval is, wat het opbouwen van eigen vermogen mogelijk maakt. Dit is, zo zullen we later stellen, geen overbodige luxe in *civil society* land.

4.3 Financieringsdiagnose

Managementgoeroe Peter Drucker is onder andere beroemd geworden met de volgende fundamentele vragen die hij zijn gehoor van directeuren en managers steevast voorhield:

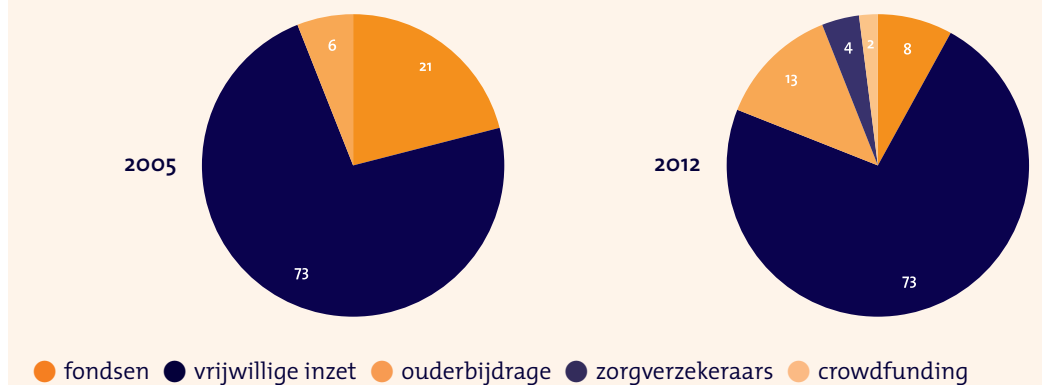
- wat waren we voor onderneming?
- wat zijn we voor onderneming?
- wat worden we als we zo doorgaan (op dezelfde voet)?
- wat zouden we willen we worden/zijn?

Deze vragen zijn belangrijk voor commerciële ondernemingen, maar evenzeer van toepassing op non-profit of hybride organisaties. Je kunt deze vragen ook toespitsen op je financiën en financieringsmix. Naast het hebben van een goed overzicht van beschikbare financieringsbronnen, is het van belang om inzicht te hebben in je huidig financieringsmodel en dat van de afgelopen jaren om een idee te hebben over de financieringsmix die je wil ontwikkelen.

Financieringsmix

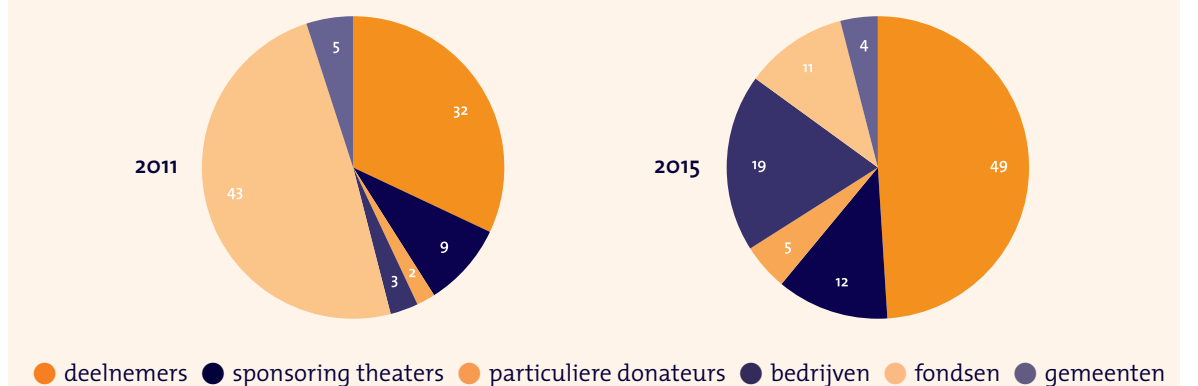
Stichting De Ster organiseert vakantiecampen voor onzekere kinderen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken op het gebied van zelfvertrouwen en sociale weerbaarheid. De financieringsmix van Stichting De Ster heeft zich als volgt ontwikkeld:

Trajectprijs € 4.375,- (2005 en 2012)

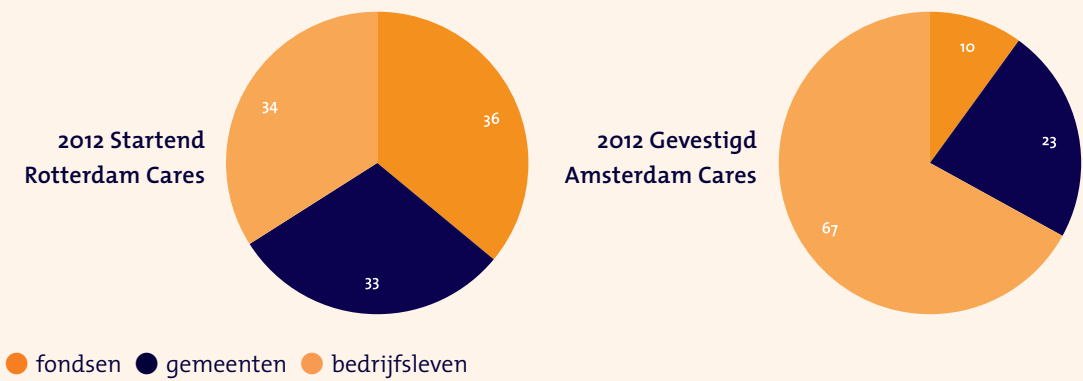


Stichting Vier Het Leven organiseert film-, theater-, en concertbezoeken voor ouderen die dit niet meer zelfstandig kunnen. Aangezien Vier Het Leven nog een aanzienlijke ambitie heeft, van 10.000 naar 25.000 deelnemers, moet er de komende jaren hard gewerkt worden aan een nieuwe financieringsmix.

De totale exploitatieomvang bedraagt in 2011 € 688.000,- en moet in 2015 € 2.460.000,- zijn.



Nederland Cares is een vernieuwende organisatie op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen en flexibel vrijwilligerswerk. Bij Nederland Cares kun je in de financieringsmix goed het verschil zien tussen een startende en een gevestigde locatie.



Oefening: maak een diagnose van je eigen financieringsmodel uit de afgelopen drie jaar. Wat was de mix in deze periode? Wat is je huidige mix? Welke mix zou je willen hebben?

- Als je je financieringsmix bekijkt, kun je letten op de volgende zaken:
- Wat zijn de kosten per bron? Zo kwam een organisatie erachter dat 45% van de tijd in het behouden van 20% van het totaalbudget ging zitten.
 - Zijn bronnen onderling afhankelijk? Denk aan bepaalde donaties die als voorwaarde stellen dat een bepaalde subsidie ter beschikking wordt gesteld of dat een bepaald percentage eigen inkomsten dient te worden gerealiseerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor rijksmusea. Een andere organisatie kwam erachter dat een financier zijn bijdrage van 50% van het totaalbudget afhankelijk stelde van de bijdrage van een andere financier, die 40% van het totaalbudget voor zijn rekening nam.
 - Hoe is de verhouding van kort tot langlopende inkomsten en geormerkte versus vrij besteedbare middelen?
 - Heeft je organisatie eigen vermogen? Beschik je over reserves? Zijn deze geormerkt of ook aan te wenden in het geval van tegenvallers? Of kan er ook door de organisatie zelf geld in projecten of nieuwe financieringsstrategieën worden geïnvesteerd?



Voorbeeld 1
Bij de analyse van de financieringsmix kan ook van een aantal ratio's gebruik worden gemaakt, bijvoorbeeld om de verhouding eigen inkomsten in relatie tot de totale inkomsten te berekenen (bron: nonprofits assistance fund). Dit zelffinancieringsratio kan eenvoudig worden vastgesteld:

Totaal eigen inkomsten	€ 35.000,-	: ————— = 8,1 % is afkomstig uit zelffinanciering
Totaal alg. inkomsten	€ 430.000,-	

Voorbeeld 2
Het kan ook handig zijn om te onderzoeken in welke mate men afhankelijk is van de grootste financieringsbron, in dit fictieve voorbeeld de overheid:

Subsidie	€ 150.000,-	: ————— = 65,2 % is afkomstig uit de grootste bron
Totale inkomsten	€ 230.000,-	

Voorbeeld 3
Om de mate waarin de organisatie zelfvoorzienend is (dat wil zeggen: de kosten kan dekken met eigen inkomsten) te berekenen kun je de eigen inkomsten delen door de totale organisatiekosten:

Eigen inkomsten	€ 150.000,-	: ————— = 34,9 %
Totale organisatiekosten	€ 430.000,-	

Bron: Handboek Cultureel Ondernemen, Franssen, Scholten, Altink, Van Gorcum, 2009.

4.4 Strategisch inkomsten werven

Het onderwerp inkomstenwerving wordt in de praktijk op verschillende manieren benaderd. Er zijn organisaties waar het onderwerp als een min of meer onwelkome afleiding van het inhoudelijke werk wordt beschouwd, of anders gezegd als een noodzakelijk kwaad. Inkomstenwerving wordt niet als een van de kerntaken gezien. Degene die zich daar mee bezighoudt heeft geen centrale positie, maar opereert in de marge van andere, meer belangrijke activiteiten. Niet zelden wordt de inkomstenwerving bij dit soort organisaties wat opportunistisch ingestoken, waarmee wordt bedoeld dat aanvragen in bepaalde gevallen naar de financier worden toegeschreven, om simpelweg te kunnen overleven. Of in een ander geval: er worden activiteiten ontwikkeld die niet direct bij de missie passen, maar wel in de financiële (korte termijn) behoefte voorzien, en welbeschouwd dus beter bij de missiedoelen van de financier passen! Het gevaar bestaat dat organisaties hierdoor afdrijven van hun eigen missie. In de Angelsaksische landen omschrijft men dit wel als *mission drift*.

Hiertegenover bevinden zich organisaties, die het onderwerp inkomstenwerving strategisch benaderen. Strategisch werken betekent: het aanleggen van focus, precies weten welke (maatschappelijke) impact je wilt realiseren, welke *stakeholders* daarbij belang hebben en hoe je exact in hun vraag kan voorzien, efficiënt omgaan met je hulpbronnen (mensen, munten en middelen) en deze daar inzetten waar ze renderen, monitoren van je doelen, een gefundeerde aanpak kiezen, het aanwenden van je sterke punten of activa en zorgen dat je excelleert, door dingen beter of juist anders te doen.

Vertegenwoordigers van deze groep zien inkomstenwerving en financiën als een van de strategische pijlers van hun organisatie, naast marketing en communicatie, het ontwikkelen van aanbod en organisatieontwikkeling.

Ontwikkelfase

De mate waarin het onderwerp inkomstenwerving strategisch wordt benaderd, hangt af van de ontwikkelingsfase waarin een organisatie of sociale onderneming zich bevindt. De eerste jaren na de opstart doet bijna iedere organisatie wel aan financieel 'ijsschotsspringen', simpelweg om te kunnen overleven. Dikwijls kristalliseert zich na vijf jaar een bepaald financieringsmodel uit, hetgeen ook wel

aanbevelenswaardig is. IJsschotsspringen is op de lange termijn namelijk erg riskant!

Ondernemend inkomsten werven

Een belangrijke notie in dit hoofdstuk is dat *ondernemerschap* een van de succesvoorwaarden is voor succesvolle inkomstenwerving. Ondernemerschap impliceert dat er ambities worden geformuleerd in zogenaamde tijdlijnen, niet alleen ten aanzien van de missie, maar ook voor de financiën. Het betekent verder dat er een zekere risicotolerantie bestaat binnen de organisatie, niet alleen binnen het management en op de werkvloer, maar vooral ook binnen het bestuur of de raad van toezicht en, zeker ook dat men het verwerven en behouden van *stakeholders* (omdat je in hun vraag of behoefte voorziet) als cruciale, continu aandacht vragende aangelegenheid ziet.

Activa, stakeholders en onderscheidend vermogen

Goed ondernemerschap betekent ook dat je weet wat je waard bent, dat je goed bekend bent met je materiële en immateriële activa en hoe je deze waardeert, zoals ook financiers deze waarderen. Dit vergt een externe, in plaats van een naar binnen gekeerde oriëntatie.

Organisaties kunnen over verschillende soorten activa beschikken, variërend van materiële activa zoals faciliteiten, gebouwen en materialen, tot immateriële activa: dingen die je bijvoorbeeld heel goed kunt, bepaalde kennis of knowhow waarover je beschikt of toegang tot bepaalde netwerken en doelgroepen.

Enkele voorbeelden

Het Oerol festival liet onderzoeken wat de opbrengst van het festival is voor de lokale horeca. Deze blijkt substantieel te zijn. De aantrekkingskracht op grote groepen publiek die jaarlijk naar Terschelling komen en daar ook verblijven, is een van de belangrijke activa.

Museum het Schip in Amsterdam beschikt als een van de weinige instellingen in Nederland over unieke kennis op het gebied van de Amsterdamse School als architectuurstroming en de geschiedenis van de volkshuisvesting in Nederland. Deze kennis wordt omgezet in een uitgebreid

aanbod van rondleidingen en excursies voor binnen- en buitenlandse toeristen, die hiervoor graag een marktconforme prijs betalen. Met de inkomsten uit dit aanbod wordt een groot deel van de museumexploitatie gedekt. Deze bestaat mede hierdoor uit bijna 80% eigen inkomsten.

Warchild heeft onder andere Marco Borsato bij de unieke activa; de populaire zanger heeft de organisatie en haar activiteiten bij een groot Nederlands publiek onder de aandacht weten te brengen, waardoor jaarlijks substantiële bedragen uit donaties worden verkregen.

Uit diverse onderzoeken is naar voren gekomen dat **kinderboerderijen** in Nederland jaarlijks garant staan voor wel 25 miljoen bezoeken. Dit enorme bereik is op zich al een activa, maar wat te denken van de dieren en bijzondere stukken groen waar deze instellingen over beschikken, midden in stadskernen en woonwijken?

Oprichtster Nicolette Mak van **Koeriersbedrijf Valid People** (www.validpeople.nl) heeft goeddeels medewerkers 'met een lastig lichaam' in dienst en laat zien dat je met deze doelgroep ook een regulier (koeriers)bedrijf kunt runnen. Niet alleen voor haar zijn deze medewerkers en het concept bijzonder, maar ook voor talloze afnemers, die samenwerking met een dergelijk bedrijf extra waarderen.

Een medewerker van de **Bronx Zoo** kwam op het idee om een van de beste soorten mest in samenwerking met Bloomingdale's te gaan vermarkten richting particulieren die hun planten goed willen verzorgen. Waar men eerst op jaarbasis tonnen moest betalen aan de afvoer van deze uitwerpselen, werd van afval iets winstgevents gemaakt. En zo ontstond ZooDoo, kunstmest gemaakt van olifantenuitwerpselen.

Oefening: breng de activa van je organisatie in kaart. Deze activa zitten vaak 'op het puntje van je neus' en kunnen beter door anderen opgemerkt worden. Check vervolgens of stakeholders van je organisatie deze activa ook als bijzonder of onderscheidend kwalificeren.



Als het goed is geeft deze oefening je niet alleen meer duidelijkheid over je activa, maar ook inzicht gegeven in wat *stakeholders* precies van je organisatie vinden en waarin je je van anderen onderscheidt.

Het laatste is niet onbelangrijk, integendeel. Vele organisaties wedijveren om dezelfde middelen. Goed voor het voetlicht kunnen brengen waarin je bijzonder bent (of misschien zelfs een 'paarse koe' te midden van reguliere koeien bent - zoals Seth Godin in zijn bestseller *Purple Cow* stelt - kan je veel voorsprong geven!

Volgens Seth Godin hebben gemiddelde, grijze bedrijven het tegenwoordig moeilijk en krijgen zij het in de toekomst alleen maar moeilijker. Om op te vallen of gehoord te worden moet je iets extreems hebben, *middle of the road* volstaat niet (meer). Hier kunnen organisaties in de *civil society* zeker wat van leren. Wat is opvallend aan jouw organisatie of sociale onderneming, heb je een bijzondere aanpak of methodiek, een uniek aandachtsgebied, een onderscheidend werkgebied, et cetera?

Bedenk je dat financiers, inclusief mensen die in plaats van geld hun tijd ter beschikking stellen, veel aanvragen krijgen, of er zelfs mee worden overladen... Op een gegeven moment lijken aanvragen dan allemaal op elkaar, net als pitches of andere presentaties van projecten of ideeën. Besef dat het steeds belangrijker wordt om je onderscheidend vermogen te kunnen benoemen.

Oefening: stel een matrix op vergelijkbaar met die hieronder. Op de horizontale as linksboven zet je je eigen organisatie, met daarnaast organisaties waarmee je in feite concurreert. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen jouw organisatie en anderen in:

- doelgroep
- aanbod
- aanpak
- locatie/werkgebied
- profiel?

Bespreek de uitkomsten met in- en externen. Vaak is de eerste versie te geflatteerd. Een kritische nabeschouwing levert pas zinvolle kennis op over het onderscheidend vermogen van je organisatie.

	Museum Meermanno	Letterkundig Museum	Kinderboekenmuseum	Koninklijke Bibliotheek
Doelgroep				
Aanbod				
Aanpak				
Locatie				
Profiel				

Het mobiliseren van sociaal kapitaal
Als je de ideale financieringsmix hebt bepaald en je activa goed in beeld hebt, is het tijd om het sociaal kapitaal te gaan mobiliseren.

Tip: Maak verschaffers van munten, middelen of menskracht tot partner van je organisatie. Zorg ervoor dat je hen niet als eendaagse partners beschouwd, maar probeer ze te behouden voor je organisatie en denk dus op de lange termijn. Ook al maak je incidenteel gebruik van een bepaalde financieringsbron.

In de regel willen financiers als investeerders worden beschouwd en niet simpelweg als geldverstrekkers of donateurs van geld of middelen. Fondsen bijvoorbeeld investeren, net als subsidiegevers, sponsors, vrijwilligers of individuele burgers die iets doneren om een bepaalde reden. Die redenen kunnen verschillend zijn, maar dit soort *stakeholders* streeft hiermee altijd bepaalde doelen na. Fondsen doneren niet louter om goed te doen, maar ook om bepaalde beleidsdoelstellingen te

realiseren die zij zichzelf hebben gesteld. Jouw aanvraag of voorstel kan welbeschouwd het vehikel zijn, waarnaar zij op zoek zijn om hun maatschappelijke doelen te kunnen verwezenlijken. Jouw project of groeiplan kan voor een bedrijf de mogelijkheid zijn om die uitstraling en omzet te kunnen genereren, waarop men net zat te wachten (of niet, maar dat kun je vooraf onderzoeken door *stakeholders* te vragen naar hun ambities en dergelijke). Een of meer vrijwilligers kunnen in jouw verzoek een uitgelezen kans zien om zinvol bezig te zijn, en vooral ook nieuwe werkervaring of inspiratie op te doen. Kortom: benader ze als investeerders, die bij kunnen dragen aan het verminderen of oplossen van maatschappelijke vraagstukken, het verbeteren van de kwaliteit van leven, enzovoort.

Vraag *stakeholders* niet om jouw organisatieproblemen op te lossen. Deze zijn, kort gezegd, niet sexy en zeker niet inspirerend. Het zal je misschien verbazen, maar financiers worden heel vaak benaderd met exploitatietekorten, een tekort aan voorzieningen, onderbezetting en andere problemen.

Natuurlijk hebben organisaties noden en behoeften, maar het werkt vaak beter om deze in het licht te stellen van te behalen doelen. Omschrijf ze als zaken waarin moet worden geïnvesteerd om bepaalde maatschappelijke doelen te behalen en niet als doel op zich.

Wanneer je eenmaal onderzocht hebt welke impact potentiële financiers nastreven, kun je gaan bezien op welke manier zij kunnen bijdragen aan jouw initiatief, en wat zij in dat kader kunnen leveren. Het wordt een mantra, maar dat kunnen munten,

middelen of middelen zijn. Het is natuurlijk belangrijk om te bezien in welke mate ze dat kunnen doen, en of die mate voorziet in jouw behoefte. Vraag is dus of je ambities financieel haalbaar zijn.

Oefening: om jezelf een helder en SMART overzicht te kunnen geven van potentiële financiers, wat zij nastreven en terug zouden willen voor een eventuele bijdrage, kun je een soort impactmap opstellen.

(Potentiële) financiers	Inbreng (tijd, middelen en/of geld)	Welk resultaat of tegenprestatie vragen zij voor hun inbreng (maatschappelijke resultaten, financiële resultaten, imago verbetering, enzovoort)	Check: Kunnen wij voorzien in wat men vraagt? ja/nee
1			ja/nee
2			ja/nee
3			ja/nee
4			ja/nee

Case for support
Om eenmaal geselecteerde financiers ook daadwerkelijk over de streep te trekken, moet je over een goede *Case for support* beschikken, waarmee je vertrouwen kunt wekken. Vertrouwen is een van de belangrijkste succesfactoren bij het werven van inkomstenwerving.

- Kun je realiseren wat je belooft?
- Heb je ingeschat wat de bedreigingen zijn?
- Waarom kan jij of kan jouw organisatie daar goed mee omgaan?
- Waarom is de investering van de benaderde partij bij jullie in goede handen, of in betere handen dan bij een ander?
- Waar in onderscheidt jouw organisatie zich van andere organisaties? Zijn jullie nummer 1 of 2 in wat jullie doen? Of kunnen jullie dat worden?
- Wat heeft de organisatie al gerealiseerd (behaalde mijlpalen)? Wie zijn de mensen achter het plan? Waarom zijn juist jullie in staat het plan te realiseren?

Oefening: stel een goede, bondige *Case for support* op, die als onderlegger voor allerlei wervingsactiviteiten, zowel schriftelijk als mondeling, kan dienen. Kijk bij het samenstellen van een *Case for support* ook eens terug naar het format voor het groeiverhaal uit hoofdstuk 1. Daarnaast levert je groeistrategie natuurlijk veel elementen die je eventueel in verkorte vorm in je *Case for support* laat terugkomen.

Belangrijke ingrediënten

1. Impact

Sociale investeerders worden aangetrokken door de impact die je wilt creëren, en welk belang deze impact voor hen vertegenwoordigt. Probeer dus goed in kaart te brengen welke maatschappelijke resultaten je realiseert en voor wie en waaraan deze bijdragen. Formuleer hierbij meetbare doelen, bij voorkeur voorzien van relevante indicatoren. Geef hier ook aan wat de urgentie is van jouw initiatief. Waarom is het belangrijk dat hierin wordt geïnvesteerd?

Maatschappelijk impact kan op verschillende manieren worden beschreven, kwalitatief maar ook kwantitatief. Daarbij kunnen SROI (*Sociale return on investment*) analyses of projecties worden gemaakt van het verwacht maatschappelijk rendement op iedere geïnvesteerde euro. Zie bijvoorbeeld instrumenten als de *social evaluator*, en het Handboek Sociaal Ondernemen in Nederland.

2. Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren zijn elementen die in elke organisatie geregeld moeten zijn. Hiermee laat de organisatie zien dat er goed nagedacht is over waar allemaal in moet worden voorzien om de gewenste impact te kunnen realiseren. Denk hierbij onder meer aan de volgende zaken:

- Er is een beproefde of anderszins aannemelijke veranderingsleer. Als je een werkgelegenheidsproject uitvoert, eenzaamheid bestrijdt, bedrijfsleven en non-profitsector wil verbinden of kinderen in achterstandssituaties wil laten participeren in sociaal culturele activiteiten, dan heb je waarschijnlijk minder of meer expliciete gedachten over de wijze waarop dat moet gebeuren, via welke methodiek of aanpak. Waarschijnlijk is deze aanpak ook ergens op gebaseerd, hetzij eigen goede ervaringen of die van andere, vergelijkbare organisaties of misschien zelfs onderzoek. In de zorg wordt bijvoorbeeld vaak gesproken van *evidence based* methodes. Expliciteer dit soort zaken in je *Case for support*.
- Er is vraag naar het aanbod onder jouw primaire doelgroep? Onder veel financiers is het een pu-

bliek geheim: veel projecten die worden ingediend of waar anderszins een bijdrage voor wordt gevraagd zijn aanbod- in plaats van vraaggestuurd.

- De benodigde competenties en capaciteiten zijn geschetst. Breng in kaart waarin je moet excelleren als organisatie om de beoogde doelen zijn te behalen, of dit nu op project- of op organisatie-niveau is. Een organisatie die zijn financieringsmodel wil ontwikkelen richting substantieel meer inkomsten van het grote publiek, zal moeten excelleren in marketing en communicatie. Een organisatie die zelfvoorzienend wil worden blinkt uit in ondernemerschap, marketing en verkoop. Een organisatie die mensen naar regulier werk wil leiden is sterk in coaching en begeleiding en vooral ook de verwerving van reguliere, marktconforme banen, om maar een paar voorbeelden te noemen.
- Professionele organisaties kennen ook hun beperkingen; die noemen ze ook richting financiers, om vervolgens te laten zien hoe ze in deze beperkingen hebben voorzien, als ze cruciaal zijn voor het realiseren van de doelen. In ontbrekende capaciteiten, competenties of faciliteiten kan mogelijk worden voorzien door samenwerkingspartners; ook is denkbaar dat deze worden ingekocht.

3. Organisatie

Zoals gesteld: inkomstenwerven draait goeddeels om vertrouwen wekken en krijgen. Het is erg belangrijk dat de *Case for support* laat zien dat de organisatie de ambities kan verwezenlijken. Maak helder waar en bij wie de regie ligt, en waarom, en wie met de uitvoering is belast, en waarom. Stip zeker aan hoe je organisatie voorziet in de zaken die bij de kritische succesfactoren zijn geïnventariseerd!



4. Financiën

Bij de financiële paragraaf van je groei- of projectplan staan potentiële financiers meestal het langst stil. Behandel dit onderwerp dus niet als stiefkind. Veelgemaakte missers zijn:

- Cijfers en tekst zijn niet op elkaar afgestemd of lopen uiteen.
- Er zijn rekenfouten gemaakt in de plannen.
- Toren hoge begrotingen en een dito financiering behoefte omdat niet of nauwelijks in overweging is genomen of bijdragen in natura mogelijk zijn.
- Als wel in de inzet van vrijwilligers of bijdragen in de vorm van materialen is voorzien, zijn deze dikwijls niet op geld gewaardeerd, noch aan de kosten noch aan de dekkingskant. Hiermee wordt voor financiers niet inzichtelijk wat er al voor draagvlak is gecreëerd en wat dit precies waard is.
- Een ander veel gezien euvel dat bijdraagt aan de onderkapitalisatie van non-profits of sociale ondernemingen: begrotingen waarin de kosten onnatuurlijk laag zijn, omdat de organisatie denkt alles heel goedkoop te moeten doen (soms ook ingegeven door adviezen van financiers). Dit probleem leidt ertoe dat veel organisaties onderpresteren en de plannen eigenlijk niet in de realisering van hun beoogde opzet kunnen voorzien. Kortom: doe aan *true cost accounting*, laat financiers zien wat de werkelijk benodigde kosten zijn.

Presentatie en werkverdeling

Als je je *Case for support* klaar hebt, kun je deze gebruiken als onderlegger voor het indienen van aanvragen, het voeren van gesprekken of het houden van *pitches* of andere presentaties. Zorg dat je over duidelijk presentatiemateriaal beschikt, waar kort en bondig staat wat je wilt doen, voor wie, waarom dat van belang is, hoe je het wilt doen en wat daarvoor nodig is en hoe organisaties en anderen daarin kunnen investeren. Maak intern een goede werkverdeling. Niet iedereen vindt het over de streep trekken van financiers leuk of uitdagend. Hetzelfde geldt voor het opstellen van aanvragen, begrotingen en dekkingsplannen.

Tips

- Doorgaans willen financiers of partners zich niet voor de lange termijn vastleggen. Probeer toch altijd gericht te zijn op die lange termijn en maak altijd duidelijke afspraken over de termijn die je bent overeengekomen.

- Vrij geld bestaat helaas niet (meer). Hoe meer voorwaarden er aan je financieringen en partnerschappen zitten, hoe minder vrij je bent te handelen naar eigen goeddunken. Voorwaarden als ‘binnen een jaar uitgeven’ en ‘uitgeven aan dit specifieke doel’, kunnen de effectiviteit, de vrijheid en de onafhankelijkheid van je organisatie belemmeren. Probeer zo veel mogelijk onafhankelijk te blijven van je financiers en partners (maak in ieder geval duidelijke afspraken).
- Een persoonlijke ingang is vaak erg handig. Zodra je in je netwerk een ingang mist bij een organisatie die je wilt benaderen, is het aan te raden daar speciaal naar op zoek te gaan. Zorg wel dat dat iemand is die invloed kan uitoefenen op de besluitvorming. Zet hiervoor je bestaande netwerk in of spreek direct een persoon aan. Mensen zijn vaak behulpzamer dan je denkt, zeker als je ze op de juiste manier benadert. Dat wil zeggen: professioneel, met een helder doel, duidelijke waarden en een enthousiast, geloofwaardig en goed (win-win)verhaal.
- Wees erop bedacht dat een financier op ieder moment kan kiezen uit honderd bestedingsdoelen. Dus onderscheid je!
- Wees kieskeurig en zorgvuldig in het benaderen van financiers.

Op de vraag wat het belangrijkste is bij het binnenhalen van financiers, antwoordt Lieve van Geldrop van Stichting De Ster: “Om te beginnen dat je zelf 200% gelooft in wat je doet, want enkel dan kun je anderen overtuigen om mee te doen”. Zij vervolgt: “Als het gaat om meedoen, nodigen wij onze partners uit op de kampen en laten we ze deelnemen aan onze programma’s. Zo zien ze met eigen ogen wat we doen en wat de effecten zijn op onze kinderen. Terwijl wij vol enthousiasme met de joggingtrui aan en de haren in een staart midden in de bossen vertellen over het programma, de succeservaringen en de lastige gebeurtenissen van die week, komt de problematiek en aanpak voor partners tot leven en worden op die plek deals gesloten, zonder dat je het zelf in de gaten hebt”.

Gebruikte literatuur

Alter, K. (2004).

Social Enterprise Typology. (opvraagbaar via internet).

Brinckerhoff, J.P. (2004).

Nonprofit Stewardship. Wiley.

Dees, G. (January/February 1998).

Enterprising Nonprofits. Harvard Business Review.

Drucker, P.

Managing the Nonprofit Organization.

Ferriss, T.

The 4 Hour Work Week. Crown Publishing Group.

Franssen, B., Scherpenzeel, M. & Van Term, L. (2012).

Bijna ieder Museum kan Ondernemen. Museumpeil (opvraagbaar via www.blauwenoordzee.nl).

Franssen, B. & Scholten, P. (2007).

Handboek Sociaal Ondernemen in Nederland. Van Gorcum.

Franssen, B., Scholten, P. & Altink, M. (2009).

Handboek Cultureel Ondernemen. Van Gorcum.

Godin, S.

Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable.

Orosz, J.L. (2004).

The insiders Guide to Grantmaking, How Foundations Find, Fund, and Manage Effective Programs.

San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rangan, K. (March 2004).

Lofty Missions, Down to Earth Plans. Harvard Business Review.

Websites

www.crowdfunding.nl

www.fondsen.org

www.geveninnederland.nl

www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/sites/default/files/downloads/factsheet_nieuwe_verdienmodellen_voor_maatschappelijke_initiatieven.pdf

Organisatie en bestuur

McKinsey & Company

Introductie

Als een organisatie gaat groeien en gaat uitbreiden, dan moet je er een nieuwe structuur aan geven. Dit hoofdstuk bespreekt de keuzecriteria van groeimodellen die bij organisaties passen. Bij verbreding van een initiatief horen goede afspraken over de verhouding en de afstemming tussen de centrale organisatie en de lokale organisaties. Wie heeft welke bevoegdheden en wie is waarvoor (eind)verantwoordelijk? Het maken van een handboek kan hierbij nuttig zijn. Daarna wordt de plaats van het bestuur besproken. Ten slotte moet je ook een passende juridische structuur kiezen en deze goed vast laten leggen.

Inhoud

Inleiding	3
5.1 In kaart brengen van de huidige organisatie	4
5.1.1 Organisatieopzet (structuur)	4
5.1.2 Rollen en verantwoordelijkheden (systemen)	4
5.2 Groei	5
5.2.1 Manieren om te groeien	5
5.2.2 Organisatiemodellen	7
5.2.3 Keuze van een basismodel voor de organisatie	11
5.3 De balans tussen centrale aansturing en lokale vrijheid	12
5.3.1 Bronnen van spanning tussen centrum en lokale organisaties	12
5.3.2 Vastleggen van centrale en lokale verantwoordelijkheden	13
5.3.3 Maken van een handboek voor nieuwe locaties	16
5.4 De rol van het centrale bestuur en de lokale besturen	18
5.4.1 Positie van het bestuur binnen de organisatie	18
5.4.2 Inrichten van het bestuur	18
5.5 Juridische inrichting	19
5.5.1 Juridische vorm van de organisatie	19
5.5.2 Juridische bestuurlijke inrichting en governance	24
5.5.3 Aansprakelijkheid en bestuurdersaansprakelijkheid	26
5.5.4 Bescherming van het unieke concept en de merknaam	26

Hoofdstuk 5
Organisatie en bestuur

Inleiding

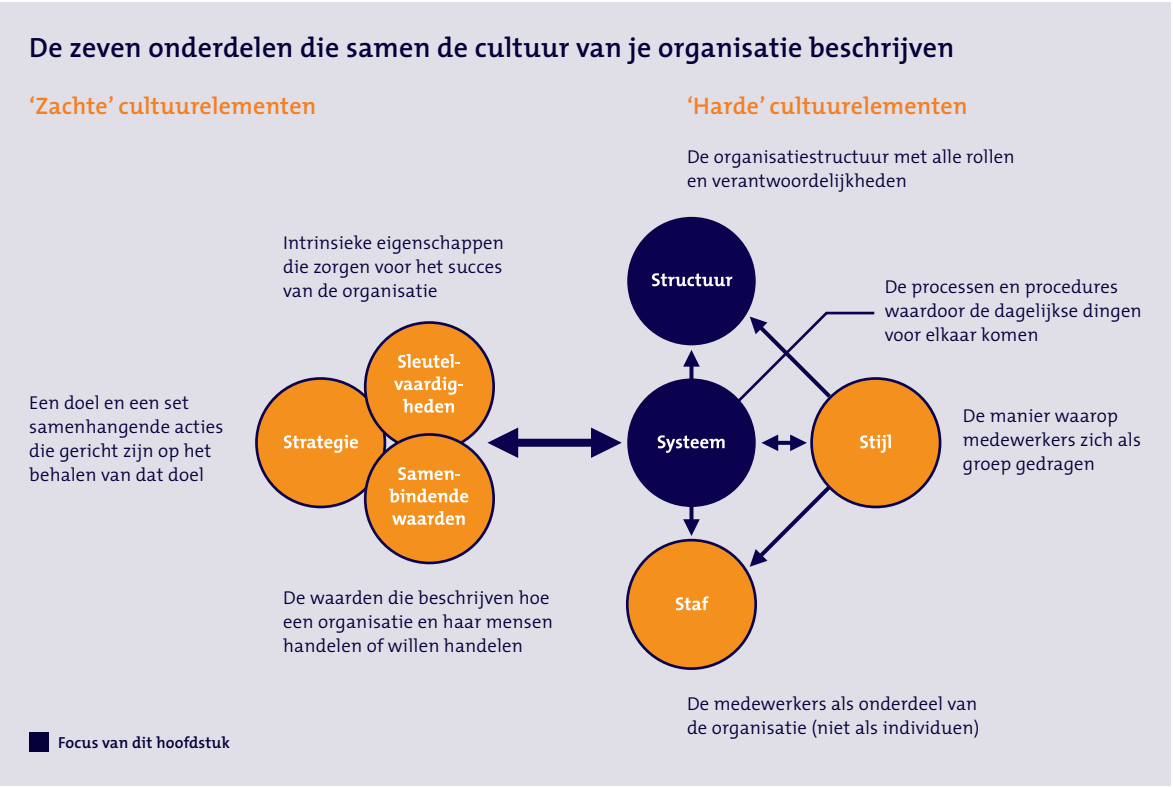
Een succesvol initiatief op een enkele locatie opzetten is over het algemeen redelijk overzichtelijk. Datzelfde initiatief opzetten op meerdere locaties is iets anders. Het verschil zit in de sterk toenemende complexiteit van de organisatiestructuur. Ineens word je geconfronteerd met mensen die relatief ver weg zijn en daar hun eigen bezigheden hebben. Uiteindelijk wordt het succes bepaald door het vinden van de juiste balans tussen vrijheid en gebondenheid; tussen vrijheid geven aan elk van de locaties enerzijds en controle houden over het concept en de eenheid van de organisatie anderzijds. Het gaat om het nooit aflatende zoeken naar het evenwicht tussen centraal en lokaal.

In het eerste hoofdstuk zijn de ‘zachte’ cultuurelementen van je organisatie in kaart gebracht. In het tweede hoofdstuk hebben we het al over de menselijke kant (staf en stijl) gehad. In dit hoofdstuk gaat het om de ‘harde’ elementen: structuur (organisatieopzet) en systeem (de rollen en verantwoordelijkheden). Als een organisatie gaat groeien, moeten alle zeven elementen uit het onderstaande schema goed met elkaar in de pas blijven lopen. Wil je een organisatie met meerdere locaties opzetten, dan moet je eerst je huidige organisatiestructuur goed

kennen. Zorg dat deze solide is en analyseer wat er goed gaat en wat niet. Pas dan kun je adequaat kopiëren naar andere locaties. Vervolgens kies je hoe je wilt groeien en hoe je de organisatie wilt opzetten. Ten slotte volgt de formele inrichting: bestuur, contracten en een handboek en moet je ook aandacht besteden aan de juridische inrichting van de organisatie.

Je vreugde rond je groeiproject zal pas volop de ruimte krijgen als je over al deze elementen goed hebt nagedacht en je de belangrijkste elementen van de structuur en het systeem van je organisatie hebt vastgelegd. Dit hoofdstuk reikt je de gereedschappen daarvoor aan. Probeer ook tijdens dit hoofdstuk steeds vanuit een hypothese te denken (bijvoorbeeld over de juiste manier van organisatiegroei) en blijf deze testen. Probeer daarnaast ook altijd de drie principes uit hoofdstuk 1 in je achterhoofd te houden om te voorkomen dat je het overzicht kwijt raakt:

-  **Denk groot**
-  **Creëer impact**
-  **Houd het simpel**



5.1 In kaart brengen van de huidige situatie

De huidige organisatie is de basis voor de groei. De organisatie moet dus stevig opgezet zijn en daarmee als voorbeeld (blauwdruk) kunnen dienen voor de nieuwe locaties. Belangrijk is dat de goede dingen in je huidige organisatie daar behouden kunnen blijven.

5.1.1 Organisatieopzet (structuur)

De makkelijkste manier om te beginnen is om een simpel organigram te tekenen van je organisatie. Hierin staat beschreven hoe de aansturinglijnen lopen tussen de verschillende functies of rollen in de organisatie. Hieronder staat een voorbeeld van een organigram van een organisatie met zes locaties.

5.1.2 Rollen en verantwoordelijkheden (systemen)

Als je de huidige rollen binnen een organigram in kaart hebt gebracht, kun je deze koppelen aan de bijbehorende verantwoordelijkheden. Vaak is het moeilijk om rollen en verantwoordelijkheden van elkaar te scheiden, omdat ze in de dagelijkse praktijk nauw met elkaar zijn verweven.

Voor de duidelijkheid:

- Een rol is een functie binnen de organisatie zoals voorzitter, projectleider of financieel manager.

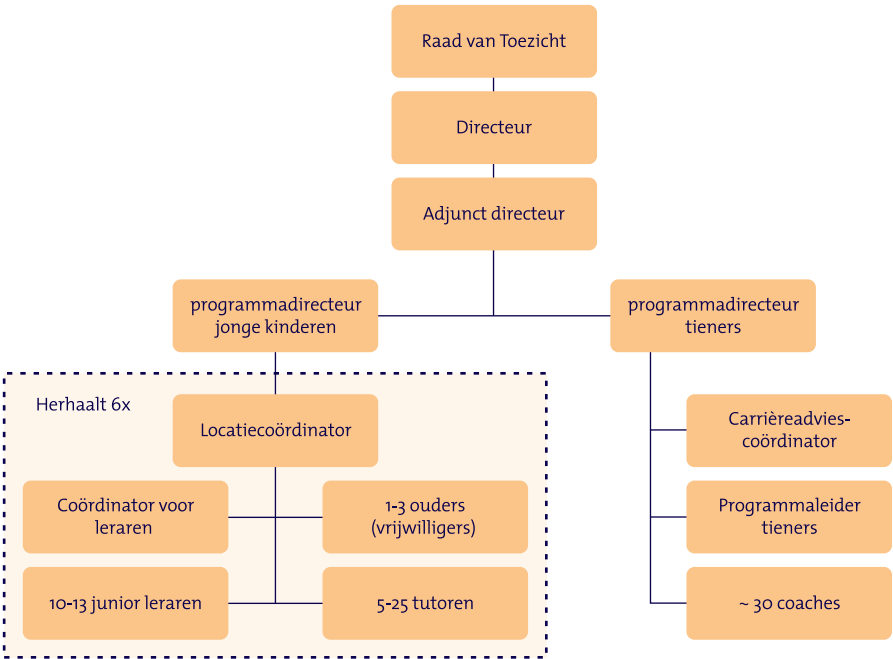
- Een verantwoordelijkheid is een taak die iemand in een rol moet uitvoeren of een eindproduct dat iemand moet opleveren. Bijvoorbeeld het organiseren van een activiteit of het bijhouden van de boekhouding.

Om de huidige structuur in kaart te brengen kun je de volgende vragen stellen:

- Welke verantwoordelijkheden worden op dit moment dubbel vervuld en welke nog helemaal niet?
- Zijn er rollen die op dit moment een te zware of te lichte invulling hebben?
- Welke rollen en verantwoordelijkheden vormen op dit moment een belemmering?
- Zijn er personen die te veel of te weinig rollen vervullen?
- Is de verdeling van rollen over vaste krachten en vrijwilligers logisch?
- Zijn er voor het huidige niveau van activiteiten nog extra mensen nodig?

Voorbeeld van een organigram van een sociale organisatie

(Met zes locaties en een gecentraliseerde organisatie)



5.2 Groei

5.2.1 Manieren om te groeien

De juiste manier om te groeien is voor iedere organisatie uniek. Allereerst bepalen je huidige concept en de cultuur van je organisatie de randvoorwaarden voor de groei. Daarnaast heb je als projectleider een visie op hoe je groei wilt realiseren. Ten slotte is er de buitenwereld, zoals al gevestigde initiatieven en organisaties op de nieuwe locatie.

Er zijn drie manieren waarop een sociaal initiatief kan groeien:

- Zelfstandig groeien:** zelf naar nieuwe locaties gaan en daar een nieuwe tak van je initiatief opzetten met behulp van lokale contacten en netwerken. *Belangrijkste voordeel:* controle over de groei en de nieuwe locaties.
- Opnemen van bestaande vergelijkbare initiatieven:** bestaande initiatieven op andere locaties gaan op in jouw organisatie en passen hun concept en organisatie aan die van jou aan of vervangen hun concept door dat van jou. *Belangrijkste voordeel:* lokale binding aan het concept.

3. Groeien op/vanuit/binnen bestaande organisaties: op de locatie waar je wilt groeien, bestaat al een organisatie die jouw initiatief als het ware opneemt in haar portfolio van activiteiten die ze voor de doelgroep organiseert (dezelfde dus). *Belangrijkste voordeel:* mogelijkheid tot zeer snelle uitbreiding.

De juiste manier om te groeien is voor iedere organisatie uniek

Hoewel je op basis van enkele simpele criteria in principe al kunt bepalen welk model je nastreeft, is er bij elke nieuwe locatie een pragmatische afweging van de specifieke situatie nodig. Hierbij kijk je naar waar je organisatie op dat moment staat: je concept en de cultuur. Je bedenkt wat je wilt bereiken, hoe snel je wilt groeien, hoe je de doelgroep van de organisatie wilt benaderen en hoeveel controle je wilt houden over de kwaliteit van de uitvoering. En natuurlijk kijk je ook naar de lokale situatie: de financiering, de vrijwilligers en de andere lokale initiatieven. In onderstaand schema staan voor elke groeistrategie de afwegingen die van belang zijn:

Afwegingen om een bepaalde groeiwijze te kiezen

in het algemeen en per specifieke nieuwe locatie

Wijze van groei	Wat je bent		Wat je wilt bereiken			Afhankelijk van de specifieke situatie bij locatie		
	Concept	Cultuur	Gewenste groeissnelheid	Bereik doelgroep	Controle over kwaliteit	Financiering	Vrijwilligers	Lokale sociale sector
Zelfstandig groeien	Concept heeft uitleg, training en (centrale) ondersteuning nodig	Hecht veel waarde aan eigen cultuur	Gestage groei, nieuwe locaties eerst opbouwen	Zelf direct benaderen van doelgroep met boodschap	Zeer sterke controle over kwaliteit en concept, mogelijk enige vrijheid voor lokale organisaties	Financiering relatief onafhankelijk van de locatie	Zelf vrijwilligers vinden op nieuwe locatie	Op locatie zijn niet al andere soortgelijke sociale organisaties aanwezig
Opname van bestaande vergelijkbare initiatieven	Concept heeft duidelijke unieke meerwaarde voor andere bestaande initiatieven	Bereid om cultuur aan te passen aan anderen	Snelle groei door vergelijkbare initiatieven op te nemen en te integreren	Direct toegang tot doelgroep	Redelijke controle over kwaliteit en concept, met enige vrijheid voor lokale organisaties	In sterke mate afhankelijk van lokale financieringsbronnen	Bestaande vrijwilligers op locatie die zich inzetten voor hetzelfde doel	Op locatie is een vergelijkbaar initiatief aanwezig, dus mogelijk geen plaats voor gelijksoortig project
Groeien op/vanuit/binnen bestaande organisaties	Concept is duidelijk, eenvoudig te communiceren en vereist geen direct ondersteunende (landelijke) organisatie	Hecht er geen waarde aan dat eigen cultuur overgenomen wordt	Relatief snelle groei door te bouwen op bestaande sociale organisaties	Via bestaande organisaties toegang tot zelfde doelgroep	Beperkte controle over kwaliteit en concept, afhankelijk van individuele afspraken	Toegang tot lokale financiering en mogelijkheid tot meeliften financiering lokale organisatie	Toegang tot bestaand vrijwilligers-netwerk van bestaande organisatie	Op locatie bestaat al een sociale organisatie

Er zijn verschillen in uitdagingen bij elke manier van groeien, bijvoorbeeld door verschillen in controle en de hoeveelheid werk die je (zelf) moet doen. Ook kent elke groeistrategie haar eigen valkuilen. In onderstaand schema staan wat voorbeelden.

Probeer een paar bij jouw initiatief voor de hand liggende en passende groeiwijzen te benoemen. Zie dit weer als hypothesen die je gaat testen. Kijk dan

of je er van bijvoorbeeld een al vrij zeker zou kunnen zijn dat het een succes wordt en formuleer ook waarom je dat denkt. Test je idee over de beste groeiwijze met betrokkenen van je organisatie. Probeer ook juist de onduidelijkheden en/of onzekerheden te formuleren, zodat je deze kunt inbrengen in de workshop of in een gesprek met je coach. Laat zo’n kans niet aan je voorbijgaan en zet je toekomstige organisatie alvast met beide benen op de grond.

Elke manier van groei kent specifieke uitdagingen en valkuilen

Wijze van groei	Uitdaging	Mogelijke valkuilen
Zelfstandig groeien	- Vanaf de grond opbouwen - Opdoen van noodzakelijke specifieke kennis van een bepaalde locatie - Contacten leggen op andere locaties met plaatselijke instanties - Doelgroep bereiken - Vrijwilligers mobiliseren	- Geen ingangen proberen te krijgen bij plaatselijke instanties - Zelf als projectleider bij alle locaties actief willen zijn - Niet leren van eerdere ervaringen
Opname van bestaande vergelijkbare initiatieven	- Integratie van culturen, om te voorkomen dat de nieuwe organisatie niet verdeeld wordt in twee verschillende culturen die blijven voortbestaan na opname - Verlies van focus op doelgroep en het uitvoeren van sociale activiteiten tijdens de integratie - Voorkomen dat belangrijke medewerkers (van opgenomen initiatief) vertrekken door de opname - Voldoende tempo tussen het besluit van opname en daadwerkelijke uitvoering van de opname en integratie	- Cultuurverschillen negeren en integratie onderschatten - Te veel veranderingen in één keer doorvoeren leidend tot slechte uitvoering - Onduidelijke afspraken waardoor het concept verwatert - Afspraken niet formaliseren - Niet duidelijk communiceren naar alle belanghebbenden van de initiatieven
Groeien op/ vanuit/ binnen bestaande organisaties	- Bestaande sociale organisatie streeft werkelijk naar slagen van project en krijgt voldoende aandacht - Waarborgen kwaliteit en unieke kenmerken van het concept - Voorkomen dat bestaande sociale organisatie probeert zeggenschap te krijgen over project	- Overschatten van de toewijding die een bestaande sociale organisatie bereid is te geven aan het project - Afspraken vaag definiëren en niet formaliseren



Resto VanHarte

Resto VanHarte gaat niet actief op zoek naar nieuwe locaties. Mensen komen eigenlijk (nog) altijd uit zichzelf vragen of ze een restaurant mogen opzetten. Voor elk van deze potentiële nieuwe locaties is er een vaste routine van enkele stappen. Eerst moet de geïnteresseerde een keer gaan eten bij een van de bestaande restaurants, daarna moet hij of zij twee dagen meelopen in een Resto en vervolgens moet hij of zij zelf een haalbaarheidsonderzoek in de wijk doen en het businessplan schrijven. Hierbij helpt VanHarte Resto uiteraard, onder andere met het geven van een vast template.

5.2.2 Organisatiemodellen

Sociale organisaties op meerdere locaties kunnen op veel manieren worden ingericht. De belangrijkste variatie ligt in de manier van afstemming tussen de centrale en de lokale aansturing en ondersteuning. De modellen die hier worden beschreven zijn allemaal gericht op een goede inrichting van de organisatie. De juridische vorm van een organisatie komt later aan bod in dit hoofdstuk.

Er zijn vier basismodellen te benoemen voor bijna elke organisatie, waar ook ter wereld. Uiteraard is elke organisatie anders, maar voor de meeste geldt dat de belangrijkste karakteristieken zijn terug te leiden tot een van deze modellen, met daarbij ook elementen uit de andere modellen.

- Gecentraliseerde lijnorganisatie:** een organisatie die aangestuurd wordt vanuit het centrum en waarbij elke locatie haar eigen – uitvoerende – taak heeft.
- Filialenorganisatie:** een organisatie waarbij elke locatie verantwoordelijk is voor haar eigen activiteiten en succes, maar ook een bijdrage levert aan het succes van het geheel.
- Franchiseorganisatie:** in deze organisatievorm hanteert elke individuele locatie haar eigen bedrijfsvoering, waarbij de centrale organisatie er als een coach op afstand voor zorgt dat elke locatie binnen bepaalde afgesproken grenzen blijft. Daarmee bewaakt ‘de centrale’ de goede naam en faam van de gehele organisatie.
- Coöperatie of federatie:** hierbij ligt het ‘eigenaarschap’ over de gehele organisatie bij de personen die de lokale organisaties leiden. De centrale organisatie wordt daarbij gevormd door deze leiders en biedt in feite alleen maar bepaalde diensten aan de locaties aan (bijvoorbeeld administratieve). Van groot belang is hierbij dat elke locatie uit zichzelf de waarden en de integriteit van het geheel bewaakt, aangezien er niemand anders is die dat voor hen doet.

Voor sociale initiatieven is er nog een vijfde model, waar niet de organisatie zelf, maar alleen het unieke concept groeit.

- Conceptlicentie:** verspreiden van het concept zonder daarvoor een grote organisatie op te tuigen. Het concept wordt aan anderen in licentie gegeven zonder daarbij verdere organisatorische

Resto VanHarte

Op dit moment zijn alle Resto VanHarte-restaurants nog onderdeel van één stichting (een sterk gecontroleerde, centrale lijnorganisatie), maar de organisatie is bezig met het opzetten van één stichting per restaurant met daarboven één moederstichting (filiaalorganisatie). Een grote uitdaging daarbij is het vaststellen van de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. RestoVan Harte vindt het heel belangrijk om een stevige controle op de vorm en kwaliteit van het concept te behouden, ook als elke locatie een eigen stichting heeft.

Resto VanHarte ontwikkelt zich nu dus van een lijnorganisatie naar een filialenorganisatie. Dit is een moeilijk proces. De grote angst van Fred Beekers (directeur van de stichting) is dat hij direct contact met de locaties kwijtraakt doordat een extra bestuurslaag gecreëerd wordt en hij daardoor mogelijk minder controle heeft over de kwaliteit van de uitvoering.

Als duidelijk voordeel van lokale stichtingen ziet Resto VanHarte het makkelijker kunnen binnenhalen van lokaal geld en de mogelijkheid tot het behouden van een kleine centrale organisatie. “We proberen de leiding van onze organisatie zo klein mogelijk te houden, anders vertraagt het te veel alle beslissingen. Ook brengt het onnodige kosten met zich mee die we (nog) niet kunnen dragen.”

verplichtingen op te leggen. Zolang aan de minimeisen in de licentieovereenkomst wordt voldaan, staat het de licentienemer vrij om het concept in zijn eigen organisatie naar eigen inzicht in te richten .

Bovenstaande modellen verschillen sterk van elkaar. Is een leidinggevende op jouw locatie meer een onderaannemer of een koning in eigen rijk? Staat hij of zij er (meteen) helemaal alleen voor of kan hij of zij (altijd) terugvallen op een grotere, dragende kring? Overweeg eens hoe je het voor jouw organisatie het liefst zou zien. En bedenk waar dat wel of niet overeenstemt met de praktijk.



Stichting Resto VanHarte

Profiel

Naam

:

Resto VanHarte

Doel

:

De eettafel als ontmoetingsplek die mensen in de wijk in contact brengen met elkaar

Groeiwijze

:

Zelfstandig

Organisatiemodel

:

Filiaalstructuur

Rechtspersoon

:

Stichting

Interview met

:

Fred Beekers

Vraag en antwoord

Waarom deze wijze van groeien?

- We hebben voor zelfstandige groei gekozen, omdat we dezelfde kwaliteit en werkwijze op nieuwe locaties willen garanderen.

Waarom dit organisatie-model?

- Elk filiaal hangt nu onder de centrale stichting. In het verleden hebben we geprobeerd om decentraal lokale dochter stichtingen te creëren (soort van franchise model), maar deze stichtingen hielden zich niet aan de formule en gingen bijvoorbeeld verschillende prijzen en lonen hanteren, waardoor er schreefgroei ontstond. Deze dochter stichtingen hebben we opgeheven. Nu zijn we aan het kijken hoe we de lokale Resto's toch meer verantwoordelijkheid kunnen geven, omdat we een kleine overhead willen en meer power in lokale acquisitie. We denken er nu over om lokaal 'Vrienden van Resto' te werven, die zich dan meer lokaal op acquisitie kunnen richten. We richten geen aparte stichtingen voor deze Vrienden op, maar zullen partner contracten met hen maken met duidelijke samenwerkingsafspraken.

Waarom deze rechtspersoon?

- We hebben voor een stichting gekozen omdat we dan besluitvaardiger en dynamischer zijn, een algemene leden vergadering kan best omslachtig zijn, zeker voor een jong goed doel dat toen nog naam moest maken.

Vrijwilligers en professionals

- Op de Resto's komen vrijwilligers af om even het huis uit te zijn, vorm te kunnen geven aan activiteiten, gezellig mee te eten en zo ergens bij te horen. Het kan de stap naar betaald werk zijn. Per Resto zijn er twee betaalde functies, de Horeca manager (kok) en de Resto manager. Dit zijn zulke belangrijke functies dat we hiervoor graag kwaliteit en dus continuïteit willen waarborgen.

Keurmerken. ANBI, BTW plichtig

- Resto VanHarte kent de ANBI status, is BTW plichtig en heeft het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving) keurmerk wat de organisatie zeker helpt bij o.a. fondsenwerving en het trekken van vrijwilligers. Voor het CBF keurmerk moest Resto VanHarte vooral een aantal interne procedures aanpassen.

Wat geef je deelnemers aan het groeiprogramma nog meer mee?

- Neem de tijd om je formule heel goed te ontwikkelen, zodat je precies weet wat je moet doen voordat je gaat uitbreiden.

Raad van toezicht

Landelijk bestuur

Centrale staf

Resto manager

Horeca manager

Vrijwilligers

Personen (fte)

Omschrijving

5 (4 tot 6 vergaderingen per jaar)

• Dit controlerende orgaan houdt in de gaten of de stichting haar doel bereikt

3 (2 fte en 1 deeltijd)

• Bestuur heeft een uitvoerende functie en vormt de raad van bestuur

• Centrale staf is verantwoordelijk voor pers, communicatie, fondsenwerving en kwaliteit-controle

2 (landelijk 30 fte)

• Resto manager organiseert het programma op de avond

• Horeca manager verzorgt het eten

• De Resto's zijn twee dagen per week geopend

10 (landelijk vast) 260 op locaties vast, + 1.000 incidenteel

• Zowel vaste als incidentele vrijwilligers

Herhaalt 26x

Op basis van de belangrijkste verschillen tussen deze organisatie-modellen kun je een keuze gaan maken hoe je de organisatie gaat inrichten. Veel organisaties hebben een enkel model als basis waarmee elementen uit de andere modellen worden verweven.

Basis organisatie-modellen voor een sociale organisatie in meerdere locaties

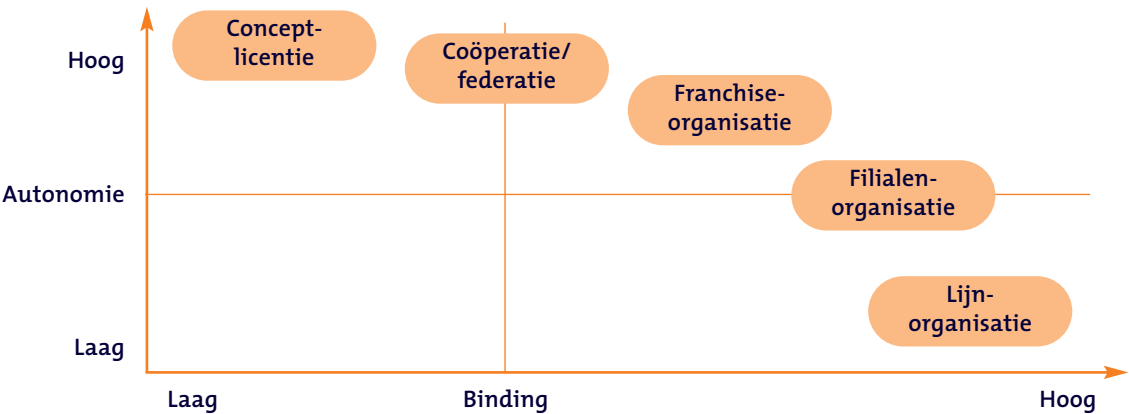
	Centrale aansturing		Minder centrale aansturing		Geen aansturing
	Gecentraliseerde lijnorganisatie	Filiaal-organisatie	Franchise-organisatie	Coöperatie / Federatie	Concept licentie
Beschrijving	Organisatie waarbij aansturing volledig centraal is en lokaal slechts uitvoering plaatsvindt	Organisatie met enige samenwerking tussen locaties en rapportageverantwoordelijkheid van locaties aan een centraal bestuur	Centraal ontwikkeld concept dat wordt overgenomen door verder relatief onafhankelijke locaties (met eigen bestuur)	Relatief onafhankelijke organisaties die zich verenigen onder een paraplu	Losse verzameling van volledig autonome organisaties opererend onder een nationale paraplu / merk
Belangrijkste vragen	Speel ik genoeg in op lokale verschillen?	Waar worden budgetten neergelegd?	Hoeveel ruimte heeft de franchise-nemer?	Hoe voorkom ik dat beslissingen onnodig veel tijd in beslag nemen?	Kan ik afstand nemen van mijn concept?
	Hoe houd ik als projectleider overzicht?	Hoe zorg ik voor samenhang? Hoe vermijd ik overbodige bureaucratie?	Hoe controleer ik de kwaliteit van de dienstverlening?	Hoe intensief werken de locaties samen? Welke activiteiten organiseer ik centraal?	Garandeert de licentie kwaliteit in de toekomst?
Voorbeeld bedrijfsleven	ASML	AkzoNobel	McDonald's	Rabobank	Big Brother (Endemol)
Voorbeeld sociale sector	Natuurmonumenten	Stichting Present	Wijkalliantie	Wereld Natuur Fonds	Dag van de Dialoog



Ongeacht de organisatiestructuur heeft elke organisatie te maken met een spanning in de relaties tussen de centrale aansturing en de lokale organisaties. Deze spanning speelt zich af op twee vlakken:

- 1 De mate van **autonomie** van de lokale organisaties. De noodzaak hiertoe wordt vooral bepaald door de mate waarin lokale aanwezigheid en lokaal maatwerk nodig zijn. Worden er bijvoorbeeld verschillende activiteiten georganiseerd van locatie tot locatie? Of worden fondsen en vrijwilligers lokaal of centraal geworven?
- 2 De mate van **binding** van de lokale organisaties met de centrale organisatie. De noodzaak hiertoe wordt bepaald door gedeelde waarden (bijvoorbeeld een merknaam) en door schaalvoordelen van gedeelde supportactiviteiten. Hebben de lokale organisaties bijvoorbeeld behoefte aan centrale technische ondersteuning?

De combinatie van autonomie en binding bepalen mede het organisatiemodel



Er is ook een relatie tussen de gekozen manier van groeien en de keuze van het organisatiemodel. Bij groei binnen een bestaande organisatie, waarbij bijvoorbeeld de samenwerking beperkt blijft tot het delen van een handboek, zijn slechts de lossere samenwerkingsverbanden mogelijk (franchise, coöperatie of conceptlicentie). Hieronder vind je

een schema met voor elke organisatievorm een goede en minder goede manier van groeien. Zo is het voor een gecentraliseerde lijnorganisatie geen goed idee om bestaande initiatieven te adopteren maar ligt dat voor een filialen- of franchiseorganisatie heel anders.

De manier van groeien staat in verband met hoe de organisatie ingericht kan worden

	Centrale aansturing				Minder centrale aansturing	Geen aansturing
	Gecentraliseerde lijnorganisatie	Filialen-organisatie	Franchise-organisatie	Coöperatie / Federatie	Concept licentie	
Wijze van groei						
Zelfstandig groeien	✓	✓	✓	✓	✗	
Opname bestaande vergelijkbare initiatieven	✗	✓	✓	✓	✗	
Groeien op/vanuit/binnen bestaande organisatie	✗	✗	✓	✓	✓	

5.2.3 Keuze van een model voor de organisatie

Als je nu ideeën hebt voor een eigen organisatie-model, kun je een aantal simpele tests gebruiken om deze onderling te vergelijken.

Opdracht: Probeer zelf voor de organisatievorm die je in gedachten hebt de vragen in onderstaand schema te beantwoorden. De organisatievorm die de meeste ja's krijgt, is waarschijnlijk het meest geschikt voor jouw organisatie.

Probeer dus ook nu weer de hypothese gedreven aanpak toe te passen. Vorm een hypothese voor het

antwoord op de vragen en test die met betrokkenen van de organisatie. Misschien hebben je medewerkers andere meningen en ideeën die je kunt gebruiken als waardevolle inzichten voor het kiezen van het juiste model voor je organisatie.

Uiteraard kun je pragmatisch omgaan met deze keuze. Je zult voor elke nieuwe locatie een afweging moeten maken aan de hand van de daar geldende situatie. Als er bijvoorbeeld al een goed functionerende organisatie is, kun je die misschien wel het beste als franchise opnemen in een organisatie die je verder als filialenorganisatie hebt ingericht.

Vragen om de geschiktheid van gekozen organisatiemodellen te vergelijken

Fit met de organisatie		Robuustheid van ontwerp	
Lokale strategie	Kunnen de lokale organisaties zich voldoende richten op het organiseren van activiteiten, en hebben ze voldoende vrijheid?	Verbindingen	Laat het ontwerp – mogelijk ingewikkelde – interacties toe tussen de locaties?
Centrale strategie	Kan de centrale organisatie voldoende coördinatie houden, en waarde bieden aan de lokale organisaties?	Specialisten	- Hebben belangrijke specialisten voldoende autonomie? - Zijn taken die coördinatie nodig hebben bij elkaar gegroepeerd?
Mensen en cultuur	- Kunnen de mensen binnen het ontwerp optimaal functioneren? - Past het ontwerp bij de cultuur en geschiedenis van de organisatie?	Hiërarchie	Zijn taken en verantwoordelijkheden toegekend aan de persoon die ze het beste kan uitvoeren, zonder onnodige hiërarchie of bureaucratie?
Middelen	Is het ontwerp haalbaar gegeven de beschikbare middelen (tijd, geld, partnerschappen)?	Aanspreekbaarheid	Kunnen alle locaties, en het centrum, worden aangesproken op de zaken waar zij verantwoordelijk voor zijn?
		Flexibiliteit	Is er voldoende flexibiliteit in de organisatie om met onzekere situaties om te kunnen gaan?
		Complexiteit	Is het ontwerp complex genoeg om de doelgroep en de partners te kunnen bedienen, zonder het te ingewikkeld te maken voor bestuur en medewerkers?

5.3 De balans tussen centrale aansturing en lokale vrijheid

5.3.1 Bronnen van spanning tussen centrum en lokale organisatie

De spanning tussen centrale aansturing en lokale vrijheid komt voort uit verschil van opvattingen tussen het centrum (of de eerste locatie) en de nieuwe locaties over hoe beslissingsrechten verdeeld moeten worden (het vraagstuk van de macht). De belangrijkste bronnen van spanning zijn:

- Verdeling van middelen**
Wie heeft de controle over de sponsoring en het opgehaalde geld in de lokale gebieden? En wie op landelijk niveau? Deze spanning kan zich onder andere voordoen wanneer de nationale organisatie geld ophaalt in de gebieden waarin een lokale organisatie opereert en omgekeerd.
- Gebruik van naam/merk**
Profiteert een lokale organisatie van de merknaam zonder op een passende wijze het goede doel te vertegenwoordigen?
- Kwaliteit van de lokale organisaties**
Leveren de lokale organisaties de kwaliteit en het type activiteiten die in overeenstemming zijn met de nationale standaarden? En is de organisatie opgezet volgens de centrale richtlijnen?
- Bestuur en beheer van het systeem**
Zijn de onderlinge verhoudingen goed? Vaak is er tussen het hoofdkantoor en lokale organisaties over en weer sprake van zware kritiek. Het kan

gebeuren dat de leiding in het ‘hoofdkantoor’ en het lokale bestuur zichzelf allebei beschouwen als de voornaamste beslisser inzake het toekomstige beleid van de lokale organisatie. Meningsverschillen over operationele kwesties en de strategie kunnen dan gemakkelijk opspelen.

- Ondersteuning door de centrale organisatie**
Biedt het hoofdkantoor de juiste ondersteuning (zowel aanbod als kwaliteit)? Betalen de lokale organisaties hiervoor (en zo ja, past de betaling bij de dienst), of loopt de geldstroom de andere kant op? Of mogelijk beide, waarbij de centrale organisatie de middelen herverdeelt over de verschillende locaties?

Opdracht: Er zijn typische uitdagingen die je tegenkomt als je de balans tussen centrale en lokale vrijheid zoekt. Het schema op pagina 13 geeft een aantal van die uitdagingen weer. Probeer na te gaan of je bepaalde uitdagingen herkent bij jouw organisatievorm en bespreek die tijdens de workshop of tijdens een coach sessie als je dat wilt.

Al deze vragen gaan uiteindelijk over macht, waarbij de realiteit van de dag vaak ook nog is dat geld deze macht bepaalt. Realiseer je dit goed!

Van Harte gelooft dat “de eetkamer als ontmoetingsplek” en “de maaltijd als bindmiddel” fenomenen zijn van alle tijden, alle culturen en alle sociale klassen.



Typische uitdagingen voor balans tussen centrale aansturing en lokale vrijheid

Bron van spanning	Gecentraliseerde lijnorganisatie	Filialen-organisatie	Franchise-organisatie	Coöperatie / Federatie	Concept-licentie
Verdeling van middelen	• Verdeelt het centrale bestuur de middelen eerlijk over de locaties?	• Wie vergaart en beheert de lokale donoren en middelen? Werven we in het gebied van elkaar?	• Wie vergaart en beheert de lokale donoren en middelen? Werven we in het gebied van elkaar?	• Hoe gaan we om met verschil tussen meer en minder succesvolle locaties? Hoe helpen ze elkaar?	
Gebruik van naam / merk			• Houdt de franchisenemer zich aan de afspraken rond het merk?	• Hoe kunnen we een sterk merk bouwen als de locaties zelf ook een eigen merk (of invulling aan merk) hebben?	• Wat doen we als de licentienemer het idee op een volledig andere manier invulling geeft?
Levering van diensten	• Voeren de lokale mensen de activiteiten uit zoals gevraagd door het centrale bestuur?	• Wie controleert de kwaliteit van activiteiten op de locaties vs. landelijke standaard?	• Wie controleert de kwaliteit van activiteiten op de locaties vs. landelijke standaard?	• Welke mate van aansturing en controle laten de locaties toe (vanuit centrum of door andere locaties?)	• Hoe kunnen we leerervaringen delen tussen de anonieme licentiehouders?
Bestuur en beheer van het systeem	• Heeft de centrale organisatie genoeg begrip van lokale specifieke situaties?	• Wie is eindverantwoordelijk voor operationele en strategische issues op de locaties?	• Wie is eindverantwoordelijk voor operationele en strategische issues op de locaties?	• Hoe kunnen we effectief communiceren tussen alle locaties en de centrale organisatie?	• Hoe kunnen we verbeteringen in concept effectief doorgeven?
Betalingen aan centrale organisatie		• Levert de centrale organisatie support die in verhouding staat tot de geldbijdrage van lokale organisaties?	• Levert de centrale organisatie support zoals afgesproken in het franchisecontract?	• Geven de locaties genoeg om een goed functionerende centrale organisatie in stand te houden?	• Is de afspraak éénmalig, of is er een doorlopende component?

Ten slotte zijn er nog enkele vragen waarop je (helaas) voorbereid moet zijn en waarop jij en de mensen in de lokale organisaties de antwoorden moeten weten:

- In welke situaties besluit je om afscheid van elkaar te nemen?
- Denkt de ander hier hetzelfde over?
- Als een dergelijke situatie zich voordoet, ga je dan ook echt afscheid nemen?

5.3.2 Vastleggen van centrale en lokale verantwoordelijkheden

Nadat je hebt bedacht hoe je de verantwoordelijkheden op centraal en lokaal niveau wil verdelen, is het belangrijk deze vast te leggen. Als je de verantwoordelijkheden benoemt en goed opschrijft zorgt dat voor veel duidelijkheid in de organisatie. Zo heeft de Dag van de Dialoog heel duidelijk opgeschreven wat de voorwaarden zijn waaraan een lokale organisatie moet voldoen (zie pagina 15).

Enkele aandachtspunten bij het vastleggen van verantwoordelijkheden bij bepaalde rollen zijn:

- Verantwoordelijkheid altijd neerleggen bij een enkele persoon: de ‘eigenaar’ of de ‘proceseigenaar’. Deze persoon moet de ruimte en vrijheid krijgen om deze aansprakelijkheid waar te kunnen maken.
- Verantwoordelijkheid moet zo dicht mogelijk bij de uitvoering liggen (maar hoeft daarmee nog niet bij de uitvoerende persoon zelf te liggen).
- Zo veel mogelijk zelfstandige beslissingsbevoegdheid geven aan mensen om zo het enthousiasme te maximaliseren.
- Stimuleren dat de verantwoordelijken en de uitvoerenden hun geleerde lessen delen, dus met elkaar delen wat werkt zodat de hele organisatie daarvan kan profiteren.



Stichting Present

- Betaalde functie
- Onbetaalde functie

Profiel

Naam

:

Present

Doel

:

Organisatie die een brug wil slaan tussen mensen die iets hebben te bieden en mensen die daarmee geholpen kunnen worden

Groeiwijze

:

Opnemen van bestaande initiatieven

Organisatiemodel

:

Franchisestructuur

Rechtspersoon

:

Stichting

Interview met

:

Tiemen Zeldenrust

Organigram

Landelijk bestuur

Dag van de Dialoog

De landelijke opzet van de Dag van de Dialoog is oorspronkelijk een initiatief van een organisatie in Rotterdam. Daar vonden ook de eerste ‘dialoogdagen’ plaats. Inmiddels is de organisatie Stichting Nederland in Dialoog opgericht.

Lokale organisaties die de dag organiseren, zijn onafhankelijk en worden daarbij geadviseerd door de landelijke organisatie. Het concept wordt beheerd op een manier die het best omschreven kan worden als conceptlicentie. Zonodig kunnen de lokale organisaties een beroep doen op ondersteuning van de landelijke organisatie voor publiciteit, keuze van het thema, follow-up activiteiten, et cetera.

Om de kwaliteit te waarborgen, stellen zij de volgende voorwaarden aan de organisaties die de Dag van de Dialoog organiseren:

- De Dag van de Dialoog draait om dialoog, géén debat of discussie. In de voorbereiding benadrukt u de dialoogmethodiek en traint gespreksleiders in deze methodiek.
- Het format van de Dag van de Dialoog gaat uit van organisaties en individuen in uw stad die zélf dialoogtafels organiseren. Het aantal dialoogtafels is afhankelijk van de grootte van de stad en het thema, maar om van de Dag of Dagen van de Dialoog te spreken, dient deze in elk geval in de Week van de Dialoog begin november plaats te hebben
- U volgt de opzet van de Dag van de Dialoog zoals beschreven in de handleiding. U bent zelf vrij in de wijze waarop u organiseert, welk thema u kiest, hoe u deelnemers werft, welke ruimte u laat aan organisatoren van tafels, et cetera.
- U werkt mee aan landelijke publiciteit over uw Dag van de Dialoog ten behoeve van verspreiding van het concept.
- U bent zelf verantwoordelijk voor de financiering van het project.

Deze voorwaarden werden in 2007 voorgelegd aan de steden als voorwaarde voor deelname. Daarvoor werd dit niet gedaan. Hierdoor ontstonden toen wel onduidelijkheden over de onderlinge verwachtingen. Door deze voorwaarden was voor de deelnemende organisatie in 2007 vanaf het begin duidelijk wat de afspraken waren.

Voor de organisatie staat het de lokale initiatiefnemers vrij een eigen vorm te kiezen. Er is hier dus duidelijk een keuze gemaakt voor weinig controle en veel lokale inbreng om te zorgen dat het lokale initiatief ook daadwerkelijk eigendom is van de lokale partijen die het opzetten.

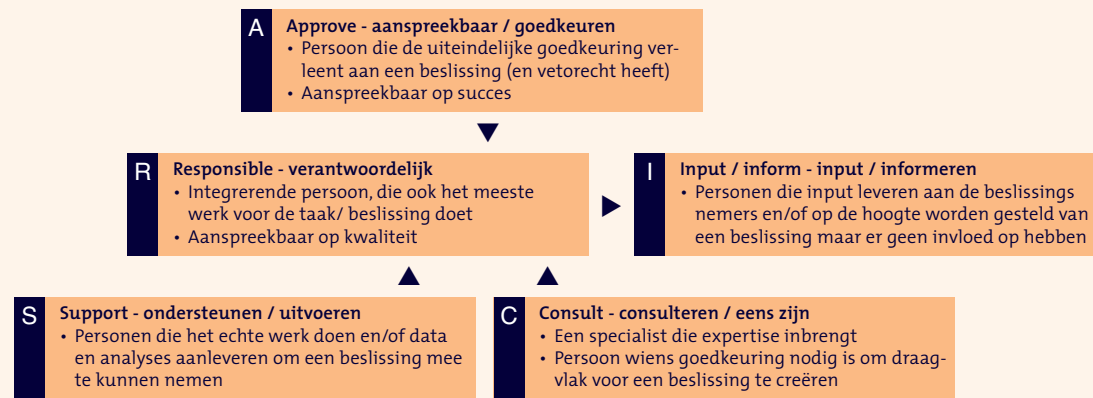
Het is belangrijk om niet alleen de huidige verantwoordelijkheden mee te nemen, maar je te richten op álle benodigde verantwoordelijkheden. Idealiter heeft elke verantwoordelijkheid precies een eindverantwoordelijke, mogelijk ondersteund door anderen die niet de eindverantwoordelijkheid dragen.

Stel jezelf de volgende vragen:

- Welke verantwoordelijkheden worden mogelijk dubbel vervuld en welke nog helemaal niet?
- Waar kunnen misschien onduidelijkheden ontstaan over wie er verantwoordelijk is?
- Zijn er rollen die een te zware of een te lichte invulling hebben?
- Welke rollen en verantwoordelijkheden kunnen struikelblokken gaan vormen?
- Zijn er personen die te veel of te weinig rollen vervullen?
- Is de verdeling van rollen over vaste krachten en vrijwilligers logisch?



Vormen van invloed op een beslissing – het ‘RASCI’ model



Uiteindelijk gaat het erom de beslissingsbevoegdheden vast te leggen. Een goede methode om dit te doen, wordt geboden door het RASCI-model.

5.3.3 Maken van een handboek voor nieuwe locaties

Een van de belangrijkste hulpmiddelen bij het snel op gang krijgen van een nieuwe locatie is een uitgebreid, praktisch handboek dat elke locatie als handleiding kan gebruiken. Hierin staan alle aspecten van het concept en de organisatie beschreven, met vooral veel tips en geleerde lessen.

Onderdelen die aan bod kunnen/moeten komen in een dergelijk handboek zijn:

- Je **groeiverhaal** (uit hoofdstuk 1) met daarin
 - de achtergrond van je organisatie;
 - het probleem en je unieke aanpak;
 - je doelgroep;
 - je waardeverhaal naar de betrokkenen toe;
 - je missie en kernwaarden;
 - je ambitie.
- Een voorgestelde **inrichting van de lokale organisatie** met
 - rollen en verantwoordelijkheden;
 - spelregels voor interactie tussen de lokale en de centrale organisatie;
 - de wijze van verantwoorden.
- Een **stappenplan** voor het opzetten van de lokale organisatie, verdeeld in fasen:
 - *Opzet*: leren kennen van mensen in de buurt en opbouwen van een netwerk van actieve medewerkers en supporters.

- *Inrichting*: formeel opzetten van de lokale organisatie, eventueel een bestuur aannemen en vaste medewerkers en vrijwilligers vinden.
- *Start*: het organiseren van de eerste activiteit en de publiciteit opzoeken.
- *Uitbouw*: evalueren van de eerste activiteit, formaliseren ondersteunende activiteiten (zoals beheer, vrijwilligersbeleid, IT, et cetera) en terug rapporteren.

- Een praktisch **activiteitenplan** met uitgewerkte ideeën voor activiteiten.
- Een **communicatieplan** met uitgewerkte ideeën om aandacht te krijgen van de lokale pers en van lokale bewoners.
- Een overzicht van de belangrijkste mogelijke **risico's** met stappen om ze te voorkomen of ermee om te kunnen gaan (met veel aandacht voor geleerde lessen van de centrale en andere locaties).
- Een **financieel plan** met aandacht voor mogelijke lokale financieringsbronnen, een duidelijke beschrijving van de steun vanuit de centrale organisatie en met de vereisten voor financiële besluitvorming, boekhouding en rapportage.
- Zo veel mogelijk **voorbeeldmaterialen** die de nieuwe locatie direct kan gebruiken.



Stichting Buitengewoon Leren & Werken - Prins Heerlijk

Betaalde functie
Onbetaalde functie

Profiel			Vraag en antwoord	
Naam	:	Prins Heerlijk	Waarom deze wijze van groeien?	
Doel	:	Schoolverlaters van het speciaal onderwijs, praktijk-onderwijs of vmbo stap-voor-stap opleiden tot horeca-winkel- of zorgmedewerker	• We hebben voor zelfstandige groei gekozen, omdat wij nu nieuwe initiatieven in andere sectoren rondom hetzelfde concept introduceren. We hechten veel belang aan kwaliteit en onze cultuur voor onze verschillende initiatieven. Nieuwe projecten, zoals Prins Heerlijk ouderenzorg, starten we vanuit de stichting.	
Groeiwijze	:	Zelfstandig	Waarom dit organisatie-model?	
Organisatiemodel	:	Centrale lijnorganisatie	• Wij hebben een centrale lijnorganisatie, omdat we op dit moment alleen in de regio Brabant actief zijn.	
Rechtspersoon	:	Stichting en holding met twee BV's	Waarom deze rechtspersoon?	
Interview met	:	Ella Buijze	• Onze stichting heeft als doel: participatie en ontplooiing van jonge mensen met een functiebeperking. We zijn ook een sociale onderneming. Dit is de holding, waar 2 BV's onder hangen: Prins Heerlijk Horeca BV en Prins Heerlijk Detailhandel BV. De stichting representeert het doel dat we nastreven. Het restaurant, leescafé en winkel van Prins Heerlijk zijn onze opleidingsbedrijven voor de jongeren. Met onze commerciële activiteiten (BV's) ondersteunen we het doel van de stichting. De Stichting - BV constructie staat al vanaf het begin en biedt ons de mogelijkheid om zowel commerciële als non-commerciële initiatieven op te pakken. Het non-commerciële gedeelte valt onder de stichting zelf. Bij uitbreiding kunnen er nieuwe rechtsvormen onder de stichting of holding bijgevoegd worden.	
Organigram			• Onze winkel en horecagelegenheid bevindt zich op hetzelfde speelveld als de profit winkels en horecagelegenheden in Tilburg. Wij werken met andere horeca bedrijven samen, in het belang van de jongeren, zodat zij daar na hun opleiding ook kunnen gaan werken. Een sociale onderneming is, naast de stichting, het meest duurzaam, om maatschappelijke doelen na te streven, wat tot nu toe voor ons ook zo blijkt te zijn.	
			Vrijwilligers en professionals	
			• Er is duidelijk wie een betaalde functie heeft en wie vrijwillig ondersteunt. Juist door deze helderheid zijn er nog nooit problemen geweest. In de organisatie bieden we vrijwilligers begeleiding en de mogelijkheid om mee te doen en zich ook te kunnen ontwikkelen. We zien ook dat werknemers in bedrijven om ons heen graag iets willen betekenen als maatje voor de jongeren.	
			Keurmerken. ANBI, BTW plichtig?	
			• De stichting kent de ANBI status. Het restaurant, leescafé en de winkel zijn BTW-plichtig en zijn een erkend leerbedrijf. De stichting is erkend als begeleidingsorganisatie door UWV, SW, AWBZ.	
			Wat geef je deelnemers aan het groeiprogramma nog meer mee?	
			• Denk vooraf goed na over je organisatiestructuur. Wat is een legitieme constructie die alle doelen van de organisatie verenigt?	

5.4 De rol van het centrale en lokale bestuur

Een belangrijke rol in je organisatie is die van een bestuur (of raad van toezicht, raad van commissarissen, et cetera). Een bestuur kan een krachtig middel zijn om de organisatie op koers te houden, de kernwaarden te bewaken en om een onafhankelijke blik te houden op de dagelijkse gang van zaken. Later in dit hoofdstuk komen we terug op de juridische inrichting van het bestuur. De organisatorische en de juridische inrichting moeten met elkaar in overeenstemming zijn en het is dus belangrijk om over beide goed na te denken.

5.4.1 Positie van het bestuur binnen de organisatie

Ten eerste moet je bepalen hoe de bestuursstructuur eruit gaat zien. Bij een bestuur is de vraag: hoe zorg je voor goede vertegenwoordiging vanuit alle locaties? Heb je een overkoepelend bestuur of heeft elke locatie een eigen bestuur. En uitgaande van een groeiscenario: hoe bouw je het ene bestuur uit de oorspronkelijke locatie om tot een overkoepelend

bestuur? Bij meerdere besturen is de vraag: wat is de interactie tussen de besturen en wie heeft welke verantwoordelijkheid? Pas als je deze vragen hebt beantwoord, kun je gaan nadenken over de inrichting van het bestuur/de besturen zelf.

5.4.2 Inrichten van het bestuur

Het inrichten van een bestuur kan aan de hand van de onderstaande set van vragen, die elk een specifiek antwoord nodig hebben. Deze vragen zou je moeten beantwoorden voor elk individueel bestuur in je organisatie.

De rol van een lokaal bestuur moet nauw aansluiten bij de rolverdeling met de bijbehorende verantwoordelijkheden, zoals je die hebt vastgelegd tussen de lokale en de centrale organisatie. Er mag uiteindelijk bij geen van de partijen, vooral niet bij de lokale medewerkers en vrijwilligers, verwarring zijn over hoe de verhoudingen zijn vastgelegd.

Aandachtspunten bij het inrichten van een bestuur

Aandachtspunten	
Rol	- Hoe worden de verantwoordelijkheden van het bestuur ‘geoperationaliseerd’, d.w.z. in de praktijk gebracht? - Welke commissies heeft het bestuur nodig? - Hoe worden de rollen van het bestuur duidelijk gemaakt en in de praktijk tot leven gebracht? - Wat zijn de verantwoordelijkheden van individuele bestuursleden?
Structuur	Lidmaatschap - Hoe worden bestuursleden geselecteerd? - Hoe worden de grote donoren in het bestuur vertegenwoordigd? - Wat is het beleid voor (tijdelijke) vervanging van bestuursleden? - Is de (dagelijkse) directeur / directie ook lid van het bestuur? - Hoe lang blijven bestuursleden zitten?
	Afvaardiging - Wat is de rol van afgevaardigden in bestuursvergaderingen (bijvoorbeeld van het centrale bestuur bij lokale besturen)? - Hoe worden de afgevaardigden geselecteerd?
Processen	Besluitvorming Hoe overlegt het bestuur en komt het tot besluiten? Bijvoorbeeld: door meerderheid van stemmen of met unanimiteit?
	Interacties - Hoe bereidt het bestuur zich voor op vergaderingen? - Over welke onderwerpen debiteert het bestuur?
	Management - Welke training krijgt het bestuur, en hoe vaak? - Hoe worden de bestuursleden vergoed voor hun tijd en onkosten? - Hoe verstevigt het bestuur onderling vertrouwen en collegialiteit?
Beleid	Conflicten Wat zijn de richtlijnen en procedures voor het omgaan met onenigheid binnen het bestuur, en tussen bestuur en directie?
	Vertrouwelijkheid Wat is het beleid rond vertrouwelijkheid van beslissingen?

5.5 Juridische inrichting

Naast het bepalen van de inrichting van organisatie en bestuur moet je ook nadenken over het juridische raamwerk. Er zijn wettelijk gezien heel veel mogelijkheden, maar deze paragraaf richt zich voornamelijk op de vormen die interessant zijn voor sociale organisaties. Bedenk wel dat het altijd een goed idee is om juridisch advies hierover in te winnen bij een expert, bijvoorbeeld een notaris. Een notaris kan de juridische vorm van de organisatie vastleggen en een advies hierover op maat geven. Dit hoofdstuk geeft je slechts een idee van de mogelijkheden die er zijn en kan nooit het advies van een juridisch adviseur vervangen.

5.5.1 Juridische vorm van de organisatie

Rechtspersonen

De juridische vorm van een organisatie of institutie op welk terrein dan ook, noemen we ‘de rechtspersoon’ in kwestie. Het is niet verplicht om een sociale organisatie onder te brengen in een structuur van één of meer rechtspersonen. Maar het is nadrukkelijk aan te raden. De belangrijkste voordelen zijn:

- Het vermogen van de rechtspersoon kan nooit deel uitmaken van het privébezit van erbij betrokken mensen. Bij hun overlijden of echtscheiding loopt de continuïteit van het initiatief juridisch en financieel geen gevaar. En de bij de rechtspersoon betrokken mensen zijn in beginsel ook niet persoonlijk aansprakelijk voor verplichtingen van de rechtspersoon.
- Bij het vertrek of wegvallen van betrokken mensen blijft de rechtspersoon gewoon bestaan; voor zijn praktisch functioneren moeten er natuurlijk weer nieuwe mensen worden gevonden, maar juridisch gezien is continuïteit in de rechtspersoon verankerd.

Het schema op pagina 21 geeft voor de rechtspersonen die in Nederland mogelijk zijn de hoofdkenmerken en daaruit volgend de geschiktheid voor een sociale organisatie. De vereniging en de stichting zijn het meest voor de hand liggend om te kiezen als rechtspersoon. De besloten vennootschap (B.V.), naamloze vennootschap (N.V.) en coöperatie dienen de financiële eigen belangen van hun aandeelhouders of leden en zijn daarom minder op hun plaats; subsidieverstrekken zullen normaliter ook alleen subsidie willen verstrekken aan stichtingen en verenigingen. In de praktijk zijn de meeste



sociale organisaties een stichting, omdat het bij ontbinding voor de vereniging toch mogelijk is om geld uit te keren aan de leden en dit bij de stichting naar het beoogde doel van de stichting gaat. Verder is het ook maar de vraag of een sociale organisatie leden moet of zal hebben. Bij de stichting speelt dat niet, omdat deze wettelijk geen leden heeft.

Het feit dat verenigingen en stichtingen geen vermogen mogen uitkeren betekent overigens niet dat ze geen commerciële activiteiten mogen ondernemen om andere eigen activiteiten van hun organisatie te financieren.

Zie voor meer informatie hierover het hoofdstuk ‘Financiering en partnerschappen’ in dit Groeiboek.



Stichting Two Get There

- Betaalde functie
- Onbetaalde functie

Profiel

Naam : Two Get There

Doel : Iedereen en maatje

Groeiwijze : Groeien op bestaande organisatie

Organisatiemodel : Conceptlicentie

Rechtspersoon : Stichting

Interview met : Laura Peeters

Vraag en antwoord

Waarom deze wijze van groeien?

- Andere organisaties nemen ons concept op in hun activiteiten, waardoor ons idee 'iedereen een maatje' snel groeit. Een ZZP'er koopt zich in bij onze stichting en mag in ruil daarvoor onze materialen en concepten gebruiken. Vervolgens doet de ZZP'er zelf acquisitie bij hulpverleningsinstellingen. De ZZP'er zet vervolgens samen met die instelling een maatjesprogramma op, waarbij de ZZP'er een coaching rol vervult. De instelling betaalt vervolgens de ZZP'er voor zijn diensten en de stichting Two Get There voor het maatjesprogramma concept.

Waarom dit organisatiemodel?

- Deze constructie komt voort uit onze wens om een organisatie neer te zetten die niet log zou zijn, maar in kon springen op veranderingen in de maatschappij. De ZZP'er is zelf verantwoordelijk voor zijn klanten en kan daar dus flexibel in zijn. Bovendien is het concept duidelijk en eenvoudig te communiceren en leent het zich goed om door ieder op zijn eigen manier ingevuld te worden.
- Het centrale deel biedt handboeken, draaiboek, methodiekbeschrijving, maatjesforum, website, huisstijl en kindvolgsystemen. Verder helpt het centrale deel met werven en selecteren van projectleiders, trainen van trainers en coachen van projectleiders en kwaliteitsbewaking.
- De organisatie is wel in verandering. Hulpverleningsinstellingen die meedoen met een maatjesproject hebben niet altijd meer het geld voor de licentie. Op zo'n moment vinden wij het belangrijker dat ons doel bereikt wordt dan dat er geld betaald wordt. Vandaar ook dat het verdienmodel van de stichting nu meer richting advies gaat. Wij zijn dé stichting die je gaat contacten als het om maatjesprojecten gaat.

Juridische of fiscale complicaties tegengekomen?

- Vanwege onze constructie met ZZP'ers, die een winst oogmerk hebben, kunnen we geen goed doel of ANBI zijn.

Keurmerken. ANBI, BTW plichtig?

- Two Get There heeft geen ANBI status en is niet BTW plichtig.

Wat geef je deelnemers aan het groeiprogramma nog meer mee?

- Blijf doen waar je goed in bent en hou er plezier in! Het kan namelijk zo zijn dat naarmate het groeiproces vordert jij als initiatiefnemer met de doelgroep gaat werken.

Organigram

	Personen (fte)	Omschrijving
Raad van toezicht	3	- Dit controlerende orgaan houdt in de gaten of de stichting haar doel bereikt - Fungeert als klankbord voor het dagelijks bestuur
Landelijk bestuur	1 (1 fte)	Directeur-bestuurder heeft een uitvoerende functie en vormt de raad van bestuur
Centrale staf	2	Centrale staf is verantwoordelijk voor communicatie en ondersteunt projecten
Projectleider	1	Projectleider is niet in dienst van Two Get There, maar van een andere hulpverleningsinstelling
ZZP'er	1	- ZZP'er wordt betaald door de hulpverleningsinstelling - ZZP'er vervuld een coachende rol binnen de maatjesprojecten
Vrijwilligers	25 per project	- Vrijwilligers zijn o.a. de maatjes - Zowel vaste als incidentele vrijwilligers

Herhaalt 15x

De vereniging en stichting zijn het meest geschikt voor sociale organisaties

Rechtspersoon	Kenmerken	Geschikt voor sociale organisatie?
Vereniging	- Mag geen vermogen uitkeren, tenzij er een wettelijke ontbinding is - Mag wel mensen in dienst nemen op basis van een passend salaris - Heeft leden die de uiteindelijke macht hebben - Heeft geen bestaansrecht zonder leden - Heeft een constante stroom van inkomsten door ledencontributie	✓
Stichting	- Mag geen vermogen uitkeren; bij ontbinding moet het resterende geld aan het beoogde doel van de stichting gegeven worden - Mag wel mensen in dienst nemen op basis van een passend salaris - Heeft geen leden - Heeft wel donateurs die geen formele positie hebben binnen de stichting en ook niet voor een constante stroom van inkomsten zorgen	✓
Naamloze vennootschap	Is gericht op het persoonlijk gewin van de aandeelhouders	✗
Besloten vennootschap	Is gericht op het persoonlijk gewin van de aandeelhouders	✗
Coöperatie	Is gericht op collectieve kostenbesparing in de bedrijfsmatige sfeer	✗
Onderlinge Waarborgmaatschappij	Is bedoeld voor collectief verzekeren	✗

Meerdere rechtspersonen

Het komt regelmatig voor dat een sociaal initiatief is ondergebracht in meerdere, onderling verbonden rechtspersonen. Het kan dan gaan om meerdere onderling verbonden verenigingen, maar doorgaans gaat het dan om onderling verbonden stichtingen of eventueel een stichting en besloten vennootschappen waarvan deze stichting alle aandelen houdt. De groepsband wordt dan gesmeed door middel van op elkaar afgestemde regelingen. In het onderstaande wordt er in beginsel van uitgegaan dat sprake is van onderling verbonden stichtingen. Het gestelde geldt ook voor onderling verbonden verschillende of andere rechtspersonen.

Voordelen van een dergelijke groepsstructuur zijn:

- Risicobeperking:** alleen de afzonderlijke stichting of vereniging die bepaalde verplichtingen aangaat is voor deze verplichtingen aansprakelijk. De andere groepsleden in beginsel niet. Bepaalde risicodragende operationele activiteiten kunnen

worden ondergebracht in afzonderlijke, onderling verbonden stichtingen. De financiële reserves kunnen zo grotendeels worden beschermd tegen de financieel ongunstige gevolgen van activiteiten van een deelstichting.

- Bestuurlijke nuancering:** de besturen van de afzonderlijke stichtingen kunnen geheel of gedeeltelijk op verschillende wijze worden samengesteld. Hiermee kan worden ingespeeld op een specifieke lokale binding of op een bijzondere deskundigheid binnen een aangesloten bestuur. De onderlinge band kan worden gewaarborgd met bijvoorbeeld centrale aansturing door een 'groepsmoeder'.
- Betere aansluiting op de praktijk:** een grotere organisatie, met een centrale leiding en decentrale werkeenheden, kan de juridische realiteit goed laten aansluiten op de feitelijke omstandigheden. Dit legt de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden van de aangesloten organisaties duidelijk vast.

- **Scherper fiscaal beleid:** door de belastingplichtige activiteiten in een afzonderlijke stichting onder te brengen, kun je de grenzen van mogelijke belastingplicht beter bewaken. Dit geldt in het bijzonder voor de vennootschapsbelasting, waar over later meer.

Nadelen van een groepsstructuur zijn:

- **Administratieve verzwarening:** elke aangesloten stichting moet een eigen administratie voeren.
- **Ongewenste verstrengeling:** het werken met verschillende stichtingen wil niet zonder meer zeggen dat de aansprakelijkheid van andere groepsleden is uitgesloten. Grote wederpartijen kunnen verlangen dat andere groepsleden voor verplichtingen van een stichting ‘meetekenen’. Daarnaast kan onderlinge bemoeienis met elkaars activiteiten ook tot aansprakelijkheid voor elkaars schulden leiden.

Centrale aansturing van een groep stichtingen en/of verenigingen kan worden gewaarborgd door toegesneden regelingen in de statuten. Bij de verenigingsvorm, met al haar leden, is een groepsband moeilijker te smeden dan bij de stichting. De grotere wettelijke inrichtingsvrijheid voor stichtingen geeft veel meer ruimte voor regelingen op maat. Een dergelijke regeling kan inhouden dat bestuursleden of toezichthouders binnen een stichting (‘dochterstichting’) worden benoemd en ontslagen door een andere stichting (‘moederstichting’), of dat bepaalde besluiten binnen de dochterstichting de goedkeuring van de moederstichting moeten krijgen.

Een groepsstructuur kan ook vanuit een bestaande situatie worden gerealiseerd door één of meer nieuwe (dochter)stichtingen op te richten, of door juridische (af)splitsing. Anderzijds kan een eenmaal opgezette groepsstructuur in de toekomst weer worden vereenvoudigd door juridische fusie of ontbinding van overtollige stichtingen.

De maatschappelijke onderneming

Enige tijd geleden is de regering van plan geweest een speciale rechtspersoon te introduceren voor maatschappelijke organisaties: de maatschappelijke onderneming. Daarbij werd in de eerste plaats gedacht aan zorginstellingen, scholen en woning-

coöperaties, maar de rechtspersoon zou ook kunnen worden ingezet voor andere maatschappelijke activiteiten. Bijzonder was dat de maatschappelijke onderneming wettelijk de belanghebbenden bij haar activiteiten invloed moest geven en verder dat zij - onder stringente voorwaarden - winst aan achterliggende verschaffers van eigen vermogen zou kunnen uitkeren, als voor dit laatste was gekozen.

Feitelijk was de maatschappelijke onderneming een bijzondere vorm van de rechtspersoon stichting. Mede om die reden is het betreffende wetsvoorstel intussen ingetrokken; het introduceren van een afzonderlijke rechtspersoon voegde te weinig toe ten opzichte van de mogelijkheden die de stichting biedt. Dat neemt niet weg dat de gedachten over de maatschappelijke onderneming inspiratiebron kunnen zijn voor de vormgeving van de juridische structuur, met name voor wat betreft het betrekken van belanghebbenden bij het beleid. Bedenk dat zorginstellingen invloed moeten geven aan hun cliënten (cliëntenraad), scholen aan ouders/leerlingen (medezeggenschapsraad) en woningcoöperaties aan hun huurders. Aandachtspunt daarbij is wel het behoud van daadkracht en handelings-snelheid.

Formeel-juridische en administratieve eisen

Elke rechtspersoon moet worden opgericht bij notariële akte. In deze akte worden de eigen regels voor de stichting vastgelegd: de ‘statuten’. Wijziging van deze statuten is mogelijk, volgens de regels die in de statuten zelf zijn opgenomen. Een statutenwijziging geldt pas als daarvan een notariële akte is opgemaakt.

Een stichting en haar bestuurders en toezichthouders dienen te worden ingeschreven in het openbare Handelsregister, gehouden door de Kamers van Koophandel. Alle latere statutenwijzigingen en mutaties in besturen en toezichthoudende organen moeten daarin ook worden verwerkt. Een stichting dient een behoorlijke en actuele administratie voeren van eigendommen, overeenkomsten, rechten en verplichtingen. Daarvan moet jaarlijks een jaarrekening (balans met staat van baten en lasten) worden opgemaakt. Op dit moment is het nog niet zo dat stichtingen hun jaarrekening of jaarverslag in het Handelsregister moeten publiceren, maar de regering heeft aangegeven dit voor stichtingen verplicht te willen stellen.



Stichting Samen voor Betrokken Ondernemen

- Betaalde functie
- Onbetaalde functie

Profiel

Naam

:

Samen voor Betrokken Ondernemen

Doel

:

Betrokkenheid tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties stimuleren

Groeiwijze

:

Zelfstandig

Organisatiemodel

:

Franchise in coöperatiestructuur

Rechtspersoon

:

Stichting

Interview met

:

Esther Schoustra

Organigram

Lokaal bestuur

Intermediair

Vrijwilligers

Herhaalt 10x

Landelijk bestuur

Directeur

Personen (fte)	Omschrijving
6-8	• Lokaal bestuur is het controlerende orgaan van de lokale stichting en is niet uitvoerend • Lokale stakeholders, veelal actief in het lokale bedrijfsleven
1-2	• Professional die voor minimaal 20 uur in de week verbindingen maakt tussen bedrijven en samenleving
2-4	• Vrijwilligers zijn vaak tijdelijk betrokken bij de organisatie
10	• Landelijk bestuur is het controlerende orgaan van de overkoepelende stichting en is niet uitvoerend • Alle leden vertegenwoordigen een lokaal stichtingsbestuur
1 (0,1 fte)	• Directeur is geen onderdeel van het bestuur

Vraag en antwoord

Waarom deze wijze van groeien?

- Wij hebben gekozen voor zelfstandige groei omdat ons eigen concept niet op andere locaties bestond. We hebben wel een keer geprobeerd om een locatie door een vrijwilligerscentrale te laten leiden, maar dit was niet zo succesvol, omdat lokale betrokkenheid van bedrijven ontbrak.

Waarom dit organisatie-model?

- De decentrale structuur van de organisatie is gekozen vanwege de gewenste betrokkenheid van lokale stakeholders, veelal lokaal bedrijfsleven. Deze nemen in elke lokale stichting zitting in het bestuur wat de acquisitie vergemakkelijkt.
- Tussen de zelfstandige franchise stichtingen en de landelijke stichting zijn afspraken vastgelegd in partnercontracten. De lokale stichtingen betalen tevens licentiekosten op basis van inwoneraantal voor ondersteuning en centrale inkoop.
- De franchise constructie geeft meer verantwoordelijkheid aan de lokale stichtingen. De controle op kwaliteit is soms lastig gebleken als huisstijlen niet worden nageleefd of als functioneringsgesprekken niet worden gevoerd.
- De coöperatie zie je terug in de afvaardiging van lokale bestuurders in het landelijke bestuur.

Waarom deze rechtspersoon?

- Naast de stichting hebben we ook de coöperatie als rechtspersoon overwogen. De laatste werd ons echter door ons bestuurslid vanuit de Rabobank (zelf een coöperatie) ontraden.

Vrijwilligers en professionals

- Het grootste gedeelte van de werkzaamheden wordt uitgevoerd door professionals die zijn aangenomen voor 20 uur in de week. Zij bemiddelen tussen bedrijven en stichtingen. Per stichting varieert het aantal vrijwilligers. De reden dat vrijwilligers vaak (tijdelijk) helpen zijn re-integratie mogelijkheden, het uitbreiden van persoonlijke netwerk of gewoon afleiding van dagelijkse bezigheden.

Juridische of fiscale complicaties tegengekomen?

- Op een bepaald moment geef je al je kennis aan een lokale stichting. Zorg dan dat je duidelijke afspraken maakt en je van tevoren je merkrechten en huisstijl goed hebt vastgelegd. Haal kennis aan boord om een goed franchisecontract op te stellen.

Keurmerken. ANBI, BTW plichtig?

- Samen voor Betrokken Ondernemen' is partner van MVO Nederland en heeft in samenwerking met MVO Nederland ook een kenniscertificaat ontwikkeld voor de intermediaire functies. Dit certificaat geeft ons een betere uitstraling en is een erkenning van expertise voor de intermediair. Verder is de stichting BTW plichtig en heeft het geen ANBI status.

Wat geef je deelnemers aan het groeiprogramma nog meer mee?

- Accepteer dat je organisatie groter wordt en je niet alles meer kan controleren. Juist als je mensen de ruimte geeft zullen ze je verrassen.



Iets anders is dat sociale organisaties (stichtingen) het vertrouwen van derden bevorderen door open te zijn over hun financiële situatie door hun jaarrekening beschikbaar te stellen voor het publiek. Dergelijk vertrouwen is belangrijk met het oog op fondsenwerving, maar ook meer in het algemeen met het oog op legitimatie en draagvlak. Naamloze en besloten vennootschappen zijn sinds geruime tijd al tot deze publicatie verplicht.

Voor de vereniging gelden dezelfde voorschriften, met dien verstande dat een vereniging ook kan ontstaan zonder dat daarvan een notariële oprichtingsakte is opgemaakt. Een dergelijke vereniging, ook wel 'informele' vereniging genaamd, heeft echter beperkte rechtsbevoegdheid: zij kan geen eigen onroerend goed verkrijgen en zij kan niet testamentair erfgenaam zijn. Daarnaast zijn de bestuurders relatief eenvoudig persoonlijk aansprakelijk te stellen voor verplichtingen van de informele vereniging. Dit zijn doorgaans voldoende redenen om een vereniging vast te leggen in een notariële akte.

5.5.2 Juridische bestuurlijke inrichting en governance

Een stichting dient een bestuur te hebben, dat juridisch verantwoordelijk is voor beleidsbepaling en -uitvoering binnen de stichting en dat de leiding van de organisatie van de stichting heeft. Eventuele medewerkers of vrijwilligers werken onder verantwoordelijkheid van dit bestuur.

De wet biedt een grote vrijheid voor de bestuurlijke inrichting van de stichting. Die bestuurlijke inrichting wordt vastgelegd in de statuten. Deze vrijheid wordt in de praktijk als een voordeel van de stichtingsvorm gezien, waarvan dankbaar gebruik wordt gemaakt. Ter vergelijking: ook de vereniging kent een bestuur, maar heeft door de verplichte aanwezigheid en betrokkenheid van leden een vrij starre en dwingende inrichting.

Binnen de stichting kan in beginsel in vrijheid worden geregeld:

- Hoeveel bestuurders er zijn;
- Wie deze bestuurders benoemt en ontslaat;
- Of er naast dit bestuur nog andere organen zullen bestaan met een eigen, statutair gedefinieerde taak in het belang van de stichting (denk aan een raad van toezicht of een raad van advies).

Als je een keurmerk wilt voor jouw organisatie, dan moet onder andere de bestuursinrichting van jouw organisatie voldoen aan de regels die zijn opgesteld door Centraal Bureau voor Fondsenwerving (CBF). Om voor het keurmerk in aanmerking te komen moet je ook voldoen aan voorwaarden op gebied van beleid, fondsenwerving, besteding van middelen en verantwoording.

Het CBF stelt de volgende voorwaarden aan de bestuursinrichting:

- De instelling is gehouden het volgende algemeen geldende principe in acht te nemen: "binnen de instelling dient de functie 'toezicht houden' (vaststellen of goedkeuren van plannen, en het kritisch volgen van de organisatie en haar resultaten) duidelijk te zijn gescheiden van het 'besturen' dan wel van de 'uitvoering'."
- Het bestuur bestaat uit ten minste vijf leden (natuurlijke personen), zonder nauwe familie- of vergelijkbare relaties. Ieder bestuurslid heeft één stem. Indien er naast het bestuur sprake is van een toezichthoudend orgaan dan bestaat het bestuur uit tenminste één natuurlijk persoon die een dienstverband mag hebben met de instelling. Indien er sprake is van een toezichthoudend orgaan en een bestuur bestaande uit één natuurlijk persoon dan dient er een auditcommissie te worden ingesteld.
- De onafhankelijke leden van het bestuur vormen minimaal twee derde deel van het aantal bestuursleden.
- De leden van het bestuur of van het toezichthoudend orgaan ontvangen geen bezoldiging. Een redelijke vergoeding voor gemaakte kosten en voor verrichte werkzaamheden wordt niet als bezoldiging aangemerkt. Bestuurders met een dienstverband kunnen wel als werknemer worden bezoldigd. Deze vergoedingen moeten in de jaarrekening zichtbaar worden gemaakt en nader toegelicht.
- De leden van het bestuur treden periodiek af; benoemingen en herbenoemingen geschieden voor een periode van maximaal vijf jaar. Bestuurders met een dienstverband, onder een toezichthoudend orgaan, kunnen voor onbepaalde tijd worden benoemd.
- Het bestuur en het toezicht houdend orgaan waken tegen verstrengeling van belangen tussen die van de instelling en die van de

bestuursleden en/of de medewerkers. Bij strijdigheid van belangen dienen betrokkenen zich van besluitvorming en stemming te onthouden.

- Het toezichthoudend orgaan bestaat uit ten minste drie natuurlijke personen en houdt toezicht op het bestuur. Ieder lid van het toezichthoudend orgaan heeft één stem. Beperkingen van de vrijheid van bestuurlijke inrichting vloeien ook voort uit de huidige 'governance'-inzichten. Het begrip governance staat voor behoorlijk bestuur. Het gaat dan met name om objectief, onafhankelijk en transparant besturen en het afleggen van verantwoording aan betrokkenen of aan de doelgroep. Van stichtingen of rechtspersonen die sociale of maatschappelijke doelstellingen verrichten, mag worden verwacht dat zij hier aan bijzondere aandacht schenken.

Overigens dient een sociale organisatie ten minste drie jaar actief te zijn geweest om het CBF-keurmerk te kunnen krijgen. Dat neemt niet weg dat jongere sociale organisaties hun structuur met inachtneming van de CBF-eisen inrichten, dit om te zijner tijd aan alle eisen te kunnen voldoen, of omdat de CBF-eisen kunnen worden beschouwd als algemeen aanvaarde normen van *good governance*, waar men zich vrijwillig aan wil onderwerpen.

Van het CBF-keurmerk moet worden onderscheiden de zogenaamde ANBI-status. Dit is een erkenning door de Belastingdienst die leidt tot bepaalde fiscale voordelen. Later wordt hierop verder ingegaan. Alhoewel de Belastingdienst hiermee geen keurmerk afgeeft, wordt de ANBI-status in de praktijk door een sociale organisatie in die zin gebruikt.

Weer iets anders is dat veel branches in de non-profitsector inmiddels ook eigen governance-codes hebben, waarin nadere voorschriften zijn opgenomen over de bestuurlijke inrichting en gedragswijzen. Voor de fondsenwervende instellingen is er de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen van de commissie-Wijffels (2005). De daarin opgenomen regels kunnen worden gezien als algemeen aanvaarde beginselen van behoorlijk bestuur van een fondsenwervende instelling. Je bent niet verplicht om deze

regels te volgen. Maar in een bepaalde situatie kun je wel worden uitgedaagd om uit te leggen waarom die regels niet worden gevolgd; met de mogelijk minder gunstige beeldvorming van dien.

Voor verdere informatie over het CBF keurmerk zie www.cbf.nl en voor de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen van de commissie-Wijffels zie www.goededoelenwereld.nl

5.5.3. Aansprakelijkheid en bestuurders-aansprakelijkheid

Een stichting is aansprakelijk voor alle verplichtingen die namens de stichting door bevoegde personen zijn aangegaan. Deze bevoegdheid tot vertegenwoordiging ligt exclusief bij het bestuur. In de statuten kan de bevoegdheid ook bij iedere bestuurder afzonderlijk of bij twee of meerdere bestuurders gezamenlijk worden neergelegd. Ook in dat laatste geval dient echter aan de betreffende handeling een besluit van het bestuur ten grondslag te liggen.

Leden van een raad van toezicht zijn niet vertegenwoordigingsbevoegd, dat past niet bij de aard van hun taak.

Bestuurders zijn verplicht om hun bestuurstaak behoorlijk te vervullen. Doen zij dat niet, dan kunnen zij daarop worden aangesproken. Hetzelfde geldt voor leden van een raad van toezicht ten aanzien van het door hen verrichte toezicht. Als het bestuur uit meerdere personen bestaat, geldt dat zij in beginsel mede verantwoordelijk zijn voor handelingen van medebestuurders. De bestuurders moeten elkaar in die zin controleren. Een taakverdeling kan deze verantwoordelijkheden wel enigszins scheiden, maar niet alle taken kunnen daardoor buiten de verantwoordelijkheid van alle bestuursleden worden gebracht. Vooral het financiële beheer blijft een verantwoordelijkheid voor allen.

Slechts in bijzondere omstandigheden is een bestuurder persoonlijk aansprakelijk. Dit geldt natuurlijk wel als er sprake is van klaarblijkelijk wanbestuur; of van het bewust namens de stichting aangaan van een verplichting, waarvan de bestuurder begrijpt of moet begrijpen dat de stichting die niet kan nakomen. Van klaarblijkelijk wanbestuur is normaliter sprake als statutaire regels

niet worden nageleefd of als de financiële administratie niet goed wordt bijgehouden.

Een verzwaarde persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders geldt bij niet tijdige melding van (dreigende) betalingsonmacht met betrekking tot de loonbelasting, omzetbelasting en vennootschapsbelasting bij de Belastingdienst. Als de stichting belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting geldt ook een verscherpte bestuurdersaansprakelijkheid bij faillissement ten gevolge van wanbeheer. De wet hanteert hier specifieke criteria, zoals het niet voldoen aan de verplichting om een goede financiële administratie bij te houden.

Een verzekering voor bestuurdersaansprakelijkheid kan de persoonlijke risico's voor een bestuurder indammen. Er is echter geen standaarddekking, zodat de aangeboden polis daarop goed moet worden nagezien. Schade als gevolg van opzet of grove schuld van een bestuurslid zal normaliter zijn uitgesloten van dekking.

5.5.4 Bescherming van het unieke concept en de merknaam

Naast het vastleggen van de juridische structuur is het goed om het unieke concept en de merknaam te beschermen. Met het uitbreiden van je organisatie naar meerdere locaties loop je namelijk het risico dat jouw concept en merknaam geen eer aan worden gedaan. Je hebt immers een goede organisatie, en de dingen waar je voor staat en die je hebt bereikt, zijn waardevol. De reputatie die je ermee hebt opgebouwd, opent deuren naar je doelgroep toe, naar mogelijke financiers, overheden en de rest van je omgeving. Je moet er dus voor waken dat deze reputatie niet wordt beschadigd.

Door vast te leggen wat de spelregels zijn rond het concept en de merknaam, maak je elkaar ook duidelijk hoeveel ruimte iedereen heeft. Je geeft dus aan waarin je elkaar vertrouwt en hoe belangrijk dit vertrouwen is voor een succesvolle groei. Zie het vastleggen van je merknaam en concept als een manier om anderen hierin te laten delen, niet om anderen uit te sluiten! Hoe ver je hierin wilt gaan, is voor een deel afhankelijk van de manier waarop je wilt groeien, voor een deel van het gekozen organisatiemodel en voor een deel van je eigen wensen. Het is raadzaam om ook hierbij advies in te winnen van professionele adviseurs.



Stichting Exodus

Stichting Exodus is opgericht om ervoor te zorgen dat ex-gedetineerden een kans krijgen om te resocialiseren en niet terugvallen in de criminaliteit. Om het probleem van recidive tegen te gaan, biedt de stichting begeleiding en opvang aan in verschillende Exodushuizen. Inmiddels zijn er in 2013 twaalf huizen en drie in oprichting.

Exodus groeit op verschillende manieren. Nieuwe huizen ontstaan lokaal op basis van het Exodus-concept of doordat bestaande, vergelijkbare huizen worden opgenomen. Altijd worden er contractueel duidelijke en vaste afspraken gemaakt. Er is een beproefde Exodus-manier en alle Exodushuizen moeten die naleven. Natuurlijk zijn er plaatselijke kleine verschillen en heeft elk huis zijn eigen lokale identiteit, maar het concept wordt goed gewaarborgd.

In principe heb je twee belangrijke vormen van bescherming:

- 1 Wettelijke bescherming van je naam
- 2 Vastleggen van de spelregels voor een nieuwe locatie in een contract

Met een contract kun je tot in detail regelen wat de nieuwe locaties niet, maar ook wat ze wél zelf kunnen beslissen en doen. Hoeveel of hoe weinig vrijheid je ook wilt geven, het op papier zetten van deze afspraken is een van de belangrijkste middelen om later onduidelijkheid of problemen te voorkomen.

Fiscale status van ANBI of SBBI

Veel sociale organisaties zijn voor de financiering van hun activiteiten afhankelijk van fondsenwerving. Doorgaans worden deze fondsen geworven als sponsoring of als gift, of eventueel erfenis.

Bij het ontvangen van een gift of erfenis is de ontvanger - behalve bij een geringe omvang daarvan - een bijzondere belasting verschuldigd, te weten schenk- of erfbelasting. Sociale organisaties kunnen echter aanspraak maken op vrijstelling, indien zijn 'algemeen nut beogende instelling' (ANBI) of 'sociaal belang behartigende instelling' (SBBI) zijn. Verder is het nog zo dat degene die iets aan een ANBI geeft, daarvan een belastingvoordeel geniet doordat de gift - geheel of gedeeltelijk - kan worden afgetrokken voor de inkomstenbelasting (bij particulier) en de vennootschapsbelasting (bij bedrijven).

Het voert hier te ver om in te gaan op de precieze verschillen tussen een ANBI en een SBBI, maar houdt maar aan dat de sociale organisaties in het kader van het groeiprogramma ANBI zullen kunnen zijn, als ze door de Belastingdienst als zodanig worden erkend en dus aan nadere regels voldoen. Bij een SBBI moet je denken aan andere typen van sociale organisaties, zoals een sportvereniging, een buurthuis of een harmoniekorps.

Vragen voor het opstellen van het contract:

- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de centrale organisatie?
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de lokale organisatie?
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de lokale organisaties ten opzichte van elkaar?
- Wie beslist er over toetreding van nieuwe locaties tot de overkoepelende organisaties?
- Wie stelt de leden van het lokale bestuur aan? Wie draagt ze voor?
- Aan wie rapporteren de lokale medewerkers formeel? En informeel? Wat is de verhouding van de lokale medewerkers (en vrijwilligers) tot de centrale organisatie en tot de lokale organisatie?
- Wie neemt de lokale medewerkers aan? En wie kan ze ontslaan?
- Wie bezit en beheert welke middelen?
- Wat is de aansprakelijkheid van de centrale organisatie en lokale organisatie ten opzichte van elkaar?
- Wat zijn de consequenties bij in gebreke blijven van de lokale organisatie of van de centrale organisatie?
- Wat doe je als je afscheid van elkaar wilt nemen? Hoe wordt dit juridisch, operationeel en technisch geregeld?

Nogmaals: een contract is een ondersteuning van het onderlinge vertrouwen dat je in elkaar hebt, niet een uiting van onderling wantrouwen. Je kunt het dus vooral gebruiken om onderling duidelijk te maken welke ruimte je elkaar geeft, niet welke beperkingen je elkaar oplegt.

Ten slotte

Wanneer jouw organisatie gaat groeien zijn er dus veel factoren om rekening mee te houden. Je zult belangrijke keuzes moeten maken voor de toekomst van jouw organisatie. De belangrijkste keuzes zijn:

- Welke groeistrategie past het beste bij de organisatie?
- Wie heeft welke rollen en verantwoordelijkheden?
- Welk organisatiemodel richt je in?
- Hoe verdeel je lokale en centrale verantwoordelijkheden en hoe leg je deze vast?
- * Hoe ziet de bestuurlijke inrichting van de organisatie eruit?
- * Hoe leg je de juridische structuur van de organisatie en bestuur vast?
- Hoe bewaak je de waarde van het concept en de merknaam?
- Ben je voor je financiering afhankelijk van giften (erfenissen) en moet je daarom rekening houden met fiscale faciliteiten en de daaraan gestelde eisen?

Communicatie

Femke Zwaal - Nieuwe Maan Netwerk

Samenvatting

De kwaliteit van je communicatie bepaalt hoe jouw organisatie wordt gezien en beoordeeld. Met goede communicatie kan jouw organisatie zich onderscheiden van andere (concurrerende) organisaties in het maatschappelijk veld. Positioneren en communiceren is vooral belangrijk in een groeisituatie. De bekendheid neemt toe en steeds meer mensen vertegenwoordigen jouw organisatie. Een goed plan is dan onmisbaar. Het vertrekpunt is een heldere positionering. Vervolgens formuleer je de kernboodschap en bedenk je een communicatiestrategie. Wat wil je bereiken? Hoe en wanneer wil je het doel realiseren en waarom? Wie zijn je stakeholders en hoe communiceer je met hen? Je kunt kiezen uit tal van communicatiemiddelen. We richten ons op de belangrijkste communicatie-instrumenten voor sociale ondernemers: persoonlijke presentatie, website, *free publicity* en sociale netwerken en media.

Inhoud

Inleiding

6.1	Positionering	4
6.1.1	Identiteit en imago	4
6.1.2	Naamgeving	6
6.1.3	Huisstijl	6
6.2	Communicatieplan	7
6.2.1	Kernboodschap	7
6.2.2	Ontvangers	7
6.2.3	Middelenmatrix	9
6.2.4	Planning en organisatie	10
6.3	Communicatiepraktijk	11
6.3.1	Persoonlijke presentatie	11
6.3.2	Website	11
6.3.3	Free publicity	12
6.3.4	Sociale netwerken en media	16

Hoofdstuk 6
Communicatie



Inleiding

Alle auteurs van dit boek kunnen met recht claimen dat hun individuele bijdrage belangrijk is voor het succes van jouw initiatief. Wat kan communicatie daar dan nog aan toevoegen? Het antwoord is simpel: communicatie kan alle voorgaande resultaten bundelen en omsmeden tot een effectief wapen. De strijd om de gunst en waardering van partijen die voor jou onmisbaar zijn, kan met dit wapen worden gewonnen. Beeldvorming over en betrokkenheid bij jouw initiatief en/of organisatie bepalen of, en in welke mate, deze gesteund zullen worden.

Als een organisatie groter wordt, gaan steeds meer verschillende mensen haar vertegenwoordigen. Een goede communicatiestrategie is dan onmisbaar.

Wacht hier niet mee tot aan het einde van het groeiproces! Een communicatieplan moet integraal onderdeel zijn van jouw groeiplan. Dit hoofdstuk gaat in op de belangrijkste bouwstenen van het communicatieplan.

Het is van belang om, voorafgaand aan dit communicatieplan, aandacht te schenken aan de (merk)positionering van jouw organisatie. Met merkpositionering bedoelen we de identiteit, het onderscheidend vermogen, de naamgeving en de huisstijl van jouw organisatie. Wat is het beeld (imago) dat anderen van jouw organisatie hebben? En hoe ontwikkelt zich dit tijdens het groeiproces?

6.1 Positionering

Positionering en *branding* worden in commerciële organisaties vaak ingezet om producten en diensten goed in de markt te zetten. Maar ook de non-profitsector maakt steeds meer gebruik van deze strategieën. Tegenwoordig opereren goede doelen, maatschappelijke instellingen of overheden in een concurrerende markt. Het creëren van een aantrekkelijke, onderscheidende en relevante propositie is daarom ook voor sociale ondernemers van cruciaal belang.

De meest gangbare definitie van positioneren is: ‘Ervoor zorgen dat een merk door middel van unieke kenmerken een relevante positie inneemt in het brein van de *externe* doelgroep’. Met andere woorden: de beste positie (voorkeur) om door de doelgroep meegenomen te worden in het beslissingsproces. Het innemen van een relevante en onderscheidende positie is echter geen doel op zich. Het is een middel om organisatiedoelstellingen te realiseren, een sturingsinstrument dat wordt ingezet om een voorkeurspositie in het brein te bereiken. De positionering van een merk dient altijd in

relatie te staan tot de waarden, de visie, de missie en de strategie van de organisatie.

6.1.1 Identiteit en imago

Volgens hoogleraar Corporate Communicatie Cees van Riel (2008) bestaat er altijd een spanningsveld tussen de identiteit/aard van een organisatie of product en het beeld/imago dat anderen (klanten, consumenten, et cetera) ervan hebben. Het imago is immers een optelsom van ervaringen, meningen en associaties van anderen met betrekking tot de organisatie. Soms valt de set van waarden (eigenschappen) die een medewerker of klant toekent aan een organisatie samen met de kernwaarden van die organisatie. Maar dat is lang niet altijd het geval. Om bij de doelgroep een positief beeld van een product of organisatie te verkrijgen, moeten de positionering en communicatie aansluiten bij de waarden die voor de doelgroep belangrijk zijn.

Het volgende model is een hulpmiddel om dit proces goed aan te sturen.

Proces	Activiteit
Businesspositionering Selectie dienst/product per markt/doelgroep	• Visie • Missie • Competenties • Diensten en producten • Normen en waarden
Merkpositionering Merkwaardcreatie	• Merkidentiteit • Merkpositionering } Differentiatie
Communicatiepositionering Visuele en auditieve identiteit	• Symboliek • Naam • Toon • Stijl • Communicatie • Media • Middelen

Bron: Make it happen! (Positioneringsgroep)



3FM Serious Request

3FM Serious Request is een samenwerking tussen het Nederlandse Rode Kruis en 3FM. Door het merk 3FM (dat staat voor popmuziek en jongeren) te verbinden aan een goed doel (een stille ramp in de wereld), wordt een doelgroep bereikt die het Rode Kruis als merk zelf niet kan bereiken. De campagne vindt bovendien plaats in de periode rond Kerstmis, wanneer mensen (ook jongeren) meer open staan voor elkaar de wereld om hen heen. Zo heeft 3FM Serious Request zich ontwikkeld tot een sterke merkpersoonlijkheid.

bestuursvoorzitter of de perswoordvoerder. Onder ‘boodschap’ vallen de kernpropositie (de belofte), de aard en stijl van interne en externe communicatieboodschappen en de keuze van de juiste middelen en media.

Bij *stakeholders* moeten de juiste verwachtingen worden gewekt. Geloofwaardigheid en consistentie zijn essentieel. Het gaat hier om de juiste uitgangspunten, niet om het uitsluitend op creativiteit gebaseerde communicatie-idee.

Merken moeten dus afgestemd worden op de eisen c.q. waarden van de verschillende doelgroepen. De positionering van een merk naar de externe markt (merkactivatie) moet ook intern beleefd worden (*internal branding*). In een ideale situatie gaan de merkwaarden (*brand values*) samen met de waarden van de onderneming (*corporate value system*), het corporate merk en de merkfilosofie.

De realiteit is dat dit niet altijd lukt. Het externe merk doet zich vaak mooier voor dan het is. Dat is niet vreemd: merken en hun waarden worden nu eenmaal door mensen gemaakt. Omdat medewerkers het merk intellectueel zullen begrijpen en emotioneel zullen accepteren, zal het de merkactivatie niet in de weg staan.

Business positionering

Bij een business positionering gaat het om de context van het initiatief: welke factoren beïnvloeden onze organisatie en activiteiten? Externe sturende factoren zijn onder andere macro-economische ontwikkelingen, juridische en politieke ontwikkelingen en sociaal-maatschappelijke onderstromen. Cruciale interne factoren zijn ambities, competenties, de identiteit en de cultuur van een onderneming.

Het gaat hier om de antwoorden op vragen die in hoofdstuk 1 werden gesteld. Wat is het beeld van de toekomst, de droom, wat wil je creëren, wat is ons bestaansrecht, waar zit de passie, waar zijn we het beste in en wat is de impact op de samenleving?

Dit is vastgelegd in het groeiverhaal. Voor een goede positionering op merk- en communicatieniveau is het essentieel om de antwoorden op deze vragen op een rijtje te hebben. Het gaat namelijk om toekomstvastheid en identiteit.

Merkpositionering

Bij een merkpositionering wordt de vertaalslag gemaakt van business- of projectdoelstellingen naar een plaats in het brein van de relevante doelgroepen. Welke positie moet men innemen in de beleving van de doelgroep om de projectdoelstellingen te kunnen realiseren? Er zal moeten worden gekeken naar trends in de (globale) markt, technologische ontwikkelingen, de concurrentiepositie, doelgroep behoeften en - *last but not least* - de relevantie voor de doelgroep(en). Deze relevantie moet gebaseerd zijn op rationele én emotionele gronden. De uniciteit van de organisatie in combinatie met de relevantie bepalen in hoge mate de positioneringskracht van het merk.

We spreken hier over de ontwikkeling van een merkpersoonlijkheid. Het verkrijgen van een dominante breinpositie is bepalend voor het succes van een bedrijf, organisatie, product of dienst.

Communicatiepositionering

Nadat de business- en merkpositionering zijn bepaald, volgt de communicatiepositionering. Vanuit een communicatieoogpunt zullen afwegingen moeten worden gemaakt met betrekking tot de zender en de boodschap. Onder ‘zender’ vallen zaken als huisstijl, verpakking, symboliek en de inzet en geloofwaardigheid van mensen als de

6.1.2 Naamgeving

Een naam voor een initiatief of organisatie kan veelzeggend zijn. Hij bepaalt vaak de eerste indruk die iemand van jouw organisatie opdoet. Het vormt de basis van een merk. Een goede naam roept associaties op die passen bij de kernwaarden van de organisatie. Het komt vaak voor dat een werktitel tot officiële naam wordt verheven. Of dat de naam de ontstaansgeschiedenis van een organisatie weer spiegelt, die al lang achterhaald is.

Sta daarom in het groeiplan voor je organisatie ook stil bij de naam. Dekt deze de lading? Is hij duidelijk? En aansprekend? Over een naam(wijziging) moet goed worden nagedacht. Het selecteren van een (nieuwe) naam en het invoeren vereist een zorgvuldige planning en organisatie. Bijgaand stappenplan kan hierbij helpen.

Stappenplan naamgeving/wijziging

- Stap 1: Maak een longlist van namen die passen bij de gewenste positionering en profilering.
- Stap 2: Cluster de namen en maak een shortlist van vijf tot tien namen die voldoen aan de volgende criteria (evt. aanvullen):

- De naam:
- zegt iets over de doelstelling/ kernactiviteiten/ aanpak;
 - is onderscheidend;
 - is kort en krachtig;
 - roept geen ongewenste associaties op;
 - is niet in gebruik door andere organisaties.

- Stap 3: Check of de namen ‘vrij’ zijn (domeinregistratie.nl) en leg ze vervolgens voor aan een panel van verschillende stakeholders.
- Stap 4: Onderwerp een of twee namen die door het panel zijn gekozen aan een grondig merk- en registratieonderzoek.*
- Stap 5: Besluitvorming over nieuwe naam en bepalen van een geschikte datum voor introductie.
- Stap 6: Planning, organisatie en begroting van huisstijloperatie.
- Stap 7: Ontwerp nieuwe huisstijl.

- Stap 8: Productie nieuwe huisstijl (inclusief gebruiksaanwijzing).
- Stap 9: Implementatie: lancering naam en huisstijl inclusief uitleg waarom en hoe.
- Stap 10: Nazorg en evaluatie: monitoring van gebruik en vragen omtrent nieuwe huisstijl.

** Hoewel een sociaal initiatief geen commerciële belangen heeft, is het verstandig om de naam en het logo van de stichting en/of het project officieel te laten registreren. Dit om te voorkomen dat een andere organisatie het merk claimt, met alle (financiële) gevolgen van dien. Een merkenregistratiebureau kan zo’n onderzoek uitvoeren en advies uitbrengen over de te nemen vervolgstappen.*

6.1.3 Huisstijl

De vormgeving moet aansluiten bij de kernwaarden van de organisatie. Het moet een geheel uitstralen, anders krijgen betrokkenen in de communicatie al snel het gevoel dat er iets niet klopt. Een gevolg kan zijn dat de boodschap niet als een geheel wordt gezien, niet wordt begrepen of zelfs helemaal niet wordt onthouden.

- De basiselementen van een huisstijl zijn:
- logo (woord- en of beeldmerk)
 - lettertype
 - kleur
 - beeld

- Belangrijke huisstijldragers zijn:
- briefpapier, enveloppen, visitekaartjes
 - website, e-mail
 - presentaties
 - nieuwsbrief, folders
 - jaarverslag

De stijl van een organisatie komt ook tot uiting in de toonzetting van de teksten. Is die betrokken (‘wij’, ‘u’, ‘jij’) of afstandelijk (‘de organisatie’, ‘de relaties’), ronkend (veel superlatieven) of bescheiden (relativerend)? Een consistente stijl is noodzakelijk. Maak daarom een eenvoudige handleiding voor de huisstijl, of laat deze maken. Hierin worden de basiselementen en voorbeelden van de belangrijkste huisstijldragers opgenomen. Dit document gebruik je niet alleen intern, maar is ook handig voor derden, zoals drukkers en vormgevers.

6.2 Communicatieplan

- In deze paragraaf gaan we in op de belangrijkste elementen van een strategisch communicatieplan:
- kernboodschap (belofte)
 - ontvanger (doelgroep)
 - middelenmix (mediamatrix)
 - planning en organisatie

6.2.1 Kernboodschap

In hoofdstuk 1 hebben we uitgebreid stilgestaan bij het formuleren van de missie, ambitie en kernwaarden voor de organisatie. Zij vormden de basis voor jouw groeiverhaal.

- Een kernboodschap is een kernachtige samenvatting van dit groeiverhaal. Het geeft in een of twee zinnen weer waar de organisatie voor staat. Een goede kernboodschap beantwoordt de volgende vragen:
- Wie zijn wij?
 - Wat doen we?
 - Wat willen we bereiken?
 - Voor wie en met wie?

- Een goede kernboodschap is:
- eenduidig
 - bondig
 - onderscheidend
 - aansprekend

De kernboodschap speelt een centrale rol in de communicatie. De kernboodschap komt terug in alle uitingen. Denk hierbij aan presentaties, persberichten, tekst op de website, et cetera.

Bijvoorbeeld: Het Oranje Fonds bevordert betrokkenheid in de samenleving. Door onze steun ontmoeten mensen elkaar of vinden zij een nieuwe plek in de maatschappij.

Case story
Achter elke kernboodschap zit een verhaal over het hoe en waarom van de organisatie, de waarden en normen en de organisatiecultuur. Dit noemen we de *corporate story*. Dit is een authentiek verhaal dat iedereen in de organisatie moet kennen.

De *case story* is een actueel voorbeeld waarmee het groeiverhaal kan worden verduidelijkt. Ook hier geldt: leg het vast. Zo heeft iedereen in de organisatie hetzelfde verhaal voor ogen én brengt iedereen hetzelfde verhaal naar buiten.



Het groeiverhaal, de *corporate story*, is niet statisch, maar verandert mee met de organisatie. *Case stories* bieden actuele voorbeelden die het verhaal kleuren en bijstellen. Ze kunnen worden opgenomen in een presentatie of een publicatie. Hoe spannender en hoe spectaculairder de *case stories*, hoe beter ze worden onthouden.

Motto, slagzin, pay-off
Wanneer de kernboodschap erg beschrijvend of juist abstract is, kun je overwegen er een meer aansprekende versie van te maken. Dit kan in de vorm van een motto of slagzin. Het nadeel is dat zo’n zin de lading nooit helemaal dekt. Daar staat tegenover dat hij beter wordt onthouden.

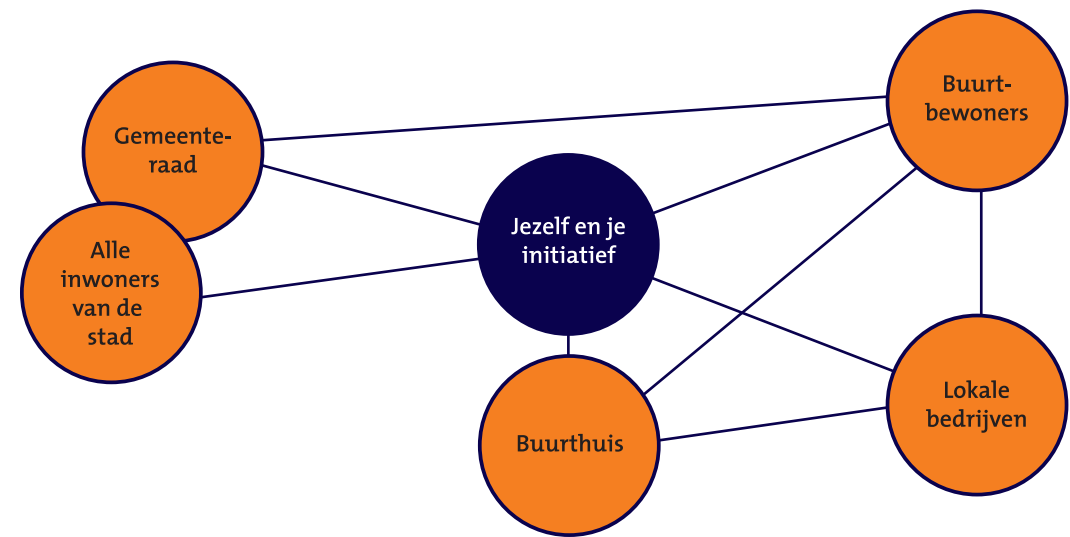
Bijvoorbeeld:
Nederland Cares. Flexibel vrijwilligen

6.2.2 Ontvangers
In hoofdstuk 1 is besproken dat iedere organisatie of elk initiatief verschillende belanghebbenden heeft. De betrokkenheid van de belanghebbenden varieert. Met die variatie in belangen moet je rekening houden in de communicatie. Breng daarom alle betrokken partijen in kaart en geef aan wat de betekenis van elke groep is voor jouw organisatie. Dit heet een doelgroep- of *stakeholderanalyse* en vormt de basis voor het communicatieplan.

- De belangrijkste groepen zijn:
- primaire doelgroep waar het initiatief op is gericht (ouderen, gezinnen, tienermoeders, et cetera);
 - personen in de omgeving van je doelgroep (zorgverleners, familie/vrienden, werkgevers, et cetera);
 - eigen mensen (bestuur, vrijwilligers en betaalde krachten);
 - partners/financiers;
 - overheid (lokaal, regionaal en landelijk);
 - maatschappelijke organisaties (waaronder andere initiatieven).

Opdracht: Specificeer welke relevante organisaties in elke groep zitten en met wie je binnen die organisaties te maken krijgt. Zet, als dat kan, de namen van de personen met wie je moet communiceren in je schema. Rangschik alle betrokken partijen op volgorde van belangrijkheid. Of visualiseer de relaties met alle betrokkenen: teken je organisatie en jezelf te midden van alle belanghebbenden en geef met pijlen aan wat de onderlinge relatie is.

Voorbeeld van visualisatie van onderlinge afstand tussen betrokkenen



Relevante vragen over communicatie met betrokkenen:

Strategisch

- 1 Weet je wat je van de betrokkenen gedaan wilt krijgen?
- 2 Weet je hoe de betrokkenen over jouw organisatie of initiatief denken?
- 3 Weet je wat de betrokkenen van jou verwachten of willen krijgen?

Tactisch

- 4 Kwalificeer hoe elke betrokkene staat ten opzichte van je initiatief?
 - bekend: weet van je bestaan;
 - begrijpend: weet wat je wilt;
 - toegewijd: staat positief tegenover je initiatief;
 - actiebereid: is klaar om te doen wat je wilt bereiken.

Praktisch

- 5 Heb je van alle betrokkenen contactgegevens!?
- 6 Zijn deze vastgelegd in een database?
- 7 Zo niet, hoe zijn ze dan te bereiken?
- 8 Houd je bij hoe vaak je contact hebt met de verschillende groepen?

De antwoorden op deze vragen bepalen de toonzetting en timing van jouw boodschap.

Bepaal welke van de volgende vier basistypes van toepassing is op de betreffende communicatie en pas je boodschap daarop aan:

- informeren
- overtuigen of motiveren
- oproepen tot actie
- beslissing forceren

Stichting Present

Nieuwe locaties van Stichting Present wachten met uitgebreid bekend maken dat ze er zijn, tot een aantal projecten succesvol is afgerond en de nieuwe locatie stevig gevestigd is in de stad. Zodra dat niveau bereikt is, maakt de lokale manager een uitgebreid communicatieplan, dat past bij de (lokale) organisatie.

Op basis van de betrokkenenanalyse hiervoor kun je nu bepalen hoe en wanneer de verschillende betrokkenen het beste benaderd kunnen worden:

- met welke (aangepaste) boodschap?
- op welk moment?
- via welk medium?

Een belangrijk communicatieprincipe is dat de mensen die het dichtst bij het vuur zitten, ook het eerst geïnformeerd worden over belangrijke ontwikkelingen. Zij zijn immers de ambassadeurs van de organisatie. Dat kan op een eenvoudige manier door bijvoorbeeld een persbericht eerst aan alle betrokkenen te mailen voordat het naar buiten gaat. Door iedereen (ook) schriftelijk op de hoogte te stellen, voorkom je dat de boodschap via de ‘tamtam’ wordt verdraaid of onvolledig wordt verspreid.

6.2.3 Middelenmatrix

Voor het bereiken van je doelgroep kun je verschillende communicatiemiddelen inzetten, van een ouderwetse brief tot de moderne sociale media als Facebook, Twitter en LinkedIn. Bepaal eerst de doelgroep en de boodschap en overweeg dan welk middel daar het beste bij past. Denk niet vanuit het medium maar vanuit de boodschap en de te bereiken doelgroep. Welke media bereiken jouw doelgroep en in welke van die media komt jouw verhaal

Voorbeeld mediamatrix

	Cliënten	Medewerkers	Vrijwilligers	Bestuur	Partners	Gemeente	Pers
Website			x				
Nieuwsbrief/blog		x	x	x	x	x	x
Presentatie				x	x		
Evenement	x	x	x		x		x
Pers		x		x			x
Jaarverslag	x	x		x	x	x	
Sociale media		x		x			
Persoonlijk contact	x		x				

Tips

- Om voeling te houden met de verschillende belanghebbenden, is het aan te raden een klankbordgroep of adviesraad te formeren, waarin de verschillende betrokkenen zijn vertegenwoordigd.
- Houd regelmatig mini-enquêtes onder de betrokkenen. Doe dit bijvoorbeeld gekoppeld aan een evenement of mailing.

goed tot zijn recht? De klanten van Vier het Leven (ouderen, 70+) bereik je zelden via internet. Zij ontvangen liever een brief of een telefoontje van een vrijwilliger. De jongeren van De Slinger zijn daarentegen via Facebook en Twitter te bereiken.

Met behulp van de *stakeholderanalyse* kun je een overzicht maken van de verschillende middelen die je per doelgroep wilt inzetten.

Wat je ook kiest, zorg altijd voor goed beeldmateriaal (foto’s, film). Beelden zeggen meer dan woorden. Regel altijd een fotograaf (bij voorkeur steeds dezelfde) bij jouw activiteiten. In paragraaf 6.3 lichten we een aantal communicatiemiddelen nader toe.

6.2.4 Planning en organisatie

De kwaliteit van communicatie staat of valt met een goede planning en organisatie. Baseer je planning op een jaarkalender. Noteer in de kalender de belangrijkste en relevante (landelijke en lokale) communicatiemomenten voor jouw project of organisatie en bepaal hoe je daarop kunt inspelen, door aan te haken of door zelf iets te organiseren. Door vooraf jouw momenten te bepalen, ben je voorbereid en in control. Houd daarnaast altijd rekening met onverwachte communicatiemomenten. Een standaardpresentatie, facts and figures en een goed persprotocol zijn hierbij onmisbaar.

Zelf doen of uitbesteden?

Communicatie is het kloppend hart van iedere organisatie. Als projectleider ben je verantwoordelijk voor een goed verloop van de communicatiestromen met alle stakeholders. De dagelijkse communicatiestromen moeten afgestemd zijn op de ontwikkeling die de organisatie doormaakt. Dat kun je beter niet uitbesteden aan een extern communicatiebureau of een (tijdelijke) stagiair.

Goed communicatiemanagement vergt directe toegang tot alle interne informatie en continuïteit in de berichtgeving.

Het is wel mogelijk om bepaalde onderdelen zoals het schrijven van teksten, het vormgeven van een website of het organiseren van een evenement uit te besteden. Maar zorg voor een goede briefing en houd de regie stevig in handen.

Kosten

Communiceren kost geld. De kosten kunnen, afhankelijk van je doelstelling en ambitie, sterk variëren. Het streven naar een grote naamsbekendheid kan behoorlijk in de papieren lopen. Maar het levert misschien ook weer meer inkomsten in de vorm van sponsoring of subsidies op.

Communicatiekosten zitten niet alleen in de kosten van vormgeving, drukwerk of andere out of pocket-kosten, maar ook in de tijd die het de organisatie kost om bijvoorbeeld presentaties te geven, journalisten te interesseren en de website bij te houden. Vooral in een groeiproces is investeren in communicatie van groot belang.



Resto VanHarte

Fred Beekers van Resto VanHarte: “Kies je media. Communiceer een heldere boodschap. Vertel altijd de waarheid. En volg altijd je eigen regels over hoe je naar buiten wilt treden.” Beekers heeft die regels aan het begin voor zichzelf opgezet en merkt dat ze hem altijd scherp houden. Deze regels moeten natuurlijk ook door de lokale Resto's gevolgd worden.

Een van de sterke keuzes die Resto VanHarte op het gebied van communicatie heeft gemaakt, is het investeren in landelijke naamsbekendheid door middel van advertenties in landelijke dagbladen en het organiseren en bijwonen van landelijke events. “We zijn aanwezig op verschillende events om ons netwerk te vergroten en een basis te leggen voor financiering. Sponsors moeten geloven dat een investering in jou een verstandige is.”

Tip

De prijzen van ontwerpers verschillen nogal (uurtarieven van € 50 tot 200). Er zijn kleine en grote bureaus. Wanneer het om een bijzonder maatschappelijk initiatief gaat is een bureau soms bereid het tarief aan te passen. Beginnende ontwerpers willen vaak ook tegen een lager tarief werken. Je kunt hen vinden via de grafische scholen of de kunstacademies. Vraag voor een goed beeld altijd bij meerdere bureaus een offerte aan.

6.3 Communicatiepraktijk

6.3.1 Persoonlijke presentatie

Een goede, persoonlijke presentatie is een heel belangrijk communicatie-instrument. Sommige mensen hebben van nature geen moeite met presenteren, maar de meesten wel. Met een goede voorbereiding en training valt op dit gebied zeer veel te winnen. Het gaat om de volgende drie elementen:

1 Voorbereiding

- afstemmen op het publiek
- opbouw van de presentatie
- script/*speaker notes*
- hulpmiddelen

2 Presenteren

- non-verbaal gedrag
- verbaal gedrag
- gebruik hulpmiddelen
- interactie met het publiek

3 Terugkoppeling

- evaluatieformulier
- zelfreflectie
- geleerde lessen

Er bestaat veel literatuur over presenteren. Nuttig om te lezen, maar de belangrijkste lessen leer je in de praktijk. Hoe meer je presenteert, hoe makkelijker het gaat.

Organisaties die bijdragen aan de sociale cohesie moeten het hebben van de mensen met en voor wie ze werken. Zij zijn de ambassadeurs van jouw initiatief. Hun persoonlijke ervaringen (*testimonials*) vormen het beste promotiemateriaal. Leg die zo veel mogelijk vast en gebruik ze in presentaties en andere communicatie-uitingen.

Pecha kucha

In de kunst en in de architectuur hanteert men een strakke presentatievorm ‘de pecha kucha’ voor het presenteren van een project of organisatie. De ‘pecha kucha’ bestaat uit precies twintig beelden (geen tekst). Elk beeld wordt twintig seconden getoond en toegelicht. Deze vorm dwingt je om je (groei)verhaal kernachtig en in beelden samen te vatten.

Je hebt ambassadeurs in allerlei soorten en maten: medewerkers, vrijwilligers, cliënten, bestuursleden, vertegenwoordigers van betrokken instanties, sponsors, BN-ers, et cetera. Naarmate de organisatie groeit, neemt het aantal ambassadeurs van je organisatie toe. Zorg dat zij de organisatie goed (kunnen) vertegenwoordigen. Bied een goede briefing met goed presentatiemateriaal (PowerPoint, film-pje, enzovoort) Geef hun bijvoorbeeld een eigen visitekaartje of een herkenbare outfit.

6.3.2 Website

Iedereen heeft tegenwoordig een website. Maar hoe weet men die van jou te vinden? En voldoet de website nog aan de eisen van de groeiende organisatie? Net als de positionering en naam, moet ook de website onderworpen worden aan een grondige analyse. Stel daarvoor een programma van eisen op, waaraan de website moet voldoen. Denk daarbij vooruit: veranderen de eisen die je aan de website stelt wanneer de organisatie groeit?

Opdracht:

beoordeel je website op de volgende aspecten:

Vindbaarheid: op welke zoekwoorden wil je gevonden kunnen worden? En word je dan ook gevonden? Om hoog in zoekmachines (met name Google) te komen, kan je metatags (trefwoorden) aan je site koppelen. Google heeft zelfs een hulpprogramma om goede zoekwoorden te vinden: AdWords.

Toegankelijkheid: vindt de bezoeker snel wat hij/zij zoekt? Heeft de website een logische en overzichtelijke structuur? Hoef je niet teveel door te klikken? Om hier achter te komen kan je deze vragen het beste voorleggen aan een panel van vertegenwoordigers uit jouw doelgroep(en). Als je website groter wordt, is het ook handig om een zoekfunctie aan je website toe te voegen. Met Google Analytics kan je het gebruik van je bezoekers bekijken.

Inhoud: is de informatie interessant, uniek en actueel? Slapende websites worden door zoekmachines ook minder snel gevonden, dus het is zaak om je website regelmatig bij te werken. En zorg dat de informatie geen fouten bevat!

Vormgeving: naast een goede structuur, moet de site ook goed leesbaar en aantrekkelijk zijn. En in de huisstijl van de organisatie. Zorg voor goed beeldmateriaal!

Interactie: hoe interactief wil en kan je zijn? En hoe organiseer je dat? Er zijn allerlei manieren om de website interactief te maken. Van een contactformulier of gastenboek tot een forum of chatfunctie. Onthoud: hoe interactiever, hoe intensiever het beheer.

Het is tegenwoordig vrij eenvoudig om zelf een website op te zetten en bij te houden. Bijvoorbeeld met behulp van mijn-eigen-website.nl of WordPress. Wanneer je speciale eisen stelt aan de vormgeving, structuur en het beheer, of wanneer je niet goed thuis bent in de (on)mogelijkheden van internet, is het aan te raden om een professional in de arm te nemen. Hiervoor geldt ook dat er veel verschil zit in de kwaliteit van bureaus en hun tarieven.

6.3.3 Free publicity

Omgaan met de media wordt door veel mensen een van de lastigste aspecten van communicatie gevonden. En dat is het ook. Vaak is er een spanningsveld tussen dat wat de organisatie wil vertellen en/of belangrijk vindt en wat een journalist of redactie interessant vindt. Veel organisaties zijn om die reden heel voorzichtig (defensief) in hun perscontacten.

De kunst van een goed mediabeleid is het handig inspelen op de behoefte aan nieuws bij de media op een wijze die jou het beste uitkomt.

Daarbij is de aanval de beste verdediging (pro-actieve benadering).

Boodschap

Voordat je de pers opzoekt, moet je vooraf goed bedenken welke boodschap je wilt overdragen en wie je daarmee wilt bereiken. Een persbericht heeft alleen zin als dit voldoende nieuws bevat voor een grote doelgroep. Feiten zijn daarbij heel belangrijk. Onderbouw de boodschap daarom altijd met feiten (uit eigen onderzoek of uit andere bronnen). Als de boodschap alleen relevant is voor de direct betrokkenen, heb je helemaal geen pers nodig.

Mediakeuze

Welke media komen het meest in aanmerking? Bij elk medium moet je rekening houden met wat je te bieden hebt. Een nieuwsfeit, een primeur, een exclusief interview? Journalisten zijn dol op exclusiviteit!

Met de opkomst van gratis nieuwssites, Facebook en Twitter verandert de rol van de traditionele media. Zij richten zich meer op de achtergronden en duiding van het nieuws, dan op het brengen ervan.

Wees selectief in je mediakeuze. Kwaliteit gaat voor kwantiteit. Het is vaak effectiever om een goede relatie op te bouwen met een klein aantal echt geïnteresseerde journalisten en hun af en toe informatie toe te spelen, dan een bericht heel breed uit te zetten. Houd ook rekening met de reikwijdte van jouw organisatie. Wanneer je alleen in Breda actief bent, kan je beter de lokale media benaderen dan de landelijke nieuwsbladen.

Je kunt kiezen uit (bijvoorbeeld):

	Landelijk	Regionaal	Lokaal
Gedrukte media	de Volkskrant	AD Brabants Dagblad	Stadskrant
Radio	Radio 1	Radio Rijnmond	Stadsradio Rotterdam
TV	Netwerk	TV Noord-Holland	AT5
Internet	NU.nl	omroepbrabant.nl	Eindhoven.nl



Timing

Nieuwsmedia hebben een korte doorlooptijd en wijzigen dagelijks hun agenda. Het heeft geen zin om weken van tevoren een persaankondiging te sturen.

Houd ook rekening met de deadlines van de media. Ochtendkranten sluiten rond 20.00 uur 's avonds, avondkranten rond 11.00 uur 's ochtends. Als je een bericht over een bijeenkomst diezelfde dag nog in de krant wilt, moet je van tevoren een tekst en foto aanleveren. Je kunt dan een embargo afspreek, zodat het nieuws niet te vroeg naar buiten komt. Wees voorzichtig met embargo's, het is vaak geen harde afspraak die dan ook makkelijk genegeerd kan worden.

Nieuwsmedia concurreren met elkaar en willen allemaal als eerste het nieuws hebben. Je kunt de berichtgeving naar je hand zetten door een medium

de primeur te geven en afspraken te maken over het moment van publicatie. Voordeel is dat je een verhaal krijgt, waar aandacht aan is besteed. Nadeel is dat andere media het nieuws niet op willen nemen.

Huis-aan-huisbladen, tijdschriften, documentaires en achtergrondartikelen hebben een veel langere productietijd. Hier moet je tijdig contact mee zoeken. Deze media lenen zich goed voor een exclusieve reportage. Veel redacties staan open voor suggesties en sommige (minder draagkrachtige) bladen zijn blij wanneer je zelf een artikel aanlevert. Huis-aan-huisbladen verschijnen vooral op woensdag, donderdag en zaterdag, houd daar rekening mee bij het sturen van persberichten.

Woordvoering

Wie spreekt namens de organisatie met de media? Maak hier duidelijke afspraken over. Een woordvoerder dient kennis van zaken te hebben en de

organisatie te vertegenwoordigen. Het is aan te raden om de woordvoerder een mediatraining te geven. Hier leer je vast te houden aan je eigen boodschap en je niet te laten verleiden tot uitspraken die je niet wil doen.

Perslijst

Voor een goed beeld van de mediabelangstelling is het handig een knipselkrant aan te leggen of een Google Alert aan te maken. Hieruit kun je opmaken welke redacties/journalisten waarin geïnteresseerd zijn en welke informatie ze opgepikt hebben. Bel ze op en vraag of ze belangstelling hebben voor jouw organisatie. Op basis van zulke acties kan een goede medialijst worden samengesteld. Dit is een levend bestand, dat regelmatig bijgewerkt moet worden. Ook als je geen nieuws hebt moet je contact onderhouden met de voor jou belangrijkste journalisten. Vertel hun wanneer ze weer wat kunnen verwachten.

Als je een goede medialijst hebt, ga je de mediastrategie bepalen. Organiseer je een persbijeenkomst of stuur je alleen een persbericht uit? Gegeven het feit dat journalisten weinig tijd hebben en graag exclusieve informatie ontvangen, zijn persconferenties meestal geen succes. Het is beter journalisten op maat te bedienen met bijvoorbeeld een exclusief interview of een bijzondere reportagekans. Of hen uit te nodigen voor een bijeenkomst voor betrokkenen, waar ze zelf met de belanghebbenden in gesprek kunnen gaan. Bedenk wie ze zouden kunnen benaderen voor een second opinion en bereid deze personen hierop voor.

Nieuwsbericht

Een goed nieuwsbericht is zo geschreven dat het zonder aanpassingen in de krant geplaatst kan worden. Dat wil zeggen: kort en krachtig. Waarbij het belangrijkste eerst wordt gemeld. Schrijf niet vanuit de organisatie (wij), maar neutraal en feitelijk. Hoe meer (nieuwe!) cijfers, hoe beter. Maak naast het bericht een lijst van mogelijke vragen die journalisten kunnen stellen en formuleer hier van tevoren antwoorden op. Je kunt de antwoorden onderbouwen door feiten of bijvoorbeeld meningen (*testimonials*).

Verstuur het bericht digitaal met de tekst in de mail (niet als bijlage) en met zo min mogelijk vormgevingselementen. Nabellen heeft over het algemeen niet zo veel zin. Vooruit bellen of mailen heeft

meestal meer effect ('er komt iets aan dat uw redactie waarschijnlijk interessant vindt'). Houd er rekening mee dat slecht nieuws beter scoort dan goed nieuws, dus presenteer goed nieuws als oplossing voor een groot (geef cijfers) maatschappelijk probleem.

Bereikbaarheid

Journalisten hebben weinig tijd en geduld, dus zorg dat je goed (mobiel) bereikbaar bent en snel antwoord geeft op hun vragen. Geef bij twijfel niet direct antwoord op hun vraag, maar verifieer het antwoord en bel dan zo snel mogelijk terug.

Tip

Veel mediabelangstelling kan een kleine organisatie ook belemmeren in haar groei. Doordat er zo veel tijd gaat zitten in de woordvoering, blijven andere zaken misschien liggen. Bepaal daarom zelf een aantal goede mediamomenten en zeg ook af en toe nee.

Tien algemene tips voor het schrijven van een nieuwsbericht

1 Beantwoord de 5 W's + H

Zorg dat je in de lead (eerste alinea) de belangrijkste vragen (de 5 W's) beantwoordt:

• Wie?

• Wat?

• Waarom?

• Waar?

• Wanneer?

• Hoe?

2 Breng nieuws

Gebruik woorden die de nieuws waarde/ actualiteit aanduiden:

• Vandaag of morgen (niet vorige week!)

• Voor het eerst/niet eerder

• Nieuwe, eerste, beste

• Enzovoort

N.B. Als je geen nieuws hebt, stuur dan geen persbericht.

3 Wees feitelijk en zakelijk

• Geef aantallen (niet veel, maar hoeveel)

• Noem bronnen (volgens ...)

• Geen ronkende reclamezinnen, maar neutrale teksten

• Geen uitroptekens

4 Schrijf in de tegenwoordige tijd en foutloos

• 'Het project X start in juli' i.p.v. 'Het project X is in juli van start gegaan'

5 Gebruik korte, heldere zinnen

Bedenk dat je persbericht in een kolom in de krant kan terugkomen, dus vermijd lange zinnen.

• Geen bijzinnen, tussenvoegsels, en dergelijke. Knip te lange zinnen op in korte zinnen.

• Vermijd jargon en afkortingen (altijd eerste keer geheel uitschrijven).

6 Afzender

Maak duidelijk wie het nieuws brengt:

• Benoem de organisatie die het persbericht verstuurt in de derde persoon, geen 'wij'!

• Geef in de noot voor de redactie aan wie de contactpersoon namens de afzender is.

7 Gericht op je doelgroep

• Ben je lokaal, regionaal of landelijk actief? Of richt je je specifiek op jongeren, vrouwen, ouderen? Dit bepaalt aan welke media je het persbericht richt.

• Richt je niet rechtstreeks tot de journalist of lezer, het is geen ingezonden brief.

8 Heldere opmaak

Persbericht, Kop, Lead (hierin begin je met plaats en datum). De lead mag vet en gebruik regelfstand anderhalf.

9 Verzending

• Verzend het bericht direct in de mail (niet als bijlage), met in het veld 'onderwerp' de kop zodat de journalist in een oogopslag kan zien of het bericht interessant is.

• Stuur geen zware logo's of illustraties mee, die komen soms niet door de firewall.

• Stuur het bericht aan een journalist i.p.v. aan de redactie.

Voorbeeld:
Nationale Week van de Dialoog 1-10 november 2012

Samen praten over zaken die iedereen raken

Op 1 november start de vijfde Nationale Week van de Dialoog in Nederland. Op het station, in de supermarkt, in een abdij, een bejaardentehuis, op de kamer van de burgemeester of in een koeienstal, in ruim 80 steden en dorpen in heel Nederland gaan tussen 1 en 10 november zo'n 20.000 mensen op de gekste plekken met elkaar aan tafel voor een goed gesprek over zaken die iedereen raken: de crisis, erbij horen, je thuis voelen, samen leven, wonen en werken.

Met 86 deelnemende gemeenten is deze Week van de Dialoog de grootste die Nederland in Dialoog jaarlijks samen met duizenden bedrijven, scholen, welzijnsinstellingen en vrijwilligers organiseert. Dit jaar doen ook Leeuwarden, Drachten en Heerenveen mee, waardoor elke provincie nu op de 'dialoogkaart' van Nederland komt te staan. Iedereen kan mee doen. Zie <http://www.nederlandindialoog.nl/Meedoen/> voor een overzicht van alle dialoogdagen en plaatsen en meld je aan voor een tafel in de buurt.

EINDE PERSBERICHT

Noot voor de redactie:

• Contactpersoon met direct telefoonnummer dat altijd bereikbaar is (journalisten werken ook 's avonds en in het weekend) en e-mail.

• Evt. praktische informatie (programma, aanmelding/ legitimatie verplicht, etc.).

• Verwijs naar meer informatie (websites, foto's). Stuur geen bijlage mee.

14

Voor meer tips en informatie zie www.freepublicity.nu

15

6.3.4 Sociale netwerken en media

Netwerken zijn essentieel voor het bouwen aan een goede naam en reputatie. ‘Netwerken’ is een werkwoord. Het is een activiteit die je onderneemt met een bepaald doel, namelijk om je naamsbekendheid te vergroten, interessante contacten op te doen, vrijwilligers of partners te werven of om je te ontwikkelen. Maar je kunt netwerken ook interpreteren als een zelfstandig naamwoord. Een netwerk werkt voor jou. Het internet kan je helpen een goed netwerk op te bouwen. Als je er bewust mee omgaat, kun je zorgen dat je meer mensen leert kennen die dingen weten en kunnen die jij niet weet of kunt. En het is heel gemakkelijk om met enige regelmaat contact met elkaar te hebben en informatie uit te wisselen.

Soorten online netwerken:

- Professioneel: LinkedIn en Xing
- Special interest: MySpace, Last.fm, Schoolbank
- Privé (vrienden en familie): Hyves, Facebook
- Populair: Twitter

Communities

Communities vormen een actievorm van online netwerken. Hier ontmoeten mensen van divers plimage elkaar en wisselen zij kennis uit. Voorbeelden zijn de diverse forums rond interessegebieden. Bijvoorbeeld Tweakers.net: een heel grote community rond alles wat met computers en gadgets te maken heeft.

Je kunt ook je eigen community beginnen, bijvoorbeeld met <http://www.ning.com/>. Daar komt echter wel veel werk bij kijken. Een tussenweg is een groep maken op LinkedIn of Facebook, bijvoorbeeld voor je collega's, vrijwilligers, werknemers en/of voor je doelgroep.



On line samen werken

In een groeiende organisatie is het van cruciaal belang dat er een goede interne communicatie is en een aantal basisdocumenten waarvan iedereen gebruik kan maken. Wanneer de medewerkers verspreid zijn over verschillende locaties, is online samenwerken *in the cloud* een uitkomst. *The cloud* is een hippe term voor een netwerk van aan elkaar geknoopte computers.

Er zijn diverse online office programma's beschikbaar, veelal gratis, waarmee je heel efficiënt kunt samenwerken. We beperken ons hier even tot Google Docs, maar de principes die hier gelden, gelden ook voor de andere platforms.

Wat kan je ermee?

- 1 Versiebeheer! In plaats van het met de hand moeten samenvoegen van verschillende revisies in een document, is er een origineel bestand online, waarin verschillende mensen (tegelijk!) kunnen werken kan er niets een eigen leven gaan leiden en is er altijd duidelijkheid over wat de laatste versie is.
- 2 Je kunt een uitgebreide revisiegeschiedenis inzien. Je ziet wie wanneer wat heeft gewijzigd en je kunt revisies herstellen.
- 3 Je kunt elk document importeren. Je kunt het dan overzetten in de indeling van Google Docs en er daar aan verder werken of je laat het in de Windows indeling en dan is het gewoon een gedeeld bestand.
- 4 Gelijktijdig in hetzelfde document werken. Je ziet dan als de ander typt bijvoorbeeld een groene cursor mee bewegen en bij jezelf een rode. Ook kan je naast het document een chat balk openen. Soms is het handig om dingen óver een document te zeggen, die niet in het document hoeven.
- 5 In Google Docs kan je een afbeelding maken (een tekening) die je kan *embedden* (insluiten) in je blog of wiki pagina. Als je daarna de presentatie of afbeelding wijzigt, komen die wijzigingen vanzelf mee op de plekken waar je de afbeelding hebt weergegeven.

Let op!

Een veel gestelde vraag is die of werken *in the cloud* wel veilig is: zijn je bestanden veilig, is je privacy gewaarborgd? Hoewel het relatief onschuldig is om zaken *in the cloud* op te slaan, is er altijd een beveiligingsrisico. Ook staan jouw bestanden meestal op een server in het buitenland waar andere regels en wetten gelden rond privacy en overheidsmonitoring. Je weet dus niet wie wanneer precies toestemming krijgt om bij jouw bestanden te kunnen. Met encryptieprogramma's kun je je data versleutelen, maar onthoud: echt gevoelige informatie zou je eigenlijk NOOIT digitaal mogen delen.

Slim online samenwerken gaat ook over slim bestanden delen. Dit kan op twee niveaus:

- 1 Bestanden uitwisselen (versturen). Mogelijkheden hiervoor zijn: WeTransfer (tot 2Gb) of Yousendit (tot 50 MB gratis. Tot 2Gb kan met een betaalde account).
- 2 Bestanden online opslaan. Thuis of op je werk heb je misschien wel een netwerkschijf. Een externe harde schijf waar je een back-up op hebt en bestanden op deelt met anderen. *In the cloud* kan dit ook. Met bijvoorbeeld Dropbox heb je een virtuele externe schijf, waar je zelf vanaf elke willekeurige computer ter wereld toegang toe hebt en waarop je mappen kunt maken die je kunt delen met anderen. Nog mooier is dat je mappen op Dropbox kunt synchroniseren met mappen op je lokale harde schijf.

Online communicatie

E-mail is niet altijd de beste manier om iets te bespreken. Vaak is de telefoon een beter alternatief. Goedkoper, makkelijker en socialer is Skype. Daarmee bel je via het internet en praat je 'tegen' je computer. Op die manier heb je tegelijk je handen vrij om aantekeningen te maken. Ook is er parallel aan het gesprek een chatvenster geopend. Als je dan bijvoorbeeld een website bespreekt of een document, kan je een link naar die site of document in het chatvenster plakken en dan heeft je gesprekspartner meteen de relevante informatie voorhanden. Als je een webcam hebt, kan je elkaar ook nog zien.

Je kan tegenwoordig gratis en laagdrempelig een online chatroom inrichten waar je met meerdere mensen kunt overleggen. Dit kan met of zonder gebruik van video. AnyMeeting en Tokbox zijn voorbeelden van gratis platforms, Skype Premium is betaald.

Monitoring

Goed communicatiemanagement betekent ook dat je als organisatie goed geïnformeerd bent over relevante ontwikkelingen in de 'markt'. Dat is met de huidige internettechnologie heel gemakkelijk geworden.

Ten eerste kan je via Google Alerts het internet monitoren op zoekwoorden die voor jou belangrijk zijn. Uiteraard stel je een alert in op jouw eigen naam, die van je organisatie en op woorden die te maken hebben met je doelgroep, je thema en je doelstelling. Daarnaast kan je ook collega organisaties monitoren met een Google Alert.

Op www.google.com/alerts kan je je alerts instellen en je kunt ervoor kiezen ze in je e-mail te ontvangen of via RSS (zie hieronder) te lezen.

Ten tweede kan je je met RSS abonneren op voor jouw thema, doelgroep, activiteit en/of belangrijke websites.

RSS betekent letterlijk *Really Simple Syndication*. In het Nederlands: Eenvoudige Gelijktijdige Publicatie. RSS is een internettechnologie die het bijhouden van informatiestromen heel gemakkelijk maakt.

Websites die RSS ondersteunen publiceren een zogenoemde *RSS-feed*. Dat is een automatisch proces waarbij nieuwe onderdelen van de website in een soort lijst worden gezet. Daar kun je je op abonneren. De website stuurt jou een bericht als er iets nieuws op de site staat.

Naast het volgen van relevante ontwikkelingen in de markt, is het ook belangrijk om de ontwikkelingen van je eigen project goed te volgen. Deze vorm van monitoring komt in een volgend hoofdstuk aan de orde.



Bij welke doelen kunnen sociale media mij helpen?

	RSS	Online Social Networking	Microblog	Weblog	Content Sharing	Online Kantoor Software	Wiki
Op de hoogte blijven	★	✓	✓	✗	✓	✗	✓
Netwerk uitbreiden	✓	★	★	✓	✓	✗	✗
Samenwerken aan kennis	✗	✓	✗	✓	✓	★	★
Klanten/werk vinden	✓	★	★	★	✓	✗	✗
Zelf publiceren	✓	★	★	★	★	✗	★

★ Onmisbaar ✓ Handig ✗ Niet nodig

Aanbevolen literatuur

Jilou-Verhoeven, C. (2006).

Make it happen! Positioneringsgroep.

Van Riel, C. (2008).

Identiteit en imago. Academic Service.

Webwijs (2012).

Effectief sociale media gebruiken in 90 minuten. Boom Nelissen.

Websites

www.freepublicity.nu

WebWijsWiki. www.webwijs.pbworks.com

Hoofdstuk 7

Financieel management

Wim van Ginkel - PricewaterhouseCoopers

Samenvatting

Goed financieel management houdt een initiatief met de voeten op de grond. Om zelf de touwtjes in handen te hebben en houden, zijn een goede *planning & control*-cyclus en een gedegen administratieve en financiële administratie cruciaal. In dit hoofdstuk gaan we in op het financiële beleidsplan, de (meerjaren)begroting en de liquiditeitsbegroting. En we geven je tips over hoe je jouw administratieve en financiële administratie kan inrichten, rekening houdend met risico's.

Maar ook de buitenwereld stelt eisen aan het financieel management van jouw organisatie. Donateurs, subsidieverstrekkers en sponsors vragen om een verantwoording van zowel financiële als inhoudelijke resultaten. We laten je zien hoe je deze in een transparant jaarverslag kunt geven. En tot slot geven we een overzicht van fiscale regels waar je je aan moet houden.

Inhoud

Inleiding	4
7.1 Een transparante beheercyclus - de ' <i>planning & control</i> -cyclus'	5
7.1.1 Het financiële beleidsplan	6
7.1.1.1 Fondsenwervingsbeleid	6
7.1.1.2 Bestedingsbeleid	7
7.1.1.3 Vermogensbeleid	7
7.1.2 Begroten op korte en (middel)lange termijn	8
7.1.3 De liquiditeitsbegroting	10
7.1.4 Tussentijdse informatievoorziening	11
7.2 Inrichting van een transparante administratie	12
7.2.1 Administratieve organisatie	12
7.2.2 Beschrijven van de administratieve organisatie	14
7.2.3 Financiële administratie	16
7.3 Transparante verslaggeving	18
7.3.1 Wettelijke eisen aan jaarverslaggeving van stichtingen en verenigingen	18
7.3.2 Inrichting van de jaarverslaggeving	19
7.3.3 Inhoud van het jaarverslag	19

7.3.4 Verkort jaarverslag	21
7.3.5 De tien basisprincipes voor een transparant jaarverslag	22
7.4 Fiscale regels	24
7.4.1 Fiscaliteit neemt in belang toe	24
7.4.2 Loonbelasting/sociale verzekeringen	24
7.4.3 Btw	26
7.4.4 Vennootschapsbelasting	27
7.4.5 Schenk- erfbelasting	27



Inleiding

In hoofdstuk 4 werd gesteld dat fondsenwerving en het mobiliseren van medestanders nodig zijn om je droom te kunnen realiseren. In dit hoofdstuk zal duidelijk worden dat financieel management op basis van een solide financiële organisatie minstens zo’n sterke voorwaarde is om je ideaal werkelijkheid te laten worden.

Je zult planmatig en beleidsmatig (leren) denken en gaat aan de slag met *do’s-and-don’ts* ten aanzien van wet- en regelgeving. Beleidsmatig denken sluit voor je gevoel nog aardig aan bij het pioniersideaal. Planmatig je organisatie structureren lijkt al wat afstandelijker, zo niet weerbarstiger. Bij de gedachte te moeten voldoen aan tal van taaie voorschriften en verplichtingen, kan de neiging ontstaan de andere kant op te kijken. Bedenk dan dat het uitwerken van financiële en fiscale details juist het verschil kan maken.

Het gaat namelijk niet alleen om de wettelijke regels. Het gaat er ook om dat jij goed inzicht hebt in de financiële situatie van jouw organisatie: in de kosten en eventuele overschrijdingen daarvan en natuurlijk in de inkomsten. Zodat jij tijdig kunt bijsturen als er zaken scheef gaan lopen.

In dit hoofdstuk krijg je een aantal tools, tips en trucs in handen om het financieel management zo op te zetten, dat verantwoording, effectiviteit en continuïteit op de langere termijn gewaarborgd kunnen worden. Hierbij horen natuurlijk ook een goede publieke verantwoording en transparantie. Hieronder wordt een aantal basisprincipes genoemd voor het financieel beleid van maatschappelijke organisaties.

- De volgende zaken komen aan de orde, met steeds een sterk accent op transparantie:
- beheercyclus (7.1)
 - administratieve en financiële administratie (7.2)
 - jaarverslaggeving (7.3)
 - fiscale regelgeving (7.4)

7.1 Een transparante beheercyclus - de ‘*planning & control*’-cyclus’

In de financiële sturing van een professionele organisatie is het van belang dat gewerkt wordt met een *planning & control*-cyclus.

- Planning* is het vooraf goed nadenken over:
- wat de organisatie wil bereiken resulterend in doelstellingen (meerjaren en per jaar);
 - op welke wijze de organisatie de doelen bereikt (strategie);
 - welke middelen nodig zijn om doelstellingen te halen (financiën, mensen, ict), resulterend in een meerjarenbegroting en een jaarbudget.

Planning is hiermee het vooraf sturen.

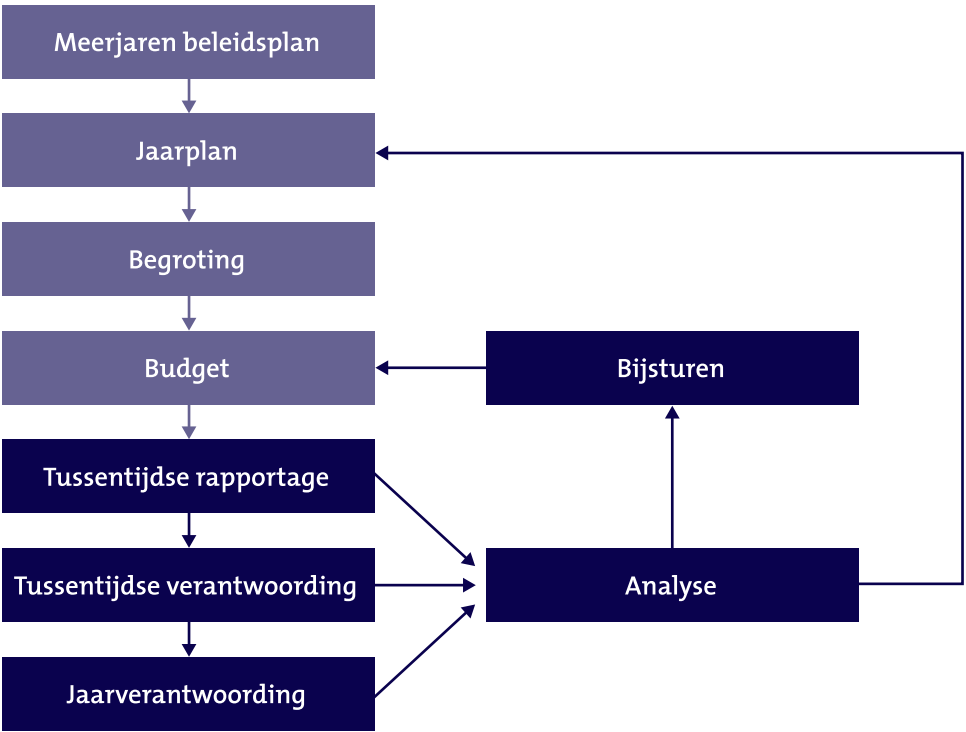
Control is het tussentijds en achteraf monitoren of de planning gehaald is en of bijsturing noodzakelijk is.

- Control* omvat de volgende activiteiten:
- tussentijdse verantwoording opstellen;
 - analyseren van afwijking tussen begroting en realisatie;
 - ondernemen van bijsturingsacties;
 - opstellen van een jaarverantwoording.

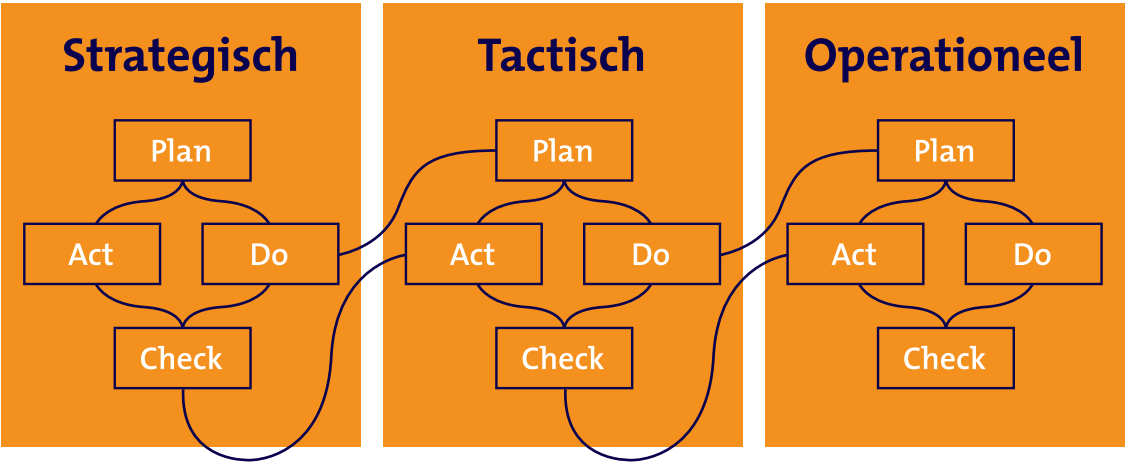
Binnen een *planning & control*-cyclus kunnen drie niveaus onderscheiden worden:

- 1 Het strategisch niveau**
het bestuur van de organisatie zet de algehele strategie uiteen op basis van de missie en doelstelling van de organisatie. Op dit niveau kunnen onder andere de strategische partners benoemd worden. Concreet volgt hier de vraag wat de doelstellingen zijn en hoe die doelstellingen gerealiseerd worden.
- 2 Het tactisch niveau**
op basis van de strategie wordt een meerjarenplan uitgewerkt (inclusief meerjarenbegroting). Op dit niveau is de vraag welke middelen noodzakelijk zijn om de doelstellingen te realiseren (projectbestedingen, personeel, overheadkosten).
- 3 Het operationele niveau**
de aansturing van de dagelijkse processen op basis van jaarplannen die zijn ontleend aan het meerjarenplan. Op dit niveau wordt bepaald hoe de bedrijfsprocessen worden ingericht. Denk daarbij aan de inrichting van de administratieve organisatie.

Planning & control-cyclus



De samenhang tussen de verschillende niveaus



Elk van deze niveaus is onlosmakelijk verbonden met andere niveaus binnen de cyclus. Alles hangt met elkaar samen in een logische volgorde. Eerst wordt de strategie bepaald, dan wordt een meerjarenplan opgesteld en dit leidt weer tot jaarplannen. Dit deel van de cyclus wordt *planning* genoemd. Voorts moet de realisatie van de planning worden gemeten: *control*. Daarmee is de cirkel weer rond. Plannen en controleren c.q. meten komt op elk van de niveaus voor. Het is steeds een kwestie van plannen (*plan*), uitvoeren (*do*), voortgang bepalen (*check/control*) en eventueel bijstellen (*act*).

Hierna bespreken wij de vier belangrijkste elementen die samenhangen met de *planning & control*-cyclus:

- 1 het financiële beleidsplan
- 2 de begroting
- 3 de liquiditeitsbegroting
- 4 de inrichting van de tussentijdse rapportage

7.1.1 Het financiële beleidsplan

Alles valt of staat met een goed (meerjaren)beleidsplan. Dit plan is strategisch van aard en gaat in op de doelstelling, missie en strategie van de organisatie. Het beleidsplan bevindt zich dus op het niveau van strategisch besturen.

Een financieel beleidsplan is een onderdeel van een meerjarenbeleidsplan. Dit plan vertaalt de inhoudelijke plannen naar de financiën toe. Welke uitgaven ga je doen om je doelstelling te bereiken en hoeveel bedragen de kosten voor de eigen organisatie? (bestedingsbeleid). Hoeveel geld moet je werven en hoe ga je dat doen? (fondsenwervingsbeleid).

Heb je reserves nodig en hoe ga je die opbouwen? (vermogensbeleid).

In een financieel beleidsplan wordt ingegaan op de volgende elementen:

- fondsenwervingsbeleid
- bestedingsbeleid
- vermogensbeleid

7.1.1.1 Fondsenwervingsbeleid

Om activiteiten te kunnen ontplooiën, heeft je organisatie middelen nodig. Deze middelen kunnen vanuit diverse bronnen worden verkregen. Het is belangrijk om te benoemen waar je organisatie inkomsten vandaan haalt. Ook is het belangrijk om te bepalen wat je daarbij wel en niet wilt doen. Zo zijn er organisaties die vanwege hun doelstelling geen overheidssubsidies willen, om zo onafhankelijk te blijven van de overheid.

Voor de benodigde middelen kun je diverse bronnen aanboren, onder andere via mailingsacties, het aanschrijven van grote fondsen, het organiseren van een fondsenwervingsactie, het verkrijgen van subsidies van de overheid, het verkrijgen van bijdragen van maatschappelijke organisaties of van een loterij. Een goed fondsenwervingsbeleid is van essentieel belang, dat heb je ook kunnen lezen in hoofdstuk 4.

Fondsenwerving vraagt voortdurend aandacht. Bij elke activiteit moet je je weer bezinnen op de financiering ervan. Ook is het van belang dat je steeds nieuwe geldstromen aanboort en niet alleen steunt op vaste inkomstenbronnen. Een organisatie die

niet gewend is om voortdurend nieuwe fondsen te werven, kan het heel moeilijk krijgen zodra deze vaste inkomstenbronnen opdrogen.

Een beruchte valkuil is om je alleen actief met de inhoud bezig te houden en te verwachten dat die zichzelf verkoopt. Een organisatie moet zelf de markt op om betrokkenheid bij de doelstellingen op te wekken om ervoor te zorgen dat er voldoende middelen binnenkomen.

7.1.1.2 Bestedingsbeleid

Een belangrijk onderdeel van het financiële beleidsplan is het bestedingsbeleid. Bestedingen kennen twee hoofdgroepen:

- 1 bestedingen ten behoeve van de doelstelling;
- 2 kosten van de eigen organisatie.

De verhouding tussen deze twee is belangrijk: de kosten van de eigen organisatie moeten in juiste verhouding blijven tot de bestedingen aan de doelstelling (CBF normen). Bovendien kun je bij de meeste fondsen en subsidieverstrekken wel een aanvraag doen voor bestedingen ten behoeve van de doelstelling, maar word je geacht de kosten van de eigen organisatie uit ‘reguliere’ middelen, vaste inkomsten, te bekostigen.

Bestedingen ten behoeve van de doelstelling omvatten alle kosten die direct samenhangen met de initiatieven die je organisatie ontplooit. Als je activiteiten zich bijvoorbeeld richten op het organiseren van multiculturele activiteiten, dan kunnen daar direct een aantal kosten aan verbonden worden. Denk aan de huur van een locatie, personele kosten van bijvoorbeeld een activiteitenbegeleider, mailings rond een specifieke activiteit en catering van de activiteiten.

Daarnaast heb je kosten van de eigen organisatie. Als je klein begint, zullen die kosten nog meevallen: een printer, een computer en wat telefoonkosten.

Wanneer je organisatie groeit en meer activiteiten gaat ondernemen, zullen de organisatiekosten stijgen. Wat misschien vroeger nog vanuit het huis van de medewerkers/vrijwilligers werd gedaan, wordt nu te omvangrijk; er moet een ruimte worden gehuurd. En misschien moet je mensen in dienst nemen om bepaalde kerntaken te vervullen.

Bij de toename van de kosten is het van belang aandacht te hebben voor de verhouding tussen de vaste kosten en de variabele kosten die je organisatie heeft. Variabele kosten zijn kosten die toe- en afnemen in verhouding van de toe- of afname van de activiteiten. Daarnaast zijn er vaste kosten: kosten die je maakt, ongeacht de hoeveelheid activiteiten, bijvoorbeeld de huur van het pand of het salaris van de secretariaatsmedewerker.

Voor het bestedingsbeleid is het belangrijk te weten dat een deel van de kosten voor de eigen organisatie toegerekend kunnen worden aan de bestedingen aan de doelstelling. Wanneer de secretariaatsmedewerker bijvoorbeeld ondersteunende taken verricht voor verschillende activiteiten ten behoeve van de doelstelling, kun je zijn/haar salaris (deels) beschouwen als besteding aan de doelstelling in plaats van organisatiekosten. Dat verandert niets aan de feitelijke uitgaven die je doet, maar voor je bestedingsbeleid en voor de fondsenwerving en verslaglegging kan het wel verschil uitmaken.

Er zijn veel verdeelsleutels denkbaar om dergelijke organisatiekosten toe te rekenen aan bestedingen aan de doelstelling, maar dit zal niet voor alle kosten mogelijk blijken. Zorg ervoor dat je overziet welke variabele en vaste kosten direct zijn toe te rekenen naar de bestedingen ten behoeve van de doelstelling en welke via een verdeelsleutel toegerekend moeten worden.

Naast het vaststellen van de verdeling tussen de direct toerekenbare kosten en de kosten van de eigen organisatie, dien je het jaarlijkse bestedingsniveau vast te stellen. Wat zijn de jaarlijkse toe te rekenen uitgaven aan de initiatieven en wat zijn de kosten van de eigen organisatie? Maak een betrouwbare raming van de kosten en bestedingen ten behoeve van de doelstelling. Door goed inzicht te hebben in de kosten en de kostentoe rekening kun je als organisatie verantwoorden hoeveel van het geld besteed wordt aan de doelstelling en welk gedeelte wordt aangewend voor de kosten van de eigen organisatie. Door hier als organisatie goed over na te denken en een norm voor vast te stellen leidt dit tot een basis voor een adequaat bestedings- en vermogensbeleid.

7.1.1.3 Vermogensbeleid

Als in een jaar de inkomsten tegenvallen, wil je niet dat jouw organisatie direct failliet gaat of dat je geen

activiteiten meer kan ondernemen. Een *continuïteit-reserve* is dan nodig om continuïteit te garanderen. Ook kunnen onvoorziene er zaken zijn die extra middelen vragen. Bijvoorbeeld een belangrijk, groot project dat je absoluut wilt steunen. Een continuïteitreserve kan dit mogelijk maken.

Vermogensbeleid is een onderdeel van het financiële beleid. Kleinere organisaties bezitten meestal nog geen groot eigen vermogen. Toch moet je bedenken hoeveel vermogen nodig is uit het oogpunt van continuïteit. Hierbij moet je de volgende drie vragen stellen:

- 1 Welke omvang moet het weerstandsvermogen hebben?
- 2 Op welke wijze kan ik het vermogen opbouwen?
- 3 Wanneer spreek ik het vermogen aan?

De vereniging voor fondsenwervende instellingen (VFI) stelt als norm dat een fondsenwervende instelling 50% tot 150% van de kosten van de werkorganisatie als vermogen aan zou moeten houden. Dit is geen stringente norm, maar een handreiking die iedere instelling afhankelijk van de eigen omstandigheden en risico's moet bepalen. Een omvang van 150% betekent dat de bestedingen bij het geheel wegvallen van de inkomsten nog anderhalf jaar kunnen worden voortgezet. In die tijd kun je nieuwe fondsen werven of de organisatieomvang beperken.

Tot de jaarlijkse kosten van de werkorganisatie worden gerekend:

- subsidies en bijdragen, afdrachten, aankopen en verwervingen, uitbesteed werk en publiciteit en communicatie, uitgezonderd dat deel dat wordt toegerekend aan de doelstelling;
- personeelskosten, huisvestingskosten, kantoor en algemene kosten en afschrijvingen en rente worden volledig meegenomen inclusief het gedeelte dat aan de doelstelling wordt toegerekend.

Opbouw van vermogen begint bij het behalen van positieve resultaten. Dat wil zeggen dat de inkomsten uit fondsenwerving of andere inkomsten groter zijn dan de bestedingen. Het is raadzaam om zowel bij de fondsenwerving als bij het opzetten van de bestedingsbegroting rekening te houden met de noodzakelijke opbouw van vermogen. In je vermogensbeleid moet je bovendien vaststellen wat de maximale jaarlijkse toevoeging aan het vermogen

mag zijn en hoeveel resultaat er maximaal mag zijn. Een groot overschot bij een goed doel kan door de buitenwereld gezien worden als winst maken en is moeilijk te verantwoorden. Het resultaat dat jaarlijks ontstaat, voeg je toe aan het eigen vermogen van de stichting. In de jaren dat je tekorten hebt, onttrek je juist vermogen om toch je doelstellingen te kunnen realiseren.

Als je voldoende vermogen hebt opgebouwd, is het mogelijk om een deel van het vermogen te bestemmen voor een bijzondere doelstelling. Je wilt bijvoorbeeld een groot themaproject uitvoeren, naast de reguliere activiteiten die al in de bestedingsbegroting waren meegenomen. Wanneer je dit vooraf in een bestemmingsreserve vastlegt, hoeft je je weerstandsvermogen niet aan te spreken.

Het voorbeeld op blz 9 dient om een aantal begrippen te illustreren:

- Je moet zicht hebben op de jaarlijkse directe kosten en de kosten eigen organisatie en de verdeling hiertussen.
- Je moet een beeld hebben van de financiering van de jaarlijkse activiteiten.

Al deze zaken vereisen een langetermijnplanning en een degelijke begroting.

7.1.2 Begroten op korte en (middel)lange termijn

Financiële effecten van de planningen worden zichtbaar in een begroting. Een begroting is een beleidsstuk dat vooruitkijkt.

Veel organisaties stellen hun begroting slechts voor een jaar op. Op zichzelf kan dat een prima jaarbegroting zijn. Er wordt in dat geval alleen onvoldoende rekening gehouden met de ontwikkelingen op de (middel)lange termijn.

Jaarplannen maken deel uit van het grotere geheel van het meerjarenplan dat op zijn beurt weer een afgeleide is van de strategie. Een jaarplan vraagt dus eerst om een meerjarenplan, waarvan de meerjarenbegroting een onderdeel is.

In de meerjarenbegroting kan de strategie, het daaruit voortvloeiende bestedingsbeleid en het vermogensbeleid worden verwerkt. Daarnaast kan ook worden geanticipeerd op effecten die op langere termijn plaatsvinden, zoals inflatie, de cyclische

Samenhang strategie, bestedingsbeleid en vermogensbeleid

Vooraf

De mogelijkheden en werkwijze die in het voorbeeld worden genoemd, kunnen per organisatie anders zijn; dit geldt met name voor de financieringsbron. Ook zullen bedragen die voor het voorbeeld worden gehanteerd, misschien wel omvangrijker zijn dan voor jouw organisatie van toepassing is.

Het voorbeeld

Stichting Onze Groei is begonnen als een klein, lokaal initiatief. Het initiatief bleek voor herhaling vatbaar en inmiddels is de stichting al aardig gegroeid. De diverse activiteiten worden nu al door de hele provincie in dorpen en steden uitgevoerd. De groei die de stichting heeft doorgemaakt, heeft ervoor gezorgd dat er nu personeel in dienst is gekomen en dat een bescheiden kantoorruimte werd gehuurd. Daarnaast is in de afgelopen jaren hard gewerkt aan het opbouwen van een relatienetwerk met allerlei organisaties die bereid zijn te doneren aan de activiteiten van Stichting Onze Groei. Met een van de fondsen is een langetermijnspraak gemaakt voor financiering van de activiteiten. Daarnaast levert de overheid de komende tien jaar een structurele bijdrage.

De totale inkomsten zien er als volgt uit:

- Bijdrage door fonds ‘Wij helpen u graag’	€	350.000,-
- Jaarlijkse overheidsbijdrage	€	100.000,-
- Overige fondsenwerving	€	25.000,-

Totaal jaarlijkse inkomsten	€	475.000,-
-----------------------------	---	-----------

Het bestuur van de stichting heeft zijn bestedingenbeleid als volgt geformuleerd:

- Jaarlijkse directe kosten voor bestedingen aan de doelstelling	€	300.000,-
- Kosten eigen werkorganisatie (administratie, huur, energie)	€	101.000,-

Totaal jaarlijkse bestedingen	€	401.000,-
-------------------------------	---	-----------

Het beleid dat de stichting heeft opgezet, sluit nauw aan bij de feitelijke bestedingsbegrotingen. Het bestuur streeft ernaar om de jaarlijkse bestedingen niet verder te laten toenemen ten opzichte van het huidige bestedingsniveau. Het bestuur heeft zijn vermogensbeleid geformuleerd. Hierin is vastgelegd dat het bestuur het jaarlijkse overschot op de exploitatierekening (staat van baten en lasten) zal toevoegen aan het vermogen tot maximaal anderhalf keer de jaarbestedingen. Het vermogen zal dus moeten groeien tot een bedrag van circa € 600.000. Daarnaast zal het bestuur overschotten op de liquiditeiten op rentegevende rekeningen zetten, om zo de vermogensgroei enigszins te versnellen. Het bestuur legt tevens vast dat het voor het vermogen geen andere bestemmingen vaststelt, voordat het gestelde weerstandsvermogen van € 600.000 is bereikt.

Het bestuur stelt op grond hiervan een meerjarenbegroting (in euro's) op voor de vermogensaanwas:

	2008	2009	2010	2011	2012
Jaarlijkse inkomsten	475.000	475.000	475.000	475.000	475.000
Jaarlijkse bestedingen	401.000	401.000	401.000	401.000	401.000
Operationeel resultaat	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000
Renteopbrengsten	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Jaarresultaat	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000

Op grond van het jaarresultaat blijkt dat op korte termijn al een behoorlijk vermogen kan worden opgebouwd. Het opbouwen van het vermogen tot aan de doelstelling van € 600.000 zal echter nog een aantal jaren vergen.

bewegingen in de conjunctuur, maatschappelijke ontwikkelingen, politieke ontwikkelingen. Wanneer de verwachting is dat de kosten jaarlijks met 2,25% zullen stijgen, betekent dit dat je ook 2,25% meer moet financieren. De meerjarenbegroting is dus een afspiegeling van je strategie en je visie op toekomstige ontwikkelingen.

- Stel jezelf bij het opstellen van de meerjarenbegroting de volgende vragen:
- Waar staat mijn organisatie nu, wat zijn onze kosten en opbrengsten, onze financieringsbronnen?
 - Waar willen we over vijf jaar staan en langs welke wegen gaan we dat bereiken; welke investeringen moeten we daarvoor doen?
 - Wat zijn de maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen voor de komende jaren?
 - Hoe raken deze ontwikkelingen de uitvoering van de activiteiten, de bestedingen en de omvang van mijn organisatie?
 - Wat betekenen deze effecten voor mijn financieringsbronnen?
 - Hoe kan ik op deze ontwikkelingen anticiperen, wat moet er met name in het vermogensbeleid gebeuren?

Een meerjarenplan en de meerjarenbegroting zijn de basis voor het jaarplan en de jaarbegroting (budget). Tegelijkertijd wordt een meerjarenplan/-begroting beïnvloed door het al dan niet realiseren van het jaarplan/budget. Beide beleidsdocumenten zijn wederzijds afhankelijk van elkaar.

- Hier geldt de aanpak van *plan-do-check-act*:
- De uitvoering van het meerjarenplan/-begroting volgt in een jaarplan en bijbehorend budget.
 - Op basis van de uitvoering van het jaarplan en de werkelijke uitgaven kan blijken dat bijsturing noodzakelijk is.
 - Het meerjarenplan/-begroting wordt bijgesteld.
 - Het volgende jaarplan en budget worden opgesteld.

Je ziet dus: plannen, uitvoeren, voortgang bepalen en bijsturen.

7.1.3 De liquiditeitsbegroting
Is er op ieder moment in de tijd voldoende geld aanwezig om de plannen te kunnen realiseren? Voor goede *planning & control* heb je een document nodig dat inzicht geeft in je geldstromen: de liquiditeitsbegroting. Hierin wordt de periode gemarkeerd



die ligt tussen het moment waarop de organisatie gelden ontvangt en het moment waarop de middelen uitgegeven worden. Je kunt dit doen voor een jaar, maar bij voorkeur voor meerdere jaren.

De ervaring leert dat toegekende subsidies niet altijd direct bij toekenning van de gelden worden betaald, maar bijvoorbeeld pas bij afronding van het project. Het kan zo zijn dat aan het begin van het jaar wel uitgaven worden gedaan, zonder dat er al geld wordt ontvangen om deze te dekken. De in- en uitgaande kasstromen zijn dan niet in evenwicht. In een liquiditeitsplanning breng je tot uitdrukking welke in- en uitgaande kasstromen op welk moment plaats vinden. De liquiditeitsbegroting geeft dus inzicht in de momenten waarop je behoefte hebt aan geld. Daardoor is het een goede grondslag om sluitende afspraken te maken met je subsidieverstrekters.

Ook zie je wanneer er overschotten in de liquiditeiten zijn. Deze overschotten kun je voor je vermogensbeleid aanwenden door ze tijdelijk op een goed rentend depot te zetten. De inkomsten die daarmee worden gegenereerd, kun je dan gebruiken om je vermogenspositie te versterken.

Op pagina 11 staat een voorbeeld van de liquiditeitsplanning zoals je deze voor de jaarplanning en de meerjarenplanning kunt hanteren. De opgenomen posten daarin zijn slechts ter illustratie.

In het voorbeeld zie je dat de liquiditeitspositie aan het einde van een kwartaal een beleidskeuze mogelijk maakt. Er kan iets worden gedaan met de over-

Voorbeeld van een liquiditeitsbegroting voor een jaar

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Beginstand geldsaldo	€ 10.000	€ 20.750	€ 80.329	€ 57.282
Inkomsten				
Subsidies/sponsoring	€ 56.000	€ 120.000	€ 25.000	€ 95.000
Renteopbrengsten	€ -	€ 829	€ 2.203	€ 2.311
Overige inkomsten	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal inkomsten	€ 56.000	€ 120.829	€ 27.203	€ 97.311
Uitgaven				
Directe kosten voor doelstelling	€ 20.000	€ 36.000	€ 25.000	€ 50.000
Personeel	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000
Huur	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Overige kosten organisatie	€ 3.250	€ 3.250	€ 3.250	€ 3.250
Totaal uitgaven	€ 45.250	€ 61.250	€ 50.250	€ 75.250
inkomsten -/- uitgaven	€ 10.750	€ 59.579	€ 23.047-	€ 22.061
Eindstand geldsaldo	€ 20.750	€ 80.329	€ 57.282	€ 79.343
Overschot geldsaldo langere termijn (1)	€ 20.750	€ 57.282	€ 57.282	€ 79.343
Overschot beperkte periode (2)	€ -	€ 23.047	€ -	€ -

(1) - dit saldo wordt voor de beschikbare periode op depot gezet
(2) - dit saldo wordt op een spaarrekening gezet, waarbij middelen op iedere moment beschikbaar zijn

liquiditeit in de betreffende periode. Daarbij is een uitsplitsing gemaakt voor vermogen dat voor langere tijd op depot kan worden gezet, en vermogen dat op een korte termijn spaarrekening kan worden gezet.

7.1.4 Tussentijdse informatievoorziening
Een belangrijk onderdeel van de *planning & control*-cyclus is de periodieke informatievoorziening. In deze paragraaf wordt met name ingegaan op het doel van de informatievoorziening. De inrichting van de informatievoorziening komt later in dit hoofdstuk aan de orde.

De informatievoorziening dient als stuurinstrument (*control*) om de voortgang van de planning te bewaken (*check*) en waar nodig bij te sturen (*act*).

Dat betekent dat de informatie die je tussentijds gebruikt echt meerwaarde moet hebben voor de dagelijkse besluitvorming binnen je organisatie. Zie het als een dashboard in je auto: daarop moet je ook in een oogopslag kunnen zien of je niet te hard rijdt, of je nog voldoende brandstof hebt en of je motor niet te heet wordt. Als er iets mis is, gaat er een lampje branden. Die functie moet je (management)informatie ook hebben.

Een goede financiële rapportage maakt eerst de verhouding zichtbaar tussen begroting en werkelijke uitgave. Daarnaast is er een inhoudelijke rapportage. Deze is beschouwend van aard. Waardoor worden afwijkingen van de begroting veroorzaakt? Maar ook: worden de doelstellingen gerealiseerd?

Belangrijk is dat je vaststelt welke informatie je zelf nodig hebt.

Voorbeelden van informatie die je in de rapportage kunt opnemen:

- Financiële realisatie in relatie tot de begroting en inschatting van de realisatie per jaareinde. Toelichting van afwijkingen ten opzichte van de begroting (in woorden).
- Analyse van het aantal gerealiseerde bestedingen ten opzichte van de begroting.
- Gemiddelde besteding per project, voortgang van de besteding en nog openstaande verplichtingen met betrekking tot deze bestedingen.
- Zijn de middelen besteed aan het doel waarvoor zij waren bedoeld?

Dit zijn maar enkele voorbeelden. Er zijn veel varianten van informatie denkbaar die in de rapportage

kunnen worden opgenomen. Dit is volledig afhankelijk van de organisatie en de wijze waarop de middelen worden verkregen en besteed. Wanneer je bijvoorbeeld een subsidie van het Oranje Fonds krijgt, wil je weten in hoeverre deze subsidie al is uitbetaald en hoeveel je nog kunt verwachten.

Door de huidige automatisering is vrijwel alle informatie snel beschikbaar, maar je kunt er ook te veel van opnemen. De praktijk leert dat een veelheid aan informatie niet altijd bijdraagt aan een goed inzicht en rapportages vaak onleesbaar maakt. Het is dus belangrijk dat de informatie haar doel dient: informeren over de stand van zaken. Cijfermatig materiaal is daarbij niet altijd voldoende. Analyses van informatie zijn nog belangrijker. Als er overbestedingen worden gesignaleerd, wil je weten waar deze overbestedingen door komen. Wanneer je de oorzaak kent, kun je beter bijsturen.

7.2 Inrichting van een transparante administratie

Er wordt veel waarde gehecht aan een transparante verantwoording van maatschappelijke organisaties (hoofdstuk 8). Je moet kunnen laten zien hoe je omgegaan bent met de aan jou toevertrouwde financiële middelen. In je verslaggeving moet je antwoord geven op de vraag of de toevertrouwde middelen goed besteed zijn. Een goede verantwoording legt een verband tussen de besteding in euro's en de inhoudelijk bereikte resultaten van de geldbesteding. Niet alleen cijfers dus, maar ook analyses.

Om een verantwoording op te kunnen stellen, moet je administratie op orde zijn. En daarmee bedoelen we veel meer dan alleen de financiële administratie (boekhouding). Het omvat de registratie van alle processen en procedures die van belang zijn voor de organisatie. Van het bestellen van kantoormeubilair tot het aanvragen van subsidie, van het werven en aansturen van vrijwilligers tot het betalen van rekeningen.

Een transparante administratie bevat:

- 1 Een goede beschrijving van de administratieve organisatie: dit omvat alle handelingen processen en procedures die van belang zijn voor de organi-

satie. Je regelt rollen en verantwoordelijkheden binnen je organisatie en op welke manier gegevens (zowel financieel als niet-financieel) worden vastgelegd.

- 2 Een gedegen risicoanalyse: voor iedere organisatie zijn tal van risico's te bedenken. De administratieve organisatie dient zo te zijn ingericht dat de risico's zo goed mogelijk beheerst worden.

- 3 Een passende financiële administratie (boekhouding): om financiële informatie te kunnen opstellen, moet een organisatie een financiële administratie inrichten.

7.2.1 Administratieve organisatie

De administratieve organisatie bevat alle handelingen, processen en procedures die van belang zijn voor het functioneren van de organisatie. Deze raken zowel financiële als niet-financiële aspecten van de processen.

Misschien heb je al een organisatie opgezet en lopen processen al op een vaste manier. Soms is dat gewoon zo gegroeid, soms is daar van tevoren goed over nagedacht. Maar vaak zijn deze processen nog

niet vastgelegd. In een administratieve organisatie leg je deze processen formeel vast. Daarmee kun je intern verwarring en fouten voorkomen (iedereen weet wat hij/zij mag of moet doen) en kun je naar buiten toe laten zien dat je de zaken goed geregeld hebt.

Het dwingt je ook om over zaken die vanzelfsprekend lijken, eens goed na te denken. Is alles wel goed geregeld? Kan het efficiënter? Zijn er risico's die we kunnen verminderen door de zaken anders te regelen? Leggen we belangrijke informatie (zowel financieel als niet-financieel) goed vast zodat we er makkelijk over kunnen rapporteren? Bijvoorbeeld het aantal jongeren dat je bereikt hebt of het aantal vrijwilligers dat voor je werkt.

Je moet daarbij wel praktisch blijven. Uiteindelijk gaat het bij een kleinere organisatie niet om de administratieve organisatie zelf. Het gaat om een efficiënte inrichting van de organisatie die risico's minimaliseert en voorziet in de informatiebehoeften.

De administratieve organisatie moet wat betreft de financiën een zestal basisvragen beantwoorden:

- 1 **Wie?**
- 2 **mag Wat?**
- 3 **Waarom?**
- 4 **Wanneer?**
- 5 **en Waarmee** (geautomatiseerd of handmatig)?
- 6 **en Waar** gaan die gegevens heen?

Rol van de administratieve organisatie



Deze elementaire vraagstukken geven precies aan waar het om gaat: het bepalen van de informatiestromen en informatiebehoefte, de medewerkers die belast zijn met het uitvoeren van de handelingen daaromheen, de momenten waarop deze handelingen plaatsvinden en welke hulpmiddelen daarbij noodzakelijk zijn. De informatiestromen staan hierin centraal. Het gaat hierbij zowel om informatie die de organisatie ingaat en wordt verwerkt, als om informatie die uit deze processen voortkomt en weer naar buiten toe kan worden gebruikt.

Een voorbeeld is een inkoopfactuur: je doet een bestelling voor kantoormeubilair. Je moet je dan afvragen welke informatie je rondom een inkoopproces in het informatiesysteem vastgelegd wilt hebben. Vanuit financieel oogpunt zal de factuur vastgelegd worden in de financiële administratie en een betaling zal volgen. In een administratieve organisatie regel je wie mag bestellen (en tot welk bedrag), wie moet goedkeuren, hoe de bestelling en de factuur in de financiële administratie moeten worden vastgelegd, wie de factuur goedkeurt en wanneer een betaling plaats mag vinden (waarbij tevens wordt vastgelegd wie mag betalen en tot welk bedrag).

Een goede administratieve organisatie legt veel praktische zaken en werkafspraken vast, zodat altijd helder is wat de werkwijze is van de organisatie. Met procesbeschrijvingen maak je dit duidelijk.

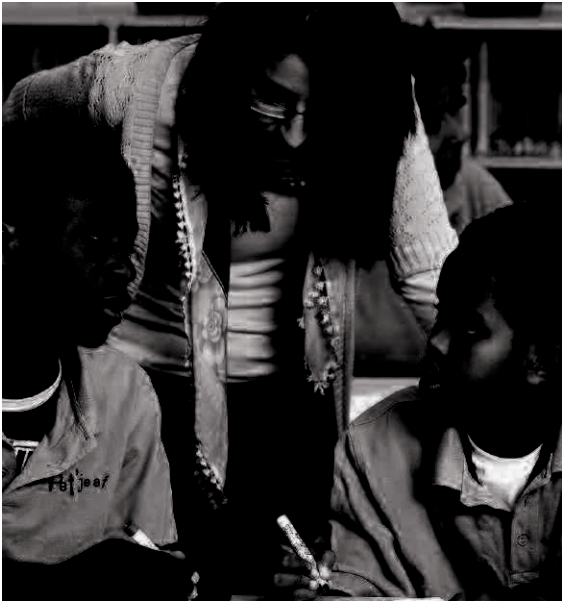
7.2.2 Beschrijven van de administratieve organisatie

De administratieve organisatie moet ervoor zorgen dat:

- de noodzakelijke informatie wordt verkregen;
- deze informatie ook betrouwbaar is;
- inzicht wordt verkregen in de risico's die samenhangen met de exploitatie;
- inzicht wordt verkregen in de mogelijke (on)betrouwbaarheid van de financiële informatie.

De zes basisvragen (wie, wat, wanneer, waarom, waarmee en welke gegevens) vormen een leidraad voor het schrijven van een goed handboek voor administratieve organisatie.

Voor het beschrijven van de administratieve organisatie kun je het onderstaande stappenplan hanteren.



O Stel uzelf de vraag: welke informatie heb ik nodig om mijn organisatie te kunnen besturen?

1 Bepaal de belangrijkste informatiestromen en processen van uw organisatie

2 Bepaal wat daarnaast wat de risico's zijn voor zowel de externe als de interne omgeving

3 Classificeer de risico's naar belangrijkheid

4 Bepaal mogelijke maatregelen om de risico's te beheersen

5 Stel vast hoe u de procedures tot nu toe heeft ingericht

6 Pas maatregelen van interne beheersing in, daar waar procedures hierin niet voorzagen

7 Pas de procedures dusdanig aan dat zij waarborgen dat betrouwbare informatie wordt verkregen

8 Bekijk de procedurebeschrijvingen nog eens kritisch. Beantwoorden de beschrijvingen voldoende aan de vragen: wie, wat, wanneer, waarom, waarmee en waar gaan de gegevens heen? Is voldoende functiescheiding aanwezig?

Een dergelijk stappenplan vraagt van je om met een helicopterview naar je organisatie te kijken. Je besteedt dan op een effectieve manier aandacht aan de zaken waar het echt om gaat, die dingen waarvan je als bestuurder/directeur/manager 's nachts wakker zou kunnen liggen. Daarnaast ben je met deze benaderingswijze in staat om een belangrijke valkuil te vermijden: verzanden in details van werkbeschrijvingen.

Stap 1 Bepaal de belangrijkste processen en informatiestromen
Goede doelen, fondsen en dergelijke organisaties hebben op hoofdlijnen met processen en informatiestromen te maken (zie schema op bladzijde 15.)

Deze opsomming is natuurlijk niet volledig, maar geeft wel een indruk van de veelheid aan informatie die door een organisatie gaat.

Proces	Informatiestromen
Fondsenwerving en opbrengsten	• beleidsdocumenten fondsenwerving • overzicht van mogelijke subsidieverstrekkers • aanvragen voor subsidiëring • toekenningsbrieven subsidies • ontvangsten van subsidies op de bank • overige informatie van subsidieverstrekkers
Bestedingen aan doelstelling	• beleidsdocumenten bestedingen • opstellen van projectdraaiboek met doelen zowel financieel als niet financieel voor (eigen) project • aanvragen en begroten van de kosten voor de uitvoering van een project als onderdeel van het draaiboek • beoordelingsinformatie of de benodigde middelen (geld, mankracht, goederen) gerealiseerd kunnen worden in relatie tot de opbrengsten en/of doelstelling • overeenkomsten afsluiten en project starten • registratie van verplichtingen • uitbetalingen van bestedingen op de dagafschriften van de bank • evaluatie en aanpassen van het draaiboek als blauwdruk voor projecten
Bestedingen voor het eigen werkapparaat	• beleidsdocumenten bestedingen • overeenkomsten met leveranciers (onder andere verhuurder van het pand) • personeelsadministratie • salarisadministratie • bestelbonnen • factureren voor geleverde goederen en diensten • dagafschriften • registratie van bedrijfsmiddelen

Stap 2 Bepaal wat de risico's zijn voor zowel de interne als de externe omgeving
In het proces 'fondsenwerving' is bijvoorbeeld een mogelijk risico dat de aanvraag voor een subsidie te laat wordt ingediend. Of dat je niet (tijdig) de gevraagde rapportages kunt opleveren. Een ander voorbeeld van een risico is dat vrijwilligers 'fraude- ren' met hun declaraties voor onkostenvergoeding. Breng voor ieder proces de risico's in kaart.

Stap 3 Classificeer de risico's naar belangrijkheid
Je kunt elk risico beoordelen op de kans dat het zich voordoet en op de impact ervan als het zich voor- doet. Wanneer de kans klein is en de impact ervan

minimaal, kun je je afvragen of je maatregelen moet nemen. Wanneer de kans klein is, maar de impact erg groot (het zou het einde van je organisatie be- tekenen), dan moet je zorgen dat je maatregelen neemt om het risico verder te verkleinen of geheel uit te sluiten.

Stap 4 Bepaal mogelijke maatregelen
Nu je de risico's in kaart hebt en je weet welke de belangrijkste zijn, kun je maatregelen voor interne beheersing nemen. Je kunt procedures aanpassen waarmee je het risico verkleint. Als bijvoorbeeld sprake is van frauderende vrijwilligers dan kun je bijvoorbeeld in de procedure opnemen dat er altijd

bonnetjes bij de declaraties moeten zitten. En in het voorbeeld van de te laat ingediende subsidieaanvraag kun je zorgen dat je een kalender opstelt waarin alle deadlines voor subsidieaanvragen worden weergegeven.

Functiescheiding
Een belangrijk thema bij interne beheersing en risicomangement is *functiescheiding*. Concreet betekent dit dat niet alle verrichtingen in dezelfde hand mogen liggen; er mag geen sprake zijn van alleen maar zelfcontrole. Dit speelt met name bij de betaalprocedure. Hoe regel je dat er een goede interne controle plaatsvindt op de betalingen die je organisatie verricht?

Een medewerker die verantwoordelijk is voor het invoeren van facturen en contactgegevens van de leverancier, mag niet de persoon zijn die de betalingen voorbereidt en uitvoert. Simpelweg omdat hij of zij daarbij alle mogelijkheden krijgt om zichzelf onopgemerkt te verrijken. Daarnaast bestaat het risico dat informatie daardoor in betrouwbaarheid afneemt. In het kort komt het erop neer dat een persoon nooit twee opeenvolgende schakels in het proces kan uitvoeren (het gaat hier dan om cruciale schakels in het proces). Bij kleine organisatie soms niet te doen om op elk niveau adequate functiescheidingen in te voeren. Dan wordt het principe van vertrouwen extra belangrijk. Maar voor essentiële processen waar grote financiële belangen spelen, zoals een betaalprocedure, dient wel een goed systeem van controle ingericht te worden.

Stap 5 t/m 8 Vastleggen van de administratieve organisatie
In stap 5 t/m 8 leg je de administratieve organisatie feitelijk vast. Je beschrijft hoe de procedures lopen, past de maatregelen van interne beheersing in en zorgt dat er betrouwbare informatie verkregen wordt. Daarna kijk je nog eens kritisch of de beschrijvingen voldoen aan de voorwaarden en er voldoende functiescheiding is.

Hoewel werkbeschrijvingen vaak waardevolle documenten kunnen zijn, bieden zij niet altijd de benodigde functiescheiding en de beheersing van

belangrijke risico's van de organisatie. Om risico's daadwerkelijk te kunnen beheersen, moeten de maatregelen van interne beheersing en het risicomangement expliciete onderdelen van de administratieve organisatie zijn.

Passend bij de organisatie
Het schrijven van een handboek voor administratieve organisatie is een hulpmiddel om de afspraken ten aanzien van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor iedereen duidelijk vast te leggen. De diepgang van de beschrijvingen moet passen bij de omvang van de organisatie.

- Uitgangspunten hiervoor zijn:
- De *aard van de organisatie*: een organisatie waarin veel contant geld omgaat, vraagt om een andere administratieve organisatie dan een organisatie zonder contante geldstromen. Een organisatie met veel buitenlandse projectbestedingen vraagt om een andere beheersing dan een organisatie met vooral projecten in Nederland.
 - De *belangrijkste processen en informatiestromen* kun je afleiden uit de financiële inkomsten- en uitgavenstromen. Voor elk van de financiële stromen stel je een procesbeschrijving op.
 - De *risico's* die een organisatie in de uitvoering van haar activiteiten loopt.

Samenvattend is het goed om de administratieve organisatie top-down te benaderen.

- Stel jezelf altijd de volgende vragen:
- Met welke processen en informatiestromen heb ik te maken?
 - Welke informatie heb ik nodig om mijn organisatie te kunnen besturen?
 - Is er binnen mijn procedures voldoende functiescheiding aangebracht om de betrouwbaarheid van informatie te kunnen waarborgen en te voorkomen dat oneigenlijke onttrekkingen aan de onderneming kunnen plaatsvinden?
 - Heb ik de specifieke risico's van mijn organisatie voldoende in de procedures ingebed?

7.2.3 Financiële administratie
De inrichting van de financiële administratie, ook wel de boekhouding, is een rechtstreeks gevolg van de informatiebehoefte in een organisatie en de wijze waarop een organisatie is ingericht. Ook moet zij aansluiten op de externe verantwoording, de jaarrekening.

Wie, wat, waar, waarom, wanneer, waar gaan gegevens heen?

Input Gegevens van transacties: (bijvoorbeeld) - Mutaties op de bank - Toezeggingen in te ontvangen zaken als te betalen zaken	Financiële administratie 	Output Financiële informatie: - Verplichtingen uit hoofde van projecten - Voortgang projecten ten opzichte van begroting - Resultaat - Vermogenspositie
Primaire processen (direct vanuit doelstelling, activiteiten)		
Ondersteunende processen (kosten eigen werkapparaat)		

Een administratie kan zo eenvoudig of complex worden ingericht als gewenst. De mate van complexiteit hangt af van de vraag welke informatie op welk detailniveau nodig is om de organisatie te kunnen (be)sturen. Ook is het van belang dat de administratie aansluit op de externe verantwoording, de jaarrekening.

Afhankelijk van de informatiebehoefte en de risico's kun je bestedingen aan de doelstelling op projectniveau en op totaalniveau registreren. Datzelfde

geldt voor toerekening van baten en lasten aan projecten. Belangrijk is dat de financiële administratie transparant ingericht is en eenvoudig te vertalen valt naar de jaarrekening. Veel van de automatiseringstoepassingen bieden daar voldoende mogelijkheden voor.

Door gebruik van bijvoorbeeld kostenplaatsen (boekhoudkundige plaatsen waar kosten worden gemaakt), kunnen baten en lasten per project worden gevolgd. Het gebruik van hoofdverdiktingen en verdiktingen (categorieën) maakt de omschakeling naar de jaarrekening eenvoudig.

Het verdient aanbeveling de financiële administratie zo veel mogelijk te laten aansluiten bij de jaarrekening en de interne informatiebehoefte. Daarbij geldt altijd weer de vraag wat écht belangrijk is. Dat zullen in elk geval de administratie van de projecten en de salarisadministratie zijn (wanneer er personeel in dienst is).

- Ten aanzien van de projectadministratie (administratie van bestedingen aan de doelstelling) staan hieronder enkele aanknopingspunten die van belang kunnen zijn:
- beschikbaar budget voor de bestedingen;
 - benodigd budget voor het specifieke project;
 - gemaakte directe kosten (inkopen, betaalde gelden aan bijvoorbeeld de lokale organisatie);
 - personeelskosten die worden toegerekend (op basis van bestede uren);
 - bedrag van aangegane verplichtingen in verband met een project of toekenning van een gift (nog te verwachten kosten).



7.3 Transparante verslaggeving

Fondsenwervende instellingen willen uit de jaarverslaggeving informatie kunnen halen met betrekking tot:

- doelstelling, strategie en beleid van de instelling;
- de inrichting en het functioneren van de organisatie, het bestuur en het toezicht;
- de communicatie met donateurs, vrijwilligers en andere betrokkenen;
- het al dan niet bereiken van de geformuleerde doelstellingen en prestaties;
- het financieel beleid en de financiële verantwoording;
- de plannen voor de toekomst.

Ten aanzien van de jaarrekening van fondsenwervende instellingen is de informatiebehoefte van gebruikers vooral gericht op:

- 1 Welk deel van de baten (inkomsten) is besteed aan het goede doel?
- 2 Wordt het geld daadwerkelijk besteed aan de bij de fondsenwerving aangegeven doelen?
- 3 Wat is het effect van de bestedingen aan de doelstelling?

Goede verslaggeving door fondsenwervende instellingen heeft vooral effect als de verslagen ook voor het publiek beschikbaar zijn. De Raad voor de Jaarverslaggeving geeft daarover in RJ 650 aanbevelingen. De instellingen dienen hun jaarverslagen in ruime mate te verspreiden en moeten ervoor zorgen dat het publiek deze verslagen, eventueel tegen een geringe vergoeding, bij ze kan opvragen. Verder wordt aanbevolen om de jaarverslaggeving via de website van de fondsenwervende instelling toegankelijk te maken.

7.3.1 Wettelijke eisen aan jaarverslaggeving van stichtingen en verenigingen

Deze paragraaf geeft je de belangrijkste wettelijke eisen. Voor de grote lijn van dit hoofdstuk kun je deze paragraaf even laten rusten. Je komt er bij het realiseren van je eigen project later vanzelf op terug.

Aan de jaarverslaggeving van een maatschappelijke organisatie worden de volgende eisen gesteld. Deze zijn in de wet te vinden in:

- de voorschriften van artikel 2:9 van het Burgerlijk Wetboek;

- de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving en in het bijzonder de richtlijn Organisaties-zonder-winststreven (RJ 640) en de richtlijn Fondsenwervende instellingen (RJ 650).

Het Burgerlijk Wetboek (BW) geeft geen regels voor de jaarverslaggeving van verenigingen of stichtingen. Wel worden de volgende, meer algemene eisen gesteld.

De wettelijke grondslag voor de jaarverslaggeving van alle rechtspersonen wordt gevonden in artikel 2:10 BW, waarvan lid 1 en 2 luiden:

- 1 Het bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de rechtspersoon en van alles betreffende de werkzaamheden van de rechtspersoon, naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de rechtspersoon kunnen worden gekend.
- 2 Onverminderd het bepaalde in de volgende titels is het bestuur verplicht jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar de balans en de staat van baten en lasten van de rechtspersoon op te maken en op papier te stellen.

Voor verenigingen geldt daarnaast artikel 2:48 lid 1 BW:

- 1 Het bestuur brengt op een algemene vergadering binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, behoudens verlenging van deze termijn door de algemene vergadering, een jaarverslag uit over de gang van zaken in de vereniging en over het gevoerde beleid. Het legt de balans en de staat van baten en lasten met een toelichting ter goedkeuring aan de vergadering over.

Deze stukken worden ondertekend door de bestuurders en commissarissen; ontbreekt de ondertekening van een of meer hunner, dan wordt daarvan onder opgave van redenen melding gemaakt. Na verloop van de termijn kan ieder lid van de gezamenlijke bestuurders in rechte vorderen dat zij deze verplichtingen nakomen.

Volgens de wet bestaat de jaarverslaggeving uit:

- jaarverslag;
- jaarrekening, bestaande uit:
 - de balans, met de vergelijkende cijfers van het vorige boekjaar;
 - de staat van baten en lasten, met de vergelijkende cijfers van het vorige boekjaar;
 - de begroting van het boekjaar.
- de toelichting op de balans en de staat van baten en lasten;
- overige gegevens.

Voor stichtingen en verenigingen die een onderneming van een zekere omvang in stand houden, is Titel 9 Boek 2 BW wél van toepassing als gevolg van artikel 2:360 lid 3 BW. Voor deze verenigingen en stichtingen gelden artikel 2:49 lid 1 BW respectievelijk artikel 2:300 lid 1 BW.

Artikel 2:49 lid 1 BW luidt:

- 1 Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar van een vereniging als bedoeld in artikel 360 lid 3, behoudens verlenging van deze termijn met ten hoogste vijf maanden door de algemene vergadering op grond van bijzondere omstandigheden, maakt het bestuur een jaarrekening op en legt het deze voor de leden ter inzage ten kantore van de vereniging. Binnen deze termijn legt het bestuur ook het jaarverslag ter inzage voor de leden, tenzij de artikelen 396 lid 6, eerste volzin, of 403 voor de vereniging gelden. De termijn kan voor beheerders waaraan ingevolge Wet toezicht beleggingsinstellingen een vergunning is verleend, bij of krachtens die wet worden bekort.

Artikel 2:300 lid 1 BW luidt:

- 1 Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar van een stichting als bedoeld in artikel 360 lid 3, behoudens verlenging van deze termijn met ten hoogste vijf maanden door het in lid 3 bedoelde orgaan op grond van bijzondere omstandigheden, maakt het bestuur een jaarrekening op en legt het deze voor [aan] hen die deel uitmaken van het in lid 3 bedoelde orgaan ter

inzage ten kantore van de stichting. Binnen deze termijn legt het bestuur ook de krachtens artikel 392 lid 1 toe te voegen gegevens ter inzage voor hen die deel uitmaken van het in lid 3 bedoelde orgaan en het jaarverslag, tenzij artikel 396 lid 6, eerste volzin, voor zover het betreft het jaarverslag, of artikel 403 voor de stichting gelden. De termijn kan voor beheerders waaraan ingevolge de Wet toezicht beleggingsinstellingen een vergunning is verleend, bij of krachtens die wet worden bekort. Zij die deel uitmaken van het in lid 3 bedoelde orgaan kunnen kosteloos een afschrift van deze stukken verkrijgen.

7.3.2 Inrichting van de jaarverslaggeving

De opbouw van de jaarverslaggeving kan als volgt worden weergegeven:

1	Algemene gegevens
2	Kengetallen en kerncijfers
3	Jaarverslag
4	Jaarrekening
4.1	Balans per 31 december jaar x
4.2	Staat van baten en lasten over jaar x
4.3	Resultaatverdeling
4.4	Kasstroomoverzicht over jaar x
4.5	Waarderingsgrondslagen
4.6	Toelichting op de balans per 31 december jaar x
4.7	Toelichting op de staat van baten en lasten over jaar x
5	Overige gegevens
5.1	Vaststelling en goedkeuring
5.2	Gebeurtenissen na balansdatum
5.3	Accountantsverklaring
6	Bijlagen

7.3.3 Inhoud van het jaarverslag

Het jaarverslag (het beschrijvende deel van de jaarverslaggeving) vormt een belangrijk onderdeel van de verantwoording van een maatschappelijke organisatie. Anders dan bij een commercieel bedrijf, zijn de resultaten immers niet van financiële aard en dus slechts in beperkte mate te herleiden uit de jaarrekening. De jaarrekening geeft enkel weer hoeveel geld er aan de doelstelling is besteed en waar dat geld vandaan kwam. De aard en omvang van de behaalde resultaten en de maatschappelijke effecten van de uitgevoerde activiteiten worden voornamelijk inzichtelijk gemaakt in het jaarverslag.

Een goed inhoudelijk jaarverslag in klare taal vraagt veel bewustzijn van wat je wilt en doet, van wat al dan niet lukt en waarom, et cetera. Onderstaande informatie helpt je op weg.

- In het jaarverslag worden in ieder geval de volgende gegevens opgenomen. Deze gegevens zijn gebaseerd op de eisen van de Richtlijn Verslaggeving voor fondsenwervende instellingen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ 650):
- Algemene informatie over de fondsenwervende instelling.
 - Informatie over de activiteiten en de financiële positie.
 - Informatie met betrekking tot de directie, het bestuur en indien aanwezig het toezichthoudend orgaan.
 - Indien een toezichthoudend orgaan is ingesteld: verslag van het toezichthoudend orgaan.
 - Toekomstparagraaf.

1 ALGEMENE INFORMATIE

Een jaarverslag bevat altijd algemene informatie over de organisatie. Ook lezers, die nog nooit van jouw organisatie hebben gehoord, moeten in het kort kunnen zien wat de organisatie doet en waar die voor staat. Het stelt de lezer in staat de rest van het verslag goed te kunnen interpreteren.

- Deze informatie dient in ieder geval te omvatten:
- de statutaire naam, vestigingsplaats en rechtsvorm;
 - de doelstelling van de fondsenwervende instelling, op welke wijze de doelstelling is vertaald in visie, beleid en strategieën, en op welke wijze de belangrijkste activiteiten van de instelling daarin passen;
 - de juridische structuur van de fondsenwervende instelling, met inbegrip van de groepsstructuur;
 - de samenstelling van de directie, het bestuur en het toezichthoudend orgaan;
 - statutenwijzigingen.

2 INFORMATIE OVER DE ACTIVITEITEN EN DE FINANCIËLE POSITIE

In het jaarverslag vermeld je de activiteiten die hebben plaatsgevonden in het verslagjaar. Van iedere activiteit moet je duidelijk maken wat het doel ervan was. Ook moet je beschrijven wat je met de activiteiten hebt bereikt, waar mogelijk

concreet en met cijfers onderbouwd. Dus niet ‘er is huiswerkbegeleiding gegeven’, maar ‘37 jongeren kregen gedurende 6 maanden huiswerkbegeleiding’. Idealiter laat je ook zien wat het effect daarvan was ‘geen van de 37 jongeren bleef dit schooljaar zitten’. En misschien kun je ook iets zeggen over de efficiëntie. Bijvoorbeeld ‘met de inzet van 1 coördinator en 20 vrijwilligers’, of ‘om gerekend kostte dit project € 50,- per begeleide jongere’. Veel transparanter dan dat wordt het niet.

De Raad voor Jaarverslaggeving wil verder dat je inzicht geeft in de verhouding tussen de inkomsten en de bestedingen aan de doelstelling en de verhoudingen tussen kosten van eigen fondsenwerving en de opbrengst daarvan.

Dit inzicht dien je te geven door percentages als volgt te berekenen:

- € totaal besteed aan doelstelling / € totaal van baten
- € kosten eigen fondsenwerving / € baten eigen fondsenwerving

Omwille van de vergelijkbaarheid in de tijd is het aan te bevelen deze percentages in een meerjarenoverzicht op te nemen.

Ook vraagt de Raad voor Jaarverslaggeving om te beschrijven wat je beleid is ten aanzien van de kosten/batenverhouding van de fondsenwerving en welke fondsenwervingsmethoden zijn gebruikt bij de fondsenwerving. En je moet laten zien of je de opbrengsten hebt besteed zoals je bij de wer-ving van de fondsen hebt vermeld.

Het jaarverslag moet aansluiten op de financiële verantwoording uit de jaarrekening. Hierbij moet de indeling worden gevolgd zoals die ook in de staat van baten en lasten wordt gehanteerd.

- In het jaarverslag dient verder inzicht te worden gegeven in:
- het beleid van de instelling met betrekking tot de omvang en functie van de reserves en fondsen;
 - het beleggingsbeleid;
 - het vrijwilligersbeleid;
 - het beleid met betrekking tot de communicatie met belanghebbenden.

3 INFORMATIE MET BETREKKING TOT DE DIRECTIE, HET BESTUUR EN HET TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

- Je moet in je jaarverslag de volgende informatie met betrekking tot de directie, het bestuur en het toezichthoudend orgaan opnemen:
- taak en werkwijze van de directie, het bestuur en het toezichthoudend orgaan;
 - het bezoldigings- en vergoedingenbeleid en de wijze waarop dit beleid in het verslagjaar in de praktijk is gebracht;
 - de wijze van benoeming van het bestuur en het toezichthoudend orgaan en de zittingsduur van de leden;
 - de relevante nevenfuncties van de leden van het bestuur, de directie en het toezichthoudend orgaan.

4 VERSLAG TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

Het toezichthoudend orgaan (bestuur of raad van toezicht) moet in het jaarverslag verantwoording afleggen over hoe het zijn toezichthoudende taak heeft uitgevoerd.

- In het verslag van het toezichthoudend orgaan kunnen de volgende aspecten aan de orde komen:
- de wijze waarop toezicht is gehouden op de strategie en prestaties van de fondsenwervende instelling;
 - de aanwezigheid van een profielschets voor het toezichthoudend orgaan;
 - het aantal vergaderingen in het verslagjaar;
 - het aantal malen dat het bestuur aanwezig is geweest bij deze vergaderingen.

5 TOEKOMSTPARAGRAAF

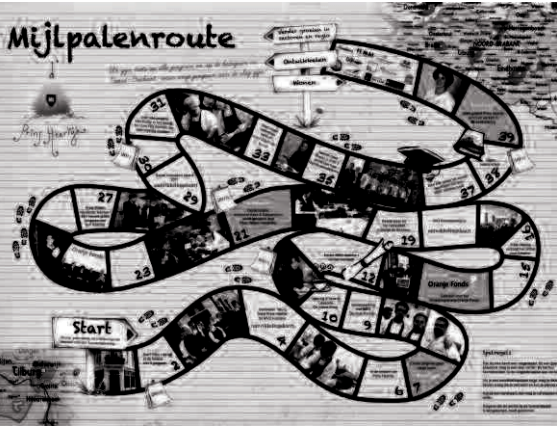
De Raad voor Jaarverslaggeving eist dat je informatie geeft over het jaarplan en dat je de begroting voor het komend boekjaar opneemt in het verslag. In ieder geval moet je inzicht geven in de verwachte inkomsten, de geplande besteding van middelen aan het doel en daarbinnen aan concrete programma’s en activiteiten, de beoogde resultaten, het deel van de middelen dat wordt besteed aan fondsenwerving en aan ondersteunende functies, en hoe wordt omgegaan met reserves en fondsen.

7.3.4 Verkort jaarverslag

Je kunt ervoor kiezen om voor het publiek een verkort jaarverslag op te stellen. Deze mag inhoudelijk niet afwijken van het officiële jaarverslag (artikel 2:395 lid 2 BW).

In het verkorte verslag zijn in ieder geval opgenomen:

- een samenvatting van het jaarverslag;
- de statutaire naam, volledig adres en rechtsvorm;
- omschrijving van de doelstelling;
- (verkorte vorm van) de staat van baten en lasten en de balans, waarbij dezelfde indeling wordt aangehouden als in het officiële jaarverslag;
- de strekking van de afgegeven accountantsverklaring;
- een verwijzing naar het officiële jaarverslag, zodat de lezer dit kan aanvragen.



Twee voorbeelden van verkorte jaarverslagen in de vorm van een ‘factsheet’ (Humanitas) en een bordspel (Prinsheerlijk).

7.3.5 De tien basisprincipes voor een transparant jaarverslag

- 1 Zorg voor een rode draad in het jaarverslag
- Het is van belang dat het verslag consistent is en dat het een samenhangend geheel is.
- 2 Weet wie de lezers zijn van het verslag
- Maak het verslag niet te technisch. Daarnaast is van belang of de lezers van het verslag internen of externen zijn. Met name de externen hebben een informatieachterstand. Voor hen zullen zaken die voor jou vanzelfsprekend zijn, niet altijd zo vanzelfsprekend zijn.
- 3 Maak de meerwaarde van de eigen organisatie duidelijk
- Een maatschappelijke organisatie heeft een bestaansrecht omdat zij iets toevoegt aan de maatschappij. De toegevoegde waarde komt voort uit de doelstelling en missie van de organisatie en de wijze waarop deze doelstelling gerealiseerd wordt. Vaak zijn ook andere organisaties werkzaam op jouw werkterrein. Uit het jaarverslag dient duidelijk de toegevoegde waarde te blijken en de dingen waarmee je je onderscheidt van andere organisaties.
- 4 Neem een samenvatting van het profiel van de organisatie en resultaten op (in kerncijfers)
- Een samenvatting van de resultaten is erg prettig voor een lezer. Het is een service, waarmee hij direct de ontwikkeling in de organisatie kan aflezen. Daarnaast kan hij met behulp van een dergelijke samenvatting snel zijn informatiebehoefte bepalen.
- 5 Werk met concrete voorbeelden van behaalde resultaten
- Voor lezers geldt vaak dat een resultaat pas echt resultaat is, wanneer dat ook tastbaar is; tastbare informatie kan doorslaggevend zijn.
- 6 Neem niet alleen feitelijke informatie op, maar ook meningen
- Het is nuttig een visie te laten blijken in het verslag. Als je ontwikkelingen in jouw sector beschrijft, dan wil de lezer weten hoe je met deze ontwikkelingen zult omgaan.

- 7 Wees open in leer- en verbeterpunten
- Hierdoor kun je ook jouw groei zichtbaar maken. Verbeterpunten die vorig jaar benoemd zijn, kunnen in het jaar erop worden gerapporteerd als gerealiseerd resultaat.
- 8 Geef een diepgaande toelichting op de financiën. Help de lezer bij het interpreteren van de cijfers
- Cijfermatige gegevens zijn pas relevant als zij voorzien zijn van een leeswijzer. Het is zeer belangrijk dat de lezer handreikingen krijgt om de cijfers te kunnen interpreteren.
- 9 Meet resultaten die relevant zijn, niet die makkelijk meetbaar zijn
- Een verslag moet interessant zijn voor de lezer. Het verslag moet ‘ertoe doen’. Meet dus resultaten van zaken die ook in je doelstelling staan.

- 10 Wees duidelijk over de governance (bestuursvorm) en het functioneren daarvan
- Inzicht in de kwaliteit van toezicht en risicomanagement binnen je organisatie geeft aan de gebruiker zekerheid over de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

Tip

Als alles perfect is, is het niet moeilijk om jezelf te laten zien. Maar als je nog niet zover bent, kun je je ambitie dan bijstellen of houd je de resultaten tijdelijk uit het zicht?

Laat altijd objectief zien waar de organisatie staat. Zo kun je verbeteringen in de eigen organisatie stimuleren en vertrouwen opbouwen.

Jaarverslaggeving moet daarom transparant zijn. Laat zien wat wel en wat niet gepresteerd is.

Bekijk voor informatie over transparante verslaggeving ook eens de website van de transparantprijs: www.transparantprijs.nl

Online jaarverslag Oranje Fonds

Sinds 2009 brengt het Oranje Fonds naast het traditionele gedrukte jaarverslag, een digitaal jaarverslag uit. Bezoekers kunnen op www.oranjefonds.nl/jaarverslag zelf een jaarverslag samenstellen door de gewenste hoofdstukken te selecteren. Vervolgens wordt de selectie als pdf bestand gedownload.

Jaarverslag 2012

Financieel Katern 2012

Siel uw jaarverslag samen

1. Kies een gebied

2. Kies een jaar

3. Kies programma

4. Kies eenheid

5000K

4000K

3000K

2000K

1000K

0

Aruba

Curacao

Bonaire

Oranjestad

Oranje

Limburg

Noord-Holl.

Friesland

Saba

Utrecht

Groningen

Zuid-Holl.

Noord-Brab.

Overijssel

Sint Maart.

Zeeuws

Organisatie

Omschrijving

Euro

Denksport Oosterbloem

Sportdag

500

Gemeenschapscentrum 't Mienak

Sportdag

400

Kraatsvereniging De Kestrel

Sportdag

500

Denksport inzake Bazaarcommissie

Gereed maken lokale voor activiteiten

500

K.V. De Kestrel Oosterbloem

Sportcomplex gereedmaken voor seizoen

500

Borching gemeenschapscentrum t Mienak

Schoonmaken voor en door leden

250

De Proustprinsie

Voorjaarsrecreatie Proustprinsie

500

Doorpeut t Woud

Opleppen van centrale hal

300

Lichtaarsvereniging Melkbaai ten

Schieten, boeien, zegen

500

Kraatsvereniging De Twee Dieren/DOS

Dansen, dans, deze verkleed

450

Toon alle resultaten

Wat steunt het Oranje Fonds bij u in de buurt?

plaatsnaam

jaar

2012

Bekijk

7.4 Fiscale regels

Deze laatste paragraaf beschrijft de *do's-and-don'ts* in het mijnenveld van de fiscus. Het woord 'mijnenveld' is niet bedoeld om de fiscus tot een soort tegenstander te bestempelen, maar om aan te geven dat het fiscaal-juridisch moeilijk is om op de juiste wijze met alle regels om te gaan. Maak je fouten, dan kan het je (heel) veel geld en moeite kosten. Pak je het goed aan, dan kun je (heel) veel winnen.

7.4.1 Fiscaliteit neemt in belang toe

De fiscaliteit wordt voor instellingen in de publieke sector steeds belangrijker. Dit geldt ook voor maatschappelijke organisaties. Het toenemende belang is het gevolg van een voortdurende wijziging van wetgeving en een toenemende marktoriëntatie van de organisaties, maar ook van een verhoogde belangstelling van de Belastingdienst. De fiscale risico's zijn in de afgelopen jaren fors toegenomen en deze risico's komen steeds vaker aan het licht bij controles. In de praktijk blijkt maar al te vaak dat belastingplicht voor een maatschappelijke organisatie tot een - veelal onaangename - verrassing leidt. Soms houdt deze verrassing verband met de snelle groei van de organisatie.

De aandacht van de maatschappelijke organisaties zou uit moeten gaan naar het zo goed mogelijk benutten van de fiscale mogelijkheden, maar ook naar het beheersen van risico's. Dit vraagt om een goed begrip van de fiscaliteit binnen jouw organisatie; hoe kun je er strategisch handig mee omgaan, hoe kun je dat administratief goed inrichten en hoe veranker je dat alles in een helder fiscaal statuut. Hierna volgt een korte toelichting op de belangrijkste risico's en ontwikkelingen op het gebied van fiscaliteit voor maatschappelijke organisaties.

7.4.2 Loonbelasting/sociale verzekeringen

Bij nieuwe of groeiende organisaties is het vaak onduidelijk of eventuele medewerkers daadwerkelijk in dienst zijn of niet. Dit is van belang omdat een dienstbetrekking tot verplichtingen voor de werkgever leidt. Met name in het kader van de heffing van loonbelasting en premies sociale verzekeringen. De omstandigheid dat jouw organisatie een maatschappelijke doelstelling heeft, maakt dit niet anders.

(Fictieve) dienstbetrekking of niet

Als er sprake is van een dienstbetrekking, moet je een aantal handelingen verrichten. Zo dien je je nieuwe medewerker zelf te identificeren en een

kopie van zijn of haar identiteitsbewijs te maken en te bewaren bij de loonadministratie. Bij indiensttreding van personeel is per 1 januari 2007 de verplichte loonbelastingverklaring komen te vervallen. De werkgever dient nog wel op andere wijze een aantal gegevens van de werknemer (zoals naam-, adres- en woonplaatsgegevens, geboortedatum, burgerservicenummer (voorheen sofinummer) en de keuze voor het wel of niet toepassen van de loonheffingskorting) vast te leggen in de loonadministratie. Een verklaring waaruit voornoemde gegevens blijken, dient de werknemer te dateren en te ondertekenen. Uit praktische overwegingen kan hiervoor de 'Opgaaf gegevens voor de loonheffingen' worden gebruikt die te vinden is op de website van de belastingdienst.

Als je gebruik maakt van de diensten van een zogenoemde zelfstandige zonder personeel (hierna: zzp'er) kan het zo zijn dat er een dienstbetrekking ontstaat. Dit hangt niet alleen af van afspraken of contracten, maar met name van de feitelijke omstandigheden. Het risico bestaat dat de Belastingdienst deze arbeidsverhoudingen aanmerkt als dienstbetrekkingen, waardoor er met terugwerkende kracht kan worden gecorrigeerd en beboet. Dit risico kun je beperken door de zzp'er te verzoeken een zogenaamde Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) te overleggen. Uit de VAR blijkt hoe de Belastingdienst de werkzaamheden van de zzp'er heeft gekwalificeerd.

Er zijn vier soorten VAR: de VAR winst uit onderneming (VAR-WUO), VAR inkomsten uit werkzaamheden voor rekening en risico van uw vennootschap (VAR-DGA), de VAR resultaat overige werkzaamheden (VAR-ROW) en de VAR-Loon. Bij een VAR-Loon is fiscaal sprake van een dienstbetrekking en moet je de zzp'er als werknemer opnemen in de loonadministratie. Bij een VAR-ROW moet je zelf beoordelen of sprake is van een dienstbetrekking. Veiligheids-halve is ons advies om de zzp'er dan als werknemer te behandelen. Bij een VAR-WUO of VAR-DGA, moet je controleren of de omschrijving van de werkzaamheden op de VAR overeenstemmen met de feitelijke werkzaamheden die de ondernemer binnen jouw organisatie verricht. Stemmen deze overeen, dan biedt de VAR zekerheid dat geen loonheffingen hoeven te worden ingehouden en afgedragen. Uiteraard dient de periode waarvoor de VAR-verklaring geldig is, te matchen met de inzet van de zzp'er bin-

nen jouw organisatie. Stemmen de activiteiten niet overeen dan dient de zzp'er een nieuwe VAR aan te vragen voor de werkzaamheden die hij bij jullie gaat verrichten. De zzp'er dient elk jaar een nieuwe VAR-verklaring te overleggen. Ten slotte dien je de identiteit van de zzp'er vast te stellen en te controleren of deze overeenstemt met diegene aan wie de VAR-verklaring is afgegeven. Bewaar een kopie van de VAR-verklaring en een kopie van het identiteitsbewijs van de zzp'er in je administratie. Op termijn zal de VAR-verklaring worden vervangen door een online webmodule. Over de precieze invulling is momenteel nog weinig bekend.

Vrijwilligersregeling

Maatschappelijke organisaties maken veel gebruik van vrijwilligers. Onder voorwaarden gelden deze vrijwilligers niet als werknemers. Wordt aan deze voorwaarden voldaan, dan kun je de administratieve verplichtingen die samenhangen met indiensttreding van 'werknemers' achterwege laten. Je dient hierbij te beoordelen of de beloning die een vrijwilliger ontvangt marktconform is. Is dit het geval, dan is er *geen* sprake van vrijwilligerswerk. Over de vergoeding dienen dan loonheffingen te worden ingehouden en afgedragen. Als richtlijn heeft de Belastingdienst bepaald dat er geen sprake is van een marktconforme beloning als een vrijwilliger, ouder dan 23 jaar, maximaal € 4,50 per uur ontvangt. Voor een vrijwilliger jonger dan 23 jaar bedraagt de maximum uurvergoeding € 2,50, aldus de Belastingdienst. Als absolute grens heeft de wet de maximale vergoeding per maand gesteld op € 150,- en per jaar op € 1.500,-. Een vrijwilliger mag onder overlegging van bonnen wel daadwerkelijk gemaakte kosten declareren, maar ook dan geldt dat rekening moet worden gehouden met de bovengenoemde wettelijke normen. Bij overschrijding van die normen bestaat de kans op inhoudingsplicht. Dit is niet per definitie het geval. Maakt een werknemer bijvoorbeeld voor EUR 200 aan kosten per maand, dan ligt dit boven het normbedrag van de vrijwilligersregeling. Als door overlegging van bonnen aannemelijk kan worden gemaakt dat het vergoeding van werkelijke kosten betreft, hoeven toch geen loonheffingen te worden ingehouden. Er is dan geen sprake van een beloning.

Inlenersaansprakelijkheid

Bij inlening van personeel ben je aansprakelijk voor de loonheffingen en btw die de uitlener (meestal

een uitzendbureau) aan de belastingdienst moet betalen ter zake van het personeel dat je hebt ingeleend. Daarom moet je je er zo veel mogelijk van overtuigen dat het uitzendbureau zijn verplichtingen aan de Belastingdienst nakomt. Hiervoor kun je gebruikmaken van een Verklaring betalingsgedrag, eventueel aangevuld met een schriftelijke verklaring van de accountant van het uitzendbureau. Een Verklaring betalingsgedrag verstrekt de Belastingdienst op verzoek. Zekerheid geven deze verklaringen overigens niet, omdat de juistheid van de loonaangiften niet wordt gecontroleerd.

Een beter alternatief is gebruikmaken van een G-rekening. Door 25% van de factuur (incl. btw) te storten op de G-rekening van het uitzendbureau en een aantal administratieve voorwaarden na te leven word je volledig gevrijwaard van je aansprakelijkheid als inlener. De exacte administratieve voorwaarden zijn opgenomen in de folder van de Belastingdienst over de inlenersaansprakelijkheid.

Soms stelt het uitzendbureau dat een storting van 25% te hoog is. Dat percentage is echter in overleg tussen Belastingdienst en de uitzendbranche tot stand gekomen en is dus zeker niet te hoog. Bovendien kan het uitzendbureau een eventueel overschot terugvragen van de Belastingdienst. Bepaalde grotere, gerenommeerde uitzendbureaus hebben een garantstelling afgegeven aan de Belastingdienst waardoor de storting van 25% op de G-rekening niet nodig is. Vraag in dat geval altijd een kopie op van de brief van de Belastingdienst waarin dat bevestigd wordt voordat je besluit om op verzoek van het uitzendbureau niet te storten op hun G-rekening.

Registratieplicht voor uitleners van personeel

Met ingang van 1 juli 2012 is de Wet Allocatie Arbeidskrachten Door Intermediairs (Waadi) van kracht. Op basis van de Waadi moet iedere onderneming, die arbeidskrachten ter beschikking stelt (zowel bedrijfsmatig als niet-bedrijfsmatig), dit registreren in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel. Het niet naleven van de registratieverplichting heeft ingrijpende consequenties. Bij controle door de inspectie SZW lopen de uitlener (uitzendbureau) en de inlener (jullie) het risico op een boete van € 12.000,- per gedetacheerde werknemer, tot een maximum van € 78.000,- per overtreding. Als binnen vijf jaar een tweede overtreding

wordt geconstateerd, wordt de bestuurlijke boete verhoogd met 100%, bij een derde overtreding volgt een verhoging van 200%.

Het is daarom noodzakelijk dat je bij de inleen van personeel dat onder jullie leiding of toezicht gaat werken controleert dat de uitlener als zodanig is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. Dat kan gratis via de Waadi check op www.kvk.nl/waadi. Deze check moet je niet alleen uitvoeren bij uitzendbureaus, maar ook bij een zzp'er die via zijn eigen B.V. werkt, ook als die zzp'er beschikt over een VAR-DGA!

SGI

Als er binnen een organisatie meerdere werkgevers zijn en werknemers willen overstappen van de ene werkgever naar de andere, dan kan de organisatie verzoeken om te worden aangemerkt als een zogenoemde Samenhangende Groep Inhoudingsplichtigen (SGI). Daardoor worden de administratieve verplichtingen bij zo'n overstap verlicht.

7.4.3 Btw

Bij veel maatschappelijke organisaties is op dit moment nog weinig aandacht voor de btw. Dit is onterecht. Ieder die duurzaam prestaties tegen vergoeding verricht aan derden kwalificeert namelijk als btw-ondernemer. Het hebben van een winstoogmerk is niet vereist om als btw-ondernemer te kunnen worden aangemerkt.

Btw-ondernemerschap is een actueel thema gelet op de recente ontwikkelingen in de positie van de maatschappelijke organisatie in het maatschappelijke speelveld. Omdat de inkomsten uit instellings-subsidies, schenkingen en legaten, e.d., dikwijls afnemen gaan maatschappelijke organisaties steeds vaker op zoek naar inkomsten uit nieuwe activiteiten, zoals het organiseren van veilingen en loterijen en het afsluiten van sponsorcontracten met het bedrijfsleven. Daardoor begeven steeds meer maatschappelijke organisaties zich in het economische verkeer en kwalificeren daarom (voor een deel van hun activiteiten) wel degelijk als btw-ondernemer.

Uitgangspunt is dat alle prestaties die een btw-ondernemer verricht tegen vergoeding, zijn belast met btw. Uitzondering hierop zijn prestaties waarop een specifieke btw-vrijstelling van toepassing is. Voor de toepassing van btw-vrijstellingen gelden in

het algemeen strikte voorwaarden. Een voorbeeld van een btw-vrijstelling is de vrijstelling voor bepaalde aangewezen leveringen en diensten van sociale of culturele aard. Een aantal activiteiten waarop deze vrijstelling van toepassing is, zijn specifiek benoemd. Daarnaast bestaat een mogelijkheid om als maatschappelijke organisatie een verzoek in te dienen bij de belastingdienst in 's-Hertogenbosch om een beroep te mogen doen op deze vrijstelling. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er geen concurrentie mag zijn met winst beogende ondernemers. Zij kunnen namelijk per definitie geen beroep doen op deze btw-vrijstelling. Let op: als organisaties, die in het verleden zijn aangewezen om de sociaalculturele btw-vrijstelling toe te passen, nieuwe activiteiten gaan verrichten, moet altijd worden beoordeeld of voor die activiteiten (ook) een beroep kan worden gedaan op een vrijstelling.

Een btw-ondernemer die btw-belaste prestaties verricht kan de btw op de kosten die hij voor deze activiteiten maakt op zijn aangifte volledig in aftrek brengen. De btw op kosten gemaakt voor btw-vrijgestelde activiteiten kan helemaal niet in aftrek worden gebracht. In dat geval vormt de btw op inkoopkosten een kostenpost. Wanneer een maatschappelijke organisatie, naast vrijgestelde prestaties en/of niet-ondernemersactiviteiten, btw-belaste prestaties verricht kan zij een deel van de op algemene kosten drukkende voorbelasting in aftrek brengen/terugvragen. Het is raadzaam hierover afspraken te maken met de Belastingdienst.

Bij de groei van een organisatie worden vaak nieuwe en onbekende wegen ingeslagen. Nieuwe activiteiten worden ontplooid ter verwezenlijking van de doelstelling. Bij elke nieuwe activiteit moet steeds worden beoordeeld of btw is verschuldigd: treedt de organisatie hiervoor op als btw-ondernemer en zo ja, is een specifieke btw-vrijstelling van toepassing of niet?. Ook is het verstandig regelmatig te controleren of de inhoud van de activiteiten die eerder al eens is getoetst, nog gelijk is gebleven. Als de inhoud en/of de financiering van de activiteiten is gewijzigd, kan ook de btw-kwalificatie zijn gewijzigd. Mogelijk ontstaat de verplichting tot voldoening van btw op aangifte, maar wellicht ook recht op (gedeeltelijke) aftrek van voorbelasting. Het is van belang ook gesubsidieerde projecten te betrekken in de beoordeling van de btw-positie.



Subsidies kunnen namelijk in bepaalde gevallen worden aangemerkt als de vergoeding voor prestaties van de maatschappelijke organisatie aan de subsidieverstrekker en/of een derde. Mogelijk is dan btw verschuldigd over de ontvangen subsidie. Daar staat tegenover dat eventuele verschuldigdheid van btw over de ontvangen subsidie een positief effect heeft op het aftrekrecht van de maatschappelijke organisatie.

In het kader van samenwerking en/of concernvorming tussen maatschappelijke organisaties komt het vaak voor dat de betrokken organisaties over en weer diensten aan elkaar verlenen zoals de inzet van eigen personeel, het voeren van administratie of het samenvoegen van ondersteunende afdelingen. Over de vergoeding die de maatschappelijke organisaties hiervoor ontvangen (in geld of in natura) is in beginsel 21% btw verschuldigd. Ervan uitgaande dat de 'afnemende' organisatie geen of een beperkt recht heeft op aftrek van btw, verhoogt de btw de kosten van de samenwerking. Bij een intensieve en/of meer langdurige samenwerking zijn overigens wel mogelijkheden denkbaar om ongewenste btw-heffing te beperken. Onder bepaalde voorwaarden kunnen organisaties mogelijk een fiscale eenheid btw vormen, gebruikmaken van het leerstuk 'kosten voor gemene rekening' of gebruik maken van een goedkeuring voor het langdurig uitleenen van personeel in de sociaal/culturele sector.

Ook buiten het kader van samenwerking en/of concernvorming kan het voorkomen dat personeel - bij tijdelijke overcapaciteit - wordt gedetacheerd bij derden of gelieerde brancheorganisaties. Zoals hier-

voor vermeld is deze detachering in beginsel btw-belast. In het algemeen geldt dat btw-risico's, maar dus ook kansen, zich bij vrijwel iedere maatschappelijke organisatie voordoen bij ter beschikking stellen van personeel (detachering), inhuren van personeel, bouwen en exploiteren van onroerend goed, geldstromen van en naar nevenstichtingen, subsidies en samenwerkingsverbanden met andere (maatschappelijke) organisaties.

7.4.4 Vennootschapsbelasting

Maatschappelijke organisaties maken vaak gebruik van de rechtspersonen stichting of vereniging. Deze rechtspersonen zijn slechts vennootschapsbelastingplichtig indien en voor zover zij een onderneming drijven en/of in concurrentie treden met belastingplichtige ondernemingen. Van het drijven van een onderneming is sprake indien (1) met een organisatie van kapitaal en arbeid (2) wordt deelgenomen aan het economische verkeer met (3) het oogmerk winst te behalen. Voor de vraag of sprake is van vennootschapsbelastingplicht is veelal met name doorslaggevend of bij de rechtspersoon het oogmerk aanwezig is winst te behalen. Of sprake is van een winstoogmerk wordt bepaald aan de hand van de feiten waarbij de statuten geen doorslaggevende betekenis hebben.

Maatschappelijke organisaties komen steeds meer in aanraking met vennootschapsbelasting. Oorzaken hiervan zijn onder meer wijzigingen in het subsidiebeleid, samenwerkingstrajecten met (commerciële) organisaties, actieve fondsenwerving en nieuwe inkomstenbronnen waarop de organisaties zich oriënteren. Als jouw maatschappelijke organisatie

vennootschapsbelastingplichtig is, kan dit overigens ook gevolgen hebben voor de bestuurdersaansprakelijkheid voor de loonheffingen en btw.

Binnen een maatschappelijke organisatie die een onderneming drijft, moet vastgesteld worden of feitelijke betaling van vennootschapsbelasting beperkt of voorkomen kan worden. De wetgeving kent diverse vrijstellingen en fiscale faciliteiten (bijvoorbeeld de faciliteit voor fondsenwervende instellingen en de bestedingsreserve). De voorwaarden voor toepassing van deze faciliteiten zijn per 1 januari 2012 aangescherpt. Mede daarom is het aan te bevelen hierover schriftelijke afspraken met de Belastingdienst te maken.

Stichtingen en verenigingen zijn van de vennootschapsbelasting vrijgesteld, mits de winst jaarlijks niet meer bedraagt dan € 15.000,- en tezamen met de afgelopen vier jaar niet meer dan € 75.000,-. Wanneer je een beroep doet op deze vrijstelling, zal je jaarlijks moeten toetsen of je onder de drempel(s) blijft. De groei van een maatschappelijke organisatie kan ervoor zorgen dat deze drempelbedragen worden overschreden. De vrijstelling kan dan niet langer worden toegepast, waarmee belastingheffing over de resultaten actueel wordt.

7.4.5 Schenk- erfbelasting

Als jouw organisatie regelmatig giften, legaten of erfenissen ontvangt, kan zij geconfronteerd worden met de verplichting om in verband met deze verkrijgingen aangiften schenk- en erfbelasting te verzorgen. Dit is enkel het geval indien het ontvangen bedrag de vrijgestelde drempel overschrijdt. De drempel bedraagt momenteel € 2.057,- (bedrag 2013). Indien deze drempel wordt overschreden, kan schenk- en erfbelasting verschuldigd zijn tegen tarieven van 30-40% (2013). Naarmate jouw organisatie in omvang en bekendheid groeit, zal het belang van eventueel verschuldigde schenk- en erfbelasting naar verwachting toenemen.

Als jouw organisatie voor ten minste 90% het algemeen belang dient, komt zij onder strikte voorwaarden in aanmerking voor de status als Algemeen Nut Beogende Instelling (hierna: ANBI). Organisaties die beschikken over deze status zijn vrijgesteld van schenk- en erfbelasting en derhalve verlost van de verplichting om aangiften schenk- erfbelasting te verzorgen. Daarnaast kan de status als ANBI voor

jouw organisatie en eventuele donateurs financiële en fiscale impact hebben in de sfeer van de overdrachtsbelasting, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. Ook indien zich (op termijn) een fusie of reorganisatie ten aanzien van jouw organisatie zou voordoen, kan een ANBI-status van belang zijn. De ANBI-status wordt op verzoek bij beschikking verstrekt door de Belastingdienst in 's-Hertogenbosch. Om het verzoek kansrijk te doen zijn, adviseren wij je eerst goed na te gaan of je voldoet aan de gestelde voorwaarden. Het is van belang dat steeds aan de voorwaarden wordt voldaan om te voorkomen dat de ANBI beschikking met terugwerkende kracht wordt ingetrokken door de Belastingdienst. De afgelopen jaren is de relevante wet- en regelgeving voor ANBI's regelmatig gewijzigd, meest recent met de invoering van de zogenaamde Geefwet per 1 januari 2012. Zo is het met ingang van 1 januari 2012 voor een B.V. of N.V. niet meer mogelijk om een ANBI-status te verkrijgen.

De aandachtspunten op het gebied van de ANBI-status schuilen zowel in de formulering van de statuten als in de feitelijke uitvoering. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de invulling van de zogenaamde anti-oppot-eis, de formulering van de liquidatiebepaling en de hoogte van de bestuurdersbeloningen. Het verdient aanbeveling om de ANBI-status van jouw organisatie periodiek te beoordelen naar de stand van de op dat moment geldende wettelijke vereisten.

De Belastingdienst stelde zich in het verleden vaak strikt op met betrekking tot het verrichten van commerciële activiteiten door ANBI's. Per 1 januari 2012 staat de uitoefening van commerciële activiteiten in beginsel niet langer in de weg aan het verkrijgen of behouden van de ANBI-status. Hierbij geldt als uitgangspunt dat de opbrengsten uit deze commerciële activiteiten ten goede komen aan het algemeen nuttige doel van jouw organisatie. Overigens moet hierbij niet uit het oog verloren worden dat het ontplooiën van commerciële activiteiten gepaard kan gaan met vennootschapsbelastingplicht.

In een aantal gevallen kunnen organisaties die geen recht hebben op de ANBI-status wel als een zogenaamde Sociaal Belang Behartigende Instelling (SBBi) worden aangemerkt. Dit kan onder omstandigheden de heffing van schenk- en erfbelasting voorkomen.

Transparantie & verantwoording in de sociale sector

Hanneke Mateman & Saskia Keuzenkamp - MOVISIE

Inhoud

Inleiding	3
1 Het belang van evaluatie	4
2 Evaluatieonderzoek	6
3 Methoden voor evaluatie en effectmeting	10
3.1 Handboek schrijven	10
3.2 Effectenarena	12
3.3 Casestudy	14
3.4 Monitoring	15
3.5 Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA)	16
3.6 Social Return On Investment (SROI)	17
3.7 Theory of Change (ToC)	17
3.8 Pragmatische Trial	20
3.9 De evaluatiemethoden in vogelvlucht	21
4 Het opzetten van een evaluatie of effectmeting	22
5 Slotopmerkingen	25
6 Literatuur	26/27

Hoofdstuk 8
Transparantie & verantwoording in de sociale sector

Inleiding

Sociale ondernemers begeven zich met hun maatschappelijk initiatief in het krachtenveld van de maatschappelijke dienstverlening. Ze opereren tussen ‘markt en staat’ waar overheden, gevestigde maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers zich inzetten voor de samenleving. Dit terrein, ook wel het maatschappelijk middenveld genoemd, is sterk in beweging. De transities op terreinen van zorg, arbeidsparticipatie en jeugdzorg en de veranderende verhouding tussen overheden, uitvoerders en burgers bieden kansen voor innovatie. Hier kunnen sociale ondernemers hun voordeel mee doen. Om in dit dynamische veld legitimiteit, vertrouwen en betrokkenheid te verkrijgen én te behouden zijn transparantie en verantwoording van groot belang.

Evaluatie en effectmeting vormen de basis voor transparantie en verantwoording. Evalueren is een

continu en gestructureerd proces van kritisch kijken naar het succes en falen in je eigen organisatie. Doel hiervan is enerzijds het verbeteren van het eigen functioneren en anderzijds het vergroten van de effectiviteit van je initiatief voor de samenleving. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan zelf-evaluatie en enkele geschikte externe onderzoeksmethoden...

Sociale ondernemers willen het verschil maken in de maatschappij. In toenemende mate zijn ook financiers en andere belanghebbenden geïnteresseerd in de effecten van initiatieven. In dit hoofdstuk krijg je een aantal handreikingen hoe je dat verschil meetbaar en zichtbaar kunt maken.

We beschrijven een aantal instrumenten om effecten van initiatieven in kaart te brengen en geven daarbij een aantal praktische voorbeelden en adviezen voor de toepassing ervan.



1 Het belang van evaluatie



De context

Het maatschappelijk domein is volop in beweging en dat stelt de sociale sector voor grote uitdagingen. Bezuinigingen, transities, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Welzijn Nieuwe Stijl; het zijn allemaal ontwikkelingen waar de sector op in moet spelen. De grote vraag is hoe de sociale sector in deze turbulente periode verschil kan blijven maken in het leven van individuen en groepen die maatschappelijke ondersteuning nodig hebben. Evaluatie- en effectonderzoek kunnen in belangrijke mate bijdragen aan deze maatschappelijke opgave, omdat we met behulp hiervan een oordeel kunnen geven over de werkzaamheid van initiatieven.

De toegenomen aandacht voor evaluatie- en effectonderzoek past in de lijn van professionalisering en kwaliteitsverbetering van het werk in de sociale sector. Deze is enkele jaren geleden ingezet en gaat gepaard met hernieuwde aandacht voor het ‘ambacht’ van de sociaal werker, het ontstaan van nieuwe organisatietypen, maatschappelijk ondernemerschap en het zoeken naar innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Een belangrijke katalysator vormen de verschuivingen die zich hebben voorgedaan in de financieringsstructuur en gemeentelijke sturing. De aandacht is verschoven van sturing op resultaten (*output*) naar sturing op maatschappelijke effecten (*outcome*). Om te kunnen bepalen welke sociale projecten, initiatieven en methoden gecontinueerd, verbeterd of beëindigd moeten worden, is kennis nodig over wat wel en wat niet werkt. Dat gevoel leeft ook sterk bij opdrachtgevers en uitvoerders. Opdrachtgevers en burgers vragen dus om transparantie en verantwoording.

Opbrengsten van evaluatie en effectonderzoek

Kennis over de werkzaamheid van initiatieven is echter niet alleen belangrijk vanwege de huidige politiek-maatschappelijke en economische context. Kennis over wat werkt is altijd belangrijk. Sociale initiatieven die uitsluitend zijn gebaseerd op een gezond verstand, een goed gevoel, tradities of gewoonten zijn immers niet per definitie ook effectieve initiatieven. Sterker nog, zij kunnen ook ongewenste en schadelijke effecten teweegbrengen. Alleen al om deze reden is het zinvol voor sociale ondernemers om hun werk te evalueren.

Evaluatie en effectmeting kennen verschillende opbrengsten:

- *Kennis over de effecten en/of het rendement van een initiatief* – veel sociale ondernemers weten wel wat ze doen, maar hebben weinig zicht op wat een initiatief oplevert, welke partijen profiteren van de opbrengsten en hoe de investeringen zich verhouden tot de (maatschappelijke) opbrengsten. Kennis over de effecten is nodig om het initiatief goed te kunnen inrichten en in de markt te zetten, maar is ook van belang voor andere sociale ondernemers die programma's op hetzelfde terrein ontwikkelen.
- *Beschrijven van een sociaal initiatief op outcome niveau* – een goede evaluatie of effectmeting beperkt zich niet tot het meetbare (de *output* in de vorm van de concrete resultaten), maar kijkt ook naar lange termijn effecten op individu, groep of samenleving, naar klanttevredenheid en ervaringen van betrokkenen. Daarmee ontstaat een completer beeld van een sociaal initiatief dan wanneer puur naar de cijfermatige opbrengsten (*output*) gekeken wordt.
- *Inzicht in de werkzame elementen en stuurvariabelen van initiatieven* – wanneer je weet hoe en wanneer het initiatief werkt en wat daarin de succesfactoren zijn, dan kun je het aanpassen of vertalen naar een andere context of doelgroep.
- *Aanscherpen van doelstellingen en werkwijze van het initiatief* – de resultaten van een evaluatie leggen successen en falen in je eigen organisatie bloot. Daarop kun je verbeteringen in je initiatief baseren, door de successen beter te benutten of te verbreden en aanpassingen te doen waar het initiatief te kort schiet.
- *Vergroten van draagvlak voor een initiatief bij samenwerkingspartners en financiers* – samenwerkingspartners en financiers vragen om transparantie en verantwoording. Initiatieven die dat op een goede manier zelf organiseren kunnen rekenen op meer sympathie en steun.
- *Legitimatie van het initiatief door het leveren van een onderbouwing* – een onderbouwing bevat een duidelijke beschrijving waarom een initiatief werkt, gebaseerd op wetenschappelijke theorieën over bijv. menselijk gedrag. Daarmee kan een initiatief gelegitimeerd worden ook al is er nog niets bekend over de uiteindelijke effecten.

Uiteindelijk is iedereen gebaat bij meer inzicht in wat werkt: de burger die goed wil worden geholpen,

de sociale ondernemer die naar financiers de gekozen aanpak moet verantwoorden en weloverwogen keuzes moet maken over de voortgang van bepaalde initiatieven en de bestuurder die moet verantwoorden dat het geld goed wordt besteed.

Voor jullie als sociale ondernemers geldt dat wetenschappelijke inzichten over de effecten van sociale initiatieven direct van waarde kunnen zijn in het dagelijkse werk. Jullie beogen immers het beste resultaat voor de doelgroep met wie jullie werken en halen voldoening en inspiratie uit je werk als dat ook tot positieve resultaten leidt. Weet hebben van resultaten versterkt de kwaliteit van je werk. Je kunt leren van succes- en faalfactoren. In die zin vervult onderzoek een feedbackfunctie, omdat er ruimte ontstaat voor reflectie. En dat is weer nodig om te achterhalen hoe, wanneer en waarom iets al dan niet werkt.

Voorbeeld

In 2007 is onderzoek gedaan naar de tien meest gebruikte antipestprogramma's op scholen in Nederland. De conclusie was dat van geen van deze programma's aangetoond kon worden dat ze effectief waren. Bij veel programma's ontbrak een theoretische onderbouwing en/of waren geen indicatoren geformuleerd waar de effectiviteit aan kon worden afgemeten. Dit onderzoek viel samen met veel politieke en media-aandacht voor het pestprobleem door een aantal zelfmoorden onder scholieren. Het gevolg was dat er nu door beleidsmakers als eis gesteld wordt dat alleen bewezen effectieve interventies mogen worden gebruikt.

2 Evaluatieonderzoek

De kenniscyclus
Evalueren maakt onderdeel uit van een zogenoemde kenniscyclus, die noodzakelijk is voor de ontwikkeling en onderbouwing van sociale initiatieven. Kort samengevat betreft het een doorlopend proces van het ontwikkelen, toepassen, onderzoeken, verbeteren en verspreiden van initiatieven. Door te evalueren kun je leren van opgedane ervaringen en worden de sterke en minder sterke aspecten van een sociaal initiatief zichtbaar. Op basis van deze kennis kan een initiatief eventueel bijgesteld of zelfs beëindigd worden. Belangrijk is dat de uitkomsten van een evaluatieonderzoek niet oneindig geldig zijn. De wereld verandert, de omstandigheden en ook instrumenten en opvattingen over onderzoek veranderen. Dat kan betekenen dat er nieuw bewijsmateriaal verwacht wordt. In dit geval doorloop je de cyclus opnieuw.

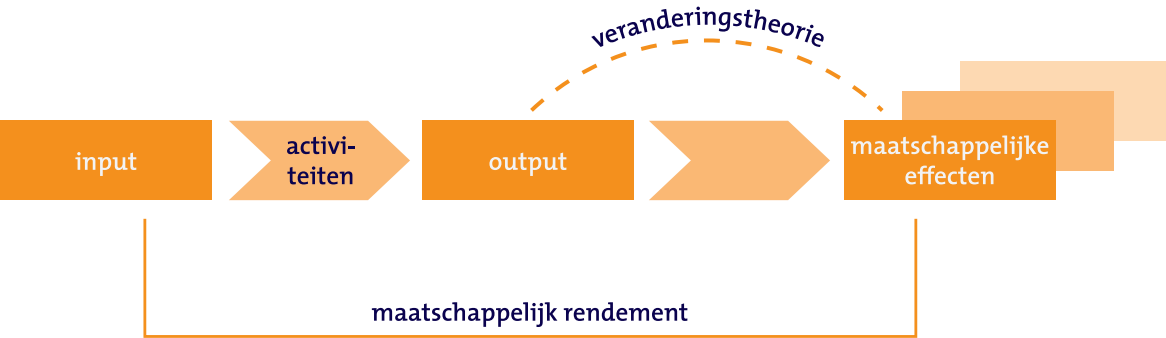
Bij evaluatie speelt een aantal begrippen een rol:

- INPUT** – de middelen die nodig zijn om activiteiten te ondernemen. Dat is bijna altijd geld, maar bijvoorbeeld ook menskracht en materialen.
- THROUGHPUT** – de concrete activiteiten in het sociale initiatief: hoeveel uur besteed je aan een activiteit en wat doe je concreet?
- OUTPUT** – de direct tastbare en telbare resultaten van de activiteiten: aantal deelnemers, aantal cursussen, onderwerpen van training en dergelijke.
- OUTCOME** – de maatschappelijke effecten van initiatieven: welk verschil maakt het initiatief voor de deelnemers?
- MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT** – het verschil tussen de investeringen (*input*) en de uiteindelijke opbrengsten in termen van effect (*outcome*).
- VERANDERINGSTHEORIE** – de veronderstelling over hoe het initiatief werkt: als we dit doen, dan gebeurt er dat.

Omdat er in de praktijk veel verwarring is over deze begrippen volgt hier een nadere toelichting. Allereerst is het van belang dat je een duidelijk onderscheid maakt tussen resultaten en maatschappelijke effecten. Een zwerfvuilactie in de buurt door leerlingen van de basisschool heeft als resultaten bijvoorbeeld het aantal zakken opgehaald vuil en het aantal deelnemende kinderen. De maatschappelijke effecten kun je formuleren als een schonere leefomgeving, een grotere betrokkenheid van de kinderen bij de wijk of een positiever imago van de school.

Bij het maatschappelijk rendement gaat het niet om de maatschappelijke effecten, maar om de maatschappelijke effecten minus de gedane investeringen. Om maatschappelijk rendement van de zwerfvuilactie te berekenen, moet je in dit geval de *input* voor de actie (materiaalkosten, kosten van voorbereiding en begeleidingsuren door docenten en dergelijke) afzetten tegen de waarde van de *outcome* (de effecten op leefomgeving, attitude van leerlingen en imago van de school). Kernvraag is of de investering opweegt tegen het uiteindelijke resultaat. Dat lijkt een logische vraag, maar de vraag is niet zo makkelijk te beantwoorden. Een van de oorzaken daarvoor is dat de waarde van investeringen vaak in geld kan worden uitgedrukt, terwijl dat voor de maatschappelijke effecten veel ingewikkelder is.

Ten slotte de kern van de evaluatie, namelijk de veranderingstheorie. Hierbij gaat het om alle veronderstellingen en verwachtingen over hoe de activiteiten en concrete resultaten leiden tot een maatschappelijk effect. In veel gevallen is deze theorie niet geformuleerd of niet expliciet, terwijl ze de basis vormt voor goed onderzoek naar de werking van sociale initiatieven. Uit de veranderingstheorie leid je namelijk af wat je moet onderzoeken



om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van initiatieven. Bijvoorbeeld: ALS de omgeving er door intensiever beheer (activiteit) schoner uitziet (resultaat), DAN gaan burgers zich netter gedragen (maatschappelijk effect).

Typen evaluatie

Effect- of productevaluatie
De meest voorkomende vorm van evaluatieonderzoek is de effectevaluatie of productevaluatie. Met deze evaluatie doe je na afloop van het initiatief uitspraken over de resultaten en soms over de effectiviteit. Dit wordt ook wel een **ex-post** evaluatie genoemd. Is het vooraf gestelde doel gerealiseerd en in hoeverre is dit toe te schrijven aan het desbetreffende initiatief? Voorbeelden zijn de deelnemers-evaluaties of tevredenheidsonderzoeken die veel ondernemers toepassen en jaarverslagen of sociaal initiatiefverslagen aan het eind van een sociaal initiatief.

Procesevaluatie
Soms weten we niet waarom een initiatief werkt of welk element ervan cruciaal is en welke voorwaarden daarvoor nodig zijn. Of dwingen omstandigheden de uitvoerder om af te wijken van de oorspronkelijke plannen. Dat geldt zeker bij de steeds vaker voorkomende initiatieven die 'vraag-gestuurd' zijn en waarbij de aanpak in sterke mate wordt beïnvloed door de deelnemer of de burger. In dat geval is het belangrijk dat je de processen die zich in de praktijk afspelen nauwkeurig volgt en gedetailleerd beschrijft. Dit noemen we een procesevaluatie. Deze vorm van evaluatie doet geen uitspraken over het plan op papier, maar volgt, beschrijft en beoordeelt het proces van handelen in de uitvoeringspraktijk. Het beoogt tijdig inzicht te verkrijgen in ongewenste neveneffecten en de mogelijkheden om bij te sturen. Deze evaluatievorm vindt tijdens de uitvoering plaats en wordt ook wel een **ex-durante** evaluatie genoemd. Procesevaluatie krijgt vaak vorm in observatieverslagen of monitoring van procedures en processen.

Planevaluatie
Een planevaluatie is gericht op het ontwikkelen van een initiatief en vindt daarom voorafgaand aan de uitvoering plaats. Dit wordt ook wel aangeduid als een **ex-ante** evaluatie. Op basis van bestaand onderzoek ga je na wat de oorzaken van een probleem



zijn en hoe deze situatie verbeterd zou kunnen worden. Het initiatief is op dat moment meestal nog alleen een plan op papier. Dat moment is in het algemeen het beste, omdat de besluitvorming over de implementatie dan nog beïnvloedbaar is en bijstelling van plannen en activiteiten nog mogelijk is. Een ex-ante evaluatie helpt om een voorstel beter te onderbouwen en de betrokkenheid van partijen helder te beschrijven. Ook kan zo'n evaluatie aanleiding geven om activiteiten aan te vullen of nauwkeuriger te beschrijven. Daarnaast kun je indicatoren formuleren waarmee effecten gemonitord worden. Daarmee biedt een ex-ante evaluatie een goede basis voor evaluatie op latere momenten.

Evidence based practice
In de werkpraktijk van het sociale domein en de vakliteratuur kom je tegenwoordig vaak de term *evidence based practice* tegen. Feitelijk betekent 'evidence based practice' niets anders dan werken met behulp van kennis over wat werkt in de praktijk.

Hiermee combineer je kennis over wat werkt uit verschillende bronnen:

- 1 wetenschappelijke kennis over de werkzame elementen en effectiviteit van initiatieven en competenties van de sociale ondernemer (*research-based*);
- 2 de eigen (collectieve of individuele) ervaring en inzichten van de sociale ondernemers/uitvoerders;
- 3 wensen en ervaringen van deelnemers/gebruikers (deelnemer of deelnemer-based).

Het is dus niet zo dat *evidence-based* werken inhoudt dat al het handelen van sociale ondernemers door de wetenschap onderbouwd moet zijn. Niet voor elke doelgroep of voor elk vraagstuk ligt er een wetenschappelijk onderbouwd sociaal initiatief klaar, dat in alle omstandigheden effectief zal zijn. De kern van *evidence-based* werken is dat je als sociale ondernemer de juiste combinatie weet te maken van de beschikbare kennis uit bovengenoemde bronnen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van initiatieven. En dat je je eigen handelen zoveel mogelijk op juistheid toetst. *Evidence-based* werken vraagt van sociale ondernemers dat zij kennis bijhouden over ‘wat werkt’, transparant zijn in hun beslissingen en handelen en dat zij door middel van onderzoek nagaan of hun eerdere besluiten juist zijn.

Bewezen effectief?
Regelmatig wordt in de media gediscussieerd over de interpretatie van onderzoeksresultaten. Een voorbeeld:

De gemeente Amsterdam gaat de ‘Eigen Kracht Conferenties’ op grote schaal inzetten in de jeugdzorg. Aanleiding daartoe zijn de positieve resultaten van een aantal proefprojecten waaruit bleek dat de inzet van deze methode leidt tot een afname van het beroep op de dure jeugdzorg. Door enkele wetenschappers werd het onderzoek waarop dit besluit gebaseerd was volledig afgekraakt. Het onderzoek zou niet aantonen dat de ‘Eigen Kracht Conferenties’ effectief zijn wanneer ze worden ingezet in multiprobleemgezinnen. Voor de gemeente Amsterdam was deze commotie echter geen aanleiding om haar besluit te herzien.

In dit voorbeeld draait het om verschillende interpretaties van het begrip effectiviteit en verschillende niveaus van bewijs. Vanuit de praktijk bekeken is een initiatief effectief als de gestelde doelen worden gerealiseerd en deelnemers tevreden zijn. Vanuit een strikt wetenschappelijk perspectief is een initiatief echter pas effectief te noemen als deze effectiviteit is toe te schrijven aan het initiatief (attributie). Dat betekent dat uitgesloten moet worden dat er geen andere factoren van invloed zijn geweest.

Het klassieke voorbeeld van dergelijk wetenschappelijk effectonderzoek is de *Randomized Control Trial* (RCT). Hier worden twee groepen vergeleken: de ene groep neemt deel aan het initiatief (de experimentgroep), de andere niet (de controlegroep). Toewijzing van deelnemers aan deze groepen gebeurt willekeurig (*randomized*). Het verschil tussen de groepen wordt dan gemeten en toegeschreven aan het initiatief en uitgedrukt in een effectgrootte (ES= *effect size*). In het sociale domein is het werken met een RCT moeilijk, maar niet onmogelijk. In onderstaand voorbeeld van een van de eerdere deelnemers aan het Groeiprogramma wordt de klassieke RCT opzet gehanteerd.

Voorbeeld Randomized Control Trial

Stichting De Ster organiseert unieke vakanties voor kinderen van 8 tot en met 16 jaar die wel een steuntje in de rug kunnen gebruiken op het gebied van zelfvertrouwen. De formule bestaat uit een intake, vakantiecampen en (optionele) nazorg. De programma’s richten zich op het vergroten van zelfvertrouwen, aanleren van en oefenen met sociale vaardigheden bij kinderen. Stichting de Ster is ontstaan in 2005 op initiatief van Lieve van Geldorp en Fleur Bos - Termijtelen. Zij waren ervan overtuigd dat kinderen het meeste leren in een positieve omgeving, waarin zij veel plezier maken en zij begonnen met het organiseren van twee SterKampen. Inmiddels nemen er jaarlijks meer dan 300 kinderen deel aan de vakanties van Stichting De Ster.

Op verzoek van Stichting de Ster heeft de Universiteit van Amsterdam in 2009 een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de groepsgerichte vaardigheidstrainingen (Sterkamp en Maankamp) bij kinderen van 7 tot 13 jaar met probleemgedrag. Er werd gebruik gemaakt van een (niet willekeurige) controlegroep van kinderen die op de wachtlijst stonden en een voor- en nameting en een follow-up meting na een jaar.

Uit het onderzoek blijkt dat kinderen zes weken na het SterKamp beduidend minder angstig zijn in sociale situaties. Na een half jaar is dat effect nog steeds aanwezig. Daarnaast is een

positieve verandering te zien op de volgende gebieden: sociale acceptatie, zelfvertrouwen, sociale problemen en teruggetrokken gedrag. Bij de deelnemers aan het MaanKamp (een vervolg op het SterKamp) blijkt dat na zes weken het zelfvertrouwen en de sociale acceptatie sterk is toegenomen. Ook beoordelen de kinderen zichzelf significant positiever op het gebied van sportieve vaardigheden, schoolvaardigheden, fysieke verschijning en gedragshouding. De sociale angst is duidelijk afgenomen. Daarnaast laten kinderen na het MaanKamp minder teruggetrokken of juist provocerend gedrag zien. Na een jaar zijn deze effecten nog steeds aanwezig.

Voor de initiatiefnemers van de kampen was de constatering dat de effecten op probleemgedrag, dat storend is voor anderen, gering waren, de belangrijkste conclusie van het onderzoek. Daarmee konden zij gericht op zoek naar manieren om hun interventie op dit punt te verbeteren. Een onverwachte uitkomst van het onderzoek was dat veel kinderen die onze ker zijn ook op bewegingsgebied een achterstand vertonen. Het beweegprogramma in de kampen bleek te zwaar voor deze kinderen en moest worden aangepast.

Stichting De Ster is voortdurend bezig met het aanpassen van de programma’s aan de hand van de onderzoeksresultaten. Op dit moment loopt er onderzoek naar de langetermijneffecten van SterkID en Stay Strong (programma’s voor oudere kinderen).

De veelbelovende onderzoeksresultaten hebben bovendien geleid tot een grotere financiële ondersteuning van het programma door de zorgverzekeraars.

Helaas ontbrak bij de eindmeting van Stichting De Ster de controlegroep, waaruit maar weer blijkt hoe weerbarstig de onderzoekspraktijk soms kan zijn en op welke problemen je kunt stuiten als je deze methode wilt uitvoeren.

Er zijn nog meer redenen waarom deze vorm van effectonderzoek weinig wordt toegepast bij sociale

initiatieven. Vaak zijn doelen niet helder omschreven of verschillen uitvoerders van mening over het te bereiken doel. Bovendien is bij veel sociale initiatieven helemaal geen sprake van een methode in de zin van een systematische manier van handelen om een doel te bereiken. Ten slotte blijkt dat dit klassieke type effectonderzoek minder geschikt is voor het evalueren van complexe, samengestelde sociale initiatieven.

Veel effectonderzoek beperkt zich bovendien tot de vraag of een methode werkt, maar doet geen uitspraken over hoe en waarom een methode werkt. Onduidelijk blijft wat er precies gebeurt. Aanvullend kwalitatief onderzoek kan op dit punt soelaas bieden, omdat deze onderzoeksvorm juist sterk is in het beschrijven van processen en het opstellen van beredeneerde verklaringen. Om de effectiviteit van sociale initiatieven te bewijzen is het dus van belang om breder te kijken dan de klassieke RCT benadering. Om te beginnen is het van belang dat initiatieven, methoden of werkwijzen goed beschreven worden. Daarnaast is zowel kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de effecten van sociale initiatieven van belang.

De methoden voor evaluatie en effectmeting die we in de volgende paragraaf beschrijven leveren verschillende dingen op:

- 1 Zij benoemen en beschrijven het initiatief systematisch (handboek schrijven, Effectenarena);
- 2 Zij beproeven de effecten en processen van sociale initiatieven (*case-study*, monitoring, MKBA = Maatschappelijke Kosten-BatenAnalyse, SROI = Sociale Return On Investment);
- 3 Zij leveren bewijs voor de effectiviteit (*Theory of Change*, Pragmatische *Trial*).

Opdrachtgevers en financiers stellen heel verschillende eisen aan evaluatie en verantwoording van initiatieven. Sommigen stellen harde eisen aan de wetenschappelijke onderbouwing (bewijs van effectiviteit), anderen vinden het voldoende als het sociaal initiatief goed en systematisch beschreven is en stellen bijvoorbeeld de methode van de Schrijfwijzer voor een handboek verplicht. Ook bij opdrachtgevers is soms sprake van een kennislacune als het gaat om evaluatie en effectmeting. Dat leidt soms tot onrealistische verwachtingen ten aanzien van de mogelijkheden tot hard bewijs.

3 Methoden voor evaluatie en effectmeting

In deze paragraaf beschrijven we een aantal van de meest voorkomende methoden om sociale initiatieven te evalueren of effecten in kaart te brengen. Het overzicht van evaluatiemethoden is dus niet volledig, maar gaat over de meest dominante en interessante methoden van dit moment.

Aan het eind van deze paragraaf zetten we alle methoden in een overzichtelijk schema naast elkaar.

3.1 Handboek schrijven

Evaluatieonderzoek en effectmeting zijn alleen mogelijk als het doel van een initiatief en de gekozen aanpak goed beschreven zijn. Het op schrift zetten van het initiatief is een belangrijke vorm van zelf-evaluatie. Daarbij is niet alleen de beschrijving van belang, maar zeker ook het proces dat tot die beschrijving leidt.

Door je eigen initiatief op schrift te stellen komt zelfonderzoek op gang. Door het samen te doen met anderen binnen (en buiten) de organisatie, draagt het ook bij aan een gezamenlijke aanscherping en daarmee tot een kwaliteitsimpuls.

Het doel van een initiatiefbeschrijving is om de verschillende onderdelen ervan zo concreet mogelijk vast te leggen. Op die manier maak je impliciete kennis van sociale ondernemers expliciet en kan het initiatief worden verbeterd. Bovendien krijg je zo inzicht in de samenhang tussen de probleem-analyse, de doelen en de aanpak en wordt een initiatief overdraagbaar naar andere uitvoerders. Meestal krijgt zo'n beschrijving de vorm van een handboek. Een handboek is bedoeld om anderen de 'beginselen' van een initiatief te leren. Een handboek maakt een initiatief toepasbaar voor anderen en daagt daarmee de sociale ondernemer uit om het zo concreet mogelijk op papier te zetten.

Als hulpmiddel is de schrijfwijzer *Hoe schrijf ik een handboek* (Booijink e.a., 2012) bijzonder handig. In deze schrijfwijzer staat een flexibel toe te passen *format*, dat zicht geeft op de voor een handboek belangrijke onderdelen (zie kader). Aan de hand van een aantal vragen helpt de schrijfwijzer om een initiatief op al deze onderdelen systematisch te beschrijven.

Een goed handboek is dus meer dan een gebruiksaanwijzing of stappenplan. Het biedt idealiter bijvoorbeeld ook achtergrondinformatie, een visie,



De onderdelen van een handboek

Het sociaal initiatief in vogelvlucht

- Waarom met deze interventie aan de slag: resultaten
- De aanleiding: probleem- of vraagstelling
- Wat wil je bereiken: doel
- Voor wie: doelgroep
- Door wie: uitvoering en beleid

De aanpak

- De aanpak in concrete fasen of stappen
- Benodigde competenties van de uitvoerder
- Randvoorwaarden voor toepassing
- De centen: begroting

Onderbouwing van het sociaal initiatief

- Wat moet je weten: achtergrondinformatie
- De visie achter het sociaal initiatief
- Verantwoording: wat werkt en waarom werkt het?

Praktijkervaringen

- Een praktijkvoorbeeld
- De uitvoerder over het sociaal initiatief
- De deelnemer over het sociaal initiatief

denkkader of theorie van waaruit gewerkt wordt, informatie over de benodigde professionele vaardigheden, informatie over de praktijkervaringen en een onderbouwing die inzichtelijk maakt waarom het initiatief werkt.

Hieronder maken we aan de hand van een aantal concrete onderdelen (probleemanalyse en doelformulering) duidelijk welke kennis het schrijven van het handboek oplevert.

Probleemanalyse

Sociale initiatieven ontstaan meestal naar aanleiding van een maatschappelijk probleem. Het sociaal initiatief moet bijdragen aan een oplossing van dat probleem. Het op schrift stellen van het sociaal initiatief is een goed moment om nog eens na te gaan of het probleem voldoende scherp in beeld is en of de interventie daar in voldoende mate bij aansluit. Belangrijke vragen die daarbij beantwoord moeten worden zijn: Hebben we zicht op de aard en ernst (spreiding, omvang) van het probleem? Wat zijn de mogelijke gevolgen van het probleem die we met dit initiatief willen voorkomen? En minstens zo belangrijk: wat zijn de oorzaken van het probleem? Wanneer de factoren die het probleem veroorzaken bekend zijn, dan is ook duidelijk waar het initiatief op moet ingrijpen om verandering te bewerkstelligen.

Voorbeeld probleemanalyse

Het sociaal initiatief 'Ontmoetingscentra voor mensen met dementie en hun verzorgers', ontwikkeld door het VU Medisch Centrum bij de afdeling Psychiatrie, heeft tot doel om mensen met dementie en hun verzorgers te ondersteunen zodat de zorgvragers langer thuis kunnen blijven en tegelijkertijd te voorkomen dat hun verzorgers overbelast raken.

Begin jaren negentig is in Nederland een aantal studies afgerond die zich richtten op de knelpunten in de zorg aan thuiswonende dementerende mensen en ondersteuningsbehoeften c.q. mogelijkheden van centrale zorg. Uit deze onderzoeken komt een aantal factoren naar voren die het probleem, ondanks aangeboden reguliere hulpverlening in stand houden:

- De zorg voor dementerende mensen omvat een breed scala van activiteiten die praktisch, psychologisch, sociaal en emotioneel veel aanpassing vragen van de verzorger;
- Centrale verzorgers ontvangen te weinig informatie over het ziektebeeld en de mogelijkheden van hulpverlening. De adviezen die zij krijgen sluiten bovendien vaak niet aan bij hun competentie;
- Een hoog gevoel van stress gaat vaak samen met een laag gevoel van competentie ten aanzien van de zorgtaak;
- De huidige extramurale hulpverlening schiet zowel praktisch, psychologisch, sociaal als emotioneel tekort in het ondersteunen van de zware taak die centrale verzorgers van personen met dementie moeten volbrengen.

De aanpak van de Ontmoetingscentra speelt in op deze beïnvloedbare factoren om zo de verzorgers van de mensen met dementie beter te ondersteunen.

Doelformulering

Een heldere doelstelling is onmisbaar om achteraf vast te kunnen stellen of een initiatief het gewenste resultaat heeft gehad. Er zijn verschillende aandachtspunten waarmee je kunt bepalen of de doelstelling voldoende helder en concreet is. Om te beginnen draagt een scherpe probleemanalyse bij aan het formuleren van het doel. Een goede doelstelling is bovenal een relevante doelstelling. Er gaat een ambitie achter schuil en dat inspireert. Het is zinvol om na te gaan wat de diverse *stakeholders* van het geformuleerde doel vinden, zoals collega-uitvoerders, de opdrachtgever en de doelgroep zelf (wat willen zij zelf bereiken).

Vaak bestaat de neiging doelen erg algemeen te formuleren. Dit leidt tot zogenoemde *ER-doelen*. Dit zijn doelen als *betER*, *betrokkenER*, *actievER*, *leefbaardER*, *gezondER*. Een *ER-doel* verwoordt vaak een droom en is daarmee geschikt om andere mensen te enthousiasmeren en mee te krijgen. Maar om daadwerkelijk verbeteringen door te voeren moeten *ER-doelen* vertaald worden naar concrete doelen, zodat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Hierdoor is het eenvoudiger om achteraf vast te stellen of het doel daadwerkelijk is gerealiseerd.

Bij de formulering van het doel is het zinvol om onderscheid te maken tussen een hoofddoel (of wel einddoel) en subdoelen. Een hoofddoel kun je dan vertalen in meer concrete subdoelen die elk bijdragen aan de realisering van het meer algemene hoofddoel. Subdoelen zijn soms ook voorwaardelijke doelen: een kleiner doel dat eerst bereikt moet worden om een ander subdoel en/of het hoofddoel te kunnen behalen.

Voorbeeld doelformulering

Een mooi voorbeeld hiervan is de interventie Preventieve Ondersteuning van Mantelzorgers (POM), ontwikkeld door het Trimbos-Instituut. Het doel van deze interventie was oorspronkelijk vrij algemeen geformuleerd en zit al min of meer in de naam van de interventie verpakt: het voorkomen van overbelasting bij mantelzorgers. Bij het op schrift stellen van de interventie werd dit aangescherpt tot 'het voorkomen van overbelasting en verminderd welbevinden bij mantelzorgers'.

Dit hoofddoel werd vervolgens vertaald naar de volgende subdoelen:

- Vroegtijdige opsporing van mantelzorgers.
- Wegnemen van belemmeringen voor het vragen van steun door:
 - het geven van erkenning,
 - het in kaart brengen van de ervaren belasting, behoeften en knelpunten
 - het geven van inzicht in ondersteuningsmogelijkheden.

Ook werden er voorwaardelijke doelen geformuleerd:

- Opzetten van een (financiële) infrastructuur voor vroegtijdige opsporing van mantelzorgers in de organisatie of instelling en uitvoeren van een eenmalig gesprek met (telefonische) follow-up.
- Maken van een papieren of digitale sociale kaart met een overzicht van ondersteuningsmogelijkheden voor de mantelzorger: De Gids voor mantelzorgers.

SMART is een techniek die helpt om na te gaan hoe precies de geformuleerde doelen aangeven wat je

wil bereiken. Zoals eerder in dit Groeiboek te lezen is, staat SMART voor:

- > **Specifiek:** het doel is duidelijk en concreet: wat, wie, waar, wanneer?
- > **Meetbaar:** er is na te gaan in welke mate het doel bereikt is.
- > **Acceptabel:** er is draagvlak voor het doel.
- > **Realistisch:** het doel is haalbaar.
- > **Tijdgebonden:** het is duidelijk wanneer het doel is bereikt.

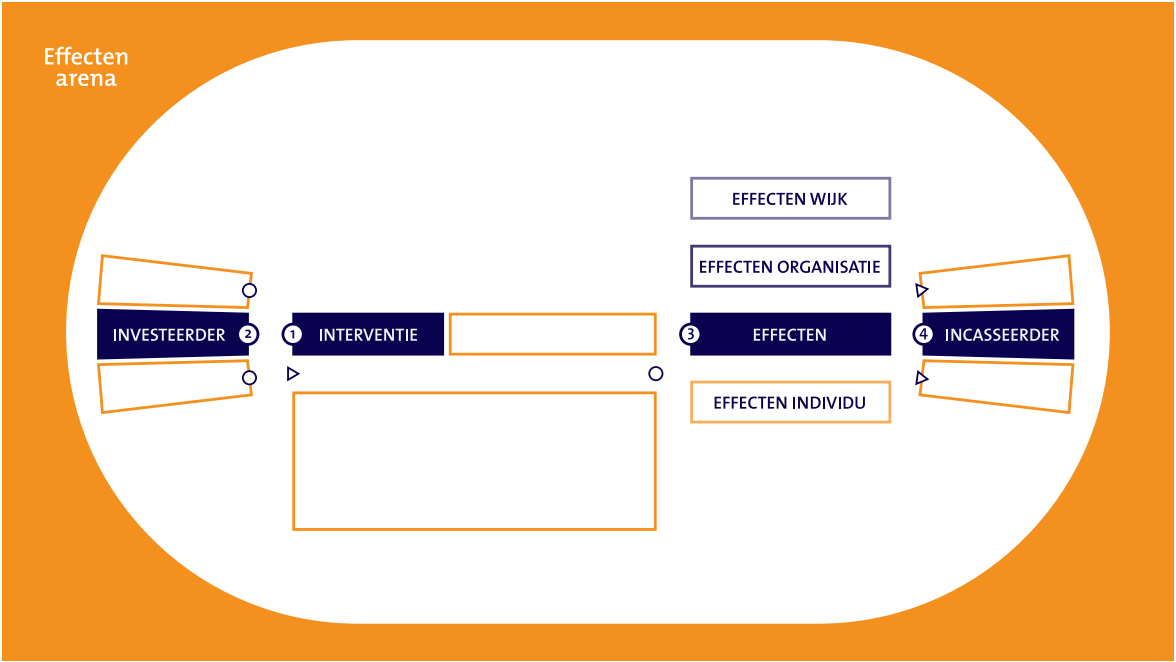
Door een doelstelling SMART te formuleren vergroot je de kans dat het doel ook daadwerkelijk bereikt wordt. Een scherper geformuleerde doelstelling geeft beter richting aan de aanpak van jouw initiatief.

Wanneer je als sociaal ondernemer nog een stap verder wilt gaan in het beschrijven van je initiatief kun je denken aan het maken van een interventiebeschrijving, zoals die gemaakt worden voor de databanken effectieve sociale initiatieven van landelijke kennisinstituten zoals MOVISIE, NJI, NISB, CGL/RIVM (zie het overzicht van databanken aan het eind van dit hoofdstuk).

Doordat een interventiebeschrijving alle mogelijk beschikbare informatiebronnen over het initiatief betreft, zoals het handboek, eventuele andere materialen en onderzoeksrapporten, betreft het eindresultaat een integrale kennisbron. Het geeft zicht op het huidige ontwikkelingsstadium van het initiatief en helpt bij het reflecteren op wat logische vervolgstappen zijn in de verdere kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld passend vervolgonderzoek. De databanken effectieve interventies van de landelijke kennisinstituten hebben een gezamenlijk format ontwikkeld voor een interventiebeschrijving dat te vinden is op de websites van de instituten en kunnen je ook ondersteuning bieden bij het maken van een interventiebeschrijving.

3.2 Effectenarena

Jouw initiatief, jouw investering maakt verschil. Maar ben je in staat om dat verschil helder te benoemen? Kun je uitleggen hoe de maatschappij beter wordt van jouw activiteiten? Kloppen jouw veronderstellingen over 'hoe het werkt' wel? De Effectenarena helpt om deze vragen te beantwoorden. De Effectenarena is in 2009 ontwikkeld door Jochum Deuten in opdracht van het Kennisplatform Maat-



schappelijk Ondernemen van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV). De methode is ontwikkeld als doe-het-zelf-instrument om het gesprek over maatschappelijke effecten van sociaal initiatieven te faciliteren.

Met behulp van de Effectenarena beschrijven belanghebbenden (burgers, sociale ondernemers en opdrachtgevers) samen een sociaal initiatief en bereiken overeenstemming over hoe dat initiatief zal werken. Het instrument helpt betrokkenen meer inzicht te geven in het initiatief. Het gedeelde begrip dat ontstaat draagt bij aan een betere uitvoering van initiatieven. Om die reden wordt de Effectenarena vaak bij de start van een initiatief ingezet.

De Effectenarena maakt een plattegrond van de beoogde werking van een initiatief. De beschikbare kennis van individuen wordt aan de hand van de structuur in vier stappen als puzzelstukjes in elkaar gelegd om op die manier een zo compleet mogelijk en samenhangend beeld te krijgen:

- Stap 1** - activiteiten: wat gebeurt er precies binnen het initiatief, waar bestaat het uit?
- Stap 2** - investeerders: wie zorgt voor de bronnen die nodig zijn om deze activiteiten uit te voeren?
- Stap 3** - effecten: welk verschil maken de activiteiten voor mensen?
- Stap 4** - incasseerders: wie ontvangt de zakelijke baten van deze effecten?

Vervolgens worden de verschillende stappen door middel van pijlen met elkaar verbonden, zodat een heel netwerk ontstaat.

Zonder goede beschrijving van de veranderings-theorie is het lastig om een initiatief optimaal in te richten of achteraf te beoordelen op effectiviteit. Met behulp van de stappen in de Effectenarena wordt de veranderingstheorie gezamenlijk geformuleerd. Hierdoor wordt duidelijk in welke hoek je het bewijs moet zoeken. Met andere instrumenten kun je vervolgens meer onderzoekmatige stappen zetten. Zo kun je vóór de besluitvorming en vóór de uitvoering al hypothesen toetsen. Bijvoorbeeld door experts te laten kijken naar de in de Effectenarena beschreven verwachtingen. Of door bepaalde cruciale redeneringen te toetsen aan wetenschappelijke literatuur. Of door te vergelijken met de evaluaties van soortgelijke initiatieven, bijvoorbeeld in een van de databanken voor effectieve sociale initiatieven. Dat zijn allemaal activiteiten die invulling geven aan een meer *evidence based* manier van werken.

Het meten met indicatoren is geen onderdeel van de Effectenarena. Maar de Effectenarena helpt wel te bepalen waar je je op zou moeten richten als je de effecten daadwerkelijk wil gaan meten.

Het instrument komt het best tot zijn recht in de fase van planvorming, vóór de besluitvorming en

uitvoering van het initiatief. Maar in de praktijk wordt het ook veel gebruikt om achteraf te reconstrueren hoe iets is verlopen. De uitkomsten van de Effectenarena geven nog geen exact beeld, maar vaak wel een zeer adequate inschatting. Deze ontleent kracht aan het bij elkaar leggen en aanscherpen van de kennis van diverse betrokkenen. Soms is een zwaardere evaluatie wenselijk. Bijvoorbeeld omdat een sociaal initiatief kostbaar is, of vaak wordt toegepast, of omdat de effecten ervan betwist worden. Dan biedt de Effectenarena een goede opstap naar andere, dieper gaande evaluatie-instrumenten.

3.3 Casestudy

Casestudy - het redeneren op basis van voorbeelden - heeft als doel om op basis van unieke casussen werkzame mechanismen te ontdekken. Sociale ondernemers kunnen leren van een casus door hier met elkaar over te reflecteren.

Bij een *casestudy* maak je uitgebreide beschrijvingen van individuele cases en analyseert deze verhalen daarna. Het proces van het beschrijven van de context, problematiek, betrokkenen en verloop van een casus leiden tot zelfinzicht en reflectie.

Casestudy research kan zowel een kwantitatief karakter hebben, gebaseerd zijn op een groot aantal cases, als meer kwalitatief, gebaseerd op één of enkele cases. Elke casusbeschrijving bevat in grote lijnen de volgende basisinformatie: er is een locatie, een probleem, er zijn betrokken personen, dat wil zeggen hoofdpersonen, bijfiguren, er zijn instanties en er is een tijdsverloop.

De gevalsbeschrijving heeft veel gemeen met literatuur, geschiedschrijving en journalistieke rapportages. Denk bijvoorbeeld aan 'Hoe God verdween uit Jorwerd' (1986) van de historicus Geert Mak. Aan de hand van het kleine Friese dorpje Jorwerd trekt hij meer algemene conclusies over maatschappelijke veranderingen op het platteland. *Casestudy* is zowel een praktijk die door wetenschappers vanuit universiteiten wordt uitgevoerd, als ook een alledaagse praktijk van sociale ondernemers. Het gaat elke keer weer om de vraag 'wat leert deze casus mij?'. Het antwoord bepaalt welke oplossing of antwoord op de 'hulpvraag' het meest passend is. Een goede *casestudy* is er een waarop een sociale ondernemer goed gemotiveerd en beargumenteerd een initiatief kan baseren.

Het is belangrijk om je te realiseren dat keuzes onvermijdelijk zijn bij het beschrijven van een casus. De casus (het 'geval') moet in woorden worden gevangen. Er is altijd sprake van selectie, stileren en ordening. We kiezen voor een bepaalde beschrijving en sluiten daarmee alternatieven uit, en de gekozen beschrijving geeft vervolgens richting aan de interpretatie en uit die interpretatie voortvloeiende acties.

Maar wat bewijst dan een verhaal? Hoe kun je algemene conclusies trekken op basis van één casus? Een sociale ondernemer is geen wetenschapper. Hij is niet bezig met wetenschappelijke theorievorming, maar met het helpen van mensen of gemeenschappen. Wat moet hij doen? Welk behandelplan, strategie of programma zet hij in? Een zorgvuldig uitgevoerde *casestudy* is geen wetenschappelijk onderzoek, maar helpt je als sociale ondernemer bij het expliciteren van kennis, keuzes en veronderstellingen en hoe je op basis daarvan tot acties overgaat. Wanneer je vervolgens merkt dat jouw initiatieven niet het beoogde resultaat opleveren, moet je je aannames en veronderstellingen kritisch ter discussie stellen, waar nodig bijstellen en kijken of een andere strategie wél de gewenste resultaten oplevert. In feite ga je dan te werk als een wetenschappelijke onderzoeker. Je reflecteert bewust over je veronderstellingen en aannames en over de vraag of jouw initiatief wel of niet het gewenste effect heeft gehad. Daarom is een *casestudy* een interessante methode voor evaluatie- en effectmeting.



3.4 Monitoring

Monitoring is het systematisch en periodiek volgen en presenteren van relevant geachte ontwikkelingen in het proces van een initiatief. Monitoring is een evaluatiemethode die 'wat-vragen' stelt: Wat gebeurt er? Wat heeft zich voorgedaan? Wat is er veranderd? De antwoorden op deze vragen kunnen inzicht geven in processen en resultaten. Een monitor heeft in het algemeen de vorm van een of meerdere vragenlijsten, die op verschillende momenten tijdens het uitvoeren van een sociaal initiatief afgenomen worden. Aanvullend kun je gebruik maken van al bestaande gegevens uit bijvoorbeeld deelnemersregistraties.

Een organisatie kan een monitor zelf opzetten. Daarvoor beschikt de organisatie over een aantal basisvoorwaarden, zoals intern draagvlak en kennis over en capaciteit voor het opzetten en uitvoeren van de monitor. Een monitor kan eenvoudig of complex zijn. Bij een complexe monitor kan het zinvol zijn medewerkers met kennis van onderzoekstechnieken te betrekken.

Monitors zijn geschikt voor het verkrijgen van informatie op verschillende niveaus in het ontwikkelingsproces van een initiatief, zoals de middelen (*input*), processen (*throughput*), de producten en resultaten (*output*) en effecten (*outcome* en *final outcome*) van een initiatief. Waar de nadruk ligt, is afhankelijk van het doel van de monitor. Monitors die zijn opgezet om de effecten te verantwoorden zijn doorgaans meer op *outcome* gericht. Een monitor die moet dienen als sturingsmechanisme richt zich doorgaans meer op de inzet van mensen en middelen (*input*), de processen (*throughput*) en de producten en resultaten (*output*).

De grootste kracht van monitoring is het periodieke karakter. Monitoring is een proces waarbij periodiek gegevens in beeld worden gebracht. Hierdoor kunnen er vergelijkingen door de tijd worden gemaakt en worden er trends zichtbaar. Monitors hebben daarmee een belangrijke signalerende functie en vormen dan ook veelal het vertrekpunt voor diepgaander evaluatieonderzoek. Een andere sterkte van de monitor is het cijfermatige karakter. Dit maakt het mogelijk om vergelijkingen in een oogopslag, al dan niet grafisch, weer te geven. Ook het feit dat op verschillende niveaus in het proces (de uitvoering, de organisatie en organisatieoverstij-

Voorbeeld monitoring

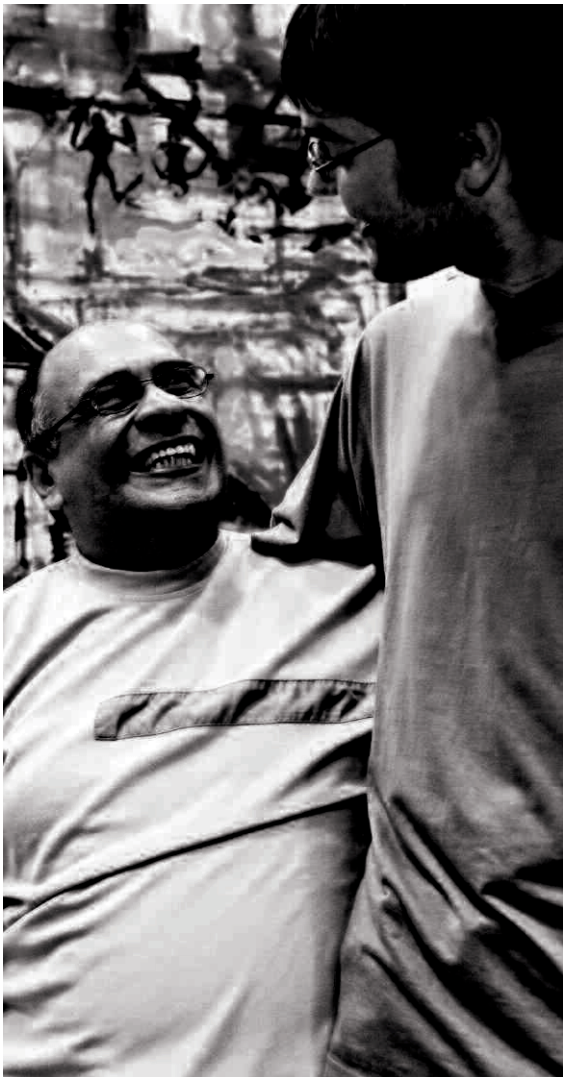
Het CCV is het landelijke aanspreekpunt voor organisaties die buurtbemiddeling aanbieden. Ze bewaakt de kwaliteit van de aanpak Buurtbemiddeling op verschillende fronten, onder meer door drie vormen van monitoring. Een belangrijk monitorsysteem is het landelijke registratiesysteem dat het CCV beheert en doorontwikkelt. Het registratiesysteem stelt de voorzieningen buurtbemiddeling in staat om op gestandaardiseerde, uniforme wijze de ontwikkelingen in het bemiddelingsproces te registreren en over de uitkomsten te rapporteren.

Met de jaarlijkse benchmark, ook een monitorsysteem, worden de lokale voorzieningen buurtbemiddeling jaarlijks met elkaar vergeleken op onder meer de in- en uitstroom van deelnemers en de mate waarin buurtbemiddeling een bijdrage levert aan het oplossen van conflicten. Ook brengt de benchmark de kosten van buurtbemiddeling in kaart. De gegevens moeten zicht geven op de opbrengsten van buurtbemiddeling en worden door het CCV gebruikt voor de doorontwikkeling van de interventie buurtbemiddeling.

Tot slot voert het CCV sinds 2011 nog een toets uit op de kwaliteit van de processen van de beleidsvorming én de uitvoering van buurtbemiddeling, een derde monitor. Voorzieningen voor buurtbemiddeling worden door het CCV erkend als zij aan de door het CCV gestelde criteria voldoen. Een voorziening kan hiermee aan de buitenwereld laten zien dat ze een kwalitatief hoogstaand product biedt.

gend) informatie kan worden verkregen is een belangrijke kracht van monitoring.

Met monitoring kunnen geen oorzakelijke verbanden worden blootgelegd. Dat wil zeggen: er kan geen directe, oorzakelijke relatie worden gelegd tussen het initiatief en de resultaten ervan. Wanneer een initiatief goed (theoretisch) onderbouwd is en als de monitor positieve resultaten laat zien, dan kan wel aannemelijk worden gemaakt dat deze resultaten een gevolg zijn van het initiatief.



De belangrijkste kenmerken van monitoring zijn:

- **Systematisch** – Monitoring heeft een systematisch karakter. Bij monitoring pas je gestandaardiseerde meetmethoden en indicatoren toe.
- **Periodiek** – Monitoring is een periodieke activiteit. Bij monitoring herhaal je de metingen op vaste momenten, bijvoorbeeld jaarlijks.
- **Vergelijkend** – Monitors maken vergelijkingen tussen verschillende momenten in de tijd, door ontwikkelingen te volgen. De resultaten van deze activiteiten monden doorgaans uit in een beschrijving, waarbij de gegevens in relatie met elkaar worden gebracht. De beschrijving vormt de brug tussen de cijfers en de conclusies.

Monitoring heeft verschillende functies: signalering, sturing, leren en verantwoorden. In de praktijk zullen de verschillende functies vaak naast elkaar bestaan, ook omdat ze vaak sterk met elkaar samenhangen.

- 1 **Signaleren:** ‘weten’ wat er gebeurt.
- 2 **Sturen:** het beleids- en uitvoeringsproces van een sociaal initiatief beïnvloeden. Op basis van de resultaten uit de monitor kun je besluiten extra middelen in te zetten of wijzigingen aan te brengen in de personele bezetting.
- 3 **Leren:** inzicht krijgen in de werking van een sociaal initiatief. De monitor kan zichtbaar maken bij welk type problemen of doelgroep het sociaal initiatief het beste werkt en waar ze wellicht minder geschikt voor is.
- 4 **Verantwoorden:** legitimatie van de toepassing van een sociaal initiatief. Met de resultaten van de monitor is aan te tonen in hoeverre bepaalde keuzes zinvol zijn geweest. Dit hangt in de praktijk vaak samen met de mate waarin gestelde doelen zijn bereikt. Verantwoording kan zowel binnen de organisatie als daarbuiten (naar de opdrachtgever, de maatschappij) aan de orde zijn.

Een monitor kan op zichzelf staan, maar kan ook een van de informatiebronnen zijn voor verder evaluatie-onderzoek. Een monitor levert veel maatschappelijk relevante kennis op, maar levert geen sluitend bewijs dat het sociaal initiatief de oorzaak is voor het resultaat. Daarvoor is ander aanvullend onderzoek nodig, bijvoorbeeld een effectonderzoek met een controlegroep.

3.5 Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA)

In een MKBA worden alle door een initiatief veroorzaakte effecten in kaart gebracht en vergeleken met de situatie waarin het initiatief niet wordt uitgevoerd (het nulalternatief).

Een MKBA levert informatie over:

- Positieve en negatieve effecten;
- Verhouding kosten - baten;
- Risico's en onzekerheden;
- Wie profiteert en wie betaalt?

Op basis van bestaand onderzoek en literatuurstudie verzamel je kengetallen en indicatoren. Deze zet je gecombineerd met de kosten en directe resultaten van initiatieven of scenario's in een vergelijkend overzicht. De effecten van initiatieven worden gemonetariseerd door ze bijvoorbeeld een netto contante waarde toe te kennen. Het resultaat is een vergelijkende (indicatieve) maatschappelijke kosten-baten analyse van sociale initiatieven of scenario's.

In vergelijking met de SROI (die we hierna bespreken) heeft een MKBA een hoger wetenschappelijk gehalte en de methode wordt ook met name bij complexe grootschalige projecten ingezet.

Met behulp van een MKBA kun je voorafgaand aan de start van een initiatief een analyse maken van te verwachten opbrengsten. Ook is het een middel om initiatieven achteraf te verantwoorden en alternatieven tegen elkaar af te wegen. Een MKBA is tamelijk kostbaar: het is een langdurig proces dat uitgebreid ondersteunend onderzoek vereist en absoluut niet zonder begeleiding uitgevoerd kan worden. De methode kent ook haar beperkingen; niet alle effecten kunnen omgezet worden in een geldwaarde en daardoor verliest de MKBA een deel van haar kracht.

3.6 Social Return On Investment (SROI)

De methode *Social Return On Investment* is een meer pragmatische variant van een MKBA, ontwikkeld in de Verenigde Staten. Inmiddels bestaat er een internationaal netwerk van mensen die met deze methode werken. Met behulp van een SROI kun je uitspraken doen over welke waarde jouw initiatief voor je doelgroep en investeerders creëert. Dus in de trant van: “Elke euro die u investeert levert u 1,50 euro maatschappelijke waarde op”.

Op basis van de kennis en ervaringen van betrokkenen worden investeringen en opbrengsten gekwantificeerd en uitgedrukt in geld. In tegenstelling tot de MKBA wordt er dus niet gewerkt met onderzoeksgegevens en resultaten uit de vakliteratuur. Dat maakt dat de opbrengsten van een SROI minder ‘hard’ zijn dan die van een MKBA. Voordeel van een SROI boven een MKBA is wel dat de SROI meer aandacht heeft voor de rol van de diverse *stakeholders*. Een SROI kan zelfstandig of met beperkte ondersteuning uitgevoerd worden en is daardoor veel goedkoper dan een MKBA. De ervaring leert dat een eerste SROI veel tijd kost, maar dat vervolg SROI's vele malen sneller verlopen en dus ook minder kostbaar zijn.

De methode begint met een korte beschrijving van het sociale initiatief of de interventie. Daarin moet je achtereenvolgens de veranderingstheorie, *stakeholders*, *input*, activiteiten, *output* en *outcome* beschrijven. Het zwaartepunt van een SROI ligt bij het achterhalen van de maatschappelijke effecten (*outcome*). Vaak wordt hierbij gebruik gemaakt van een

zogenaamde effectenkaart. Heel belangrijk hierbij is om zorgvuldig te zijn in het precies formuleren van de werkelijke effecten van investeringen. In welke mate kan het effect echt worden toegeschreven aan een investering of spelen er externe invloeden? Als er geen effectonderzoek beschikbaar is voor een vergelijkbaar initiatief, is dat vaak lastig.

Vervolgens worden indicatoren voor de *outcome* vastgesteld en deze worden vertaald in een geldwaarde (gemonetariseerd). Dat kan op verschillende manieren, waarvan we hier enkele voorbeelden geven:

- Door te onderzoeken welke kostenbesparingen er door het initiatief elders ontstaan of welke schade voorkomen wordt en daar een prijskaartje aan te hangen. Door te berekenen wat het zou kosten om een commerciële partij dezelfde effecten te laten veroorzaken.
- Door aan mensen te vragen welke prijs ze bereid zouden zijn om te betalen voor een bepaald effect.

Ten slotte worden deze door middel van Excelwerkbladen omgezet in meerjarenprognoses. Op basis daarvan kunnen de gemiddelde jaaropbrengsten berekend worden en afgezet worden tegen de (meestal eenmalige) investeringen.

De SROI-methode kent een aantal belangrijke aandachtspunten:

- > Niet alle effecten laten zich in geld uitdrukken; deze worden wel vermeld in de SROI rapportage zodat de lezer ze zelf kan meenemen in zijn overwegingen.
- > De methode baseert zich op aannames. Dat is niet erg, mits deze aannames dan wel transparant zijn en zo betrouwbaar mogelijk tot stand komen.
- > De resultaten van een SROI-analyse lijken doordat ze in geld en een SR-ratio worden uitgedrukt exact, maar zijn dat dus niet. Opdrachtgevers lijken dat wel eens te vergeten.

De kracht van de methode is dat, door de discussie over de waardering, het inzicht in het sociale initiatief verscherpt wordt. In Nederland is de methode onder andere gebruikt door de MO-groep om de waarde van welzijn in kaart te brengen.

3.7 Theory of Change (ToC)

Een veelgehoorde kritiek op het klassieke evaluatie-onderzoek (de eerdergenoemde RCT) is dat het veelal beperkt blijft tot een effectonderzoek. We weten

daardoor wel of een initiatief werkt (dat wil zeggen: de gestelde doelen zijn in voldoende mate bereikt), maar doorgaans niet waarom dat het geval is. Daarom weten we uiteindelijk nog niet zo veel over het initiatief. We weten bijvoorbeeld niet wat precies de werkzame elementen ervan zijn, of waarom het in de ene situatie wel werkt maar in een andere situatie niet. Goed evaluatieonderzoek moet dus verder gaan dan alleen meten, maar moet ook proberen te begrijpen op welke wijze - via welke tussenstapjes - een initiatief werkt.

Het uitgangspunt van de *Theory of Change* (ToC) is dat ieder initiatief en ieder beleid iets wil veranderen. Immers, als je niets wilt veranderen, hoef je ook niet te interveniëren. Het idee is dus dat bepaalde activiteiten tot bepaalde uitkomsten leiden. De centrale vraag in een ToC-evaluatie is of de gehanteerde impliciete en expliciete aannames achter een initiatief - dus de veranderingstheorie - kloppen.

Het doel van ToC is om deze veranderingstheorie expliciet te maken, door concreet te benoemen welke activiteiten tot welke resultaten en effecten moeten leiden en waarom dat zo is. Vervolgens

wordt door middel van praktijkonderzoek getoetst in hoeverre deze plausibel is. Daardoor biedt de ToC benadering niet alleen inzicht in de vraag of bepaalde doelen al dan niet zijn gerealiseerd, maar ook in de vraag 'hoe' dat gebeurt.

Een ToC-evaluatie van een bepaalde sociaal initiatief bestaat uit vier opeenvolgende stappen, namelijk:

- 1 het reconstrueren van een veranderingstheorie;
- 2 het onderbouwen van een veranderingstheorie;
- 3 het onderzoeken (meten) van de projectactiviteiten (*output*) en van de beoogde uitkomsten (*outcome*);
- 4 het analyseren en interpreteren van de uitkomsten van een evaluatie. Bij dit laatste is met name de vraag aan de orde in hoeverre de geobserveerde uitkomsten inderdaad aan het initiatief kunnen worden toegeschreven en niet aan andere factoren of ontwikkelingen.

Bij een van de eerdere deelnemers aan het Groei-programma zien we een vorm van evaluatie en effectmeting die veel trekken heeft van de ToC-benadering.



Voorbeeld evaluatie en effectmeting (ToC)

Het programma Welkom in mijn Wijk (WIMW) is een initiatief van Sharon Polak en Anita van der Stap. Via uitwisselingsactiviteiten tussen wijken, steden en dorpen maken kinderen in de basisschoolleeftijd kennis met leeftijdsgenoten uit andere bevolkingsgroepen, met als doel hen voor te bereiden op het leven en werken in een diverse samenleving.

WIMW is in 2006 opgericht en wordt inmiddels door heel Nederland uitgevoerd door partnerorganisaties. Het sociaal initiatief is gebaseerd op sociaal wetenschappelijke inzichten omtrent het verwerven van multiculturele competenties en binding met de (gebouwde) leefomgeving. Hierdoor onderscheidt WIMW zich van de vele andere ontmoetingsinitiatieven die Nederland rijk is.

Effectmeting maakt een integraal onderdeel uit van de werkwijze van WIMW en is daarom ook onderdeel van de draaiboeken voor de verschillende modules. Op basis van de eerder genoemde theoretische constructen zijn digitale vragenlijsten ontwikkeld die voorafgaand aan en na afloop van een uitwisseling worden afgenomen bij leerlingen en leerkrachten. Daarnaast vindt kwalitatief onderzoek plaats door middel van gestructureerde interviews en worden studenten ingezet om interacties tussen leerlingen te observeren en te scoren. De effectmetingen worden door de eigen sociaal initiatiefmedewerkers uitgevoerd.

Soms levert het onderzoek zaken op die leiden tot bijstelling van de activiteiten. Zo was bij de start van het sociaal initiatief de verwachting dat de activiteiten zouden bijdragen aan een grotere binding van kinderen aan hun eigen leefomgeving, door het (her)kennen van stenen en mensen. Dat effect werd niet zichtbaar in de effectmetingen en is daarom niet langer een sociaal initiatiefdoel.

Ook werd tijdens het onderzoek bij een deel van de kinderen ooit een enorme stijging in multiculturele competenties gevonden.

Deze stijging kon niet worden verklaard uit de bestaande theorieën. Op zo'n moment wordt contact gezocht met universiteiten en hogescholen die deel uitmaken van het netwerk van WIMW om te kijken of zij met een verklaring kunnen komen waar het sociaal initiatief mee verder kan.

Regelmatig contact met wetenschappers houdt de medewerkers van WIMW de scherp. Sharon merkt op dat vooral bij initiatieven die na een startfase verder uitgerold worden een goede theoretische onderbouwing en kennis van werkzame elementen die bijdragen aan de effecten van groot belang zijn. De factor 'mens' maakt dat bij uitrol van een sociaal initiatief een groot risico bestaat op verdunning van de effectiviteit van de interventie, wanneer impliciete en expliciete kennis niet goed overgedragen worden.

Bij de start van het initiatief zijn inzichten uit onderzoek naar de werking van vergelijkbare interventies gebruikt om het sociaal initiatief vorm te geven en in te richten. Er was dus al op voorhand een bepaalde verandertheorie geformuleerd. Deze aannames worden vervolgens tijdens verschillende fases in de uitvoering getoetst en leiden tot verbeteringen en bijstellingen.

Klassiek evaluatieonderzoek beantwoordt vooral de vraag of bepaalde doelen bereikt zijn, maar geeft geen inzicht in hoe beoogde effecten worden gerealiseerd. De ToC-benadering geeft antwoord op belangrijke vragen: wat zijn de mechanismen waardoor een sociaal initiatief een bepaald effect sorteert? Waarom werkt het in de ene situatie wel en in de andere situatie niet? Wat zijn de werkzame factoren?

De ToC-evaluatie staat dichtbij de praktijk. Het gaat niet zomaar om een effectonderzoek waarbij de onderzoekers de bevindingen na afloop in de praktijk 'droppen', om daarna direct weer van het toneel te verdwijnen. Een ToC-evaluatie brengt een collectief leerproces op gang onder alle betrokkenen, doordat zij betrokken worden bij het construeren van de veranderingstheorie: bij sociale ondernemers, externe sponsors en de doelgroep. Een ToC-evaluatie is daarom per definitie ook een participatieve evaluatie.

Ten slotte kun je op basis van de ToC-benadering met redelijke (maar niet met absolute) zekerheid zeggen dat er een causaal verband bestaat tussen een initiatief en de geobserveerde effecten. Juist de combinatie van enerzijds een plausibele veranderingstheorie die bepaalde effecten vooraf voorspelt en anderzijds een gedegen effectmeting waaruit blijkt dat de voorspelde effecten daadwerkelijk optreden, biedt die mogelijkheid. Daarom wordt een ToC-evaluatie ook wel ingezet als alternatief voor experimenteel evaluatieonderzoek (RCT). Alleen wordt bij de ToC-benadering geen causaal bewijs gezocht door gebruik te maken van een effectgroep (met initiatief) en een controlegroep (zonder initiatief).

3.8 Pragmatische Trial

De Pragmatische (*Randomized Controlled*) *Trial* is een specifieke vorm van de al eerder besproken *Randomized Controlled Trial* (RCT). De pragmatische RCT, of pragmatische trial is erop gericht een zo sterk mogelijke uitspraak te kunnen doen over het effect van een initiatief in de praktijk.

In de regel worden daartoe twee sociale initiatieven of manieren van begeleiding met elkaar vergeleken, waarbij de centrale vraag is, of de ene begeleidingswijze betere of gunstigere uitkomsten heeft dan de andere. Mensen die aan het onderzoek deelnemen, worden in twee groepen ingedeeld. De ene groep wordt begeleid volgens het initiatief waarvan vermoed wordt dat deze effectiever is, en de andere groep volgens de benadering die vermoedelijk minder effectief is. Kenmerkend is ook dat de deelnemers op willekeurige wijze (in het Engels ‘*at random*’) toegewezen worden aan een van beide groepen. De omstandigheden worden voor beide groepen zoveel mogelijk onder controle gehouden. De beide groepen heten ook wel experimentele en controle- of vergelijkingsgroep.

Door herhaaldelijk uitkomsten te meten bij alle deelnemers in beide groepen, kun je bepalen of in de ene groep gunstiger uitkomsten worden behaald dan in de andere. Stel nu dat het onderzoek uitwijst dat in de experimentele groep meer vooruitgang wordt geboekt op de uitkomstmaat (bijvoorbeeld, een sterkere toename van ervaren zelfvertrouwen) dan in de controlegroep. In dat geval is de kans heel groot dat het gevonden effect ook daadwerkelijk het gevolg is van het onderzochte initiatief en niet

een toevallig effect van bijvoorbeeld verschillen in bepaalde persoonskenmerken tussen de experimentele en de controlegroep. De methode levert een helder inzicht op in de uitkomsten van een initiatief en helpt de praktijk kiezen tussen twee of meer initiatieven.

Bovenstaande kenmerken gelden in zekere zin ook voor de meer klassieke RCT, ook wel de verklarende RCT genoemd. De meerwaarde van de pragmatische trial ten opzichte van de verklarende RCT is dat je de pragmatische variant in de alledaagse praktijk uitvoert, bij een steekproef van in principe alle mensen die tot de doelgroep behoren. Ook het initiatief zelf wordt op een natuurlijke manier aangeboden. Hoe de begeleiding verloopt, bijvoorbeeld, kan van persoon tot persoon variëren. Doordat de mate van standaardisatie van het initiatief, doelgroep en omstandigheden is toegesneden op de werkelijkheid in de praktijk, kunnen de onderzoeksuitkomsten ‘gegeneraliseerd’ worden naar de praktijk van alledag (externe validiteit), veel beter dan bij de klassieke verklarende RCT.

De pragmatische trial heeft als nadeel ten opzichte van andere onderzoeksvormen dat (veel) minder inzicht ontstaat in de werkzame elementen en de werking van het initiatief. Daar staat tegenover dat deze onderzoeksvorm op veel manieren aangevuld kan worden of gecombineerd kan worden met deelonderzoek dat wel degelijk voorziet in inzicht in het proces. Een pragmatische trial kan heel krachtige en wetenschappelijke gefundeerde informatie opleveren, maar kost veel voorbereiding en veel menskracht in de uitvoering. Dus een goede bezinning op de keuze en precieze vorm van deze onderzoeksmethodiek is cruciaal.

Het is begrijpelijk dat veel sociale ondernemers terughoudend zijn ten aanzien van effectonderzoek zoals met een trial. Zo’n onderzoek kost, vanwege de eisen aan kwaliteit en omvang van de studie, veel tijd en geld, in absolute termen althans. En het lukt alleen als de studie aan veel praktische en technische voorwaarden voldoet. Het is desalniettemin de moeite en het geld waard om bij bepaalde vragen en onder de goede condities een pragmatische trial uit te voeren, omdat deze onderzoeksmethode goed in staat is om èn krachtig bewijs voor effectiviteit te leveren èn met bevindingen te komen die van praktische waarde zijn.

3.9 De evaluatiemethoden in vogelvlucht

Methode	Doel	Opbrengsten	Wanneer	Kosten en uitvoering
Handboek schrijven	Impliciete kennis van sociale ondernemers expliciet maken door deze systematisch vast te leggen.	Inzicht in de beoogde werking van een sociaal initiatief. Het overdraagbaar maken van een sociaal initiatief naar andere uitvoerders.	Als het sociaal initiatief of de methode al enige tijd toegepast wordt.	Laag. Zelf uit te voeren.
Effectenarena	Logische verbanden tussen de verschillende elementen van een programma verkennen.	Een inventarisatie van mogelijke effecten en de organisaties die daar profijt van hebben.	Bij de start of gedurende de looptijd van een sociaal initiatief.	Laag (afhankelijk van gekozen uitvoering). Evt. zelf uit te voeren.
Casestudy	Op basis van de rijkdom van unieke casussen werkzame mechanismen ontdekken.	Het zelfreflecterend vermogen wordt versterkt en werkzame mechanismen worden ontdekt.	Gedurende de looptijd van een sociaal initiatief.	Matig-hoog (afhankelijk van aantal cases). Zelf uit te voeren.
Monitoring	Leren, signaleren, sturen en verantwoording afleggen aan de hand van kwantitatieve indicatoren.	Maakt vergelijkingen door de tijd mogelijk, waardoor het inzicht geeft in trends.	Gedurende de looptijd van een sociaal initiatief.	Matig. Eventueel zelf uit te voeren.
Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse	Opmaken van de (financiële) balans tussen kosten en baten als basis voor verantwoorde keuzes voor besteding van middelen.	Indicatie (matig hard) van de investeringen en opbrengsten van initiatieven en inzicht in (prijs)alternatieven.	Voor, gedurende of na afloop van een sociaal initiatief.	Hoog. Niet zelf uit te voeren.
Social Return On Investment	Bewustwording van de verhouding tussen kosten en baten (uitgedrukt in SR-ratio) als basis voor verantwoorde keuzes voor besteding van middelen en inzet van initiatieven.	Inschatting (zacht) van de ratio tussen kosten en baten van een sociaal initiatief op basis van kennis en ervaring van belanghebbenden.	Gedurende of na afloop van een sociaal initiatief.	Matig. Zelf uit te voeren.
Theory of Change	Met sociale ondernemers expliciteren van de veranderingstheorie en empirisch toetsen in hoeverre deze plausibel is.	Inzicht in de vraag of bepaalde doelen al dan niet zijn gerealiseerd, maar daaraan voorafgaand ook in de vraag hoe dat gebeurt.	Gedurende of na afloop van een sociaal initiatief.	Hoog. Niet zelf uit te voeren.
Pragmatische trial	Een zo sterk mogelijke uitspraak doen over het effect van een sociaal initiatief.	Inzicht in de onderzochte effecten van een sociaal initiatief, waardoor de praktijk op weg wordt geholpen in het maken van een keuze tussen initiatieven.	Voor, tijdens en na afloop van een sociaal initiatief.	Hoog. Niet zelf uit te voeren.

4 Het opzetten van een evaluatie- of effectmeting

Goed evaluatieonderzoek is vooral afhankelijk van het formuleren van de juiste onderzoeksvraag, het daarbij selecteren van de juiste methode en het volgens de regels der kunst toepassen daarvan. Een evaluatieproces kent verschillende stappen:

Stap 1

Investeer in het omschrijven van je doelstelling

Goed evaluatieonderzoek begint met het inventariseren van de doelstelling(en) van je initiatief en deze SMART te beschrijven. Mede doordat doelstellingen in veel klassieke evaluatievormen als gegeven worden beschouwd, lijkt dit wellicht een triviale aangelegenheid. In werkelijkheid vormt het echter een cruciaal onderdeel van evaluatieonderzoek. Is het doel voldoende scherp en eenduidig geformuleerd en hoe is dit vertaald in haalbare en concrete subdoelen? Bij de Effectenarena en de *Theory of Change* benadering is er in dit verband erkenning voor het gegeven dat betrokkenen er onderling verschillende ideeën op na kunnen houden (vanuit verschillen in betekenisgeving en (soms tegengestelde belangen). En dat ideeën in de praktijk kunnen afwijken van formele doelstellingen. Soms zijn doelstellingen bovendien vaag, niet eenduidig of onduidelijk.

Het is belangrijk om bij het formuleren van doelen te differentiëren tussen korte termijn-effecten en duurzame effecten op langere termijn. Vertaal je doelstellingen in indicatoren (meetbare aspecten), die straks de basis vormen voor je evaluatie. Veel sociale initiatieven willen bijdragen aan de oplossing van een maatschappelijk probleem door bepaalde veranderingen bij deelnemers aan het programma te bewerkstelligen. Indicatoren die je kunnen helpen om die veranderingen te meten zijn dan bijvoorbeeld: gedrag, kennis, houding of vaardigheden. Die ga je vervolgens concretiseren. Een initiatief dat zich richt op het verbeteren van sociale vaardigheden bij jongeren kan bijvoorbeeld gaan meten:

- of en hoe vaak een jongere uit eigen initiatief contact zoekt met anderen;
- of en in welke mate een jongere onder woorden kan brengen hoe een ander zich voelt.

Zoek dus naar zo concreet mogelijke meetbare indicatoren die passen bij jouw doelstelling. Daarbij kun je gebruik maken van bestaand onderzoek, zoals bijvoorbeeld te vinden is op websites van de kennisinstituten, rekenkameronderzoek, de hand-

reiking voor het schrijven van een handboek en interventiebeschrijvingen in de diverse databanken (zie een overzicht aan het eind van dit hoofdstuk).

Oefening: welke indicatoren zijn geschikt in onderzoek naar jouw initiatief?

Stap 2

Projectaanscherping en keuze voor evaluatieopzet

De eerste stap heeft je kennis opgeleverd over relevante indicatoren om de effecten van je sociaal initiatief in kaart te brengen. Kijk aan de hand van deze indicatoren nog eens kritisch naar je projectopzet. Is er sprake van een logische samenhang tussen aanleiding, probleem, aanpak (doelgroep en methode) en beoogde effecten? Stel waar nodig je initiatief of aanpak bij. Vervolgens moet je een keuze gaan maken voor een onderzoeksopzet.

Daarbij zijn er veel vragen die je jezelf moet stellen:

- Welke vraag wil je beantwoord zien? Gaat het om de effecten van je initiatief of ben je vooral geïnteresseerd in waarom het werkt of in het rendement?
- Wat wil je met de informatie gaan doen?
- Welke type informatie moet het onderzoek opleveren: harde cijfers of meer kwalitatieve gegevens?
- Welke informatiebronnen gebruik je daarvoor?
- Welke methode of combinatie van methoden past bij jouw initiatief (gezien vraagstuk, doelgroep, context)?
- Wil je het onderzoek zelf uitvoeren of uitbesteden?
- Gaat het om een eenmalig onderzoek of moet het een integraal onderdeel gaan uitmaken van je werkwijze?
- Wat is je beschikbare budget en tijd?

Al deze vragen leiden uiteindelijk tot de keuze voor een bepaalde onderzoeksaanpak, waarbij er veel varianten mogelijk zijn.

Stap 3

Uitvoeren van de evaluatie

In de dagelijkse praktijk heerst nogal eens de veronderstelling dat evaluatieonderzoek pas plaatsvindt na een uitgevoerd initiatief. Eerder is beschreven dat je evaluaties op verschillende momenten kunt inzetten. We maken onderscheid tussen een planevaluatie (voorafgaand aan een initiatief), een procesevaluatie (tijdens de uitvoering) en een productevaluatie (na afloop).

Belangrijk is om bij de evaluatie niet alleen aandacht te besteden aan het initiatief, maar ook de rol van de uitvoerders, de ervaring van deelnemers en de context van het initiatief onder de loep te nemen. Het betrekken van professionals en andere belanghebbenden heeft veel voordelen. Het versterkt de betrokkenheid bij het onderzoek, waardoor het draagvlak voor en de bruikbaarheid en de toepasbaarheid van de bevindingen toenemen. Al tijdens het evaluatieproces kunnen leerprocessen op gang komen. Door betrokkenen mee te laten denken en praten over het initiatief wordt niet alleen de kwaliteit van de evaluatie versterkt, de uitvoering zelf krijgt eveneens een kwaliteitsimpuls.

Onderdelen die een evaluatie moet bevatten zijn ieder geval:

- doelgroep (omvang, bereik, exclusie/inclusie), activiteiten (succesfactoren en knelpunten, concrete resultaten);
- tijd en geld (kloppen planning en begroting nog en waarom wel/niet);
- medewerkers/vrijwilligers (aard en omvang van inzet, competenties);
- andere betrokkenen (wie, rollen, samenwerking);
- resultaten (opbrengsten, korte termijn effecten, tevredenheid van deelnemers).

Met hulp van de vooraf geformuleerde indicatoren kun je in kaart brengen in welke mate je de gestelde doelen bereikt.

Stap 4

Terugkoppeling en kennisdelen

Vaak worden resultaten van een evaluatieonderzoek vooral gebruikt om verantwoording af te leggen. Met het oog op kwaliteitsverbetering is het echter belangrijk dat je kennis ook gebruikt om je initiatief daadwerkelijk beter te maken.

Door de resultaten van het onderzoek te delen met zoveel mogelijk betrokkenen, is de kans groter dat er ook echt iets gedaan wordt met de verzamelde kennis. De resultaten van het evaluatieonderzoek kunnen zo bijvoorbeeld leiden tot het bijstellen van de projectdoelen, wijzigingen in activiteiten of doelgroepkeuze, deskundigheidsbevordering of specifieke coaching van medewerkers, een grotere betrokkenheid van *stakeholders* of aanpassingen in de gekozen evaluatiemethode.



Binnen je organisatie verdient het aanbeveling om de terugkoppeling structureel onderdeel te laten zijn van de werkwijze, anders bestaat het gevaar dat onderzoeksresultaten na bespreking in de la verdwijnen en niet leiden tot structurele verbetering van het sociaal initiatief.

Je kunt de kennis delen met externe partijen via de website van het initiatief of de organisatie, door middel van gerichte publicaties (bijvoorbeeld een publieksversie van de onderzoeksresultaten voor deelnemers/gebruikers, via het jaarverslag aan *stakeholders*) of door middel van bijeenkomsten, expertmeetings, en dergelijke. Sommige organisaties beschikken over een extern netwerk van experts aan wie zij de onderzoeksresultaten kunnen voorleggen.

Daarnaast is het belangrijk om kennis te delen met collega's in het sociale domein. Openbaarmaking van onderzoeksresultaten (zowel positief als negatief) door middel van bijeenkomsten, via internet of publicaties draagt bij aan het collectieve leren van sociale ondernemers in de sociale sector en versterkt de basis voor *evidence based* werken. Een belangrijk neveneffect is dat het bijdraagt aan de profilering van je eigen organisatie. Een aandachtspunt daarin is wel dat politiek en media soms de neiging hebben aan de haal te gaan met onderzoeksresultaten, zeker als het gevoelige kwesties betreft. In sommige gevallen kan advies van een communicatie- of mediadeskundige over de wijze waarop je kennis met de buitenwereld deelt heel verstandig zijn.

Zelf doen of uitbesteden?

Het meten van effecten van initiatieven is niet eenvoudig. Misschien heb je als sociale ondernemer weinig ervaring met en expertise in het doen van onderzoek en/of besteed je je tijd liever aan andere zaken. Om die reden kun je ervoor kiezen om het onderzoek uit te besteden aan een extern onderzoeks- of adviesbureau. Door de onafhankelijkheid van een dergelijk bureau winnen de resultaten van een onderzoek bovendien aan geloofwaardigheid.

Soms is het financieel niet haalbaar om een onderzoek uit te besteden. Een mogelijkheid is dan om samenwerking te zoeken met een universiteit of hogeschool om te kijken of het onderzoek past binnen hun onderzoekprogramma's of als stageproject ingepast kan worden. Daarbij moet je wel waken voor een goede balans tussen de wensen en belangen van jou als sociale ondernemer en de agenda's van onderzoekers en/of studenten. De inzet van stagiairs voor onderzoek is alleen dan wenselijk als er vanuit het opleidingsinstituut voldoende en goede stagebegeleiding kan worden geboden.

Sommige evaluatiemethoden zijn zelfstandig of met minimale begeleiding zelf uit te voeren (denk aan het schrijven van een handboek of de Effectenarena). De eerder genoemde kennisinstituten kunnen je adviseren en ondersteunen bij het toepassen van deze methoden en hebben soms ook uitgebreide handleidingen beschikbaar die je via hun website kunt downloaden.

Zelf evaluatieonderzoek doen kan als voordeel hebben dat de resultaten sneller geaccepteerd worden binnen de organisatie, omdat ze niet van een buitenstaander komen en daardoor makkelijker geïntegreerd worden in het werkproces. Evaluatieonderzoek wordt op die manier een vanzelfsprekend onderdeel van de organisatie. Om in een dergelijke situatie tegemoet te komen aan de eis van onafhankelijkheid kan gewerkt worden met een klankbordgroep van externe deskundigen, die kritisch over de schouder meekijkt en *feedback* geeft op proces en resultaten van het evaluatieonderzoek.



5 Slotopmerkingen

Tot het recente verleden was de kennis over sociale initiatieven vooral op praktijkervaringen gebaseerd. Deze praktijkervaringen zijn een waardevolle en onmisbare bron van kennis. Tegelijkertijd weten we langzamerhand ook dat alleen praktijkervaringen niet voldoende zijn. Niet voldoende om onderscheid te maken tussen effectieve en minder effectieve initiatieven of om te begrijpen waarom een initiatief wel of niet werkt. Of waarom een project bij de een wel en bij de ander niet werkt.

De beperking van praktijkervaringen heeft uiteenlopende achtergronden. Soms zijn de ideeën erachter te weinig geëxpliciteerd of hebben uitvoerders vastomlijnde opvattingen over de werkzaamheid zonder deze te verifiëren. En in veel gevallen is er eenvoudigweg beperkte kennis over effecten en onvoldoende zicht op de werkzame mechanismen. In de praktijk blijken initiatieven soms alleen of uitsluitend gebaseerd op tradities ('zo doen we het altijd al') of goede bedoelingen.

Langzamerhand groeit nu het besef dat kennis over de effecten en werkzame mechanismen van sociale initiatieven belangrijk is. Nu er grootscheepse veranderingen voorzien zijn voor het zorg- en welzijnsstelsel, een groot aantal taken naar gemeenten overgeheveld wordt en de financiële middelen beperkt worden, komt de vraag naar 'wat werkt voor wie in welke context' steeds meer op de voorgrond te staan.

De sociale sector omvat een groot scala van uiteenlopende werksoorten en initiatieven en bestrijkt een groot gebied van het dagelijks leven van burgers. Van vrijwilligerswerk tot huiselijk geweld en van de leefbaarheid van buurten tot participatie van mensen met een beperking. Dat is aan de ene kant rijkdom, aan de andere kant ook een zwakte als het gaat om het aannemelijk maken van de waarde van het werk. Het evalueren van initiatieven in dit domein is soms ingewikkeld en vaak veel werk, maar niet onmogelijk. In dit hoofdstuk hebben we een grote variëteit aan onderzoeksmethoden beschreven, die al met succes worden toegepast in de sociale sector. Het is aan de sociale ondernemer om uit dat grote aanbod een keuze te maken voor een methode die past bij zijn of haar werkpraktijk en initiatief.

Daarbij geldt een aantal grondregels:

- 1 Zie evaluatie niet als een verplichting, maar als een cruciaal onderdeel van je vakmanschap;
- 2 Pas de vorm en inhoud aan de ontwikkelingsfase van je initiatief aan en ken je eigen grenzen;
- 3 Begin bij de basis van evalueren, namelijk zorgen voor een goede beschrijving van jouw initiatief;
- 4 Zoek niet naar dé methode; er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Veel methoden bevatten dezelfde ingrediënten, maar leggen verschillende accenten. Gebruik de methode die je zelf prettig vindt en die het type informatie oplevert waar je naar op zoek bent;
- 5 Het proces van evalueren is minstens zo waardevol als het uiteindelijke resultaat.

6 Literatuur

Verder lezen over de besproken methoden

Schrijven van een handboek

- Booijink, M., Kuiper, C. en Lammersen, G. (2012). *Hoe schrijf ik een handboek? Een schrijfwijzer om succesvolle sociaal interventies schriftelijk overdraagbaar te maken*. Utrecht: Samenwerkingsverband effectieve sociaal interventies.

Effectenarena

- Meer informatie, downloads en voorbeelden over de Effectenarena zijn te vinden op www.effectenarena.nl

Casestudy

- Bal, M., (1980). *De theorie van vertellen en verhalen. Inleiding in de narratologie*. Muiderberg: Coutinho. Tweede, herziene druk.
- Yin, R.K. (1994). *Casestudy Research, Design and Methods*, Sage Publications: Thousand Oaks, London, New Delhi.

Monitoring

- Een praktisch stappenplan voor het opzetten van een monitor is ontwikkeld door Nederlands Instituut Sport en Bewegen en te vinden op http://www.nisb.nl/beleidsinstrumenten/no3-085006-m_e_5.pdf

Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse

- Meer informatie is te vinden in de publicatie Werken aan Maatschappelijke Rendement (Ministerie van BZK, 2010): <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2011/10/06/werken-aan-maatschappelijk-rendement.html>
- Informatie en voorbeelden van MKBA in het sociale domein zijn te vinden op <http://www.kenniscentrum-mkba.nl/>

Social Return On Investment

- Meer informatie over de methode en voorbeelden van de toepassing kun je vinden op www.sroi.nl en op www.socialevaluator.nl. Daar vind je een webtool waarmee je zelf de stappen van een SROI kunt doorlopen en de impact van je sociaal initiatief kunt berekenen.

Theory of Change

- Op deze website vind je downloads met achtergrondinformatie en praktische tools: <http://www.actknowledge.org/publications/actknowledge-publications/>

Pragmatische Trial

- Over de pragmatische trial in het sociale domein is weinig toegankelijke literatuur. De meeste informatie is afkomstig uit de medische sector. Een beschrijving met voorbeelden van toepassing in het sociale domein is te vinden in het boek van Omlo, e.a. (zie aanbevolen algemene literatuur).

Aanbevolen algemene literatuur

Franssen, B. & Scholten, P. (2007). *Handboek Sociaal Ondernemen in Nederland*. Van Gorcum.

Goeptar, H. (2009). *Niet gemeten, niet gedaan? Verantwoorden in welzijn*. Utrecht: MOVISIE.

Omlo, J., Bool, M., & Rensen, P. (2013). *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in de sociale sector*. Amsterdam: Boom (verschijnt september 2013).

Penninx, K. en Van der Zwet, R. (2011). *Op zoek naar het levende bewijs. Een essay over evidence based werken in de vrijwillige sector*. Utrecht: MOVISIE.

SEV (2007). *Praktijkboek Maatschappelijk Rendement*. Utrecht: SEV.

Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (2006). *Opbrengsten van sociale investeringen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Swanborn, P.G. (1999). *Evalueren. Het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*. Amsterdam: Boom.

Uitermark, J., Gielen, A., & Ham, A. (red.) (2012). *Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies*. Amsterdam: Van Gennep.

Yperen, T. A. van & J. W. Veerman (2008). *Zicht op Effectiviteit: Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg*. Delft: Eburon.

Overzicht relevante landelijke kennisinstituten (met databanken effectieve interventies)

MOVISIE - instituut voor sociale vraagstukken - www.movisie.nl

NJI - Nederlands Jeugd Instituut - www.nji.nl

NISB - Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen - www.nisb.nl

RIVM - Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu - www.rivm.nl

Platform 31 - kennis van stad en regio - www.platform31.nl

Vrijwilligersmanagement

Willem-Jan de Gast - MOVISIE

Inhoud

Inleiding	
9.1 Leve de actieve burger	5
9.1.1 Vrijwilliger in de participatiesamenleving	5
9.1.2 Middel en doel?	5
9.1.3 Voor wat hoort wat	5
9.2 Waarom werken met vrijwilligers?	6
9.2.1 Het belang van een visie	6
9.2.2 Drie sleutelredenen	6
9.2.3 De positie van vrijwilligers	7
9.2.4 Niet in steen	7
9.3 Organiseren van betrokkenheid	9
9.3.1 Het begint met betrokkenheid	9
9.3.2 Van betrokkenheid naar actie	10
9.3.3 Inspelen op motivatoren	10
9.3.4 Het vrijwilligerskwadrant	11
9.3.5 De grote valkuil	11
9.4 De optimale ruil	12
9.4.1 De vrijwilliger als klant	12
9.4.2 De ruil bepalen	12
9.4.3 De vrijwilligerscarrière	13
9.5 Allemaal anders	14
9.5.1 Gebonden, geboeid, geleid	14
9.5.2 Aandacht voor de gebonden vrijwilliger	14
9.5.3 Inspelen op de geboeide vrijwilliger	15
9.5.4 De komst van de onvrijwilliger	15
9.5.5 Sturen op diversiteit	15

9.6 Vinden en binden	16
9.6.1 Werven en selecteren	16
9.6.2 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	17
9.6.3 Van vrijwilliger naar betaalde kracht (en terug)	18
9.6.4 Begeleiden en waarderen	19
9.6.5 Afscheid nemen	20
9.7 Op papier	22
9.8 De randvoorwaarden	23
9.8.1 Arbeidsomstandigheden	23
9.8.2 Verzekeringen	23
9.8.3 Vergoeden van onkosten	23
Gebruikte literatuur en websites	24

Hoofdstuk 9

Vrijwilligersmanagement



Inleiding

Vrijwel alle sociale initiatieven werken op enig moment met de inzet van vrijwilligers. Vaak is je organisatie gestart als burgerinitiatief: een goed idee van één of een paar mensen. Die investeren tijd, geld en middelen om het initiatief en later de organisatie tot een succes te maken. Dat is allemaal vrijwillige inzet. Maar ook als je initiatief gegroeid is en er intussen beroepskrachten in dienst zijn, blijven vrijwilligers vaak een integraal en onmisbaar onderdeel van de organisatie.

Alle reden dus om een apart hoofdstuk te wijden aan het omgaan met en aansturen van vrijwilligers. Dit hoofdstuk is gestoeld op vier uitgangspunten:

- Je kunt vrijwilligers niet motiveren, wel verleiden.
- Vrijwilligerswerk is altijd een ruil.
- Modern vrijwilligersmanagement is niets anders dan personeelsmanagement.
- Begeleiden van vrijwilligers betekent kunnen omgaan met diversiteit.

Een eerste toets: Ben je het hier mee eens? Vind je het zelfs open deuren? Denk je er heel anders over? Of denk je: waar gaat dit over? Onderzoek voor je verder leest eens hoe je kijkt naar het werken met

vrijwilligers, hoe je op dit moment met je vrijwilligers omgaat (als dat aan de orde is), en hoe je dat in de toekomst zou willen.

Elk van de vier uitgangspunten wordt hieronder verder uitgewerkt. Als het goed is, heb je na het lezen van dit hoofdstuk een goed beeld van de veelzijdigheid en mogelijkheden van vrijwillige inzet, en heb je praktische handvatten en werkwijzen gekregen die je helpen om het managen van vrijwilligers effectief én leuk te maken. Regelmatig wordt verwezen naar de website www.movisie.nl; daar vind je gratis downloadbare hulpmiddelen voor het omgaan met vrijwilligers.

We starten dit stuk met de vraag waarom je eigenlijk met vrijwilligers wilt werken. Daarna komen betrokkenheid en motivatie aan de orde en gaan we in op de allesbepalende ruil tussen je organisatie en de vrijwilliger. Als die match tot stand is gekomen, wordt de dagelijkse begeleiding en aansturing van belang. Dat loopt van een schouderklopje tot een exitgesprek. Ten slotte besteden we nog kort aandacht aan de 'harde' kant: een vrijwilligersbeleid en wet- en regelgeving.

9.1 Leve de actieve burger

In zijn eerste Troonrede heeft de beschermheer van het Oranje Fonds het mooi verwoord: we zijn op weg naar een participatiesamenleving. Daarin wordt de rol van burgers steeds groter en zijn we samen weer verantwoordelijk voor een goed functionerende lokale samenleving. De consequentie van deze transitie is dat er een groter beroep wordt gedaan op de actieve inzet van die burger.

9.1.1 Vrijwilliger in de participatiesamenleving

Die actieve inzet is in veel gevallen vrijwilligerswerk. Want vrijwilligers, dat zijn mensen die zich in enig organisatorisch verband en zonder betaling inzetten voor een ander of de samenleving. Zo luidt nog altijd de officiële definitie die we gebruiken. Nu valt daar wel wat op af te dingen en zijn er allerlei tussenvormen ontstaan, maar de essentie blijft: als vrijwilliger doe je iets voor een ander zonder dat je daar loon voor ontvangt. En ja, dat doen mantelzorgers en burens ook, en daarom is dat organisatorisch verband nog altijd van belang.

De vraag is natuurlijk wel of de oproep van koning en regering iets gaat opleveren. Nog altijd is Nederland een van de landen waar procentueel het meest vrijwilligerswerk wordt gedaan. Afhankelijk van precieze definitie en onderzoeksmethode doet tussen de 30 en 45% van alle Nederlanders regelmatig vrijwilligerswerk. Veel meer zal het ook niet worden, omdat er simpelweg een grens zit aan het aantal mensen dat bereid of in staat is zich in te zetten voor een ander.

De ontwikkeling lijkt niet zozeer te zitten in de groei van het aantal vrijwilligers, maar in nieuwe vormen van solidariteit, delen en samenwerken. Wellicht moeten we dan eerder spreken van vrijwilligerswerk *light*, waarbij een relatief kleine en simpel te realiseren inzet toch een groot bereik heeft. Sociale media spelen hier een cruciale rol in. Voorbeelden zijn NederlandCares (flexibel zorgvrijwilligerswerk), Peerby (lenen van spullen) en Buurthulp (lokale systemen om burens voor elkaar te laten zorgen).

Hoe je het ook wendt of keert, alle mogelijke vormen van vrijwillige inzet zullen de komende jaren meer in de schijnwerpers komen te staan. Dat lijkt echter niet gepaard te gaan met extra ondersteuning en financieringsmogelijkheden

9.1.2 Middel en doel

Vrijwillige inzet wordt door een aanzienlijk aantal beleidsmakers steeds meer gezien als een handige manier om de gevolgen van bezuinigingen en krimp op te vangen. Ook wordt vrijwilligerswerk ingezet om allerlei groepen in de samenleving te laten meedoen: werklozen, re-integranten, migranten, scholieren. Vrijwilligerswerk wordt zo een middel om allerlei andere doelen te helpen halen.

Daar is op zich weinig mis mee, behalve als het ten koste gaat van de intrinsieke waarde die vrijwilligerswerk ook heeft. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat vrijwilligers gelukkiger zijn, gezonder blijven en zelfs langer leven dan mensen die geen vrijwilligerswerk doen. Je inzetten voor een ander of de samenleving heeft niet alleen positieve gevolgen voor de doelgroepen die je bedient, maar ook voor vrijwilligers zelf. Goed om in de gaten te houden als je aan de slag bent met vrijwilligers in je eigen organisatie.

9.1.3 Voor wat hoort wat

Een laatste ontwikkeling die hiermee samenhangt betreft de tegenprestatie. De gedachte hierachter is dat als je een uitkering ontvangt je daar ook iets voor terug hoort doen in de vorm van vrijwillige inzet. Steeds vaker wordt al de term 'verplicht vrijwilligerswerk' gebruikt, uitgevoerd door 'onvrijwilligers'. In het kader van dit hoofdstuk is de vraag niet zozeer of het passend is om mensen een tegenprestatie te laten verrichten, maar wat dit betekent voor vorm en inhoud van het vrijwilligerswerk en hoe je daar als organisatie mee wilt omgaan. We komen daarop terug.

9.2 Waarom werken met vrijwilligers?

Als organisatie heb je ongetwijfeld een duidelijke missie en visie, en een strategie om je langetermijn ambities te halen. Je hebt een antwoord gegeven op de volgende vier kernvragen:

- Waarom bestaan we? Je missie
- Waarheen gaan we? Je gewaagde doelen
- Waarvoor staan we? Je kernwaarden
- Waarin blinken we uit? Je unieke verkooppunten

Het antwoord op deze vragen zegt echter nog weinig over wie daar hoe mee aan de slag gaat. Op basis waarvan kies je voor de inzet van beroepskrachten en/of vrijwilligers? Bij startende initiatieven is dat vaak nog niet aan de orde: alle initiatiefnemers doen alles, of dat nou betaald of vrijwillig is. Als je groeit, wordt het steeds belangrijker om een bewuste keuze te maken. Bij elk van de vragen hierboven hoort een extra vraag: Welke rol speelt de inzet van vrijwilligers hierbij?

9.2.1 Het belang van een visie

Weten waarom je met vrijwilligers werkt en wat hun belang is voor de organisatie vormt de basis voor de relatie van de organisatie met (toekomstige) vrijwilligers. Het aantrekken en behouden van de juiste vrijwilligers is cruciaal, zeker in een competitieve markt, waarin je met andere organisaties én met andere tijdsbestedingen moet concurreren.

Een visie op het werken met vrijwilligers laat zien dat je hebt nagedacht over het belang en de toegevoegde waarde van vrijwilligers. Het helpt ook om te laten zien dat wat vrijwilligers doen ertoe doet. En hoe beter de visie is uitgewerkt, hoe duidelijker het is welke plaats de organisatie voor ze inruimt en welke ondersteuning en voorzieningen geboden worden. Ten slotte helpt een heldere visie om zicht te krijgen op de verhouding tussen betaalde en onbetaalde activiteiten.

9.2.2 Drie sleutelredenen

Als we kijken naar allerlei visies op het werken met vrijwilligers, dan spelen drie invalshoeken een rol:

- 1 **Ideologisch:** wat de organisatie wil bereiken, wil ze (mede) door de inzet van van vrijwilligers. Het gaat juist over samenwerking tussen en ondersteuning door mensen, zonder dat financiële en bedrijfsmatige overwegingen of arbeidsrelaties een rol spelen. Vrijwillige inzet is een wezenskenmerk van de organisatie, een deel van het

onderscheidend vermogen. Onderdeel van deze ideologische invalshoek is ook dat je als organisatie mensen een kans wilt geven door het bieden van (laagdrempelig) vrijwilligerswerk.

- 2 **Inhoudelijk:** vrijwilligers voegen iets toe dat niet of minder gedaan kan worden door beroepskrachten. Zo kunnen vrijwilligers ervaringsdeskundigheid inbrengen (bijvoorbeeld belangrijk in patiëntenorganisaties), een gelijkwaardige relatie bewerkstelligen (bijvoorbeeld bij Slachtofferhulp of in verzorgingshuizen), of zelf uit de doelgroep afkomstig zijn en daarom sneller aansluiting vinden.

- 3 **Instrumenteel:** vrijwillige inzet is handig en goedkoop, er kan meer bereikt worden mét dan zonder vrijwilligers. Vrijwilligers zijn relatief goedkope arbeidskrachten, waardoor je met een klein budget toch veel voor elkaar kunt krijgen. Ook kun je een slimme taakverdeling maken tussen beroepskrachten en vrijwilligers, waarbij de vrijwilligers de bulk van de uitvoering of specifieke takenpakketten op zich nemen. Zo vergroot je je effectiviteit en impact.



In veel organisaties speelt een combinatie van motieven om met vrijwilligers te werken. Dat is op zich mooi, want zo kun je verschillende groepen vrijwilligers aanspreken. Het kan echter ook tot onduidelijkheid en zelfs ongemak leiden, omdat die verschillende groepen zich vanuit een totaal andere motivatie en met een ander beeld aan de organisatie verbinden. Het is daarom van belang om te kiezen welke invalshoek de primaire is voor jouw organisatie: we willen en kunnen niet zonder vrijwilligers, vrijwilligers voegen iets toe of vrijwilligers zijn handig.

Overigens is de ene reden niet beter of slechter dan de andere. Wel zijn er consequenties voor wie zich aangesproken voelt om zich vrijwillig in te zetten en voor de rol en positie die vrijwilligers in de organisatie innemen.

9.2.3 De positie van vrijwilligers

Je visie op het werken met vrijwilligers zegt veel over het type organisatie dat je bent en voor welke groepen vrijwilligers je er wilt zijn. Er zijn vier manieren om hier naar te kijken:

- 1 **Status:** De rechtsvorm van een organisatie zegt iets over de (formele) positie van vrijwilligers. In een vereniging is er altijd een algemene ledenvergadering als hoogste besluitvormend orgaan. Ook het bestuur is in het algemeen vrijwillig, net als bij een stichting of coöperatie. Bij een stichting is het wel zo dat de (betaalde) directie veel bevoegdheden heeft. Bij al deze vormen, net als bij meer bedrijfsmatige rechtsvormen, kunnen vrijwilligers in de uitvoering voorkomen.
- 2 **Functie:** Maatschappelijke organisaties die met vrijwilligers werken, vervullen drie hoofdfuncties. Ze verlenen diensten aan groepen in de samenleving, ze voeren campagne om maatschappelijke verbeteringen te bewerkstelligen en/of ze zorgen voor lotgenotencontact en onderlinge verbinding (voor-ons-door-ons). Soms heeft een organisatie vooral een functie, maar de meeste organisaties hebben een combinatie. Bij dienstverleners zijn vrijwilligers vaak de uitvoerders om bepaalde doelgroepen te ondersteunen. In een campagneorganisatie vormen vrijwilligers de massa die de goede zaak bepleiten en anderen ervoor proberen te winnen. In een voor-ons-door-ons-club loopt het zijn van vrijwilliger, deelnemer, lid en doelgroep vaak door elkaar.

- 3 **Verhouding:** In samenhang met bovenstaande twee manieren is ook de verhouding tussen beroepskrachten en vrijwilligers aan de orde. Wie is formeel verantwoordelijk voor de aansturing, ondersteuning en uitvoering in de organisatie? Wie bepaalt het en wie doet het in de praktijk?

- 4 **Doelgroep:** Ten slotte is van belang om na te gaan of elke soort vrijwilliger welkom is in je organisatie. Sta je open voor oud en jong, ervaren en startend, alle culturen en gezindten? Ben je op zoek naar vaste of flexibele vrijwilligers? En hoe ga je om met de groeiende groep zogenaamde 'geleide' vrijwilligers: doelgroepen waarvoor vrijwilligerswerk deels of helemaal geen keuze is?

9.2.4 Niet in steen

Je visie op het werken met vrijwilligers verandert niet elke paar maanden, maar ligt ook niet voor altijd vast. De ontwikkeling van je initiatief of organisatie heeft veel invloed op de rol en positie van vrijwilligers.

In het Basisboek Vrijwilligersmanagement (De Gast e.a., 2009, p.110) wordt daar het volgende over gezegd: "De meeste organisaties blijven maar beperkte tijd pioniersorganisatie. Groei van de achterban en het verkrijgen van meer financiële middelen zorgen ervoor dat het karakter van de organisatie verandert. De nieuwkomers kunnen zich door andere zaken aangesproken voelen dan de pioniers, waardoor er meer diversiteit in motieven ontstaat. Ook de complexiteit neemt toe; de organisatie beperkt zich niet tot haar oorspronkelijke kerntaken, maar verbreedt het aanbod. Om hieraan beter invulling te geven wordt er meer procedureel vastgelegd en er ontstaat een verdeling van taken, bevoegdheden en budgetten."

Groei zorgt ervoor dat je je missie, visie en strategie moet herformuleren, en daarmee ook je visie op de inzet van vrijwilligers. Wat voorheen alle betrokkenen wel wisten, dient nu op papier gezet te worden, omdat er anders geen gezamenlijk referentiekader meer is. Overigens is het goed om ook deze nieuwe visie na verloop van tijd weer bij te stellen, bijvoorbeeld door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwe wet- en regelgeving of veranderende behoeften van je doelgroep of achterban. Zo blijft niet alleen de organisatie, maar ook haar visie op vrijwillige inzet continu in beweging.



Voorbeeld Gevangenzorg Nederland

Gevangenzorg Nederland is een vrijwilligersorganisatie voor (ex-)gevangenen, tbs-patiënten en hun familieleden. Ruim 560 vrijwilligers, verspreid over heel het land, gaan op bezoek in de gevangenis of bij familieleden van gevangenen en bieden een luisterend oor en praktische ondersteuning.

De vrijwilligers van de organisatie worden uitvoerig gescand, getraind en begeleid. Dat moet ook wel, gezien de vaak complexe en gevoelige situaties waar ze mee te maken krijgen. Ze worden ingezet door maatschappelijk werkers en hebben na elk bezoek een rapportageverplichting.

ting. Een vrijwilliger kan namelijk heel veel zelf, maar moet ook weten waar grenzen liggen en waar doorverwijzing nodig is.

Er is altijd eerst telefonisch contact met mogelijke vrijwilligers. Daarna ontvangen zij een informatiepakket, een aanmeldingsformulier en een zelfevaluatie. Op basis van die laatste vragenlijst krijgt de organisatie een goed beeld van de persoonlijke vaardigheden van iemand. En wordt ook gekeken of dit aansluit bij het opgestelde competentieprofiel. Vervolgens is er ook nog een persoonlijk gesprek met Kees van der Linden, coördinator vrijwilligers en relaties. Tijdens dit gesprek worden van beide kanten de wensen en verwachtingen uitgesproken.

Volgens van der Linden moet je als organisatie niet bang zijn om helder te maken wat voor vaardigheden nodig zijn en daarop te selecteren. Criteria en competentieprofielen zijn misschien aanvankelijk drempelverhogend, maar uiteindelijk wel beter voor het functioneren.

Gevangenzorg Nederland verlangt een verklaring van goed gedrag en sluit een contract af met de vrijwilligers. En voor vrijwilligers aan de slag gaan, volgen zij eerst een verplichte, tweedaagse training. Hierin komt op basis van casuïstiek het handboek aan de orde. Gaat een vrijwilliger aan het werk, dan wordt hij/zij gecoacht door een van de maatschappelijk werkers van Gevangenzorg Nederland.

Er blijft regelmatig contact tussen de organisatie en de vrijwilligers. Er is een jaarlijkse vrijwilligersdag en vrijwilligers ontvangen drie keer per jaar een nieuwsbrief. Ook worden er regionale toerustingsavonden georganiseerd, waarbij een maatschappelijk werker met een groepje van tien vrijwilligers een onderwerp uitspit.

De waarde van de vrijwilligers zit 'm er volgens Kees van der Linden vooral in dat het een opening voor gedetineerden is dat burgers dit belangeloos doen. Gedetineerden voelen zich vaak gestigmatiseerd. De inzet van de vrijwilligers is voor hen een teken dat de samenleving ze een tweede kans wil geven.

9.3 Organiseren van betrokkenheid

9.3.1 Het begint met betrokkenheid

Voordat iemand kiest om zich vrijwillig in te zetten, is er eerst al iets anders gebeurd: mensen zijn of worden betrokken. Die betrokkenen vormen de brede achterban van je organisatie. Mensen zijn op allerlei manieren verbonden met je organisatie: ze geven tijd, waarde en netwerk. Het inzetten van tijd is wat we in het algemeen vrijwillige inzet noemen: mensen doen en denken mee. Bij het inzetten van waarde kun je denken aan het geven van geld, goederen, diensten en voordeel. Ten slotte kunnen mensen hun netwerk inzetten. Twee manieren zijn het maken van reclame en het leggen van verbindingen. Al deze manieren om betrokkenheid te uiten leveren waarde op voor je organisatie. Niet onderkennen of waarderen van die brede betrokkenheid leidt ertoe

dat mensen snel afhaken, ook als vrijwilliger. Waarbij kunnen mensen betrokken zijn? We onderscheiden vijf niveaus. De ene vorm van betrokkenheid is niet beter of slechter dan de andere, maar heeft wel gevolgen voor de (vrijwillige) inzet van mensen:

- bij de **missie**: waarom zijn we er en doen we wat we doen?
- bij de **mensen**: wie ken ik, wie doen het en voor wie doe ik het?
- bij de **organisatie**: hoe zijn we aan het werk? En waar vindt het werk plaats?
- bij de **uitvoering**: de projecten en de activiteiten. Wat doen we?
- bij de **opbrengsten**: de producten en diensten. Wat levert het op en wat heb ik eraan?



Mensen die zich verbinden aan de missie van je organisatie of aan de mensen, zijn het meest betrokken. Ze zetten zich vaak langere tijd en op meerdere manieren in. Ook bij tegenslagen. Het hoe en wat is voor hen minder belangrijk, het gaat erom 'dat we er samen iets aan doen' of 'het samen voor een ander doen'.

Mensen die iets hebben met de organisatorische taken binnen de organisatie kunnen sterk betrokken zijn zolang er iets op te bouwen of te regelen is. Daarna zullen zij lichtere vormen van betrokkenheid laten zien. Het gaat er bij hen om dat het werkt en dat iedereen op de goede plek zit. Een tweede manier om ernaar te kijken is dat mensen verbonden zijn met een specifieke organisatie, omdat de werkwijze en presentatie hen aanspreken. Mensen die zich richten op de uitvoering kunnen sterk betrokken zijn op het moment dat een taak of activiteit precies past bij wat zij belangrijk vinden. Dan zetten ze zich volledig in om het werk tot een goed einde te brengen. Daaromheen zie en hoor je ze nauwelijks. De lichtste vorm van betrokkenheid is er bij mensen die in eerste instantie belangstelling hebben voor de opbrengsten van de organisatie. Zij zijn minder geïnteresseerd in het waarom, hoe of wat, maar kopen producten en diensten.

Om betrokkenheid in kaart te brengen, helpt het om op te merken wat mensen zeggen en doen:

- Hoe praat je zelf over je organisatie tegen je partner of op een feestje?
- Wie zet nu tijd, waarde of netwerk in en weet je ook waarom?
- Wat zijn typerende uitspraken van de huidige vrijwilligers in je organisatie?
- Wat zeggen vrienden en bekenden als ze het over hun vrijwilligerswerk hebben? Wat kun je daaruit afleiden over hun betrokkenheid?
- Welke activiteiten van je organisatie worden het beste bezocht? Wat zegt dat over de betrokkenheid die je achterban toont?
- Zijn er binnen je organisatie mensen die spontaan en ongevraagd ideeën spuien, kritiek geven of activiteiten starten? Hoe ga je met die vormen van betrokkenheid om?

9.3.2 Van betrokkenheid naar actie

Er zijn vier factoren die de stap van betrokkenheid naar actie vergemakkelijken of juist verhinderen. Opdracht: beantwoord onderstaande vragen voor

je eigen organisatie, en je hebt een goed beeld hoe simpel of lastig het voor mensen is om hun betrokkenheid in actie om te zetten:

- 1 **Eenvoud:** Hoe makkelijk is het om betrokkenheid in actie om te zetten? Worden mensen uitgenodigd om mee te doen, of moeten ze veel moeite doen?
- 2 **Prioriteit:** Wordt aan de betrokkenheid van mensen prioriteit gegeven, worden ze serieus genomen of moeten ze het allemaal zelf uitzoeken?
- 3 **Toegankelijkheid:** Is duidelijk waar en wanneer mensen in actie kunnen komen, kunnen ze gewoon beginnen of zijn er cursussen, tests en gesprekken? Is er een 'helpdesk' die hen op weg helpt en die vragen beantwoordt? En ook: hoe zit het met de fysieke, sociale en digitale toegankelijkheid? Is het makkelijk om contact te maken?
- 4 **Tijd:** Hoeveel tijd kost het in actie komen eigenlijk en hebben mensen die tijd echt beschikbaar? Hoe flexibel kan de activiteit ingepast worden in alle andere zaken die ook tijd en aandacht vergen?

9.3.3 Inspelen op motivatoren

Iedereen die zijn betrokkenheid omzet in de inzet van handen en hoofd, kan dus als vrijwilliger betiteld worden. Maar wat maakt dat mensen vrijwilliger worden? Uit onderzoek blijkt dat motivaties van vrijwilligers kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdcategorieën:

- **Het is juist:** de belangrijkste drijfveer is moreel besef, je vindt dat het hoort.
- **Het is leuk en uitdagend:** de belangrijkste drijfveer is het plezier en de spanning die je eraan beleeft, in je werk of met anderen.
- **Het loont:** de belangrijkste drijfveer is wat het je persoonlijk oplevert.

De eerste twee categorieën zijn intrinsiek en daardoor duurzamer. Als je mensen weet aan te spreken op de juistheid en het plezier dat zij door het doen van het vrijwilligerswerk ervaren, neemt de kans toe dat ze zich langer en meer zullen inzetten. Inspelen op de motivatiemix betekent dat je weet waarom mensen zich (willen) inzetten als vrijwilliger in je organisatie. Door de juiste prikkels en omstandigheden te bieden, kun je hen verleiden vrijwilliger te worden of blijven.

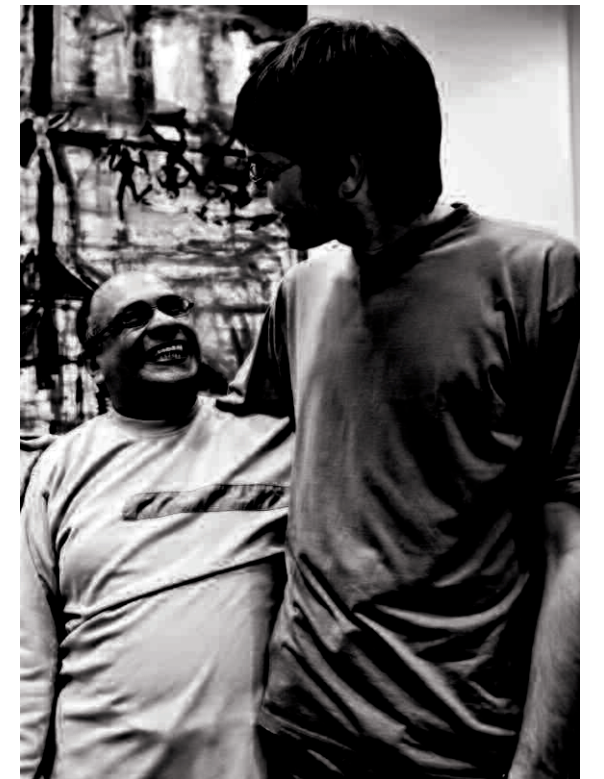
Iedere vrijwilliger heeft een zekere mix van motivatiefactoren. Bij sommige mensen staat 'juist' bovenaan, bij andere 'leuk' en bij andere 'loont'. Een tijdje later kan de motivatiemix er voor sommige vrijwilligers weer helemaal anders uitzien. En ze verwachten dat de organisatie daarmee rekening houdt!

9.3.4 Het vrijwilligerskwadrant

Een uitgewerkte indeling van vrijwilligersmotieven biedt het Vrijwilligerskwadrant. Daarin onderscheiden we vier typen vrijwilligers:

- 1 **Ondernemers** zien het vrijwilligerswerk als een uitdaging en een manier om zichzelf te ontwikkelen. Zij doen het vrijwilligerswerk in eerste instantie voor zichzelf en minder direct om anderen te helpen. Zij hebben een actieve en initiatiefrijke houding. Openheid, ruimte om te groeien en om invloed uit te oefenen zijn voor hen van belang. Hun belangrijkste motivatoren zijn: omdat het wat oplevert en persoonlijk leuk en uitdagend is.
- 2 **Stimulatoren** zien vrijwilligerswerk eveneens als een omgeving vol kansen en uitdagingen, maar daarbij hebben zij behoefte aan acceptatie en erkenning van hun omgeving. Het werk dat zij doen moet duidelijk zichtbare resultaten opleveren voor anderen en de samenleving. Samenwerking, begeleiding en feedback vinden zij belangrijk. Hun motivatiemix: omdat het sociaal leuk en uitdagend is en omdat het juist is.
- 3 **Dienstverleners** zoeken in het vrijwilligerswerk rust en zekerheid. Hierbij zijn zij, evenals stimulatoren, gericht op sociale acceptatie. Zorg voor anderen en waardering zijn voor hen van belang. Gemakkelijk haalbare doelen, een heldere structuur en een duidelijke taakafbakening bieden hun de zekerheid en veiligheid waar zij behoefte aan hebben. Hun motivatiemix: omdat het juist is en omdat het sociaal, leuk en uitdagend is.

- 4 **Regelaars** zoeken, net als dienstverleners, rust en zekerheid in het vrijwilligerswerk. Zij zijn erg betrokken bij de organisatie en trekken graag verantwoordelijkheid en controle naar zich toe, waarbij zij meer gericht zijn op zichzelf dan op de sociale omgeving. Duidelijke afspraken, regels, en het uitoefenen van invloed zijn voor hen van belang. Hun belangrijkste motivatoren: omdat het juist is en omdat het iets oplevert.



9.3.5 De grote valkuil

Stel dat je jezelf als initiator of medeoprichter van je organisatie zou moeten classificeren volgens de indeling hierboven, waar zou je dan uitkomen? De kans is groot dat je in ieder geval aan de uitdagende kant terecht komt: ondernemer of stimulator. Je wilt iets voor elkaar krijgen, de wereld een stukje mooier maken, en je hebt een enorme drive om ermee aan de slag te gaan.

Zeker in de pioniersfase van een organisatie is de kans aanzienlijk dat er vooral ondernemers en stimulatoren actief zijn. En al die gedreven vernieuwers kunnen zich nauwelijks voorstellen dat je vooral lekker wilt uitvoeren, dat regeltjes van belang zijn, dat je niet per se de wereld wilt veranderen om toch leuk vrijwilligerswerk te kunnen hebben.

De valkuil waar je dus in kunt trappen, is dat je vindt dat iedereen dezelfde motivatie als jij moet hebben. Een gezonde organisatie kent een mix van vrijwilligers. Daar zitten altijd mensen tussen die de wereld willen veranderen, maar als het goed is ook mensen die vrijwilligerswerk doen, omdat ze daardoor onder de mensen zijn of nieuwe vaardigheden kunnen aanleren. Al die vrijwilligers zijn betrokken en gemotiveerd – maak er gebruik van!

9.4 De optimale ruil

Je hebt zicht op je achterban, je weet wie op welke manier betrokken is en je begrijpt op welke motivatoren je moet inspelen om mensen te verleiden tot vrijwilligerswerk. Dan is het tijd om de ruil te bepalen: wat heb je te bieden en wat verwacht je daarvoor terug? Je kunt daar op drie manieren naar kijken: de vrijwilliger stuurt, de organisatie stuurt of we sturen samen. De achterliggende vraag is of je vooral de talenten en wensen van vrijwilligers wilt honoreren (iedereen heeft iets te bieden, we passen onze werkzaamheden er op aan), vooral de taken van de organisatie centraal stelt (dit is onze missie en opdracht, als je daar niet direct aan bijdraagt, kunnen we je helaas niet gebruiken) of dat je een mix van beide insteken hanteert (we hebben een aantal vaste klussen, maar we gaan ook kijken of en hoe jij als vrijwilliger een bijdrage zou kunnen leveren).

9.4.1 De vrijwilliger als klant

Welke insteek je ook kiest, een handige manier om de ruilrelatie vorm te geven, is om vrijwilligers als klant te beschouwen. Het voordeel daarvan is dat in een klap duidelijk is dat deze vrijwilligers iets komen 'kopen' en dat je als organisatie dus iets te 'verkopen' moet hebben. Vrijwilligers willen bijvoorbeeld een leuke tijd hebben, resultaat van hun werk zien, iets nieuws meemaken, contacten opdoen, iets leren en zich ontwikkelen en direct waardering krijgen voor hun inzet. Dat is wat ze komen kopen. In ruil daarvoor zetten zij zich in.

De truc is om je als organisatie eerst te verplaatsen in de wensen én de competenties van de 'klant': wie zijn je potentiële vrijwilligers en wat willen en kunnen ze? Als je dat weet, kun je de 'producten' (activiteiten of klussen) van de organisatie daarop aanpassen. Niet langer zie je dan advertenties met 'vrijwilligers gezocht', maar wordt mensen de kans geboden om hun netwerk uit te bouwen, leiderschaps- en gespreksvaardigheden op te doen, mee te beslissen over de koers van de organisatie én bij te dragen aan de doelstelling van de organisatie. Dat je daar als vrijwilliger gemiddeld drie uur per week mee kwijt bent, is een logisch gevolg van een aantrekkelijke investering.

9.4.2 De ruil bepalen

Het bepalen van de ruilrelatie lijkt op het maken van een boodschappenlijstje:

- Wat heb je te bieden aan vrijwilligers? Maak daarbij gebruik van de kennis en ervaring van

bestaande vrijwilligers. Let op: je aanbod gaat niet alleen over tastbare zaken zoals een kerstgeschenk, een uitje of een onkostenvergoeding, maar zeker ook over immateriële zaken zoals scholing, de kans om nieuwe mensen te leren kennen en nieuwe vaardigheden op te doen en zelfs het bieden van een goed gevoel.

- Bedenk wat je nog meer zou kunnen bieden, met name als je eerste lijstje voornamelijk bestaat uit aanbod dat voor een bepaald type betrokkenen of vrijwilligers geschikt is. Vraag ook eens aan bekenden die geen vrijwilliger zijn bij je organisatie wat zij zouden willen als tegenprestatie voor de inzet van hun tijd?
- Maak nog een lijstje, maar nu van alles wat je van vrijwilligers wilt: naar wat voor motivatie ben je op zoek, welke kwaliteiten en competenties moeten ze hebben, welke kennis en ervaring moeten ze meenemen, is een bepaalde vooropleiding vereist, hoeveel uur moeten ze beschikbaar zijn, met welke frequentie moeten ze vrijwilligerswerk doen, ben je op zoek naar vaste of flexibele vrijwilligers, welke vrijheid hebben ze om hun werk uit te voeren, moeten ze rapporteren en gesprekken voeren, enzovoort?
- Leg die twee lijstjes naast elkaar: zit er een match tussen wat je te bieden hebt en wat je daarvoor terugverwacht? Kun je 'pakketten' maken die aansprekend zijn voor een bepaald soort vrijwilligers? Als er geen match is, kun je twee dingen doen: meer bieden of minder vragen.
- Als je eruit bent wat de kern van je vraag en aanbod is en er evenwicht is tussen wat je zoekt en biedt, is het ten slotte zaak om dit kenbaar te maken. Op je website, in je nieuwsbrief, bij bijeenkomsten, in advertenties en op je Facebookpagina laat je zien wat je organisatie te bieden heeft en wat je verwacht van (nieuwe) vrijwilligers.

9.4.3 De vrijwilligerscarrière

Net als in betaald werk geldt voor veel vrijwilligers dat ze niet eeuwig hetzelfde willen doen. Persoonlijke omstandigheden, betrokkenheid en motivatiemixen veranderen. Als de ruil dan precies hetzelfde blijft, wordt het vrijwilligerswerk steeds minder aantrekkelijk. Je opgave is daarom om regelmatig te checken of de ruil nog optimaal is: wat wil en kan de vrijwilliger nog meer, hoe zit het met motivatie en betrokkenheid, wat heb je zelf nog voor wensen en ideeën? Zo kun je de vrijwilliger een 'carrière' bieden binnen je organisatie.

Voorbeeld De Family Factory

De Family Factory is een netwerk van ouders die elkaar ontmoeten, inspireren en waar nodig een handje helpen. Dit landelijke netwerk is vertakt in zo'n 100 lokale netwerken van ouders die elkaars inspiratie- en hulpbron zijn bij gezin en opvoeding. Binnen de organisatie zijn ongeveer 250 vrijwilligers actief. Het bijzondere aan de vrijwilligers van De Family Factory is dat zij uit de doelgroep zelf komen. Je kunt als ouder namelijk een Inspiratieteam opzetten, waarbij je netwerkactiviteiten voor andere ouders en gezinnen bij jou in de buurt organiseert.

Vanuit De Family Factory zijn ongeveer 100 Inspiratieteams actief. Sommige daarvan bestaan uit een persoon en andere uit wel acht personen. Volgens Willemien Eikelboom, projectmedewerker Inspiratieteams, hebben alle vrijwilligers 'iets' met het onderwerp én ze worden gegrepen door het concept. Ze vinden het leuk om ermee bezig te zijn en willen ook iets voor een ander betekenen. Maar, ze doen het ook zeker voor zichzelf. Ouders doen volop ideeën op voor hun eigen gezin en vinden het contact met andere ouders zelf ook heel waardevol.

Na aanmelding volgen de vrijwilligers een training. Ze horen wat de mogelijkheden zijn en hoe De Family Factory hen daarbij kan helpen. Eenmaal gestart, organiseren vrijwilligers zelfstandig activiteiten voor ouders in hun omgeving. Vaak zijn dat workshops over onderwerpen als 'communiceren met kinderen' of 'wijs met media'. Steeds vaker zijn het sociale activiteiten zoals een ouder & kind diner of een ouder & kind bioscoopavond. De Family Factory heeft allerlei materialen ontwikkeld, waarmee de Inspiratieteams zelf aan de gang kunnen. En de vrijwilligers doen dit vervolgens op een manier die bij hen past.

Een Inspiratieteam heeft wat materialen nodig, die de vrijwilligers voor €75,- kopen bij De Family Factory. De kosten worden niet vergoed, maar kunnen de vrijwilligers zelf terugverdienen, bijvoorbeeld door het geven van workshops.

Dat geld kan vaak ook gedeclareerd worden bij een school, een kinderdagverblijf, een Centrum voor Jeugd en gezin of een kerk. Vrijwilligers zijn binnen een Inspiratieteam vergt een behoorlijke mate van zelfstandigheid. Al moeten ze binnen de Inspiratieteams natuurlijk ook goed kunnen samenwerken.

De Family Factory laat de vrijwilligers erg vrij. Wel is de organisatie altijd beschikbaar als er vragen zijn. Willemien Eikelboom merkt dat, juist omdat de organisatie de vrijwilligers meer loslaat en er minder verplichtingen zijn, vrijwilligers enthousiaster worden en zelf meer dingen oppakken. Natuurlijk zijn er wel contactmomenten. De Family Factory stuurt eens per jaar een enquête uit, waarop goed gereageerd wordt. Daarnaast stuurt de organisatie regelmatig e-mailings naar de Inspiratieteams, is er een jaarlijkse terugkomdag en een goed bezochte Facebookpagina. Voor De Family Factory is het de kunst om op het vlak van vrijwilligersmanagement een goede balans te vinden tussen vrijheid en vrijblijvendheid. De Family Factory wil graag een duurzame relatie ontwikkelen met de vrijwilligers. Dat lukt steeds beter, omdat de vrijwilligers verrast zijn door wat ze kunnen betekenen voor elkaar én voor ouders en gezinnen in hun netwerk.

9.5 Allemaal anders

Elke vrijwilliger is dus uniek. Mensen zijn op verschillende manieren betrokken, hebben eigen motivatiemixen, en zijn op zoek naar de ruil die het beste bij hen past. Aan deze manieren van kijken naar vrijwilligers voegen we er nog een toe.

9.5.1 Gebonden, geboeid, geleid

Die zienswijze gaat uit van de verhouding van de vrijwilliger tot het vrijwilligerswerk: is het een wezenlijk en zelfgekozen onderdeel van zijn of haar leven, is het een van de vele invullingen van vrije tijd of is het feitelijk helemaal geen keuze.

De *gebonden vrijwilliger* is loyaal, zet zich helemaal en vaak voor langere tijd in en voelt zich al snel mede-eigenaar van de organisatie. Alle vrijwilligersorganisaties die langere tijd bestaan, kennen een kern van gebonden vrijwilligers. Zij vormen nog altijd het hart van het vrijwilligerswerk in Nederland. Meer dan de helft van alle vrijwilligers gedraagt zich als gebonden vrijwilliger.

De afgelopen tien jaar is er vooral veel aandacht voor de *geboeide vrijwilliger* (ook wel flexvrijwilliger of zapvrijwilliger genoemd). Dit zijn vrijwilligers die het vrijwilligerswerk beschouwen als een van de bezigheden in hun leven naast vele andere. Ze zetten zich vooral voor kortere periodes, klussen of afgeperkte activiteiten in. Ze kunnen, net als de gebonden

vrijwilliger, een sterke betrokkenheid en motivatie hebben, maar zetten die op een andere manier om in de inzet van tijd.

Ten slotte is er met name de laatste jaren een grote groei zichtbaar van de zogenaamde *geleide vrijwilligers* (cf. Hustinx e.a., 2007). Voor geleide vrijwilligers (ook wel verplichte vrijwilligers of onvrijwilligers) is het vrijwilligerswerk geen of slechts gedeeltelijk een eigen keuze. Daardoor beschouwen zij het vrijwilligerswerk als iets dat gedaan moet worden.

9.5.2 Aandacht voor de gebonden vrijwilliger

Een van de valkuilen bij het managen van vrijwilligers is dat je de groep die al jaren meewerkt en eigenlijk nauwelijks sturing of aandacht behoeft, steeds meer over het hoofd gaat zien. Gebonden vrijwilligers zijn gebaat bij persoonlijke ondersteuning. Je voedt hun motivatie door ze die taken te laten doen waar ze goed in zijn, ze erkenning te geven en duidelijk te laten zien waar ze aan bijdragen. Doe je dat niet, dan kunnen gebonden vrijwilligers een sterke negatieve kracht binnen de organisatie worden. Juist omdat ze zich mede-eigenaar voelen en het klappen van de zweep kennen, zijn ze in staat om te traineren of 'ondergronds' te gaan. Regelmatige aandacht en waardering op maat zorgt ervoor dat deze groep zich met overtuiging en positief blijft inzetten.



9.5.3 Inspelen op de geboeide vrijwilliger

Zoals gezegd, steeds meer vrijwilligers willen korte klussen of projectmatig werken. Die flexvrijwilligers komen in drie varianten voor:

- 1 **De eenmalige vrijwilliger:** mensen die best een keer willen helpen, bijvoorbeeld bij een evenement of een opknapbeurt, en die je daarna nooit meer ziet.
- 2 **De af-en-toe vrijwilliger:** mensen die zich op gezette tijden inzetten zodat het past in hun drukke leven. Ze collecteren bijvoorbeeld, of staan eens in de zoveel weken achter de stand.
- 3 **De tijdelijke vrijwilliger:** mensen die zich gedurende een bepaalde periode stevig inzetten, en de rest van de tijd helemaal niet. Niet omdat ze niet willen, maar gewoon omdat er andere bezigheden zijn die hen dan opslokken. Ze organiseren wel het festival of het evenement, maar zitten 's winters in Spanje of zijn druk met hun werk.

Heb je te maken met geboeide vrijwilligers, dan is je opdracht om bij alles waarvan je vindt dat het binnen de organisatie moet gebeuren, steeds te kijken of het opgeknapt kan worden. Kan het werk (ook) gedaan worden door eenmalige, af-en-toe of tijdelijke vrijwilligers? Niet denken in functies, maar in taken, klussen en projecten.

9.5.4 De komst van de onvrijwilliger

Steeds meer organisaties krijgen te maken met een speciale doelgroep: mensen waarvoor het doen van vrijwilligerswerk niet echt een vrije keuze is. Het gaat dan bijvoorbeeld om mensen die in het kader van re-integratie via vrijwilligerswerk naar betaald werk worden geleid. Of om sociale activering: zorgen dat kwetsbare mensen weer sociale vaardigheden en contacten opdoen. Vrijwilligerswerk is voor deze groepen een middel om een ander doel te bereiken.

Vaak is hier geen sprake van werving door je organisatie, maar van aanbod door een andere partij. Voordat je gelijk ja zegt tegen deze makkelijk binnengehaalde menskracht is het goed om een paar vragen te beantwoorden:

- Past deze doelgroep bij de missie van je organisatie en het werk dat gedaan wordt?
- Ben je bereid en in staat om extra begeleiding en

ondersteuning te bieden, want dat heeft deze doelgroep zeker nodig?

- Kun je omgaan met mensen die in beginsel geen binding hebben met je organisatie en die het vrijwilligerswerk doen omdat het moet, niet omdat ze het zelf willen?
- Is de organisatie erop ingericht dat deze vrijwilligers vaak na enige tijd weer verdwijnen?

Als je al deze vragen bevestigend kunt beantwoorden, dan kun je een zeer waardevolle dimensie toevoegen aan je organisatie: je helpt mensen met hun sociale, psychische en maatschappelijke ontwikkeling, waardoor ze zelfredzamer kunnen participeren in de samenleving.

9.5.5 Sturen op diversiteit

Bij het samenstellen van je vrijwilligersbestand gaat het niet alleen over het zorgen voor variatie op basis van typen vrijwilligers. Het is ook goed om na te denken hoe je om gaat met diversiteit op het terrein van cultuur, geloof, leeftijd en sekse. Vanzelfsprekend dient uitgangspunt van elke organisatie te zijn dat deze openstaat voor iedereen.

Er kunnen redenen zijn waarom je sturing wilt geven aan het vergroten van de diversiteit van de organisatie:

- De organisatie is te eenzijdig samengesteld wat betreft bijvoorbeeld typen vrijwilligers, leeftijd of sekse. Dit heeft negatieve consequenties voor het werk van de organisatie. Iedereen kent wel verhalen over vastgeroeste besturen die elke vernieuwing tegenhouden.
- Je wilt een representatieve doorsnee van de lokale samenleving vormen, omdat dit bij je missie en strategie past; zolang dat niet zo is, getroost je je extra moeite om de ondervertegenwoordigde groepen binnen te halen.
- Je wilt de aansluiting met de doelgroep waarvoor je werkt zo groot mogelijk maken. Dan helpt het als vertegenwoordigers van die doelgroep in je organisatie aanwezig zijn.

In alle gevallen geldt: een divers samengesteld vrijwilligersbestand zorgt voor meer creativiteit en innovatie en maakt de organisatie robuuster.

9.6 Vinden en binden

9.6.1 Werven en selecteren

Als je missie en visie helder en aansprekend zijn, en als je de ruil tussen de organisatie en de vrijwilliger goed beschreven hebt, is het werven van vrijwilligers eigenlijk niet zo moeilijk meer. In veel gevallen zullen potentiële vrijwilligers naar je toe komen: je hebt immers iets te bieden dat tegemoet komt aan hun motivatie. Bedenk daarbij ook dat de meeste vrijwilligers nog altijd geworven worden via mond-tot-mond reclame (inclusief de digitale varianten ervan): wat zeggen mensen die je organisatie kennen erover, gedragen de huidige vrijwilligers zich als ambassadeur?

- Natuurlijk werkt het niet altijd zo. Zeker als je gericht op zoek bent naar bepaalde capaciteiten of soorten vrijwilligers, helpt het om een wervingsactie te organiseren. Uitgangspunten daarbij zijn:
- Maak het persoonlijk: onderzoek eerst wat de voorkeuren en wensen van de doelgroep(en) zijn die je graag in huis wilt hebben en stem je werwing daarop af.
 - Houd het klein: grote advertenties in landelijke bladen leveren relatief weinig op. Direct aansluiten bij waar de doelgroep komt, wat ze lezen, waar ze elkaar digitaal ontmoeten is effectiever en goedkoper.
 - Betrek je achterban en de doelgroep: voor bovenstaande acties geldt dat je ze vooral niet in je eentje moet doen. Je brede achterban en vertegenwoordigers uit de doelgroep zijn de beste ambassadeurs en hebben vaak directere toegang. Zorg dus dat zij met de juiste boodschap en het juiste materiaal op pad gaan.
 - Ben er klaar voor: niets erger dan dat de nieuw geworven vrijwilligers in een groot gat terechtkomen. Als je bijvoorbeeld meer jongeren wilt, zorg dan dat er voldoende korte en flexibele klussen zijn die snel zichtbaar resultaat opleveren; en dat er voldoende begeleiding is.

En nogmaals: de beste werving is gewoon je werk goed doen en dat laten zien.

Als die aantrekkelijke presentatie en gerichte werwing hun vruchten afwerpen, komen er (potentiële) vrijwilligers op je af. Tijd voor een goede matching en selectie. Want tot nu toe heb je de ruil in algemene termen beschreven, maar nu gaat het om de concrete match: wat heeft deze vrijwilliger ons te bieden, wat hebben wij deze vrijwilliger te bieden

en past dat zo bij elkaar dat beide partijen tevreden zijn? Denk nog even terug aan wat je houding is: de vrijwilliger bepaalt, de organisatie bepaalt of we bepalen het samen. De uitkomst van de matching hangt daarvan af.

In alle gevallen let je goed op vier zaken bij het selecteren van vrijwilligers:

- 1 **Persoonlijkheid:** hoe komt de vrijwilliger over, wat zijn zijn/haar drijfveren, wat wil zij/hij?
- 2 **Houding/gedrag:** hoe stelt de vrijwilliger zich op?
- 3 **Vaardigheden/competenties:** wat kan de vrijwilliger?
- 4 **Kennis:** wat weet de vrijwilliger?

Je houding bepaalt op welke manier je met deze vier zaken omgaat. Weet je precies wie en wat je wilt, dan heb je als het goed is een duidelijk functieprofiel. Daarin staat in ieder geval welke houding, vaardigheden en kennis van de vrijwilliger gevraagd worden. Ook geef je aan wat je organisatie doet om te zorgen dat de vrijwilliger aan het werk kan, bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen, begeleiding en beloning. De selectie bestaat eruit dat je, net als bij een sollicitatiegesprek, op zoek gaat naar de beste kandidaat: wie voldoet het beste aan het functieprofiel? Vaak zal de nadruk hier liggen op houding en vaardigheden.

Is je houding juist dat elke vrijwilliger hoe dan ook een bijdrage kan leveren, dan werk je niet met functieprofielen, maar met een algemeen overzicht waar de organisatie voor staat en zich mee bezighoudt. Ook laat je zien hoe andere vrijwilligers bijdragen aan de missie van de organisatie. Het gesprek dat je met de potentiële vrijwilliger aangaat is vooral bedoeld om samen uit te vinden of en hoe deze persoon iets kan betekenen voor de organisatie en andersom. De nadruk ligt op persoonlijkheid en houding. Je enige, maar wel zeer wezenlijke selectie criterium is of de vrijwilliger echt gaat bijdragen aan de doelen van de organisatie.

Neem je ten slotte de middenpositie in, dan helpt het om taken en activiteiten op een rijtje te hebben. Je hebt geen vaststaande functieprofielen, maar geeft wel aan met welk type werkzaamheden de

organisatie zich bezighoudt en waar je behoefte aan hebt. Van daaruit ga je samen met de vrijwilliger op zoek naar de optimale match. Nadrukkelijk vraag je daarbij ook naar de ideeën en wensen van de vrijwilliger. In een dergelijk gesprek komen vaak alle vier de selectiecriteria aan de orde.

Als je tot een goede selectie en matching bent gekomen, is de laatste stap om de gemaakte afspraken vast te leggen. Het maakt niet bijzonder veel uit hoe je het doet, als je het maar doet. Zo hebben de organisatie en de vrijwilliger altijd iets om op terug te vallen.

Nog een laatste opmerking: het is dus niet zo dat je blij moet zijn met elke vrijwilliger. Het is prachtig dat iemand zich wil inzetten. Maar als zijn/haar motivatie en capaciteiten echt niet passen bij je missie en activiteiten, dan is het zowel voor de vrijwilliger als voor je missie en doelgroep niet prettig.

Voorbeeld Voorleesexpress

De Voorleesexpress introduceert het voorleesritueel bij gezinnen met een taalachterstand. Een vaste voorlezer komt een half jaar lang, wekelijks bij het gezin thuis. Het leesplezier wordt zo vergroot, taalontwikkeling wordt gestimuleerd en mensen komen met elkaar in contact. Het voorlezen gebeurt door een groep van zo'n 3.000 vrijwilligers. Zij worden aangestuurd vanuit dertig franchiseorganisaties die actief zijn in zo'n zestig dorpen en steden. De grootste groep vrijwilligers bestaat uit voorlezers. Daarnaast zijn er een vrijwilligers die als coördinator fungeren.

De Voorleesexpress levert een handboek aan de franchisenemers waarin het vrijwilligersbeleid is uiteengezet. Sommige zaken zijn verplicht, zoals een selectiegesprek, een verklaring van goed gedrag en de vorm van begeleiding. Andere dingen mag de franchisenemer vrij invullen. Wanneer een match (van twintig weken) is gemaakt met een gezin pakt de coördinator de verdere begeleiding van de vrijwilliger op. Er volgt een bijeenkomst en een training voor de nieuwe vrijwilligers. De coördinator gaat drie keer mee en stelt ook rapportages op Tussendoor vindt ook nog intervisie plaats, in groepjes van vijf voorlezers.

Extra hulp of coaching van de coördinator is soms nodig. Bijvoorbeeld als je als vrijwilliger geconfronteerd wordt met thuissituaties die meer van hem of haar vragen dan alleen voorlezen. De coördinator begeleidt dit proces. Het is de bedoeling dat de voorlezers meer doen dan voorlezen en dat ze de ouders in hun kracht zetten. Het is echter niet de bedoeling dat ze de rol van hulpverlener oppakken. Dus dan wordt er overlegd met de coördinator: wat kun je doen?

Anne Heinsbroek, oprichtster van de Voorleesexpress, vindt het belangrijk dat er ook gekeken wordt naar het belang van de vrijwilligers. Wat willen zij leren, wat willen zij eruit halen? En, hoe kan de Voorleesexpress dat stimuleren? Als dat lukt dan zijn vrijwilligers gemotiveerder en is er minder kans op teleurstelling. De insteek van vrijwilligers is vaak dat zij iets goeds willen doen voor een ander. Dat werkt bij de Voorleesexpress niet, het creëert een ongelijkwaardige verhouding tussen de voorlezer en het gezin. Maar als je daar doorheen prikt, dan is ineens veel meer mogelijk.

Volgens Anne Heinsbroek moet je breed naar vrijwilligers kijken. Wat kunnen ze nog meer doen of betekenen voor je organisatie? Ga met een open blik met iedereen in gesprek. De Voorleesexpress hanteert verder het credo 'less is more'. Geef behapbare informatie en instructie. Wees duidelijk over verwachtingen, open over wat je doet en laat mensen ook veel vrij.

9.6.2 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Onderdeel van de match is wat de organisatie aan werk te bieden heeft. Dit loopt uiteen van losse eenmalige klussen tot vaste functies voor meerdere jaren. In het algemeen geldt dat functies eerder gebonden vrijwilligers op zoek naar zekerheid en duidelijkheid zullen trekken. Taken(pakketten) zijn geschikt voor zowel gebonden als geboeide vrijwilligers, omdat zowel de gevraagde inspanning als de tijdsduur beperkter zijn. Ook voor geleide vrijwilligers kunnen taken(pakketten) de juiste mix van afgeperkte duidelijkheid en tijdelijkheid zijn. Het biedt in hun geval ook een natuurlijke manier om hun

bijdrage te evalueren. Activiteiten of klussen, tot slot, zullen vooral aansprekend zijn voor geboeide vrijwilligers die flexibel aan de slag willen.

Omdat de tendens is dat het aantal geboeide vrijwilligers groeit en dat ook gebonden vrijwilligers minder tijd besteden aan hun vrijwilligerswerk, helpt het om bij het bepalen van de taken die door vrijwilligers gedaan worden op het meest concrete niveau te beginnen: van activiteiten naar taken naar functies. Het gevaar van (vooral) werken met functies is dat die de neiging hebben steeds vaster én omvangrijker te worden. Daardoor wordt je aanbod aan vrijwilligerswerk voor een steeds kleinere groep interessant. Waar je al een tijdje vaste functies hebt geldt: knippen waar het kan!

Welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden je als organisatie bij de vrijwilligers neerlegt, hangt vanzelfsprekend allereerst af van je visie op het werken met vrijwilligers. Is je visie vooral ideologisch, dan kan het haast niet anders dat vrijwilligers veel bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben. Zij staan mede aan het stuur, hebben inspraak en invloed en krijgen vrijheid om de uitvoering ter hand te nemen. Ben je met name inhoudelijk gemotiveerd, dan zullen vrijwilligers bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgen op die gebieden waar zij hun meerwaarde hebben. Staat de instrumentele meerwaarde van vrijwilligers centraal, dan ben je in het algemeen veel sturender in wat vrijwilligers doen en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij hen worden belegd. Vrijwilligers zijn in eerste instantie uitvoerders.

Daarnaast speelt het type werk dat gedaan wordt een cruciale rol. Sommige werkzaamheden kunnen niet zomaar door een (in principe) onbevoegde en ongekwalificeerde vrijwilliger opgepakt worden. Er gelden wettelijke regelingen, beroepsnormen en bedrijfsmatige of gemeentelijke afspraken. De laatste tijd is daarin een stevige verschuiving te zien, mede onder invloed van de crisis: taken in de zorg en ondersteuning, die voorheen aan beroepskrachten waren voorbehouden, worden steeds vaker opengesteld voor vrijwilligers.

De opgave voor elke organisatie is om te bedenken wat de voordelen en nadelen zijn van het uitvoeren van taken door beroepskrachten en vrijwilligers. Niet alleen voor (het imago van) de organisatie,

maar zeker ook voor de betrokken vrijwilligers, beroepskrachten én cliënten. Natuurlijk blijft gelden dat de organisatie eindverantwoordelijk is voor alles wat de vrijwilligers ondernemen. En als je van mening bent dat vrijwilligers het beste in staat zijn om bepaald werk uit te voeren, dan hoort daarbij dat je ze daartoe in staat stelt door middel van gerichte opleiding en ondersteuning.

Ten slotte is het handig om te bedenken op welke manier en welk niveau je vrijwilligers wilt laten meedenken en meebeslissen. Uitgangspunt is dat tegenwoordig de gemiddelde vrijwilliger goed opgeleid en mondig is. Minstens een deel van hen wil en kan dus ingeschakeld worden bij strategische besluitvorming en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Doe je dat niet, dan mis je niet alleen waardevolle input, maar verlaag je de betrokkenheid en het mede-eigenaarschap van deze groep. Bedenk dus op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau steeds: hoe kunnen we gebruik maken van de kwaliteiten en input van vrijwilligers? En nodig vervolgens vrijwilligers breed of gericht uit. Zo kom je tot effectieve vormen van co-creatie.

9.6.3 Van vrijwilliger naar betaalde kracht (en terug)
Zeker bij succesvolle en dus groeiende initiatieven doet zich op een gegeven moment de vraag voor of er gewerkt moet worden met betaalde krachten. Vaak groeien één of meer vrijwilligers door van onbetaalde naar betaalde medewerker. Dat lijkt een logische oplossing, maar er zitten wat haken en ogen aan.

Ten eerste veranderen door het aanstellen van beroepskrachten de verhoudingen in de organisatie. Was voorheen iedereen min of meer gelijkwaardig, nu wordt “een van ons” ineens betaald voor ongeveer hetzelfde werk. Je moet er dus voor zorgen dat wat een beroepskracht gaat doen echt een verzwaring of uitbreiding van de taken is, met meer of andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Natuurlijk leg je dat vast in een arbeidscontract.

Ten tweede verandert de verhouding ook in arbeidsrechtelijke zin. Het vrijwillige bestuur of de vrijwillige coördinator stuurt ineens ook een werknemer aan. Je bent dus werkgever, inclusief de organisatorische en wettelijke randvoorwaarden die daarbij horen, zoals een salarisadministratie, beoordelingsgesprekken en een vakantieregeling.

Het komt daarnaast veel voor dat de vrijwillige initiatiefnemer of coördinator (deels) betaald wordt. Had het initiatief tot dan toe een informele status, dan zal een rechtsvorm gekozen moeten worden. En werden bijvoorbeeld alle besluiten in gezamenlijkheid genomen, dan moet opnieuw bedacht worden hoe je daarmee omgaat, omdat de coördinerende beroepskracht vaak ook de relatie met opdrachtgevers en financiers onderhoudt.

Verder verandert ook de werkverdeling. In het algemeen geldt dat betaalde krachten meer tijd kunnen besteden aan de organisatie. Ze zorgen daarmee voor continuïteit en als het goed is ook voor kwaliteit. Daardoor verwerven ze haast automatisch meer invloed en macht. Natuurlijk hoeft dat niet verkeerd te zijn, maar door het expliciet te maken, voorkom je dat het een sluipend proces wordt.

Ten slotte komt, zeker in deze tijd, ook het omgekeerde voor: de beroepskracht verdwijnt en in plaats daarvan wordt vrijwilligers gevraagd het werk te doen. Cruciaal daarbij is dat er geen sprake is van verdringing: de betaalde kracht wordt afgeschaft vanwege de kosten en exact hetzelfde werk wordt bij een vrij-

williger belegd. Als er sprake is van overmacht (bijvoorbeeld door het wegvallen van inkomsten), is het een ander verhaal: dan horen alle werkzaamheden opnieuw beoordeeld en herverdeeld te worden onder de al dan niet betaalde krachten in de organisatie.

Wat verder kan, is een deel van het takenpakket van een betaalde coördinator beleggen bij een of meer vrijwillige coördinatoren vanwege groei van de organisatie of van het aantal vrijwilligers. Zo wordt de beroepskracht vrijgespeeld om zich met strategische en overkoepelende vragen bezig te houden, terwijl de coördinerende vrijwilligers groepen uitvoerende vrijwilligers begeleiden en ondersteunen bij het dagelijks werk. Zeker voor vrijwilligers die al langere tijd actief zijn, kan dit een mooie manier zijn om aan hun vrijwilligerscarrière te werken.

9.6.4 Begeleiden en waarderen
Verschillende typen vrijwilligers vragen verschillende vormen van aansturing en ondersteuning. Het eerder geïntroduceerde vrijwilligerskwadrant biedt hiervoor een goede ingang. Hoe kun je het beste inspelen op deze verschillende soorten vrijwilligers?

Ondernemers • Een uitdagende functie bieden • Aanspreken op ondernemingszin • Doorgroeimogelijkheden bieden • Ruimte laten om te netwerken • Nieuwe dingen laten ontwikkelen • Laten samenwerken met beroepskrachten • Training, publieke erkenning	Stimulatoren • Een beginnersfunctie bieden • Doorgroeimogelijkheden bieden • Ondersteunen • Ervaring en expertise erkennen • Ruimte geven voor overleg en sociaal contact • Certificaat, coaching
Regelaars • Een overkoepelende functie geven • Informeren en betrekken • Formele inspraak geven • Beslissingsbevoegdheid geven • Duidelijke en mooie functieprofielen maken • Veel taken bij ze neerleggen • Procedures/regels vastleggen en communiceren • Jaarlijks uitje, fles wijn, toespraak	Dienstverleners • Een vaststaande functie geven • Niet te veel verantwoordelijkheid geven • Een plek in de luwte geven • Afgebakend takenpakket geven • Ruimte geven voor sociale contacten • Schouderklopje, uitje, waardering voor bijdrage

De dagelijks begeleiding van vrijwilligers bestaat in de praktijk uit het voeren van gesprekken. Soms in de vorm van vergaderingen, werkoverleg of groeps-bijeenkomsten, soms in individuele gesprekken over voortgang of functioneren.

De meest voorkomende individuele gesprekken zijn:

- **Voortgangsgesprek:** je bespreekt hoe de uitvoering gaat, wat wederzijds beter kan en welke wensen en behoeften de vrijwilliger heeft.
- **Functioneringsgesprek:** voelt voor veel vrijwilligers als een zware vorm. In principe bespreek je ongeveer hetzelfde als in een voortgangsgesprek, maar een functioneringsgesprek heeft een formele status. Naar aanleiding van de uitkomsten worden passende maatregelen genomen.
- **Slecht-nieuwsgesprek:** je bespreekt knelpunten of missers in het functioneren van de vrijwilliger met als doel om een verbetering te bewerkstelligen. Je geeft feedback op wat je zelf hebt gezien of ervaren dat niet loopt zoals afgesproken of bedoeld. Afspraken naar aanleiding van het gesprek worden vastgelegd, zodat je er later op terug kunt komen.
- **Exitgesprek:** de vrijwilliger moet of wil weg. Als teken van waardering en als laatste wederzijds leermoment heb je een eindgesprek.

In kleine organisaties is het nog wel doenlijk om alle gesprekken zelf te voeren. Maar als de organisatie groeit, kan het handig zijn om deze taak uit te besteden. Bijvoorbeeld aan een coördinerend vrijwilliger die juist is aangenomen vanwege zijn interpersoonlijke vaardigheden en coachcapaciteiten. Het belang van regelmatige informele en formele gesprekken kan nauwelijks worden overschat: aandacht is voor de meeste vrijwilligers de belangrijkste vorm van waardering. Serieus genomen worden en gelijkwaardig behandeld worden zorgt ervoor dat vrijwilligers zich een volwaardig onderdeel van de organisatie voelen. Dat houdt hun betrokkenheid en motivatie op peil.

Meer in het algemeen houd je vrijwilligers betrokken en gemotiveerd door aandacht te besteden aan de drieslag: erkennen-waarderen-belonen. Erkennen betekent dat je het belang van vrijwilligerswerk voor de organisatie en de doelgroep benoemt en dat je ernaar handelt. Vrijwilligers krijgen ruimte in de organisatie, hun inbreng wordt serieus genomen. Waardering gaat over het zichtbaar maken van de toegevoegde waarde van vrijwilligers en vrijwil-

ligerswerk. Dat kan individueel in de vorm van schouderklopjes, scholing en het huldigen van een vrijwilliger en collectief door bijvoorbeeld een feest of een jaarlijkse vrijwilligersdag. Beloning, ten slotte, gaat over stoffelijke bewijzen van waardering zoals een cadeaubon of kerstpakket, maar ook een vrijwilligersvergoeding of speciale korting op toegang of gebruiksartikelen. Net als bij alle onderdelen van vrijwilligersmanagement geldt ook hier: doe het op maat en houd maat!

9.6.5 Afscheid nemen

Vrijwilligers verhuizen, krijgen een (andere) baan of kinderen, of ze willen wel weer eens wat anders. Wat ook kan, is dat de activiteit of het project is afgelopen en er geen ander vrijwilligerswerk voorhanden is. Allemaal legitieme redenen waarom de organisatie en de vrijwilliger uit elkaar gaan. Wij zien vier manieren om het afscheid niet definitief te laten zijn:

- 1 **Exitgesprek:** In een exitgesprek kijk je samen met de vrijwilliger terug en vooruit. Daarmee laat je zien dat je de vrijwilliger serieus neemt en dat je bij hem of haar betrokken blijft. Je leert ook nog van de ervaring.
- 2 **Ambassadeur:** Als daar mogelijkheden voor zijn, onderzoek je of de oud-vrijwilliger als ambassadeur kan fungeren. De basis daarvoor is dat vrijwilligers tevreden weggaan: ze hebben nuttig werk gedaan en echt iets bijgedragen, ze zijn goed begeleid en hebben prettig samengewerkt, ze hebben nieuwe dingen geleerd en zijn gewaardeerd voor hun inzet. Dan is de kans groot dat ze al dan niet bewust je organisatie en het vrijwilligerswerk willen promoten.
- 3 **Opstap:** Een derde manier om een definitief afscheid te voorkomen, is dat je er moeite voor doet om de vertrekkende vrijwilliger te helpen ergens anders aan de slag te gaan. Het werk dat de vrijwilliger bij jouw organisatie heeft gedaan is dan een opstap voor het volgende vrijwilligerswerk. Zo help je mee te bouwen aan de ‘carrière’ van de vrijwilliger.
- 4 **Draaideur:** Met name bij geboeide vrijwilligers is het van belang dat je laat zien dat er mogelijkheden zijn om terug te komen. Of om een keer iets heel anders te doen. Je hebt daarom regelmatig korte klussen of eenmalige activiteiten en staat open voor nieuwe ideeën en andere vormen.

Als vrijwilligers tevreden weggaan is dat jammer, maar biedt het ook kansen. Dat is anders als vrijwilligers de organisatie verlaten, omdat ze ongelukkig of ontevreden zijn. We onderscheiden vijf factoren die voor ontevreden vrijwilligers kunnen zorgen:

- 1 **Motivatie:** Als je onvoldoende inspeelt op de motivatiemixen van de vrijwilligers, leidt dat ertoe dat sommige vrijwilligers weg gaan.
- 2 **Mensen:** Als vrijwilliger heb je vrijwel altijd te maken met andere mensen: beroepskrachten, andere vrijwilligers, cliënten. En waar mensen samenwerken, kunnen ook misverstanden en conflicten ontstaan. Of blijkt dat iemand echt niet in een team past.
- 3 **Inhoud van het werk:** Vrijwilligers kunnen ook teleurgesteld raken in wat ze doen. Of ze hebben het werk een tijdje gedaan en vinden het saai of vervelend worden. En groeikansen zien ze niet. Als je daar niet op inspeelt, is de kans groot dat deze vrijwilligers verdwijnen.
- 4 **Organisatie:** Vrijwilligers kunnen een gebrek aan ondersteuning of waardering ervaren, de organisatie te weinig slagvaardig of uitgesproken vinden of simpelweg vinden dat het werk niet goed georganiseerd is. Onder werknemers is dit een van de belangrijkste factoren om een organisatie te verlaten.
- 5 **Omstandigheden:** Subsidies kunnen verdwijnen, overheden kunnen regels opleggen en de doelgroep kan veranderen, waardoor het vrijwilligerswerk lastiger, minder relevant of minder bevredigend wordt. Ook kunnen er andere organisaties of mogelijkheden voor vrijwilligerswerk opkomen, die in de ogen van de vrijwilliger aantrekkelijker of effectiever zijn.

Wat je in ieder geval wilt weten is waarom de vrijwilliger weg wil: welke van bovenstaande factoren spelen een rol? En is er iets dat je daar in het vervolg aan kunt veranderen? Daarom moet je, als dat enigszins kan, ook met ontevreden en ongelukkige vrijwilligers een exitgesprek aangaan. Niet om hen te overtuigen toch te blijven en zeker niet om met hen in discussie te gaan over hun vertrekredenen, maar om van hen te leren én om te laten zien dat je hen serieus neemt.



Een hele andere reden om uit elkaar te gaan, is als vrijwilligers weg moeten. Niet omdat het werk ophoudt of omdat ze zelf weg willen, maar omdat ze hun werk niet goed doen of omdat ze grenzen hebben overschreden. Uitgangspunt hier is duidelijkheid. Jij neemt het initiatief om hun de wacht aan te zeggen.

Tot slot de andere kant van afscheid nemen: wat doe je met vrijwilligers die niet weggaan, weg willen of weg moeten, maar waarvan je zelf vindt dat het tijd wordt om uit elkaar te gaan? Vaak gaat het om vrijwilligers die niet (meer) functioneren, maar die dat, ondanks gesprekken die je hebt gevoerd, zelf niet inzien.

Vastgeroeste vrijwilligers willen vaak niet weg, omdat ze veel te verliezen hebben en bang zijn voor het onbekende. Daar kun je rekening mee houden:

- Bedenk van te voren hoe je de persoon betrokken kunt houden bij de organisatie: kijk of er ander vrijwilligerswerk is dat wel geschikt is, creëer erebaantjes, maak mensen buitengewoon of eeuwig lid, stel mentorschappen in...
- Bespreek met de vrijwilliger wat hij/zij nog meer zou kunnen betekenen voor de organisatie: welke kwaliteiten kan hij/zij inzetten, waarbij is hij/zij betrokken?
- Erken en waardeer de grote bijdrage, zo mogelijk publiekelijk.
- * Stuur niet aan op het afscheid van de persoon, maar wees wel duidelijk dat het huidige vrijwilligerswerk voor deze vrijwilliger niet langer geschikt is.

9.7 Op papier



Een organisatie die serieus met vrijwilligers werkt, legt op z'n minst de basale afspraken en werkwijzen vast. Dit helpt zowel beroepskrachten als vrijwilligers om helder te krijgen wat de rol en positie van vrijwilligers zijn, en welke randvoorwaarden en faciliteiten geregeld zijn. Vanzelfsprekend hoeft je vrijwilligersbeleid geen dik pak papier te zijn.

Feitelijk bieden de onderdelen van dit hoofdstuk een referentiekader of inhoudsopgave:

- > **Visie:** Waarom werken we met vrijwilligers?
- > **Positie:** Wat is de rol, positie en meerwaarde van vrijwilligers?
- > **Taken:** Wat zijn de functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van vrijwilligers?
- > **Werving:** Hoe gaan we om met werving, matching en selectie, is er een doelgroepenbeleid?
- > **Begeleiding:** Hoe worden vrijwilligers ondersteund en begeleid, welke scholingsmogelijkheden zijn er?
- > **Waardering:** Hoe erkennen, waarderen en belonen we vrijwilligers?
- > **Faciliteiten:** Waar kunnen vrijwilligers gebruik van maken, welke randvoorwaarden worden geregeld?
- > **Wet- en regelgeving:** Welke wettelijke regelingen zijn op ons van toepassing?

Als je elk van deze onderdelen in zijn essentie hebt beschreven, heb je een vrijwilligersbeleid.

9.8 De randvoorwaarden

Ten slotte nog een paar opmerkingen over een aantal randvoorwaarden waarmee je rekening moet houden bij het werken met vrijwilligers. Als vrijwilligersorganisatie heb je te maken met allerlei wetten en regels. Die gaan vooral over arbeidsomstandigheden en verzekeringen.

9.8.1 Arbeidsomstandigheden

In professionele organisaties is al geruime tijd de Arbowet van kracht. Omdat deze een onevenredige belasting voor het vrijwilligerswerk met zich meebracht, zijn vrijwilligers uitgezonderd van de arbeidsomstandighedenwetgeving, behalve wanneer het om ernstige risico's gaat en om kwetsbare groepen. Onder kwetsbare groepen vallen jongeren onder de achttien jaar en zwangere vrouwen. Kijk voor de ernstigste risico's op www.vrijwilligerswerk.nl

Het feit dat vrijwilligers uitgezonderd zijn van de arbeidsomstandighedenwet ontslaat organisaties niet van hun zorgplicht krachtens het Burgerlijk Wetboek. Organisaties hebben de plicht ervoor te zorgen dat medewerkers gezond en veilig hun werk kunnen doen.

Wat er verder nog aan arbeidsvoorwaarden te regelen valt, is afhankelijk van de vrijwilligersactiviteit, de organisatie en van de vrijwilliger. Bij concrete voorzieningen kun je denken aan zaken als parkeerfaciliteiten, een plek om spullen veilig op te bergen, voorzieningen om iets te eten en drinken, aanwezigheid van voldoende werkmaterialen, veiligheidsvoorschriften en beschermende kleding als dat nodig is.

Het opstellen van een gedragscode kan helpen bij de preventie van ongewenst gedrag. Het doel van een gedragscode is het tegengaan van ongewenst seksueel gedrag, geweld, pesten en discriminatie. Een gedragscode benoemt welke gedragingen binnen de organisatie niet getolereerd worden en is gericht op het bevorderen van een goede sfeer. Daarbij gaat het om zaken als wederzijds respect, respect voor andere culturen, collegialiteit en openheid. Ten slotte is een gedragscode bedoeld om mensen te beschermen die het slachtoffer zijn van ongewenst gedrag of discriminatie en een klacht willen indienen. Het benoemen van een vertrouwenspersoon ongewenst gedrag kan daarbij helpen. Deze vertrouwenspersoon heeft een onafhankelijke positie en geniet daarin bescherming van het bestuur.

Als je organisatie werkt met vertrouwelijke gegevens of kwetsbare personen zoals kinderen, dan kan het nuttig zijn om de vrijwilligers te vragen een Verklaring omtrent gedrag (VOG) te vragen. Deze verklaring is aan te vragen bij de gemeente.

9.8.2 Verzekeringen

Met verzekeringen voorkom je geen ongelukken, maar kun je wel de financiële schade beperken. Het kan gaan om schade aan de eigendommen van de vrijwilliger zelf, maar ook om schade aan bezoekers of cliënten. Wanneer de schade ontstaat tijdens het vrijwilligerswerk is het onredelijk te verwachten dat de vrijwilliger zelf de schade betaalt. Het is vanzelfsprekend dat vrijwilligers erop kunnen rekenen dat de organisatie voldoende verzekerd is en voor de vrijwilligers een verzekering is afgesloten, zodat deze niet voor onverwachte hoge kosten komen te staan.

Sinds 2009 is er voor het verzekeren van vrijwilligers geld beschikbaar via de gemeenten. De rijksoverheid stort daarvoor jaarlijks extra geld in het gemeentefonds, waarmee gemeenten verzekeringen voor vrijwilligers kunnen afsluiten. Om vrijwilligers te verzekeren via deze regeling, moeten organisaties de vrijwilligers aantallen bij de gemeente melden. Mogelijk dat in de toekomst hiervoor een algemene regeling wordt getroffen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) zodat deze melding niet meer nodig is. Tot die tijd moeten organisaties die gebruik willen maken van de verzekeringsregeling zich bij de eigen gemeenten melden.

9.8.3 Vergoeden van onkosten

Een van de basisvoorwaarden voor erkenning en waardering van het vrijwilligerswerk is dat de vrijwilliger geen extra kosten heeft als gevolg van het vrijwilligerswerk. Het vergoeden van de gemaakte kosten is het minimale wat een organisatie vrijwilligers kan bieden. Omdat het niet altijd even duidelijk is welke kosten er gemaakt worden of omdat het te omslachtig is om ieder velletje papier te vergoeden, kunnen organisaties besluiten om vrijwilligers een vaste onkostenvergoeding te geven.

De onkostenvergoeding voor vrijwilligers is gebonden aan wettelijke regels. De overheid wil hiermee voorkomen dat onredelijk hoge vergoedingen worden betaald zonder dat daarover belasting wordt afgedragen. Onder bepaalde voorwaarden mogen vrijwilligersorganisaties aan vrijwilligers een vaste

onkostenvergoeding geven. Voor de vaste vergoeding staat een uurtarief, een maximaal maandbedrag en een bedrag per jaar. Deze bedragen worden regelmatig geïndexeerd. Kijk op www.belastingdienst.nl voor de actuele bedragen.

Omdat de vrijwilligersvergoeding het karakter heeft van een onkostenvergoeding is het niet mogelijk naast een vast bedrag ook de daadwerkelijk gemaakte kosten te vergoeden. Dit geldt ook voor de kilometerkosten. Voor de autovergoeding mag de ANWB-norm aangehouden worden. De overheid gaat er van uit dat deze norm de daadwerkelijke kosten zijn die de auto per kilometer maakt. Voor vrijwilligers wordt door de overheid geen vaste belastingvrije kilometervergoeding opgelegd. De kilometervergoeding is afhankelijk van de soort auto.

Naast een financiële beloning kunnen organisaties hun vrijwilligers ook belonen met goederen en diensten. Ook hier zijn wettelijke grenzen aan gesteld.

Hoe de organisatie de vergoeding voor de vrijwilligers regelt, kan per organisatie verschillen. Wel is het belangrijk dat binnen een organisatie de regels eenduidig zijn. Als er ongemotiveerde verschillen bestaan tussen de vrijwilligersvergoedingen van vrijwilligers geeft dat scheve ogen. Dit kan voor vrijwilligers een reden zijn met het vrijwilligerswerk te stoppen. Hanteer daarom een duidelijke en inzichtelijke regeling waarmee de vrijwilligers gecompenseerd worden voor de kosten die ze maken.

Gebruikte literatuur

De Gast, W.J., e.a. (2009).

Basisboek Vrijwilligersmanagement. Uitgeverij Coutinho, Bussum.

De Gast, W.J. (red.), (2011).

Pak de Passie – magazine over betrokkenheid 2.0. MOVISIE, Utrecht.

De Gast, W.J. en Wijnperle, D. (2012).

Vrijwilligers – vinden en binden van betrokken medewerkers. SBP b.v., Haarlem.

Hustinx, L., Meijs, L. C.P.M. & Hoorn, E. ten. (2010).

Geleid vrijwilligerswerk: Een nieuw conceptueel kader. Pp. 65-85 in: Hambach, E., Hustinx, L., & Redig, G. (red.).

Chinese vrijwilligers? Over de driehoeksverhouding tussen vrijwilligerswerk, activering en arbeidsmarkt. Politeia, Brussel.

Websites:

www.vrijwilligerswerk.nl

www.movisie.nl

www.zorgbetermetvrijwilligers.nl

www.nov.nl

www.belastingdienst.nl

Financieringsbronnen

Inhoud

Financieringsbronnen	3
1 Individuele donateurs	3
2 Vrijwilligers	3
3 Duurzame partnerschappen met bedrijven	3
4 Eigen inkomsten en reserves	3
5 Subsidies	4
6 Donaties van fondsen	6
7 Ondernemersprijzen	10
8 Participatiemaatschappijen	10
9 Informal Investors	10
10 Leningen van banken	10
11 Crowdfunding	10

Financieringsbronnen

Hier vind je, onder meer gebaseerd op het Handboek Sociaal Ondernemen in Nederland, een overzicht van financieringsbronnen waar sociale initiatieven uit kunnen putten. Dit overzicht is niet uitputtend, maar geeft richting aan en inspiratie voor je eigen zoektocht naar financiering.

1 Individuele donateurs

Nederlandse huishoudens zijn jaarlijks goed zijn voor een substantieel deel van het totale bedrag aan donaties, in 2009 ging het om bijna twee miljard euro. Het grote publiek is een van de belangrijkste financieringsbronnen voor Nederlandse maatschappelijke organisaties. Vooral bekende non-profit organisaties proberen via groots opgezette campagnes de gunst van individuele donateurs te winnen. Zij trachten hun missie, de onderwerpen waarop zij zich richten en hun werkwijze in aansprekende marketingcampagnes over het voetlicht van het grote publiek te brengen.

2 Vrijwilligers

Tijd, in de vorm van vrijwilligerswerk, is voor veel Nederlandse stichtingen en verenigingen een belangrijke financieringsbron. Vrijwilligerswerk bestaat uit allerlei bestuurlijke, organisatorische en uitvoerende werkzaamheden op verschillende terreinen. Sociale ondernemers of non-profit instellingen die eigen inkomsten willen genereren of hun organisatie anderszins willen professionaliseren, kunnen organisaties als de Sesam Academie of Het Gilde in de hand nemen. Gepensioneerde managers uit het bedrijfsleven helpen organisaties bij het ontwikkelen van bepaalde competenties, bedrijfsplanning of het mobiliseren van kapitaal. Let wel: vrijwilligerswerk is een ‘goedkope’ financieringsbron, maar niet altijd een effectieve en duurzame oplossing. Als de beoogde resultaten op deze wijze niet worden behaald, kan beter een andere vorm van financiering worden overwogen.



In 1974 merkte de Engelse oncologe prof. dr. Audrey Evans dat er dringend behoefte was aan een logeerhuis voor ouders die te ver van het ziekenhuis woonden om dagelijks bij hun zieke kind te kunnen zijn. Evans vroeg fastfoodketen McDonald’s het eerste huis te sponsoren. Deze samenwerking is uiteindelijk heel hecht geworden en heeft geresulteerd in het Ronald McDonald Huis. Dit concept werkt, omdat het huis volledig aansluit bij de filosofie van McDonald’s: je moet iets teruggeven aan de gemeenschap waarin je je geld verdient.

Dit partnerschap is natuurlijk een vergaande vorm: zelfs de naam van de stichting is gekoppeld aan de partner. Dit hoeft niet altijd nagestreefd te worden, maar het is duidelijk dat een duurzaam partnerschap zeer waardevol kan zijn. Het minpunt van dit partnerschap is bijvoorbeeld dat voor vrijwel alle grote beslissingen eerst de goedkeuring nodig is van McDonald’s.

3 Duurzame partnerschappen met bedrijven

Bedrijven creëren ook winstgevende allianties met non-profits. Tegenwoordig zijn winstgevende allianties tussen non-profits en for-profits zelfs in, denk aan voorbeelden als Becel-Hartstichting en het WNF en Visa Card. Het voordeel van dit soort samenwerkingsverbanden is dat ze relatief weinig onderhoud vergen en duurzaam zijn, omdat ze voor beide partijen,financieel maar vaak ook qua missie, voordelig zijn.

4 Eigen inkomsten en reserves

Sommige non-profits of sociale ondernemers kunnen dankzij hun reserves zelf in nieuwe producten of diensten investeren, of in het opzetten van een nieuwe onderneming. Dit eigen vermogen kan als hefboom werken om andere financiers over de streep te trekken. Een belangrijke manier om eigen vermogen op te bouwen is het creëren van eigen inkomsten. Voorbeelden van door non-profits zelf gegenereerde inkomsten zijn:

- Opbrengsten uit de verkoop van diensten of producten (scholings-, arbeidsbemiddelings-, en welzijnsdiensten, merchandise, enzovoort);
- Samenwerking met bedrijven in het kader van voor beide partijen winstgevende allianties;
- Inkomen uit beleggingen, bezit, et cetera.

Enkele tips

- Wees realistisch bij de verkoop van je product en de bijbehorende prijs. Consumenten maken vaak harde keuzes, dus je moet echt concurreren met alternatieve producten.
- Bij het maken en/of verkopen van je product kun je vaak goed gebruik maken van een partnerschap.
- Gebruik de sterke en goede eigenschappen van je bestaande organisatie bij het opzetten van een commerciële activiteit, zoals specifieke kennis, je naam/merk, identiteit, je netwerk/bereik, et cetera.
- Denk aan de mogelijke inzet van faciliteiten waar je al over beschikt.
- Denk heel goed na over wie jouw producten zouden willen kopen, waar zij zitten, hoe je ze kunt bereiken en hoe je ze moet benaderen.

5 Subsidies

Subsidie wordt in de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb) omschreven als:

‘[...]de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten.’

De Awb bepaalt verder dat subsidieverstreking op een enkele uitzondering na (waaronder de incidentele subsidie) gebaseerd moet zijn op een wettelijk voorschrift, zodat de rechtszekerheid van de subsidieaanvrager en subsidieontvanger gewaarborgd is en onzorgvuldig of willekeurig handelen van het overheidsorgaan zoveel mogelijk tegengegaan kan worden.

De Awb fungeert slechts als basisregeling en biedt veel beleidsvrijheid. Daar hebben beleidsmakers van de overheid veelvuldig gebruik van gemaakt, waardoor er in de praktijk een wirwar aan bijzondere subsidieregelingen en -beschikkingen is ontstaan. Die hanteren ook een veelvoud aan benamingen (exploitatiesubsidie, structurele subsidie, waarderingssubsidie, activiteitensubsidie, project-subsidie, instellingssubsidie of budgetsubsidie), wat de duidelijkheid niet ten goede komt.

De juridische betekenis van dergelijke benamingen is echter beperkt. Het is namelijk afhankelijk van de feitelijke situatie, en niet van de benaming, of de financiële verstrekking voldoet aan het subsidiebegrip van de Awb.

De grote omvang van Nederlandse subsidieregelingen biedt onmiskenbaar mogelijkheden, maar vergt vaak ook een langdurige voorbereiding om er gebruik van te maken. Er worden door de overheid gelukkig ook pogingen gedaan om het subsidieaanvragers gemakkelijker te maken..

In de praktijk zul je vaak met de gemeente te maken hebben. Het basisvereiste van ‘wettelijk voorschrift’ van de Awb betekent voor de gemeenten dat de subsidieverstreking gebaseerd moet zijn op een verordening van de gemeenteraad. Deze verordening moet de essentiële elementen van het proces van subsidieverstreking bevatten, zoals een omschrijving van de te subsidiëren activiteiten, de bevoegdheid voor het vaststellen van een subsidieplafond, de bijbehorende verdelingsmaatstaf, de bij een aanvraag in te dienen gegevens, de aanvraagtermijn, de weigeringsgronden en de wijze van verantwoording bij toewijzing.

Algemene regels over subsidieverstreking worden opgenomen in de Algemene subsidieverordening. Regels die alleen betrekking hebben op een speciaal beleidsterrein worden door gemeenten veelal uitgewerkt in deelverordeningen. Het is dus zaak om je altijd op de hoogte te stellen van de Algemene subsidieverordening van de gemeente waarin je actief bent en je te informeren over de deelverordeningen die deze gemeente hanteert.



De relevante aspecten voor lokale subsidiëring op een rij:

- Je moet voldoen aan de **wet- en regelgeving**:
 - Algemene wet bestuursrecht (Awb), hoofdstuk 4.
 - Algemene Subsidie Verordening (ASV) gemeente (per gemeente verschillend).
 - Beleidsregels subsidieverstreking (per gemeente verschillend in deelverordeningen).
- Er moet voldoende subsidie**budget** zijn. In de praktijk zal er eerder incidentele dan structurele subsidie beschikbaar zijn.
- Je dient te voldoen aan **eisen** van:
 - Rechtmatigheid: volgens wet- en regelgeving.
 - Doelmatigheid: goede kosten- /kwaliteitverhouding.
 - Doeltreffendheid: het juiste middel om het doel te bereiken.
- Je dient een **activiteitenplan** met begroting op te stellen of anderszins de bij de aanvraag in te dienen gegevens te overleggen.
- Bij een positieve beoordeling dien je je er bewust van te zijn dat je de activiteit moet **uitvoeren volgens plan**. Als de activiteit niet (geheel) wordt uitgevoerd, heeft de overheid het recht de subsidie terug te vorderen.

Enkele relativeringen:

- Veel gemeenten hebben hun beschikbare budget eigenlijk al vergeven voordat de structurele aanvragen binnen zijn.
- De stijging van de inkomsten bij gemeenten (Gemeentefonds en de eigen lokale belastingen en heffingen) zijn vaak lager dan de stijging van loon- en andere kosten bij de professionele instellingen waarmee men al jaren een subsidierelatie heeft. Wil men de kwaliteit en kwantiteit van de ‘productie’ in stand houden, dan moet alle beschikbare ruimte die kant uit gaan.
- Allerlei leuke en minder leuke ontwikkelingen vergen extra geld, dat voor een groot deel binnen de bestaande budgetten moet worden gevonden. Dat betekent dat er weinig ruimte is voor nieuwe initiatieven als ‘oud’ niet wordt ingeruild voor ‘nieuw’. Lang niet alle activiteiten, die met donaties van fondsen worden ontwikkeld, zullen (aanvankelijk) een zodanig hoge prioriteit krijgen dat zij als ‘nieuw’ de plaats in kunnen gaan nemen van ‘oud’. Zeker niet in de vorm van een structurele subsidie.

Het is daarom zaak al vroeg met de gemeente aan de slag te gaan en te polsen hoe het met die bereidheid staat. In dit opzicht bestaan er al enkele jaren hooggespannen verwachtingen over invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Het maatschappelijke doel van de Wmo is: meedoen. Meedoen van alle burgers aan alle facetten van de samenleving, al of niet geholpen door vrienden, familie of bekenden. En als dat niet kan, dan moet er ondersteuning komen vanuit de gemeente.

Het eindperspectief van de Wmo is een samenhangend lokaal beleid op het gebied van de maatschappelijke ondersteuning en op aanpalende terreinen. Met negen prestatievelden en tientallen partijen die aan deze prestatievelden invulling geven, is de Wmo een megaoperatie. In de praktijk zien we dat gemeenten zich tot nu toe vooral bezighouden met de aanbesteding van de huishoudelijke hulp en de opzet van de Wmo-loketten. Het ontwikkelen van een samenhangend en inhoudelijk beleid voor alle prestatievelden komt in veel gemeenten nog nauwelijks van de grond.

- De lokale politiek scoort graag met goed bij de kiezers liggende onderwerpen. Het verwerven van een plaats op de lokale politieke agenda’s kost vele, vele maanden.

6 Donaties van fondsen

Een fonds wordt in het algemeen gezien als een bijdrageverstrekkende organisatie, niet zijnde een overheidsorgaan, die voor de realisatie van nader omschreven doelen bijdragen doneert aan organisaties of individuen. Deze bijdrage wordt meestal gegeven in de vorm van financiële middelen, soms ook door het leveren van goederen of diensten.

a. Indeling van fondsen op basis van inkomsten

Vermogensfondsen

Vermogensfondsen kunnen hun werk doen, omdat men over een eigen vermogen beschikt. Meestal is dat vermogen ooit door een particulier of bedrijf apart gezet, juist om de functie van fonds te kunnen vervullen. Het rendement op dit vermogen is doorgaans bepalend voor het bedrag dat jaarlijks beschikbaar is voor het verstrekken van donaties voor door het vermogensfonds zelf gekozen doelen.

Hoeveel vermogensfondsen er in Nederland zijn, is niet precies duidelijk. Er zijn in ieder geval ongeveer 280 vermogensfondsen aangesloten bij de belangenvereniging FIN (www.verenigingvanfondsen.nl). In het door de FIN uitgegeven Fondsenboek staan 650 fondsen vermeld. Daarbij dient bedacht te worden dat het grootste gedeelte kleine fondsen betreft, die slechts kleine bijdragen kunnen toekennen en dan vaak ook nog voor hele specifieke en/of lokale doeleinden.

Voorbeelden van grote vermogensfondsen in Nederland zijn: VSB Fonds, Stichting Nuts Ohra, Gak-Instituut, Fonds 1818, Stichting Fonds Schiedam Vlaardingen e.o., Stichting Administratiefonds Rotterdam, Stichting RCOAK en de hybride fondsen Oranje Fonds en Prins Bernard Cultuurfonds.

Geldwervende fondsen

Van geldwervende fondsen is sprake, indien fondsen voor het verstrekken van donaties afhankelijk zijn van geldwerving bij het publiek. Via direct-mail, de collectebus of een actie op televisie worden particulieren of bedrijven benaderd voor het doen van een bijdrage.

Ruim 100 landelijk geldwervende goede doelenorganisaties hebben zich verenigd in de branchevereniging VFI (www.vfi.nl). Dat zijn overigens veelal organisaties, die geld werven voor de activiteiten

van de eigen organisatie, zoals Greenpeace, de Hartstichting, het Leger des Heils of de Waddenvereniging. Echte fondsen, in de zin van voornamelijk gericht zijn op het verstrekken van donaties aan derden, zijn duidelijk in de minderheid bij de VFI.

Geldwervende goede doelenorganisaties krijgen vroeg of laat te maken met het Centraal Bureau Fondsenwerving (www.cbf.nl), een onafhankelijke stichting die toezicht houdt op de inzameling van geld voor goede doelen. Organisaties die zich daarmee bezighouden, worden door het CBF beoordeeld. De bekendste beoordelingsvorm is het CBF-Keur, dat bedoeld is als een kwaliteitszegel voor geldwervende goededoelenorganisaties.

Grote bij de VFI aangesloten geldwervende goededoelenorganisaties zijn KWF Kankerbestrijding, Plan Nederland, Unicef, Het Nederlandse Rode Kruis, de Nederlandse Hartstichting, het Wereld Natuur Fonds-NL, Natuurmonumenten, Artsen zonder Grenzen, Oxfam Novib en De Zonnebloem. Deze organisaties wenden de geworven gelden voornamelijk aan voor de activiteiten van de eigen organisatie. De grootste geldwervende goededoelenorganisaties die de rol van fonds vervullen, zijn Prins Bernard Cultuurfonds, Stichting Kinderpostzegels Nederland, Nationaal Jeugdfonds (Jantje Beton) en Nationaal Fonds Kinderhulp.

Kansspelbegunstigde fondsen

Er is op basis van het criterium herkomst van de financiële middelen nog een derde categorie fondsen te onderscheiden, namelijk kansspelbegunstigde fondsen. Zij ontvangen hun inkomsten uit de opbrengsten van de landelijke kansspelen, die worden georganiseerd door:

- Stichting Nationale Sporttotalisator: Lotto, Toto en Krasloten;
- Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V. met als drijvende kracht het bedrijf Novamedia: de Nationale Postcode Loterij, de BankGiro Loterij en de Sponsor Bingo Loterij;
- Scientific Games Racing B.V.: Paardensport Totalisator.

Deze organisaties mogen de bovengenoemde landelijke kansspelen organiseren op basis van een door het Ministerie van Justitie afgegeven vergunning, die iedere vijf jaar verlengd moet worden. In de Wet

op de Kansspelen en onderliggende regelgeving is vastgelegd dat de netto-opbrengst van bovengenoemde kansspelen naar goede doelen gaat. Besluitvorming over begunstiging en verdeling van de netto-opbrengsten van deze kansspelen is voorbehouden aan bovengenoemde aanbieders en de goede doelen zelf.

Net als bij de geldwervende goede doelen geldt ook hier dat het grootste gedeelte van de kansspelbegunstigde goede doelen niet de functie van donatieverstrekkend fonds vervult, maar zelf activiteiten uitvoert. Uiteraard wél met het oog op het verwezenlijken van doelen ter bevordering van het algemeen belang.

Op de websites van de landelijke kansspelen wordt inzicht verstrekt in welke goede doelen er worden gesteund en in een aantal gevallen ook wat de toewijzingscriteria zijn. De voornaamste beneficianten zijn: NOC*NSF, Stichting Doen, Oranje Fonds, Prins Bernard Cultuurfonds, Artsen zonder Grenzen, Oxfam Novib, Unicef, Wereld Natuur Fonds, Loterijacties Volksgezondheid en VluchtelingenWerk Nederland.

b. Indeling van fondsen op basis van aandachtsgebieden

Behalve naar de aard van de herkomst van de financiële middelen worden fondsen ook onderscheiden naar het gebied van de filantropische sector dat men met het verstrekken van donaties bestrijkt. In tabel 1 wordt de meest voorkomende indeling naar aandachtsgebieden weergegeven.



Tabel 1: Aandachtsgebieden in de filantropische sector

Aandachtsgebieden	
• Kerk en levensbeschouwing	• Maatschappelijke en sociale doelen
• Sport en recreatie	• Milieu, natuurbehoud en dierenbescherming
• Gezondheid	• Onderwijs en onderzoek
• Cultuur	• Overig
• Internationale hulp	

De deelnemers aan het Groeiprogramma zullen veelal aangewezen zijn op fondsen uit de categorie ‘Maatschappelijke en sociale doelen’. Daarom biedt tabel 2 een overzicht van bekende fondsen voor maatschappelijke en sociale doelen in Nederland.

Tabel 2: Fondsen voor maatschappelijke en sociale doelen

Algemeen landelijke fondsen	Regionale fondsen
- Oranje Fonds - VSB Fonds - Skanfondsen - Stichting Doen - Rabobank Foundation	- Fonds 1818 (Den Haag e.o.) - Fonds Schiedam Vlaardingen e.o. - Stichting Levi Lassen - Stichting Elisabeth Strouven
Doelgroep jongeren	Doelgroep ouderen
- Stichting Kinderpostzegels Nederland - Nationaal Jeugd Fonds (Jantje Beton) - Nationaal Fonds Kinderhulp	- Stichting RCOAK - Nationaal Fonds Ouderenhulp - Fonds Sluyterman van Loo
Doelgroep mensen met een handicap	
- Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind - Nationaal Revalidatiefonds - Fonds Verstandelijk Gehandicapten	
Op snijvlak van gezondheid en maatschappelijke en sociale doelen	
- Stichting Nuts Ohra - Innovatiefonds Zorgverzekeraars	
Op snijvlak van overig en maatschappelijke en sociale doelen	
- Stichting Instituut GAK (vnl. vernieuwing sociale zekerheid) - Start Foundation (vnl. arbeidsmarktvernieuwing)	

De aanduiding ‘maatschappelijke en sociale doelen’ geeft niet exact aan of je met jouw project ook bij een fonds uit deze categorie terecht kunt. Dat zal per project uitgezocht moeten worden. Past het initiatief bij het bestedingsbeleid van een bepaald fonds? Valt het binnen het algemene beleid of misschien binnen een specifiek speerpunt? Als het binnen het algemene beleid past, zijn er wellicht nog uitsluitingsgronden van toepassing. Maar: bezint eer ge begint; dat voorkomt teleurstellingen.



De rol van fondsen

Behalve met de vraag of je eigen initiatief in voldoende mate aansluit bij de doelstelling c.q. het bestedingsbeleid van een bepaald fonds, dien je rekening te houden met hoe dat fonds zijn rol opvat. Daar bestaat geen eenduidig beeld over. Het verschilt dus per fonds. Grofweg zijn de volgende rolopvattingen te onderscheiden:

- **Substitutie**
fondsmiddelen zijn nodig om in de plaats te treden van andere vormen van financiering en leiden tot behoud van de inspanningen.
- **Complementariteit**
fondsmiddelen zijn aanvullend t.o.v. andere vormen van financiering en leiden tot een vergroting van de inspanningen.
- **Innovatie**
fondsmiddelen zijn nodig om tot ontwikkeling/verbetering van de bestaande inspanningen te komen.
- **Transformatie**
fondsmiddelen zijn nodig om tot vernieuwing en nieuwe inspanningen te komen.
- **Subsidiariteit**
fondsmiddelen zijn nodig, omdat deze inzet van middelen efficiënter geschiedt dan andere financiers dat kunnen.
- **Competitie**
fondsmiddelen zijn nodig om competitie op gang te brengen.
- **‘Non-functie’**
fondsmiddelen zijn nodig om witte vlekken in te vullen.

Onderbouwing van een fondsaanvraag

Elke fondsaanvraag kent zijn eigen voorwaarden, formulieren en op te leveren stukken. Over het algemeen wordt bij een project van enige omvang gevraagd om een plan, waarin aandacht wordt besteed aan volgende zaken:

(Maatschappelijke) relevantie

- wat is de aanleiding, hoe is het initiatief op je pad gekomen?
- waarom is het initiatief nuttig of nodig, wat is de reden?
- waarin onderscheidt het zich van bestaande initiatieven?

Behoefte en draagvlak

- wie hebben hier behoefte aan?
- wie doen ermee om het te realiseren en wat heeft men daarvoor over?

Impact

- wie worden er bereikt met het initiatief en hoe groot is de impact?
- hoe duurzaam is die impact?

Doelstelling en beoogde resultaten

- waar moet het precies toe leiden en welke resultaten moeten dan bereikt zijn?

Gegevens m.b.t. de projectopzet

- waarom is de opzet adequaat voor wat je wilt bereiken (doel/middel-relatie)?
- waarom is jouw organisatie de juiste organisatie om hiermee aan de slag te gaan?
- waaruit blijkt dat goed naar de kosten is gekeken?
- waaruit blijkt dat je een dergelijk project tot een goed einde kunt brengen?

Implementatie

- als je een tijdelijk probleem aanpakt, hoe stel je dan vast dat het probleem is opgelost en hoe leg je de geleerde lessen vast?
- als je iets ontwikkelt, hoe zorg je er dan voor dat het werkveld hier kennis van kan nemen en dat het ook wordt toegepast?
- als je een structureel probleem aanpakt: hoe zorg je dan voor structurele financiering?

7 Ondernemersprijzen

In de afgelopen jaren zijn talloze bedrijfsplannen-wedstrijden voor sociale ondernemers en non-profit-organisaties georganiseerd met substantiële geldprijzen, zoals bijvoorbeeld de 'Bid-challenge', de Nationale Zorgvernieuwingsprijs en de Appeltjes van Oranje. Interessant aan het winnen van een dergelijke prijs is dat het prijzengeld doorgaans in de vorm van een gift ter beschikking wordt gesteld. Hiermee beschikt de winnende organisatie direct over (vrij) eigen vermogen, waardoor weer makkelijker extern kapitaal kan worden aangetrokken. De realisatie van het plan komt hiermee weer een stap dichterbij.

8 Participatiemaatschappijen

Er zijn ook organisaties die in sociale ondernemingen kunnen deelnemen, zoals DOEN Participaties (zij participeren in sociale ondernemingen via fondsen), DOEN (individuele participaties) en NOABER.

9 Informal Investors

Naar analogie van de mecenas (voor kunst en cultuur) kunnen individuen investeren in sociale ondernemingen. Voor veel maatschappelijke bedrijven, of bedrijven met een dubbele, kan een *informal investor* een aantrekkelijke aanvulling zijn op andere financieringsmogelijkheden (de bank, een fonds of een andere financier). Een *informal investor*, ook wel business angel genoemd, is in bepaalde gevallen bereid te investeren in projecten waar andere financiers geen brood in zien. Ook brengt de *informal investor* meestal grote vakinhoudelijke kennis en ervaring mee waar het bedrijf zijn voordeel mee kan doen.

Net als een participatiemaatschappij verschaft een *informal investor* hoofdzakelijk eigen, risicodragend vermogen. *Informal investors* verwerven een deel van het gewone aandelenkapitaal van een onderneming, al dan niet in combinatie met een achtergestelde lening, converteerbare leningen, preferente aandelen en dergelijke.

10 Leningen van banken

Een aantal banken oriënteert zich actief op sociale ondernemers, denk bijvoorbeeld aan de Triodos Bank en de ASN Bank. De voorwaarden die zij aan hun leningen verbinden zijn doorgaans echter marktconform en voor zover bekend niet beneden de marktwaarde. Leningen en kredieten kunnen in bepaalde gevallen een aanvulling of alternatief zijn voor dona-

ties en subsidies. Wanneer een non-profit organisatie in sterke mate afhankelijk is van giften en subsidies zijn banken meestal niet genegen leningen of kredieten ter beschikking te stellen. Er zijn echter uitzonderingen. Sommige non-profits of sociale ondernemingen kunnen toekomstige geldstromen en/of eigen vermogen als onderpand aanwenden.

11 Crowdfunding

Crowdfunding is een alternatieve wijze om een project te financieren. In de meeste gevallen gaan ondernemers naar de bank om een kredietaanvraag te doen en zo startkapitaal te verkrijgen. *Crowdfunding* verloopt echter zonder financiële intermediairs, maar zorgt voor direct contact tussen investeerders en ondernemers.

Crowdfunding gaat in principe als volgt: een ondernemer wil een project starten, maar heeft onvoldoende startkapitaal. Om dit kapitaal te verwerven biedt hij of zij het project aan op een platform op internet en vermeldt het benodigde bedrag erbij. Op deze manier kan iedereen via deze website investeren in het project. Het idee erachter is dat veel particulieren een klein bedrag investeren en dat deze kleine investeringen bij elkaar het project volledig financieren. Dit in tegenstelling tot bankkredieten en grootinvesteerders zoals *business angels*, waarbij er sprake is van slechts één of enkele investeerder(s) die een groot bedrag inbrengen. Deze kleine investeerders noemt men the *crowd* het Engelse woord voor mensenmassa. Er zijn ook platforms waar het om sponsoring gaat, zoals de 1%Club.

