



Laat zien wat je doet!

Handreiking transparantie en goed bestuur in vrijwilligersorganisaties



Auteur: Christine Kuiper

© CIVIQ, mei 2006

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Bestuursstructuur.....	2
Toezicht op de organisatie.....	3
Financiën.....	4
Aansprakelijkheid.....	5
Vrijwilligersbeleid.....	6
Communicatie.....	7
Klachtenregeling.....	9
Literatuurlijst.....	10

Inleiding

Publiek, overheid en media verwachten dat organisaties openheid van zaken geven. Bijvoorbeeld over de besteding van financiële middelen. Maar ook verwachten zij dat organisaties inzicht geven in visie en beleidsvoornemens, en dat zij de daadwerkelijke uitvoering daarvan kunnen aantonen. Goed en transparant bestuur zijn daarmee essentiële onderwerpen voor maatschappelijke organisaties. Voor groot en klein, landelijk en lokaal.

Er zijn inmiddels diverse codes goed bestuur ontwikkeld, waaronder de code 'Goed Bestuur voor Goede Doelen', de '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' en de handleiding Cultural Governance. Deze codes geven houvast om goed bestuur in te voeren, uit te kunnen dragen én transparant te werken. CIVIQ heeft deze codes geanalyseerd en onderzocht welke aspecten ervan voor vrijwilligersorganisaties van belang kunnen zijn. Deze handreiking beschrijft deze aspecten en licht toe hoe vrijwilligersorganisaties hier in de praktijk mee aan de slag kunnen.

Leeswijzer

De handreiking is ingedeeld in de volgende thema's:

- Bestuursstructuur
- Toezicht op de organisatie
- Financiën
- Aansprakelijkheid
- Vrijwilligersbeleid
- Communicatie
- Klachtenregeling

De belangrijkste aspecten van goed bestuur en transparantie staan, uitgesplitst naar thema, beschreven. Deze aspecten kunt u stapsgewijs nalopen om te kijken in hoeverre uw organisatie invulling geeft aan transparantie en goed bestuur. Dit kan met behulp van het 'pas toe of leg uit' principe¹: als een organisatie niet aan een bepaald aspect kan of wil voldoen, dient daar een goede reden voor te zijn. Deze stelregel helpt organisaties in de praktijk actief te legitimeren waarom ergens wel of niet aan voldaan wordt. Dit principe geeft tevens ruimte voor diversiteit en eigenheid van iedere organisatie afzonderlijk. Wilt u meer weten over het thema of gebruik maken van concrete hulpmiddelen, dan kunt u terecht bij de websites die onder het thema genoemd zijn. Tot slot vindt u in de literatuurlijst verwijzingen naar overige literatuur over dit onderwerp.

¹ Zowel de 'Goed Bestuur voor Goede Doelen', de '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' en de handleiding Cultural Governance werken met dit principe.

Bestuursstructuur

Aspecten van de bestuursstructuur

- ❑ De organisatie kent een duidelijke scheiding tussen bestuur, toezicht op het bestuur en de uitvoering.
- ❑ De scheiding van functies is vastgelegd in statuten en/of een reglement.
- ❑ Er is bewust gekozen voor een bepaalde bestuursvorm: deze vorm wordt met enige regelmaat geëvalueerd.
- ❑ Indien wenselijk wordt deze bestuursvorm aangepast.

Toelichting

Een belangrijk kenmerk van goed bestuur is de scheiding tussen bestuur, toezicht op het bestuur en de uitvoering. Immers, wanneer bestuursleden ook uitvoerende taken hebben, is een objectieve beoordeling van de uitvoering ingewikkeld. Om te voldoen aan de eisen van goed bestuur dienen organisaties de functies van besturen en toezichthouder helder te omschrijven, en waar nodig onder te brengen in gescheiden organen.

De literatuur over goed bestuur omschrijft daarnaast diverse bestuursvormen. Hierbij zien we een verschil tussen stichting en vereniging. Bij stichtingen maakt men onderscheid tussen een beleidsbepalend, toezichthoudend en uitvoerend bestuur. Bij verenigingen is het (dagelijks) bestuur doorgaans verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding en de uitvoering. Afhankelijk van de grootte van de vereniging, kan het echter ook zijn dat de uitvoering wordt uitbesteed. In statuten van een stichting en vereniging wordt onder meer vastgelegd welk orgaan welke zaken vaststelt of goedkeurt.

Hulpmiddelen en verwijzingen

Groeimeter

<http://www.civiq.nl/groeimeter>

De Groeimeter biedt hulp om verbeteringen in de organisatie handen en voeten te geven en is een zelfdiagnose met vragenlijsten over:

- Management
- Medewerkers
- Beleid
- Middelen

<http://www.notaris.nl/page.asp?id=50>

Informatie uitgesplitst naar stichting en vereniging.

www.civiq.nl/wr

Op deze site staat informatie over stichtingen en bevat tevens een verwijzing naar voorbeeldstatuten. Ook vindt u er informatie over de vereniging als rechtspersoon, waaronder modelstatuten.

<http://www.vrijwilligersgroningen.nl>

Op deze site vindt u onder het kopje bestuur uitgebreide informatie over de taken van de bestuursleden. Zij vertellen wat er komt kijken bij het besturen van een vrijwilligersorganisatie.

Toezicht op de organisatie

Aspecten van toezicht op de organisatie

- ❑ Er is een toezichthouder.
- ❑ De (statutair bepaalde) doelstellingen van de organisatie zijn vertaald in visie, beleid, meerjarenbegrotingen en jaarplannen.
- ❑ Bovenstaande wordt vooraf ter vaststelling of goedkeuring voorgelegd aan de toezichthouder.
- ❑ De toezichthouder houdt achteraf toezicht op realisatie van deze punten.

Toelichting

Gaat het om toezicht, dan is het ook belangrijk onderscheid te maken tussen een stichting of vereniging. In het geval van een vereniging bepalen de leden het beleid en houden zij toezicht op de uitvoering ervan. In de regel heeft dit plaats in de Algemene Ledenvergadering (ALV). In de ALV worden de belangrijkste besluiten in het belang van de leden en de vereniging als geheel genomen. Formeel is met een ALV het toezicht op een vereniging geregeld. In de praktijk blijkt echter dat veel verenigingen te kampen hebben met een teruglopend aantal leden dat aanwezig is op de ALV. Het is dan van belang dat het bestuur samen met de leden zoekt naar een andere invulling.

Is er sprake van een stichting, dan kan er sprake zijn van verschillende vormen van toezicht. Grote stichtingen hebben hier veelal afzonderlijke organen voor, zoals bijvoorbeeld een Raad van toezicht. Bij middelgrote stichtingen kan het bestuur op afstand de rol van toezichthouder op zich nemen. Ook stellen sommige stichtingen commissies aan om op bepaalde aspecten toezicht te houden.

Hulpmiddelen en verwijzingen

Onderstaande codes geven informatie over verschillende vormen van toezicht:

<http://www.culturalgovernance.nl/pages/pdf/HandleidingCG.pdf>

http://www.vfi.nl/lmbinaries/code_wijffels.pdf

http://www.sport.nl/attachments/Aanbevelingen_goed_sportbestuur_boekjedefinitief.pdf

Meer informatie over verenigingsdemocratie is te vinden in:

De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen (zie voor meer informatie de literatuurlijst)

Financiën

Aspecten van financiën

- ❑ Er wordt jaarlijks een jaarplan en begroting opgesteld, met daarin de verwachte inkomsten en besteding van middelen.
- ❑ De middelen worden besteed aan de doelen en activiteiten uit het beleid/jaarplan. Informatie hierover is terug te vinden in de jaarrekening.
- ❑ Zowel het jaarverslag als de jaarrekening zijn openbaar voor de organisatie, leden, publiek en subsidiegevers.

Toelichting

Het afleggen van financiële verantwoording is van groot belang voor een organisatie. Hoe zijn de middelen van de subsidiegever of donateur en of leden besteedt? Op welke wijze hebben ze bijgedragen aan het doel van de organisatie? Organisaties die dit helder kunnen aangeven werken transparant en dragen bij aan het vertrouwen van subsidiegevers, (potentiële) vrijwilligers en leden/donateurs.

Hulpmiddelen en verwijzingen

<http://www.steunpuntvrijwilligerswerkbaarn.nl/infotheek/1107766329980/1082364076967>

Op deze websites staat informatie over de indeling en opstelling van een begroting.

<http://www.stimulansveldhoven.nl/handboek.pdf>

In dit handboek wordt onder meer aandacht besteed aan het formuleren van een jaarrekening, begroting en balans.

http://nl.wikipedia.org/wiki/Categorie:Financi%C3%ABle_verslaglegging

Financiële verslaggeving betreft alle aspecten die te maken hebben met het opstellen van een jaarverslag door een organisatie of bedrijf.

<http://www.zibb.nl/ondernemen/artimg/a20031820225028.DOC>

Op deze website wordt de samenstelling van een eenvoudige boekhouding stap voor stap toegelicht, zodat u het aan kunt passen aan uw eigen situatie.

Aansprakelijkheid

Aspecten van aansprakelijkheid

- ❑ Het bestuur heeft onderzocht of een verzekering voor bestuurdersaansprakelijkheid nodig is en indien nodig een verzekering afgesloten.
- ❑ Binnen de organisatie is duidelijk wie waarvoor aansprakelijk is.
- ❑ De organisatie is zich bewust van en draagt zorg voor een goed beheer van aansprakelijkheidsrisico's van vrijwilligers en overige personen.

Toelichting

In bepaalde situaties zijn bestuurders van verenigingen en stichtingen aansprakelijk. Bijvoorbeeld wanneer deze rechtspersoon niet is ingeschreven in de registers van de Kamer van Koophandel en wanneer er sprake is van kennelijk onbehoorlijk bestuur door een van de bestuursleden.

Op grond van artikel 2:9 Burgerlijk Wetboek is een bestuurder tegenover de rechtspersoon verplicht tot een behoorlijke vervulling van de hem opgedragen taak. Er bestaan aansprakelijkheidsverzekeringen die het schadevergoedingsbedrag verzekeren dat betaald moet als gevolg van een rechterlijke uitspraak, arbitrale beslissing of minnelijke schikking. Het komt steeds vaker voor dat aspirant bestuursleden door de bestuurdersaansprakelijkheid huiverig zijn om een bestuursfunctie te aanvaarden. Vanuit dat oogpunt is het voor organisaties van belang om inzichtelijk te kunnen maken dat de organisatie zorg draagt voor het minimaliseren van aansprakelijkheidsrisico's.

Ook voor vrijwilligers is een aansprakelijkheidsverzekering van belang. Immers ook zij kunnen aansprakelijk gesteld worden indien er iets mis gaat.

Dit is te regelen in de vorm van een aansprakelijkheidsverzekering voor particulieren (AVP), deze verzekering dekt de schade waarop de vrijwilliger in zijn hoedanigheid als particulier wordt aangesproken. Ook de aansprakelijkheidsverzekering voor bedrijven (AVB) is een mogelijkheid, deze verzekering dekt de schade waarvoor de organisatie wordt aangesproken.

Hulpmiddelen en verwijzingen

Snelvinder wet- en regelgeving

<http://www.civiq.nl/wr>

Deze website biedt een overzicht van alle wet- en regelgeving voor vrijwilligersorganisaties. Via de keuzemenu's komt u snel bij de informatie die u zoekt.

<http://www.civiq.nl/emc.asp?pagelId=836>

Informatie over wettelijke aansprakelijkheid

<http://www.civiq.nl/emc.asp?pagelId=837>

Informatie over bestuurdersaansprakelijkheid

Vrijwilligersbeleid

Aspecten van vrijwilligersbeleid

- ❑ De organisatie heeft de doelen, de visie op en uitgangspunten van vrijwilligerswerk duidelijk omschreven.
- ❑ Er zijn heldere afspraken over de positie van vrijwilligers en de onderlinge afstemming, taakverdeling en samenwerking binnen de organisatie.
- ❑ De wijze van werving, selectie, inzet, scholing en begeleiding van vrijwilligers is vastgelegd in het vrijwilligersbeleid.
- ❑ De tevredenheid van de vrijwilligers, de resultaten van de vrijwilligers en het vrijwilligersbeleid worden regelmatig geëvalueerd.

Toelichting

Als vrijwilligersorganisatie is het van essentieel belang om na te denken én vast te leggen hoe er met vrijwilligers wordt omgegaan in de organisatie. Wat vraagt de organisatie van vrijwilligers? Zo kunnen bepaalde organisaties bijvoorbeeld eisen dat hun vrijwilligers een verklaring omtrent gedrag kunnen tonen. Of een bepaald opleidingsniveau hebben. Maar, wat stelt een organisatie daar tegenover? Krijgt de vrijwilliger bijvoorbeeld kansen om zich te ontwikkelen? Organisaties die daar goed over hebben nagedacht en hun vrijwilligersbeleid 'op orde' hebben, zijn aantrekkelijker om voor te werken. Zij slagen erin om de motieven van vrijwilligers en de wensen van de organisatie bij elkaar te brengen. Een goed vrijwilligersbeleid is dan ook noodzakelijk voor zowel het werven als het behouden van nieuwe vrijwilligers en daarmee een onderdeel van goed bestuur.

Hulpmiddelen en verwijzingen

Zelfevaluatie vrijwillige inzet

<http://www.civiq.nl/emc.asp?pageId=1172>

Met de zelfevaluatie vrijwillige inzet kunnen vrijwilligersorganisaties inzichtelijk maken hoe zij hun vrijwilligerswerk hebben geregeld en welke zaken beter kunnen. Er is een kwaliteitscertificaat aan verbonden.

Vrijwilligers Tevredenheid Onderzoek (VTO)

<http://www.civiq.nl/vto>

Digitaal instrument om tevredenheid van vrijwilligers te onderzoeken op de deelaspecten

- begeleiding
- samenwerking
- taakinhoud
- ontplooiingsmogelijkheden
- motivatie

Communicatie

Aspecten van communicatie

- ❑ Er is een beleid voor communicatie met belanghebbenden (leden, vrijwilligers, vrienden van, begunstigden, gevers, media, fiscus en de samenleving). Daarin staat: wie wanneer welke informatie krijgt en op wat voor manier.
- ❑ Er is een (crisis-)communicatieplan in het geval zich conflicten of problemen voordoen.
- ❑ Aan klanten wordt gevraagd de geleverde diensten of producten te beoordelen.
- ❑ Het is voor belanghebbenden (donateurs, vrijwilligers, leden, etc.) duidelijk op welke manier zij ideeën, opmerkingen en klachten kunnen communiceren.
- ❑ De informatie van klanten wordt gebruikt om de dienstverlening te verbeteren.

Toelichting

De wijze van communiceren heeft invloed op reguliere zaken in vrijwilligersorganisaties, zoals naamsbekendheid, het aantrekken van vrijwilligers en het bekend maken van activiteiten bij het publiek (PR). Daarnaast is de stijl van communiceren van invloed op de beeldvorming over de organisatie. Is een organisatie open of gesloten? Communiceert een organisatie helder met leden, vrijwilligers, vrienden van, begunstigden, gevers, media, fiscus en de samenleving over haar visie, doelen en werkwijze? Klopt dat beeld met de activiteiten die zij uitvoert? Komt een organisatie transparant over of juist niet?

Daarnaast is communicatie essentieel in conflict- en crisissituaties. Immers, bij een schandaal lopen vrijwilligers of leden weg. Een adequate communicatiestrategie is daarom van groot belang; een goede stijl van crisiscommunicatie kan schade aan individuen en de organisatie voorkomen of in ieder geval beheersbaar maken. Het is dan ook belangrijk dat vrijwilligersorganisaties goed zijn voorbereid op het publieke aspect van een crisis.

Tot slot speelt klanttevredenheid een belangrijke rol. Steeds meer organisaties willen weten hoe het met de kwaliteit van hun dienstverlening is gesteld. Klanten zijn immers partners bij het realiseren van verbeteringen in de dienstverlening van de organisatie. Zij kunnen het beste beoordelen of de organisatie doet wat zij zegt en of zij dat goed doet. Met het onderzoeken van de tevredenheid van klanten worden zij erkend als belangrijke succesfactor voor de organisatie.

Hulpmiddelen en verwijzingen

Blikveld

<http://www.civiq.nl/blikveld>

Met de omgevingscan Blikveld brengen organisaties (hun relatie tot) belanghebbenden in hun omgeving in kaart. Bijvoorbeeld: met welke personen en organisaties in de omgeving moeten we rekening houden als het gaat om communicatie?

Klantwijzer

<http://www.civiq.nl/klantwijzer>

De Klantwijzer is bedoeld voor vrijwilligersorganisaties die wijzer willen worden over hun klanten. Er zijn verschillende manieren om de tevredenheid van klanten te onderzoeken. De Klantwijzer gaat uitgebreid in op één manier: het organiseren van een panelbijeenkomst.

www.communicatieplan.net

Website met onder meer aandacht voor crisiscommunicatie.

Klachtenregeling

Aspecten van klachtenregeling(en)

- ❑ Er is een interne regeling over (on)gewenst gedrag en de afhandeling van klachten daarover.
- ❑ Deze regelingen worden periodiek geëvalueerd en indien nodig aangepast.

Toelichting

Met een klachtenregeling laten organisaties zien dat de vrijwilligers en de doelgroep serieus worden genomen. Dit maakt een organisatie aantrekkelijker om voor te werken. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan over een regeling omtrent seksuele intimidatie en discriminatie en/of racisme. Daarnaast is het belangrijk deze regelingen regelmatig te evalueren en aan te passen.

Hulpmiddelen en verwijzingen

<http://www.onzemanieren.nl/>

De website 'Zo zijn onze manieren' toont allerlei informatie over het voorkomen en oplossen van klachten in een vroeg stadium, toegespitst op het vrijwilligerswerk.

<http://www.vrijwilligersflevoland.nl/menu4/index.html>

Op deze website staan voorbeelden van klachtenprocedures, klachtenformulieren en klachtenmanagement.

Literatuurlijst

<http://www.vrijwilligerswerk.nl>

Op deze site staat uiteenlopende informatie over goed bestuur en transparantie en daaraan gerelateerde onderwerpen.

<http://www.vfi.nl/>

Op deze site kunt u informatie vinden over de werkterreinen van de Vereniging Fondsenwervende Instellingen (VFI), belangrijke ontwikkelingen in de goede doelen branche en de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen downloaden.

http://www.sport.nl/attachments/Aanbevelingen_goed_sportbestuur_boekjedefinitief.pdf

De code '13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' is specifiek bedoeld voor sportorganisaties. Maar ook anderen kunnen hun voordeel doen met de praktische tips in dit document.

<http://www.culturalgovernance.nl/pages/index1.html>

Op deze site vindt u De 23 Aanbevelingen Cultural Governance en informatie om deze te implementeren. Ook kunt u de handleiding 'Cultural Governance; Vrijwillig, niet vrijblijvend', downloaden.

Besouw, S.M. de en Th.B.J. Noordman (2005), Non-profit governance, zicht op de stand van zaken. Delft: Eburon.

ISBN 90-5972-085-7

Net als in het bedrijfsleven worden non-profitorganisaties geconfronteerd met een groeiende stroom aanbevelingen, codes en handleidingen voor good governance. Deze gids voor non-profit governance is aan te raden als u in algemene zin kennis wilt opdoen over de stand van zaken in de sectoren gezondheidszorg, onderwijs, huisvesting en cultuur, waarvan sommigen reeds een eigen code hebben ontwikkeld en anderen nog op zoek zijn naar een norm voor goed bestuur.

Ernste, D. & Wit, D. de (2005), Goed Bestuur, werkboek voor maatschappelijke organisaties. Hippolytushoef: De Beuk.

Te bestellen bij De Beuk, (www.beuk.nl) ISBN-10: 9080410683

Heeft uw sector een code goed bestuur maar blijft deze een papieren tijger in de praktijk? Wilt u in algemene zin meer aandacht voor goed bestuur en transparantie binnen uw organisatie? In dit boek worden ideeën, methoden, tips aangereikt om goed bestuur ook echt in de organisatie te laten leven.

Kuperus, M. (2005), De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: CIVIQ.

Te bestellen via www.civiq.nl ISBN 90-72934-35-0

Voor ongeveer elk doel, hobby, ziekte of belang bestaat een vereniging. Sport, cultuur, buurtwerk, zorg en belangenbehartiging draaien op verenigingen. De vereniging kampt echter met problemen. Een vergrijzend kader, een stroef functionerende verenigingsdemocratie en steeds minder actieve leden. In de vereniging op survival vindt elke bestuurder een herkenbare analyse en overlevingsstrategieën.

Met het instrumentarium uit de vereniging op survival kan de vereniging de stap zetten van overleven naar een nieuwe toekomst.

Vis, J.M. (1999), Succesvol Besturen. Praktijk Handboek voor bestuurders van stichtingen, verenigingen en (werk)groepen. Enschede: SIWU

ISBN 90-74900-12-7

Een overzichtelijk naslagwerk met een compleet overzicht over alles dat wat met besturen te maken heeft.