



Samenwerking tussen Pgo-organisaties

Een handleiding



Samenwerking tussen Pgo-organisaties

Een handleiding



Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Samenwerking; de argumenten	11
2.1	Organisatorische samenwerking	11
2.2	Argumenten voor samenwerking	12
3	Samenwerking; verschillende vormen	17
3.1	Contractuele samenwerking	17
3.2	Federatie	18
3.3	Werkmaatschappij	20
3.4	Volledige fusie	21
4	Samenwerking; de realisatie	25
4.1	Uitgangspunten en voorwaarden	25
4.2	Fasen	25
5	Adviezen en tips	31
5.1	Inhoud	31
5.2	Proces	32
5.3	Communicatie	33
5.4	Tijdpad	33
5.5	Evaluatie	34
Bijlagen		
1	Schema voor- & nadelen samenwerkingsvorm	37
2	Model-samenwerkingsovereenkomst	38
3	Model-intentieverklaring	42
4	Voorbeeld stappenplan samenwerking	44
5	Model-statuten federatie	46
6	Model-statuten werkmaatschappij	54
7	Model-toelichting op fusievoorstel	60



1 Inleiding

Uit het Brancherapport 'Patiënten en Gehandicaptenorganisaties 2010' blijkt dat Pgo-organisaties graag samenwerken. Bij de uitvoering van hun kerntaken werkt bijna 81% van deze organisaties op de een of andere manier samen met anderen. Samenwerking vindt vooral plaats met koepelorganisaties (79%) en andere categoriale organisaties (81%). Men doet dit met name op het gebied van belangenbehartiging en het uitwisselen van informatie.

Dat Pgo-organisaties de laatste jaren steeds meer samenwerken, is niet verwonderlijk. Er bestaan enkele honderden, vooral kleinere Pgo-organisaties, die steeds vaker moeite hebben hun kerntaken uit te voeren. Men is geregeld niet of onvoldoende in staat om actieve vrijwilligers en goede bestuursleden te werven, terwijl men ook niet beschikt over de financiële middelen om een of meer betaalde medewerkers aan te trekken. Vrijwilligers bij Pgo-organisaties zijn door hun ziekte of handicap vaak kwetsbaar en bestuursleden raken door de veelheid aan activiteiten gauw overbelast. Het gebrek aan goede bestuursleden, actieve vrijwilligers en financiële middelen bedreigt de conti-nuïteit van vooral de kleinere Pgo-organisaties. Men lijkt zo nu dan vooral bezig met het draaiende houden van de vereniging en minder met het formuleren en uitwerken van beleid en het aanbieden van diensten. Samenwerking met anderen is dan een reële optie.

Samenwerking is echter niet altijd zo eenvoudig. Van de Pgo-organisaties, die in 2008 al samenwerkten, bleek meer dan 40% hierbij knelpunten te ervaren. Daar zijn verschillende redenen voor. Zo heeft men (te veel) uiteenlopende belangen, bestaan er culturele verschillen tussen de samenwerkende organisaties en vindt men het moeilijk de eigen identiteit te behouden, vooral bij samenwerking tussen grote en kleine organisaties. Pgo-organisaties blijken nogal aan hun autonomie te hechten. Hierdoor wordt samenwerking soms een moeizaam proces. Ook bestaan er verschillen in professionaliteit. Denk bijvoorbeeld aan werktempo, kennis en vaardigheden. Een en ander belemmert adequate participatie in samenwerkingsprojecten. Vaak wordt een tekort aan menskracht en tijd ook als knelpunt om samen te werken genoemd. En daarmee lijkt de cirkel dan weer rond.

Sinds geruime tijd stimuleert de overheid de samenwerking tussen Pgo-organisaties. Samenwerking was de afgelopen jaren een bevorderend criterium bij het beoordelen van projectsubsidies. Samenwerking is ook het trefwoord van het systeem van vouchers van de nieuwe subsidieregeling. Daarnaast stimuleert het Ministerie van VWS vooral de kleinere organisaties een meer formele, organisatorische samenwerking aan te gaan. Zo'n organisatorische samenwerking, die in sommige gevallen zelfs tot een fusie zou kunnen leiden, biedt in de visie van de overheid mogelijk een oplossing voor de hiervoor genoemde continuïteitsproblemen. Kleinere Pgo-organisaties staan vaak niet afwijzend tegenover verschillende vormen van organisatorische samenwerking, maar worden nog al eens afgeschrikt door de angst hun instellingssubsidie te verliezen dan wel voor minder subsidie in aanmerking te komen. In dat geval zou men nog verder van huis zijn.

PGOsupport heeft daarom besloten aan geïnteresseerde organisaties een handzaam document ter beschikking te stellen waarin wordt uitgelegd hoe Pgo-organisaties -binnen de nieuwe subsidieregeling- beter tot een organisatorische samenwerking met andere (vergelijkbare) organisaties kunnen komen, zonder dat dit gevolgen heeft voor de instellingssubsidie van de samenwerkende organisaties.

Leeswijzer

In deze notitie worden het belang en een aantal vormen van organisatorische samenwerking uitgelegd.

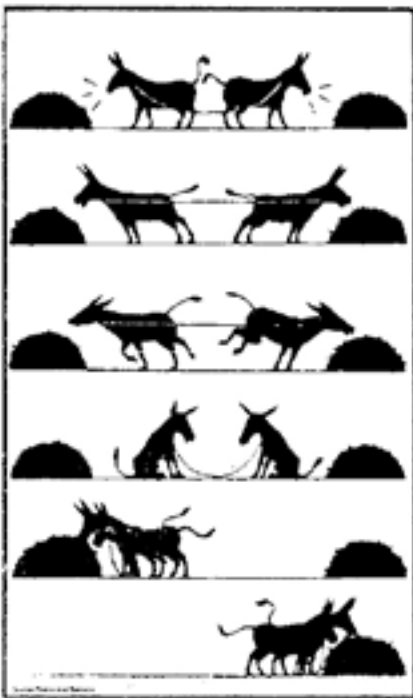
In § 2 geven wij aan wat wij onder organisatorische samenwerking verstaan en gaan wij in op de argumenten om tot zo'n samenwerking te komen. In § 3 beschrijven wij een aantal mogelijke vormen van organisatorische samenwerking die geen consequenties hebben voor de hoogte van de instellingssubsidie van de betrokken organisaties. In § 4 bespreken wij hoe zo'n samenwerking in de praktijk daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Het geheel is tenslotte voorzien van adviezen en tips om het proces van organisatorische samenwerking verder te bevorderen (§5). Op de website van PGOsupport zijn de als bijlagen bij deze handleiding gevoegde voorbeeld-documenten als worddocument te downloaden. Zo kan bijvoorbeeld de model intentieverklaring voor verder samenwerking of de model statuten voor een federatie op de eigen situatie worden toegesneden.





2 Samenwerking; de argumenten

Samenwerking tussen organisaties en mensen in organisaties kan gedefinieerd worden als 'een middel om een bepaald (gemeenschappelijk) doel of resultaat te behalen'. Samenwerken is een manier om kennis te delen, activiteiten efficiënter uit te voeren, activiteiten uit te breiden en bijvoorbeeld nieuwe diensten te ontwikkelen. Samenwerking of samenwerken kan ook een andere manier van organiseren zijn, uiteraard ook met het doel om betere resultaten te bereiken. In deze notitie zullen wij het specifiek hebben over 'organisatorische samenwerking' tussen vergelijkbare Pgo-organisaties c.q. tussen Pgo-organisaties met vergelijkbare doelstellingen en/of achterbannen.



2.1 Organisatorische samenwerking

Wanneer partijen aangeven dat organisatorische samenwerking een interessante optie is, hoeft nog niet direct duidelijk te zijn waaraan men denkt. Begrippen als samenwerking, integratie, fusie, etc. worden nogal eens naast en door elkaar gebruikt. Dat kan voor onnodige verwarring zorgen, maar het kan ook verhullen waarover twee partijen het nu eigenlijk hebben. Soms spreken mensen over samenwerking als ze eigenlijk samenvoeging bedoelen. De term samenwerking heeft een positieve uitstraling, terwijl samenvoeging, laat staan fusie, al snel bedreigend kan overkomen.

Uit oogpunt van doelmatigheid of onder invloed van bijvoorbeeld subsidiemogelijkheden of -voorwaarden kan een rechtspersoon besluiten tot een vorm van organisatorische samenwerking met een andere rechtspersoon. Afhankelijk van het aantal terreinen waarop men gaat samenwerken en de vorm die men voor de samenwerking kiest, is de samenwerking meer of min-der hecht.

In deze notitie verstaan wij onder organisatorische samenwerking: 'de samen-werking tussen twee of meer organisaties op grond van een daartoe gesloten overeenkomst (de zogenaamde contractuele samenwerking) of een hiertoe speciaal opgerichte organisatie (samenwerking in een rechtspersoon) danwel de samenwerking tussen twee of meer organisaties door fusie.

Contractuele samenwerking

Bij een contractuele samenwerking wordt de samenwerking tussen twee of meer organisaties via een overeenkomst geregeld. In de overeenkomst wordt onder andere afgesproken op welk(e) terrein(en) de organisaties zullen samenwerken. Dit is een relatief lichte vorm van samenwerking.

Samenwerking in een rechtspersoon

Bij samenwerking in een speciaal opgerichte organisatie wordt de samenwerking tussen twee of meer organisaties via de oprichting van een nieuwe rechtspersoon geregeld. Dit is een meer hechte vorm van samenwerking.

Samenwerking door fusie

Bij samenwerking door fusie wordt door twee of meer organisaties een nieuwe rechtspersoon opgericht die alle taken van de betrokken organisaties overneemt. De 'oude' organisaties houden op te bestaan. Deze vorm van samenwerking is niet alleen zeer hecht, maar feitelijk permanent. Er is sprake van samenvoeging.

2.2 Argumenten voor samenwerking

De complexiteit van de belangenbehartiging neemt de laatste jaren enorm toe. Overheid en samenleving zien Pgo-organisaties als essentiële factoren in de versterking van de positie van de cliënt en het meebepalen van het beleid (de derdepartijrol). Dit leidt tot een groeiende betrokkenheid van Pgo-organisaties op allerlei verschillende beleidsterreinen (zorg, welzijn, onderwijs, arbeid, financiële positie, lokaal beleid, etc.). Een en ander betekent vaak een grotere belasting voor de vrijwilligers en de (eventuele) medewerkers van Pgo-organisaties. De verwachting is dat die belasting in de toekomst alleen maar toeneemt. Daarbij komt dat onze samenleving is veranderd.

Sociale verbanden hebben grote wijzigingen ondergaan en er is sprake van een toenemende individualisering. Mensen zijn niet alleen meer uit idealisme lid van een Pgoorganisatie, maar bezien hun lidmaatschap van of betrokkenheid bij een vereniging vanuit hun individueel belang (wat levert het mij op?). Die individualisering zie je ook terug in het overheidsbeleid. Het vindt bijvoorbeeld zijn weerslag in wetgeving op het gebied van de onafhankelijke indicatiestelling, persoonsgebonden budgetten, functionele omschrijvingen van hulp middelen, leerlinggebonden financiering, etc. Mede gelet op die veranderende regelgeving, hebben leden c.q. donateurs van Pgo-organisaties steeds meer behoefte aan individuele ondersteuning, service en dienstverlening. Alleen 'moderne' organisaties die kiezen voor een cliëntgerichte benadering hebben op termijn overlevingskansen. Een en ander vraagt om verdergaande professionalisering en dit kost tijd, inspanningen en geld.

Hoewel er natuurlijk ook belangrijke verschillen zijn, hebben Pgo-organisaties ook vaak zeer veel gemeen. Zo vertonen de achterbannen van verschillende organisaties veel gelijkenissen en zijn ook hun doelstellingen vaak vergelijkbaar. Bijna alle Pgo-organisaties hebben dezelfde kerntaken; belangenbehartiging, het geven van informatie en voorlichting en het organiseren van contacten tussen de leden (lotgenotencontact). Men ontwikkelt c.q. organiseert vergelijkbare activiteiten. Men heeft geregeld dezelfde samenwerkingspartners en er is een grote overlap in het netwerk waarin men opereert.

Wat zijn nu de argumenten op nauwer samen te werken:

Vergroting efficiency

Een nauwere samenwerking tussen Pgo-organisaties leidt naar verwachting tot vergroting van de efficiëntie van het eigen handelen. Onder andere door de schaalvergroting kunnen mensen en middelen doelmatiger worden ingezet.

Zo kan wellicht overgaan worden tot de uitgave van één nieuwsbrief of een verenigingsblad. Bij vergaderingen hoeven er geen twee personen van twee organisaties afgevaardigd te worden maar kan worden volstaan met slechts één persoon. Op beurzen kan er met één stand gestaan worden, etc. Door nauwere vormen van samenwerking kunnen er mogelijk ook organisatievoordelen door grotere efficiëntie worden geboekt (gezamenlijke inkoop van artikelen, automatisering, etc.).

Mogelijkheden verdere professionalisering

Nauwere vormen van samenwerking bieden partijen de mogelijkheid om verder te professionaliseren. Zeker wanneer gekozen wordt voor de oprichting van een nieuwe rechtspersoon kan een krachtiger organisatie worden neergezet. Zo zijn organisaties die samenwerken wellicht in staat om gezamenlijk een medewerker, extra secretaresse, etc. aan te trekken. De financiële en ledenadministratie kan adequater worden ingericht en er kan bijvoorbeeld gezamenlijk (nieuwe) huisvesting betrokken worden.

Ontzien vrijwilligerspotentieel

Pgo-organisaties zijn primair vrijwilligersorganisaties. In een tijd van toenemende individualisering is het steeds moeilijker voldoende bekwame vrijwilligers te vinden voor o.a. bestuursfuncties, lidmaatschappen van commissie, bemensing van stands op beurzen, etc. Door nauwere samenwerking zijn er minder vrijwilligers nodig voor hetzelfde aantal taken. Minder bestuursleden, minder commissieleden, etc.

Meer service en dienstverlening

Door een nauwere vorm van samenwerking en de daarmee gepaard gaande schaalvergroting, zijn de organisaties gezamenlijk in staat de dienstverlening aan en de ondersteuning van hun achterban verder te optimaliseren en te verbeteren. Er ontstaat vanwege de toename van het aantal (potentiële) leden een groter afzetgebied voor bestaande en nieuw te ontwikkelen 'producten en diensten'. Indien men hierin succesvol is, heeft dit ongetwijfeld weer een aanzuigende werking op nieuwe leden. Zo kan bijvoorbeeld de (telefonische) bereikbaarheid sterk verbeteren en kunnen bijvoorbeeld collectieve verzekeringen makkelijker afgesloten worden.

Fondsenwerving

Indien organisaties hun krachten bundelen kan dat ook een positief effect hebben op de fondsenwerving. Men zal waarschijnlijk professioneler kunnen opereren en er is naar verwachting meer kennis, tijd en geld beschikbaar om projectvoorstellen te (laten) schrijven, fondsen aan te schrijven en sponsors te zoeken.

Effectievere belangenbehartiging

Door deze bundeling van krachten zal ook de effectiviteit van de collectieve belangenbehartiging (verder) kunnen worden vergroot (macht van het getal, samen sterk). Public affairs (PA) en Public relations (PR) zijn beter te organiseren, informatie en kennisuitwisseling verloopt soepeler, vormgeving van strategische beleid komt eenvoudiger tot stand, er ontstaat een groter draagvlak voor nieuw onderzoek, etc. Afhankelijk van de samenwerkingsvorm kan men een (nog) serieuzer gesprekspartner voor overheid en bedrijfsleven worden.

Regionale samenwerking

Binnen het volksgezondheidsbeleid wordt de regio en het lokale niveau steeds belangrijker. Te denken valt aan de rol van regionale zorgverzekeraars, de Wmo, etc. Pgo-organisaties zijn in de regio soms al met activiteiten actief. Sommigen ook nog niet.

Voor een kleine organisatie is het vaak moeilijk om op dat niveau contacten te onderhouden of activiteiten te ondernemen. Door samenwerking tussen Pgo-organisaties wordt het eenvoudiger om ook in de regio als partij een inbreng te hebben in het beleid en voor leden activiteiten te organiseren c.q. ondersteuning te bieden.

Uiteraard zijn er ook argumenten te bedenken die tegen een nauwere samenwerking pleiten:

Samenwerken kost tijd, energie en geld

Een organisatorische samenwerking vraagt tijd, energie en geld, zeker in een beginfase. De vraag zal dan ook beantwoord moeten worden of een samenwerking daadwerkelijk wat oplevert voor beide partijen. Anders heeft het geen zin om er aan te beginnen.

Verlies van expertise en deskundigheid

Samenwerkingsprocessen die minder goed verlopen, kunnen nogal eens demotiverend werken of er ontstaan zelfs conflicten. Deze kunnen leiden tot vertrek van bestuursleden, vrijwilligers of –voor zover het geval tot personeelsverloop. Hierdoor kan men expertise en deskundigheid verliezen. De kans bestaat dat dit uiteindelijk niet opweegt tegen de mogelijke voordelen.

Verlies van eigen identiteit

Door een (verregaande) organisatorische samenwerking zouden een of beide organisaties de eigen identiteit kunnen verliezen of het gevoel hebben dat men deze verliest ('ik voel me niet meer thuis bij mijn eigen organisatie'). Daarom moet er voor nieuwe samenwerkingsvormen ook draagvlak binnen de organisaties bestaan, anders werken ze demotiverend en daarmee uiteindelijk contraproductief.

Onvoldoende aansluiting individuele werkvelden

Een verregaande samenwerking zou kunnen leiden tot een minder goede aansluiting bij het werkveld van een of beide organisaties. Het is belangrijk dat bij een nauwe samenwerking of oprichting van een nieuwe rechtspersoon garanties ingebouwd worden dat de belangen van de leden van beide organisaties voldoende aan bod blijven komen.

Onzekerheid financiële positie

Een laatste mogelijk risico verbonden aan verregaande samenwerking betreft de financiële positie van beide partijen. Heeft men in de toekomst gezamenlijk wel minimaal hetzelfde te besteden als hetgeen men nu te besteden heeft? Is de samenwerking van invloed op de hoogte van onze instellingssubsidies?

Dit risico is echter relatief gering. In deze notitie presenteren wij slechts samenwerkingsvormen die passen binnen de huidige subsidieregeling. Omdat daarbij de verwachting gerechtvaardigd is dat bij verregaande samenwerking ook efficiencywinst ingeboekt kan worden en de mogelijkheden voor fondsenwerving zullen toenemen, zal dit risico zich in de praktijk niet voordoen.





3 Samenwerking; verschillende vormen

Elke organisatorische samenwerkingsvorm heeft zijn eigen karakteristieke kenmerken met betrekking tot:

- Doelen en motieven;
- Soorten partners;
- Mate van kennisuitwisseling en gebruik van elkaars faciliteiten (menskracht, middelen);
- Intensiteit van de samenwerking.

In het kader van deze notitie onderscheiden wij vier organisatorische samenwerkingsvormen:

- de 'contractuele samenwerking';
- de 'federatie' (de federatieve vereniging);
- de 'werkmaatschappij' (de samenwerkingsstichting); en
- de 'volledige fusie'.

Deze samenwerkingsvormen variëren van een lichte samenwerking, die een relatief kleine investering vereist, tot hechtere of meer permanente samenwerkingsvormen die een grote(re) investering van de samenwerkende organisaties vraagt. Na een korte algemene beschrijving bespreken wij deze samenwerkingsvormen aan de hand van de volgende onderwerpen:

- Rechtsvorm;
- Bestuursvorm;
- Missie & kerntaken;
- Organisatie, vrijwilligers & (eventueel)personeel;
- Financiën;
- Voor- & nadelen.

3.1 Contractuele samenwerking

Algemeen

Bij een contractuele samenwerking wordt de samenwerking tussen twee of meer organisaties via een overeenkomst geregeld. In de overeenkomst wordt afgesproken op welk terrein de organisaties zullen samenwerken. Ook moeten afspraken worden gemaakt over de inzet van menskracht, het gebruik van materiële voorzieningen en de verdeling van de kosten. Tevens moet duidelijk zijn wie ten behoeve van de samenwerking contracten sluit en op wiens naam.

De vrijwilligers en het eventuele personeel dat voor de samenwerking wordt ingezet, blijven verbonden c.q. in dienst van de moederorganisaties. Het samenwerkingsverband dat berust op een overeenkomst kan zelf geen personeel in dienst nemen en bijvoorbeeld geen (huur)contracten afsluiten. De rechten en verplichtingen van de samenwerkende organisaties kunnen niet anders dan met hun beider instemming worden gewijzigd.

Rechtsvorm

De contractuele samenwerking is een relatief lichte vorm van samenwerking tussen twee of meer partijen.

Deze samenwerking wordt geformaliseerd op basis van een tussen partijen op te stellen overeenkomst, waarin de onderwerpen en de wijze van samenwerken worden vastgelegd. Er wordt geen nieuwe rechtspersoon opgericht.

→ **Model samenwerkingsovereenkomst (bijlage 2) als worddocument te downloaden via www.pgosupport.nl**

Bestuursvorm

In deze variant hebben partijen geen gezamenlijk bestuur. Wel is het belangrijk om ook geregeld op bestuurlijk niveau met elkaar te overleggen.

Missie & kerntaken

Aan de missie en kerntaken van de samenwerkende organisaties verandert er voor beide partijen meestal weinig of niets. De contractuele samenwerking is vaak slechts gericht op de uitvoering van een of meer specifieke activiteiten of project(en).

Organisatie, vrijwilligers & personeel

Vrijwilligers en eventueel personeel blijven verbonden aan de eigen organisatie. Partijen kunnen afspreken om op facilitair niveau incidenteel of meer permanent van elkaars diensten gebruik te maken. Daarbij kan gedacht worden aan huisvesting, secretariaat, etc. Een en ander kan in het samenwerkingscontract vastgelegd worden.

Financiën

In deze samenwerkingsrelatie behouden partijen hun eigen financiering. Voor de samenwerking wordt een kostenverdeling afgesproken.

Voor- & nadelen

Voordeel van deze variant is dat de samenwerking relatief los wordt vormgegeven en men daardoor de eigen identiteit, cultuur en werkwijze kan behouden. De samenwerking heeft uiteraard wel een positief effect op de afgesproken activiteiten. Nadelen zijn dat er naar verwachting geen of nauwelijks efficiëntie- en effectiviteitswinst te behalen valt.

3.2 Federatie

Algemeen

Een federatie (de federatieve vereniging) is een vereniging van rechtspersonen. De organisaties die de federatie oprichten, worden lid van de federatie. De organisaties vormen aldus gezamenlijk de algemene ledenvergadering (ALV) van de federatie. Bij de oprichting van de federatie kan direct een organisatierechtelijke betrekking tussen de federatie en de deelnemende rechtspersonen ontstaan. De federatie kan, als elke vereniging, verplichtingen aan haar leden opleggen. Een federatie wordt bestuurd door vertegenwoordigers van de samenwerkende organisaties. Hoewel er soms grote bevoegdheden aan de federatie kunnen worden overgedragen, behouden de oprichtende organisaties bij deze samenwerkingsvorm hun zelfstandigheid. De samenwerkende instellingen binnen een federatie stemmen hun activiteiten op elkaar af en voeren eventueel gezamenlijke activiteiten uit. De instellingen maken hierover (juridische) afspraken. Ook kan men bijvoorbeeld afspreken om gezamenlijk huisvesting te huren, van elkaars vrijwilligers gebruik maken of personeel te delen.

Ook kan via de federatie de inhoudelijke samenwerking verder versterkt worden, waarbij het dienstenaanbod van de verschillende partners bijvoorbeeld op elkaar afgestemd wordt.

Rechtsvorm

De federatie is een hechte vorm van samenwerking tussen twee of meer organisaties. Deze samenwerking wordt geformaliseerd door een nieuwe rechtspersoon (vereniging) op te richten. Er worden statuten (en eventueel een huishoudelijk reglement) opgesteld. Hierin wordt de wijze van samenwerken geregeld en wordt aangegeven op welk gebied partijen verplichtingen aangaan en door welk orgaan van de federatie deze verplichtingen kunnen worden vastgesteld. Een voordeel van de samenwerking in een rechtspersoon is dat die rechtspersoon als zelfstandige eenheid 'in het maatschappelijk verkeer' kan optreden. Een rechtspersoon kan goederen verkrijgen, contracten sluiten, personeel in dienst nemen, etc. Het is mogelijk dat de federatie een deel van de aanwezige rechten en verplichtingen van de samenwerkende organisaties overneemt. Denk bijvoorbeeld aan de administratie van de samenwerkende organisaties.

→ **Model statuten federatie (bijlage 5) als worddocument te downloaden via www.pgosupport.nl**

Bestuursvorm

Beide organisaties benoemen gezamenlijk een federatiebestuur. Dit bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van de statutair vastgelegde taken. Vaak wordt gewerkt met een zogenaamde 'personele unie'. De bestuursleden van de federatie zijn tegelijkertijd de bestuursleden van de eigen organisatie. Hierdoor zijn minder bestuursleden nodig.

Missie & kerntaken

De missies van de 'moeder'-organisaties blijven bestaan. De kerntaken ondergaan wijziging voor zover taken worden overgedragen. Indien de federatie voldoende bevoegdheden krijgt en voor zover voldoende duidelijk gemaakt kan worden dat de federatie daadwerkelijk een bundeling van krachten betekent, kan men een (nog) serieuzer gesprekspartner voor overheid en bedrijfsleven worden.

Organisatie, vrijwilligers & personeel

Vrijwilligers en eventueel personeel in principe blijven verbonden aan de eigen organisatie. Partijen kunnen afspreken om op facilitair niveau zaken binnen de federatie te regelen. Daarbij kan gedacht worden aan huisvesting, administratie, secretariaat functies, etc. Een en ander kan in het huishoudelijk reglement vastgelegd worden.

Financiën

In deze samenwerkingsvorm loopt de financiering van de 'moeder'-organisaties' geen gevaar. Zij blijven bij het Fonds PGO hun instellingssubsidie aanvragen en maken met de federatie afspraken over de verdeling van de kosten.

Voor- & nadelen

Voordelen van deze samenwerkingsvorm zijn dat iedere organisatie zijn zelfstandigheid behoudt, maar door de samenwerking beide partners over een groter netwerk en een grotere achterban beschikken. Er zullen naar verwachting meer efficiëntie- en effectiviteitswinst te behalen zijn door het gezamenlijk uitvoeren van bepaalde taken. Ook is de voorbeeldfunctie naar de regio groter. Het is makkelijker gezamenlijk diensten of producten te ontwikkelen die elke afzonderlijk partner niet kan realiseren door gebrek aan middelen, kennis of mankracht. Bij een federatie kunnen andere organisaties op termijn eenvoudiger aansluiten. Omdat op bestuurlijk niveau de samenwerking vrij hecht wordt vormgegeven en partijen binnen de federatie overleggen over te ondernemen activiteiten, kan dit mogelijk een nadelig effect hebben op de (ervaren) eigen identiteit, cultuur en werkwijze.

Eén van de partners zou namelijk overheersend kunnen zijn. De achterbannen hebben maximale invloed op de eigen 'oude' organisatie, maar niet op de federatie. Dit gaat getrapd via de eigen bestuurders in het bestuur van de federatie. Feitelijk heeft men dus op het geheel minder invloed.

3.3 Werkmaatschappij

Algemeen

De werkmaatschappij (de samenwerkingsstichting) is een samenwerkingsvorm waarbij twee of meer organisaties een nieuwe stichting oprichten, die in opdracht van de moederorganisaties alle (of veel van de) ondersteunende en uitvoerende activiteiten van de beide organisaties gaat uitvoeren. Ook kunnen (nieuwe) gezamenlijke activiteiten ontplooid worden. De oprichting van een werkmaatschappij betekent een hechte samenwerking waarbij structureel wordt samengewerkt in een geheel nieuwe organisatie. Tijdens de inrichting van de stichting is het nodig concrete afspraken te maken en deze vast te leggen in afspraken.

Een samenwerkingsstichting wordt opgericht door een of meer organisaties met het doel bepaalde taken voor deze organisaties te verrichten. De organisaties die de samenwerkingsstichting oprichten, zullen het onder meer eens moeten worden over de samenstelling van het bestuur, over de inhoud en de mogelijkheid van wijziging van de statuten en over de wijze waarop besluiten zullen worden genomen. In de bijna alle gevallen zullen de samenwerkende organisaties zelf deel uitmaken van het bestuur of eventuele andere organen van de samenwerkingsstichting ofwel zullen personele unies worden gecreëerd. Dat betekent bijvoorbeeld dat (een deel van) de bestuurders van de samenwerkende organisaties zitting nemen in het bestuur van de samenwerkingsstichting.

De invloed van de samenwerkingsstichting op de deelnemende organisaties is afhankelijk van de bevoegdheden die aan de stichting zijn overgedragen.

Rechtsvorm

De werkmaatschappij is een hechte vorm van samenwerking tussen twee of meer partijen. Deze samenwerking wordt geformaliseerd door een nieuwe rechtspersoon (stichting) op te richten. Er worden statuten (en eventueel een huishoudelijk reglement) opgesteld. Hierin wordt de wijze van samenwerken geregeld en wordt aangegeven op welk gebied partijen verplichtingen aangaan. Een voordeel van de samenwerking in een rechtspersoon is dat die rechtspersoon als zelfstandige eenheid 'in het maatschappelijk verkeer' kan optreden. Een rechtspersoon kan goederen verkrijgen, contracten sluiten, personeel in dienst nemen, etc. Het is mogelijk

dat de stichting een deel van de aanwezige rechten en verplichtingen van de samenwerkende organisaties overneemt.

Denk bijvoorbeeld aan de administratie van de samenwerkende organisaties.

→ Model statuten werkmaatschappij (bijlage 6) als worddocument te downloaden via www.pgosupport.nl

Bestuursvorm

Beide organisaties benoemen gezamenlijk een stichtingsbestuur. Dit bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van de statutair vastgelegde taken. Vaak wordt gewerkt met een zogenaamde 'personele unie'. De bestuursleden van de stichting zijn tegelijkertijd de bestuursleden van de eigen organisatie. Hierdoor zijn minder bestuursleden nodig.

Organisatie, vrijwilligers & personeel

Vrijwilligers en eventueel personeel raken verbonden c.q. komen in dienst van de werkmaatschappij. Deze 'exploiteert' het ondersteunend bureau van beide verenigingen.

Op facilitair niveau wordt op deze wijze efficiënt gebruik gemaakt van kennis, menskracht en beschikbare apparatuur, etc.

De werkmaatschappij werkt in een opdrachtrelatie en op basis van concrete werkplannen, die geaccordeerd dienen te worden door de besturen en de ledenvergaderingen van de moederorganisaties. Het stichtingsbestuur bewaakt op basis van een vastgelegd mandaat de uitvoering van de werkplannen en is verder onder meer verantwoordelijk voor het personeelsbeleid, de financiële verantwoording, etc. en de bestuurlijke aansturing van het ondersteunend apparaat.

Financiën

In deze samenwerkingsvorm loopt de financiering van de moederorganisaties geen gevaar. Zij blijven zelf bij het Fonds PGO hun instellingssubsidie aanvragen en maken met de stichting afspraken over de verdeling van de kosten c.q. de vergoeding voor de geboden ondersteuning.

Voor- & nadelen

Voordelen van deze samenwerkingsvorm zijn dat iedere organisatie zijn zelfstandigheid behoudt, maar door de samenwerking beide partners over een groter netwerk en een grotere achterban beschikken. Er zullen naar verwachting grote efficiëntie- en effectiviteitswinst te behalen zijn doordat de werkmaatschappij in principe (bijna) alle ondersteunende en uitvoerende taken verricht. Het is makkelijker gezamenlijk diensten of producten te ontwikkelen die elke afzonderlijk partner niet kan realiseren door gebrek aan middelen, kennis of mankracht. Ook bij een werkmaatschappij kunnen andere organisaties op termijn aansluiten. Omdat op niet alleen op bestuurlijk niveau, maar ook op bureau-niveau de samenwerking vrij hecht wordt vormgegeven, kan dit mogelijk een nadelig effect hebben op de (ervaren) eigen identiteit, cultuur en werkwijze. Eén van de partners zou namelijk overheersend kunnen zijn. De achterbannen behouden wel maximale invloed op het beleid en de activiteiten van de eigen organisatie, omdat men een 'inkooprelatie' heeft met de werkmaatschappij en het eigen werkplan blijft accorderen. Zij hebben minder invloed op het proces van de werkmaatschappij. Dit gaat getrapd via de eigen bestuurders in het bestuur van de stichting. Er kunnen zeggenschapsproblemen ontstaan als gevolg van machtsverschillen.

3.4 Volledige fusie

Algemeen

De volledige fusie is een samenwerkingsvorm waarbij twee of meer organisaties een nieuwe vereniging of stichting oprichten, die alle ondersteunende en uitvoerende taken en activiteiten, alsmede het gehele vermogen en (voor zover van toepassing) het personeel van de betrokken organisaties overneemt. De 'oude' organisaties houden daarna op te bestaan. Feitelijk is dus geen sprake van samenwerking maar van samenvoeging. De nieuwe vereniging of stichting krijgt een nieuwe naam, een nieuw mission-statement, een nieuw beleidsplan, etc.

De organisaties die de nieuwe organisatie oprichten, zullen het eens moeten worden over een groot aantal zaken, zoals de bestuursvorm, samenstelling van het bestuur, over de wijze waarop besluiten zullen worden genomen, etc.

Rechtsvorm

Bij een volledige fusie is sprake van samenvoeging. De fusie kan plaatsvinden door de oprichting van een nieuwe vereniging of stichting waarin de oude organisaties samengaan of door het opgaan van één van beide bestaande verenigingen of stichtingen in de andere.

Om de gelijkwaardigheid van de partijen te benadrukken wordt meestal een nieuwe organisatie opgericht. In dat geval houden met het van kracht worden van de fusie de fuserende organisaties op te bestaan en vindt er een overgang 'onder algemene titel van rechtswege' plaats van het vermogen van de verdwijnende organisaties naar de verkrijgende vereniging of stichting. Verder gaan de rechten en verplichtingen uit bestaande arbeidsovereenkomsten over op de verkrijgende organisatie. De werknemers krijgen slechts een nieuwe werkgever. Ook worden de leden in de fuserende verenigingen of stichtingen van rechtswege lid van de verkrijgende organisatie. Voor het juridisch doorlopen van een fusie(proces) bestaan specifieke procedures. Deze procedure start altijd met het zogenaamde voorstel tot fusie.

→ **Model toelichting op fusievoorstel (bijlage 7) als worddocument te downloaden via www.pgosupport.nl**

Bestuursvorm

De fusieorganisaties benoemen via de oprichting van een nieuwe vereniging ook een nieuw bestuur dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de statutair vastgelegde taken. De 'oude' besturen worden op termijn van hun taken ontheven. Hierdoor zijn uiteindelijk veel minder bestuursleden nodig.

Missie & kerntaken

De nieuwe organisatie formuleert een nieuwe missie en bepaalt wat haar kerntaken zijn. Er worden een nieuw beleidsplan en (meestal ook) een ondernemingsplan opgesteld. De kerntaken van de nieuwe organisatie zijn veelal afgeleiden van die van de oorspronkelijke organisaties.

Organisatie, vrijwilligers & personeel

Vrijwilligers en eventueel personeel raken verbonden c.q. komen in dienst van de nieuwe organisatie. Het ondersteunend bureau c.q. de werkwijze wordt op basis van een nieuw ondernemingsplan zo vormgegeven dat het optimaal geëquipeerd is voor de uitvoering van haar (nieuwe) taken. Op deze wijze wordt vaak efficiënter gebruik gemaakt van kennis, menskracht en beschikbare apparatuur, etc.

Financiën

Bij fusie is er sprake van financiering van één organisatie. De nieuwe fusieorganisatie zal in het vervolg subsidie aanvragen en project- en sponsorgelden werven.

Volgens de huidige subsidieregeling kan de fusieorganisatie als aanvrager in plaats van oorspronkelijke partijen aanspraak maken op ten hoogste maxi-maal de som van de instellingssubsidies van de oorspronkelijke organisaties, mits het geheel blijft voldoen aan de gestelde drempelcriteria.

Voor- & nadelen

Voordelen van samenvoeging zijn dat er naar verwachting grote efficiëntie- en effectiviteitswinst te behalen zijn doordat de nieuwe organisatie alle ondersteunende en uitvoerende taken verricht. De nieuwe organisatie beschikt over een groter netwerk en een grotere achterban en er kan mogelijk gewerkt worden aan een nieuw, verbeterd imago en een betere naamsbekendheid. Dit heeft mogelijk positieve effecten op de fondsenwerving.

Het is makkelijker gezamenlijk diensten of producten te ontwikkelen die elke afzonderlijk partner niet kan realiseren door gebrek aan middelen, kennis of mankracht. Ook bij een fusieorganisatie kunnen andere organisaties op termijn aansluiten.

Nadelen zijn dat doordat de samenwerking volledig is -partijen gaan in elkaar op- de fusiepartners in mindere mate de eigen identiteit kunnen behouden, maar opnieuw moeten wennen aan een nieuwe identiteit, cultuur en werkwijze.

Ook heeft men formeel geen controle meer op de aansluiting op de diverse werkvelden. Eén van de partners kan overheersend zijn. Hiervoor zijn echter garanties in te bouwen, o.a. in het beleidsplan en via de bestuursstelling van de nieuwe organisatie.

Een laatste mogelijk nadeel kan zijn dat de subsidiegarantie voor fusieorganisaties, zoals opgenomen in de nieuwe subsidieregeling, in de toekomst zou kunnen komen te vervallen.



4 Samenwerking; de realisatie

4.1 Uitgangspunten en voorwaarden

Aan een verregaande, organisatorische samenwerking zijn meestal ook risico's verbonden. Zo kan, zoals eerder gesteld, het geheel of gedeeltelijk verliezen van de eigen identiteit leiden tot een minder goede aansluiting bij het desbetreffende werkveld van een van beide organisaties. Ook moet er voor nieuwe samenwerkingsvormen draagvlak binnen de organisaties bestaan, anders kunnen zij demotiverend werken. Daarom zetten wij in deze paragraaf een aantal uitgangspunten en voorwaarden op een rijtje waaraan een toekomstige organisatorische samenwerking tussen twee of meer organisaties volgens ons altijd dient te voldoen.

Intern

De gekozen samenwerkingsvorm en de reikwijdte van de samenwerking:

- is in principe gebaseerd op gelijkwaardigheid en respect voor elkaars eigenheid;
- dient bepaald te worden op basis van de winst die dit voor alle betrokken partijen oplevert en mag niet leiden tot een onevenredige toename van de kwetsbaarheid van een van de betrokken organisaties. Winst dient in dit verband gerelateerd te worden aan de in paragraaf 2.2 geformuleerde argumenten c.q. voordelen van een verregaande samenwerking;

➔ Model schema voor- & nadelen samenwerkingsvorm (bijlage 1) als worddocument te downloaden via www.pgosupport.nl

- moet adequaat teruggekoppeld worden naar de leden c.q. donateurs en moet kunnen rekenen op draagvlak binnen de betrokken organisaties;
- mag niet leiden tot een bovenmatig verlies van expertise en deskundigheid vanwege vertrek van bestuursleden, vrijwilligers, personeelsverloop, etc.;
- moet recht doen aan de verschillen in cultuur van de betrokken organisaties.

Extern

De gekozen samenwerkingsvorm en de reikwijdte van de samenwerking:

- mag niet leiden tot een minder goede aansluiting bij de diverse werkvelden van de betrokken organisaties;
- moet kunnen rekenen op draagvlak in het netwerk van samenwerkingspartners en moet in ieder geval gesteund worden door subsidiegevers en de belangrijkste financiers/sponsors;
- mag niet rechtstreeks leiden tot minder inkomsten van een van de betrokken organisaties en/of werkvelden. De instellingssubsidie die beide partijen van het Fonds PGO ontvangen dient minimaal gelijk te blijven.

4.2 Fasen

Wanneer bij partijen de indruk bestaat dat aan deze uitgangspunten en voorwaarden kan worden voldaan, kan begonnen worden met de realisatie van de gewenste organisatorische samenwerking. Vaak is dit een proces waar wel wat tijd voor nodig is, zeker als het om de oprichting van een nieuwe rechtspersoon gaat.

Zo'n proces kent over het algemeen een aantal fasen. Genoemd kunnen worden de oriëntatiefase, de onderzoeksfase, de voorbereidingsfase en de uitvoerings- of implementatiefase. Elke fase kent zijn eigen dynamiek en mogelijke problemen.

Fase A; oriëntatiefase

In de oriëntatiefase denken organisaties na over de eigen motieven om te gaan samenwerken, over doel of eindresultaat van de samenwerking en over de samenwerkingsvorm die het meest geschikt is om dit te bereiken. Er worden verkennende gesprekken gevoerd met één of meerdere samenwerkingspartners. Verschillende aspecten kunnen een rol spelen bij het maken van een keuze voor een of meer samenwerkingspartners:

- Benodigde kennis en/of middelen;
- De grootte van de samenwerkingspartner(s);
- De (organisatie)cultuur van elke samenwerkingspartner;
- Eerdere ervaringen in samenwerking.

Hierna komen de besturen, vaak samen met een eventuele directeur of coördinator, in onderling overleg tot een bepaling van de koers. Soms vindt al een eerste onderzoek plaats naar de haalbaarheid of worden er enkele wezenlijke knelpunten opgelost, zoals bijvoorbeeld de te kiezen organisatie- c.q. rechtsvorm. In deze fase komt men tot een intentiebesluit en wordt veelal een stappenplan voor het vervolg (incl. tijdpad) opgesteld. Hyperlink naar model intentieverklaring en naar voorbeeld stappenplan samenwerking.

Hoewel het overleg zich vaak 'boven' de organisaties c.q. de leden of donateurs van de betrokken organisaties afspeelt, wordt de koers ook intern op hoofdlijnen met de achterban en de vrijwilligers c.q. het (eventuele) personeel besproken.

→ **Model intentieverklaring (bijlage 3) als worddocument te downloaden via www.pgosupport.nl**

→ **Voorbeeld stappenplan samenwerking (bijlage 4) als worddocument te downloaden via www.pgosupport.nl**

Fase B; onderzoeksfase

In de onderzoeksfase kan de meestal ten behoeve van de samenwerking ingestelde projectgroep op stoom komen. De bestuursstructuur moet uitgewerkt worden en zo mogelijk wordt nu nagedacht over welke personen het nieuwe bestuur vormen. De gevolgen van de organisatorische samenwerking met betrekking tot organisatorische, financiële en huisvestingszaken worden in kaart gebracht en er wordt een 'houtschoolschets' gemaakt van de doelstellingen (het beleid) en de organisatorische structuur van de nieuw op te richten rechtspersoon. Ook dient de naamgeving van deze rechtspersoon besproken te worden. Hierover moeten besluiten genomen worden. Er moet de nodige aandacht besteed worden aan de communicatie met leden, donateurs, relaties, etc. Deze fase eindigt met het nemen van een definitief samenwerkingsbesluit.

Fase C; voorbereidingsfase

Is er eenmaal een definitief besluit dan begint de voorbereidingsfase. Hierin moet de houtschoolschets verder ingevuld worden. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een ondernemingsplan. De verdere voorbereidingen om de samenwerking met succes te beginnen, moeten getroffen worden. Er kan zonodig vast gewerkt worden aan het scheppen van een gezamenlijke cultuur en synergie door een gezamenlijke aanpak van bepaalde activiteiten. Ook dient er in deze fase overleg met de subsidiegever(s) c.q. financiers/sponsors van de organisaties te zijn. De samenstelling van de projectgroep moet eventueel bijgesteld worden, de voorlichting c.q. communicatie moet echt goed van de grond komen en er moet een werkplan voor het eerst volgende jaar opgesteld worden. Deze fase eindigt met de ingangsdatum van de organisatorische samenwerking.

Fase D; uitvoerings- of implementatiefase

De uitvoerings- of implementatiefase gaat van start na de genoemde datum. Onherroepelijk zal blijken dat niet alles loopt zoals dat gepland was. De samenwerking tussen de beide organisaties c.q. de facilitaire integratie van de twee organisaties, al gestart vóór de formele ingangsdatum, moet nu echt gerealiseerd worden. Na een afloop van een half jaar is het nodig om te evalueren wat er goed en wat er minder goed loopt. Dit met het oog op de planning voor het tweede jaar van de samenwerking. Zo'n evaluatie richt zich meestal twee aspecten. Ten eerste op de inhoud van de samenwerking. Het gaat dan om de mate waarin het gestelde doel gerealiseerd is. Daarnaast richt een evaluatie zich op het proces, te weten de wijze waarop de activiteiten gerealiseerd zijn. Daarbij staan er twee vragen centraal: Zijn beide samenwerkingspartners tevreden met het resultaat en zijn de gestelde doelen bereikt? En zijn beide samenwerkingspartners tevreden over de manier waarop dit bereikt is: het samenwerkingsproces. Afhankelijk van de antwoorden op deze vragen kunnen ambitie en werkwijze aangepast worden.

In de verschillende hiervoor genoemde fases in een samenwerkingsproces dient een groot aantal activiteiten uitgevoerd te worden, die veelal buiten de reguliere werkzaamheden van de betrokken besturen vallen. Deze lijst is niet limitatief en afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm, maar geeft een indruk van de verschillende activiteiten.

Fase A: oriëntatiefase

- gesprekken met potentiële samenwerkingspartners;
- keuze voor samenwerkingsvorm;
- intentieverklaring c.q. intentiebesluit opstellen;
- projectgroep optuigen;
- stappenplan opstellen (incl. tijdpad);
- informeren achterban.

Fase B; onderzoeksfase

- bestuursstructuur uitwerken (event. alternatieven);
- benoeming bestuur voorbereiden;
- beschrijven verschillen in cultuur en werkwijze;
- beschrijven verschillen in financieringswijze en de te besteden middelen;
- inventarisatie van de organisatorische randvoorwaarden en gewenste veranderingen (huisvesting, administratie);
- inventarisatie gewenste financieringsstructuur;
- opstellen 'houtschoolschets';
- communicatie (o.a. overleg achterban);
- opstellen definitief samenwerkingsbesluit.

Fase C; voorbereidingsfase

- samenstelling projectgroep bezien;
- voordracht nieuwe bestuursleden;
- opstellen ondernemingsplan (incl. organogram);

- scheppen van een gezamenlijke cultuur en synergie door gezamenlijke aanpak van nader te bepalen onderwerpen;
- overleg subsidiegevers;
- opstarten voorlichting & communicatie (o.a. overleg met achterban);
- opstellen/redactie werkplan (incl. begroting).

Fase D: uitvoeringsfase

- tussentijdse evaluatie.

Veelal kan het nuttig zijn om in de verschillende fasen voor voldoende ondersteuning te zorgen. De mate waarin dit nodig is, is afhankelijk van de wijze waarop men gaat samenwerken en een aantal interne factoren, zoals beschikbare menskracht en expertise binnen bestuur en achterban. Over het algemeen leert de ervaring dat ondersteuning gewenst is ten aanzien van het proces van samenwerken. Door het betrekken van derden, in ieder geval in het begin van het proces, wordt de gelijkwaardigheid van partijen benadrukt, omdat niet een van de partijen in een relatie c.q. intensieve samenwerking het voortouw hoeft te nemen. Voordeel is ook dat bepaalde 'gevoelige' zaken geobjectiveerd besproken kunnen worden en mogelijke compromissen door een onafhankelijke derde kunnen worden voorbereid.

Ondersteuning kan voorts van belang zijn om:

- De projectgroep te adviseren en te ondersteunen;
- Organisatorische randvoorwaarden en gewenste veranderingen ten opzichte van de huidige situatie in kaart te brengen;
- De verschillen in cultuur en werkwijze en de verschillen in financieringswijze en te besteden middelen te beschrijven;
- De bestuursstructuur uit te werken, statuten voor de gekozen rechtsvorm(en) op te stellen;
- Te ondersteunen bij de uitwerking van een missie, doelstellingen, kerntaken, etc.,
- Een houtskoolschets en/of ondernemingsplan (inclusief organogram) op te stellen;
- Te ondersteunen bij de communicatie bijvoorbeeld met subsidiegevers, indien noodzakelijk;
- Etc.





5 Adviezen en tips

Bij de vormgeving van een (nauwe) organisatorische samenwerking kunnen sommige dingen beter wel gedaan worden en moeten andere dingen juist vermeden worden. De belangrijkste 'do's en dont's' hebben wij hieronder op een rijtje gezet. Uiteraard is deze opsomming niet limitatief, maar mogelijk kunnen deze tips het proces van organisatorische samenwerking verder bevorderen.

5.1 Inhoud

Formuleer je eigen doelen

Samenwerken moet je willen, durven en doen, ook als het wordt afgedwongen. Of je een nieuwe rechtspersoon opricht, in een netwerk functioneert of gezamenlijk projecten doet, vertrek vanuit je eigen visie. Laat je niet zomaar meeslepen door een 'leuk idee' van een ander. Sta lang stil bij de vraag wat je zelf wilt bereiken, of samenwerking gewenst is en met wie. Wees extern gericht.

Wederzijds profijt is essentieel

(H)echte samenwerking stoelt op ambities van twee of meer partijen die daar ieder voor zich eigen voordeel in zien. Het is de kunst om, naast oog te hebben voor het eigen en voor het gemeenschappelijke belang, te ontdekken waarom een ander iets met jou wil. Maak de win-win situatie expliciet en toets vooronderstellingen en te verwachte resultaten vooraf op hun haalbaarheid.

Maak het samenwerkingsdoel vanaf het begin helder

Men moet gezamenlijk, vanaf het begin weten wat men op termijn wil bereiken; bijvoorbeeld een losse vorm van samenwerking of juist een hechte? Als de ene partij gaat voor een hechte samenwerking en de andere stapt in het proces omdat men los wil samenwerken om de 'eigenheid' te bewaren c.q. te overleven, kunnen onderlinge irritaties niet van de lucht zijn.

Stel gezamenlijk concrete en inhoudelijke doelen

Als dan twee partijen besluiten te gaan samenwerken, formuleer dan in een van de eerste fasen in het proces gezamenlijk concrete, gezamenlijke en inhoudelijke doelen en ambities. Een samenwerkingsmodel krijgt pas waarde als er ook inhoudelijke aspecten aan ten grondslag liggen. Daarom moeten ook in een samenwerkingsovereenkomst zeer nadrukkelijk een doelstelling en een activiteitenplan opgenomen worden. De inhoud van de samenwerking zal uiteindelijk de 'proof of the pudding' zijn.

Stel heldere documenten op

Wanneer voortgang wordt geboekt in de samenwerking, is het belangrijk de afspraken goed vast te leggen. Maak duidelijke juridische afspraken (overeenkomsten, statuten, reglementen) en duidelijk financiële afspraken (investeringen, kosten, verdeling). Leg de gemaakte afspraken vast op papier zonder dat over elke komma (opnieuw) discussie moet ontstaan.

Maak het niet moeilijker dan noodzakelijk

Veel samenwerkingstrajecten lopen vertraging op doordat partijen, soms uit een gebrek aan vertrouwen, het proces moeilijker maken dan noodzakelijk.

Men maakt te idealistische ontwerpen, een te gedetailleerde of te eenzijdige houtskoolschets, een te complexe bestuursstructuur, te uitgebreide (ondernemings)plannen of te ingewikkelde juridische documenten.

Geld alleen maakt niet gelukkig

Samenwerken is vooral veel geven; krijgen komt later wel. Extra financiële mogelijkheden is prettig, maar geen hoofddoel. Respecteer de inbreng van je partner ongeacht verschillen in 'volume' of aard van de inbreng. Afrekenen gebeurt op zakelijke basis.

5.2 Proces

Schep condities voor samenwerking

Organisatorische samenwerking gaat niet vanzelf. Men hoopt vaak dat men, als men eenmaal echt samenwerkt, vanzelf naar elkaar toegroeit en dat de samenwerking steeds beter zal verlopen. Niets blijkt minder waar. Bijvoorbeeld bij een federatie kunnen de onderlinge contacten tussen de bestuursleden minder talrijk zijn, men is er vaak op uit de 'eigenheid' te benadrukken. Er moet dus doelbewust gestuurd worden in de richting van groeiende samenwerking, waarbij een ingestelde projectgroep niet te log mag zijn en voldoende mandaat moet hebben.

Zorg voor een sterke centrale leiding

Om te voorkomen dat na een startdatum partijen uit elkaar drijven en de onderlinge tegenstellingen groeien, is een sterke sturing van bovenaf nodig. Niet door alles van bovenaf bureaucratisch dicht te metselen, maar om algemene, bindende beleidsbeslissingen tot stand te brengen en de uitvoering daarvan te controleren.

Zelfkennis is onontbeerlijk

Weet wat je kunt inbrengen aan kwaliteit en capaciteit, aan producten en diensten, aan netwerk en financiën. Overschat noch onderschat dat. Het zogenaamde 'calimerogedrag' werkt contraproductief. Zelfkennis is nodig voor het zicht op eigen koers, maar ook ter voorkoming van allerlei beelden over elkaar die soms anders uitpakken dan in aanvang werd gedacht. Respecteer de organisatiecultuur van de ander.

Neem ook een minder hechte samenwerking serieus

Als men kiest voor een samenwerkingsvorm, waarbinnen relatief veel bij het oude gelaten kan worden, denkt men soms dat het proces makkelijker verloopt en dat men daarom minder aandacht hoeft te besteden aan de organisatorische en intermenselijke kanten; cultuur en macht. Dit is onjuist. Fasering en organisatie van het proces en het gedrag van degenen die het proces moeten leiden, zijn zoals bij een hechte samenwerking.

Voorkom ongelijkwaardigheid

Er vanuit gaande dat partijen zelf willen en externe druk niet de basis vormt voor een nauwe organisatorische samenwerking, zal het proces slechts soepel verlopen als de samenwerking voor (een van de) partijen geen beperkende factor is. Voorkom een gevoel van ongelijkwaardigheid en geef elkaar niet de indruk dat de ene partij de andere 'inlijft' of 'opeat'.

Denk niet dat er geen problemen komen

Elk samenwerkingsproces is als een relatie tussen twee geliefden. Er komen in het proces altijd momenten dat

partijen tegenover elkaar komen te staan en een breuk onafwendbaar lijkt. Schrik daar niet van, het is normaal. Spanningen worden voorkomen door niet 'iedereen bij alles' te betrekken en ruim aandacht te besteden aan cultuur en machtsvraagstukken.

Vermijd onduidelijkheid over personen

Veel samenwerkingstrajecten en fusies lopen stuk omdat er te lang onduidelijkheid over personen bestaat. Wacht daarom niet te lang om mogelijke breekpunten op dit punt te benoemen. Die liggen vaak in de persoonlijke sfeer. Wie wordt voorzitter van het bestuur, wie wordt coördinator, wie krijgt welke functie, etc.?

Neem goed afscheid

Neem aan het einde van een samenwerkingstraject of als een organisatorische samenwerking toch niet van de grond komt goed afscheid. Je weet nooit of je elkaar weer nodig hebt.

5.3 Communicatie

Creëer breed draagvlak

Zorg dat subsidiegevers, besturen en medewerkers overtuigd raken van de voordelen van samenwerking. Hun steun is hard nodig. Zij kunnen je ambities gemakkelijk blokkeren. Werk daarom permanent aan draagvlak bij hen over de motieven van de krachtenbundeling, de manier van samenwerken en de structuur waarin dit gebeurt. Wees alert op mogelijke weerstand en neem die zoveel mogelijk weg alvorens te beginnen.

Besteed veel aandacht aan communicatie

De meest succesvolle samenwerkingsrelaties zijn die waarbij gedurende het ingezette traject steeds open, zorgvuldig en frequent wordt gecommuniceerd met de achterban, de vrijwilligers, het (eventuele) personeel, subsidiegevers, etc. Benoem momenten waarop successen 'gevierd' worden.

Doe wat je zegt

Wees een door en door betrouwbare samenwerkingspartner en neem de ander serieus. Kom je afspraken altijd na. Wanneer partijen onvoldoende respect hebben voor elkaars positie, functie of product, wanneer vrijblijvendheid hoogtij viert, komt de samenwerking niet van de grond.

Wees transparant

Zeg wat je doet en laat zien wat de samenwerking oplevert. Communiceer open en regelmatig over de stand van zaken met je personeel, je klanten, je bestuur en de subsidiënten. Wees ontvankelijk voor kritiek en doe er wat mee.

5.4 Tijdpad

Begin niet te laat

De vormgeving van een organisatorische samenwerking of loopt nogal eens vertraging op door dat planningen te vaak bijgesteld moeten worden. Begin niet te laat een werkplan te maken, wacht niet te lang met bijsturen c.q. evalueren, en begin vooral niet te laat met het echte samenwerken.

Een goed begin is het halve werk

Neem de tijd om onderling alles goed te regelen. Stel een praktische overeenkomst op waarin ook afspraken staan over de inzet van middelen (mensen en geld) en de procedures. Bewaak de condities. Als er niet helder wordt gecommuniceerd over wat men met de samenwerking nastreeft of als er verborgen agenda's zijn, kan elke partij op elk moment de samenwerking op losse schroeven zetten.

Neem de tijd die nodig is

Loop niet te hard van stapel, maar houd het tempo erin. Geef samenwerken een kans. Equipeer je personeel en de OR en bied ze de ruimte. Markeer de mijlpalen.

5.5 Evaluatie

Maak van je hart geen moordkuil

Evalueer regelmatig. Trek tijdig aan de bel als er iets dreigt mis te gaan, ook wanneer jezelf de oorzaak daarvan bent. Maak onderscheid tussen inhoud, proces, procedures en cultuur. In een veilige en constructieve sfeer zijn fouten goed bespreekbaar.

Zorg voor voldoende evaluatiemomenten

Bepaal van te voren welke zaken u wilt evalueren en hoe vaak u wilt evalueren

Evalueer niet alleen op bestuursniveau, maar juist ook op het uitvoeringsniveau (vrijwilligers, medewerkers, achterban). Evalueer en bespreek eerst zelf de uitkomsten en daarna samen met uw samenwerkingspartner(s). Juist in een (tussentijdse) evaluatie is een open en eerlijke houding cruciaal. Niemand heeft er iets aan als een samenwerking uit beleefdheid wordt voortgezet.





Bijlagen

Bijlage 1

Schema voor- & nadelen samenwerkingsvorm

	Contractuele		
	samenwerking	Federatie	Werkmaatschap
Voordelen			
Vergroting efficiency	-	+	++
Mogelijkheden verdere professionalisering	+	+	+
Ontzien vrijwilligerspotentieel	-	+	+
Meer service- en dienstverlening	-	+	+
Fondsenwerving	-	+	+
Effectievere belangenbehartiging	-	++	+
Regionale samenwerking	-	++	+
Nadelen			
Samenwerken kost tijd, energie en geld	+	++	+
Verlies van expertise en deskundigheid	-	+	+
Verlies van eigen identiteit	-	++	+
Onvoldoende aansluiting individuele werkvelden	-	+	-
Onzekerheid financiële positie	-	-	-

+ = Voor- of nadeel kan zich voordoen;

++ = Voor- of nadeel is groter dan bij +;

- = Voor- of nadeel zal zich (waarschijnlijk) niet voordoen.

Bijlage 2

Model-samenwerkingsovereenkomst

Partijen

De ondergetekenden, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door verder te noemen en ieder voor zich aan te duiden als partij en gezamenlijk als partijen;

Overwegingen

In aanmerking nemende dat zij middels deze overeenkomst gestalte willen geven aan onderlinge samenwerking in en coördinatie van de verschillende activiteiten dat (beknopte voorgeschiedenis problematiek)

Verklaren het volgende te zijn overeengekomen:

Artikel 1 Doel en wijze van samenwerking

1. Partijen werken samen
2. Het doel van de samenwerking is
3. treedt op als secretaris van het samenwerkingsverband en is uit dien hoofde belast met het voeren van de administratie, de coördinatie van de activiteiten, het opstellen en verzenden van notulen en het voeren van het secretariaat van het samenwerkingsverband.

Artikel 2 Duur

1. De samenwerking is aangegaan voor de duur van en wordt geacht te zijn aangevangen op en zal derhalve eindigen op
2. Indien partijen van mening zijn dat de onderhavige samenwerking naar bevrediging is verlopen, dan kan de samenwerking schriftelijk worden verlengd voor een periode die nader wordt overeengekomen.

of:

- dan wordt de overeenkomst stilzwijgend verlengd voor eenzelfde periode, tenzij een der partijen drie maanden voor het verstrijken van de periode schriftelijk meedeelt de samenwerking te willen beëindigen.
3. Voortzetting van de samenwerking zal in het samenwerkingsoverleg en in de besturen van de samenwerkende organisaties uiterlijk per voor besluitvorming worden geagendeerd, dit kan op grond van een evaluatierapportage geschieden.

Artikel 3 Begripsbepalingen, definities

Overeenkomst: de onderhavige samenwerkingsovereenkomst.
Samenwerkingsoverleg: het overlegorgaan bedoeld in artikel ... van deze overeenkomst.
....Etc.

Artikel 4 Participatie

Per partij wordt aangegeven in welke taken, in welke omvang en onderlinge verhouding wordt voorzien.

Artikel 5 Samenwerkingsoverleg

1. Behoudens voor wat betreft de in deze overeenkomst aan overige commissies/personen gedelegeerde taken/bevoegdheden, berust de leiding van de samenwerking bij het samenwerkingsoverleg, bestaande uit ... leden, inclusief de door partijen (uit hun midden, op voordracht van of anderszins) te benoemen voorzitter.

Het samenwerkingsoverleg heeft bijvoorbeeld de volgende taken:

- a. het onderhouden van contacten en het voeren van onderhandelingen met de subsidiënt/opdrachtgever en derden;
- b. het coördineren en leiden van de activiteiten van de begrotingscommissie;
- c. het toezicht houden op de uitvoering van ... benoeming, ondersteuning en controle projectleider.
2. Ieder der partijen is gerechtigd een lid en een plaatsvervangend lid te benoemen, te ontslaan en te vervangen, middels een schriftelijke kennisgeving aan de voorzitter.
3. Voor de eerste maal worden namens partijen als leden respectievelijk plaatsvervangende leden aangewezen:
4. De voorzitter of diens plaatsvervanger is uit dien hoofde gerechtigd een vergadering tegen een bepaalde dag en op een door hem te bepalen tijdstip bijeen te roepen. De voorzitter is gehouden tot het bijeenroepen van het samenwerkingsoverleg wanneer twee of meer leden daarom, met opgaaf van reden, verzoeken.
5. De voorzitter is verantwoordelijk voor het opstellen van een agenda en het tijdig toezenden daarvan aan de leden. De voorzitter bepaalt de vergaderplaats, zit de vergadering voor, draagt zorg voor het opstellen van de notulen.
6. Voor partijen bindende besluiten in het samenwerkingsverband worden genomen met een meerderheid van stemmen. Ieder lid brengt een stem uit. Voor het nemen van besluiten is de aanwezigheid van ... (plaatsvervangende) leden vereist.
7. Besluiten van het samenwerkingsverband kunnen ook buiten een vergadering worden genomen door middel van telefoon, fax e.d., mits bevestigd in de eerstvolgende vergadering en aldus in de notulen vastgelegd.

Artikel 6 Vertegenwoordiging

In zaken de samenwerking betreffende zijn uit het samenwerkingsverband gezamenlijk bevoegd het samenwerkingsverband te vertegenwoordigen. Door het samenwerkingsoverleg zullen hiertoe worden benoemd.

Artikel 7 Begrotingscommissie

Het is niet noodzakelijk de begrotingstaak los te koppelen van het samenwerkingsoverleg.

1. De begrotingscommissie heeft tot taak het (doen) opstellen van een conceptbegroting en het daarvan aanbieden aan het samenwerkingsoverleg, binnen een door het samenwerkingsoverleg vast te stellen periode.

2. Ieder der partijen is gerechtigd een lid van de begrotingscommissie aan te wijzen en te ontslaan.
3. De commissie voorziet zich uit eigen gelederen van een voorzitter.

Artikel 8 Projectleider

1. Het samenwerkingsverband benoemt op voordracht van de secretaris een projectleider die voor de duur van de overeenkomst/het project is belast met de leiding en de uitvoering van het project en de daarmee verband houdende taken.
2. De projectleider kan ook de secretaris van het samenwerkingsoverleg zijn.
3. De projectleider voert in zijn taakvervulling instructies uit van en rapporteert aan het samenwerkingsoverleg.

Artikel 9 Activiteiten, projecten, werkplannen en begrotingsvoorstellen

1. Ieder der partijen maakt een werkplan en een begroting voor de eigen activiteiten op jaarbasis ter voorbereiding van het opstellen van de begroting.
2. Partijen zijn verplicht nadere informatie te verstrekken die noodzakelijk is voor het opstellen van de begroting.
3. In de behandeling van de werkplannen en begrotingen binnen het samenwerkingsoverleg worden de prioriteiten vastgesteld van de activiteiten.

Artikel 10 Tussentijdse uitbreiding van activiteiten

1. Mogelijkheden voor nieuwe projecten/activiteiten binnen de duur van de overeenkomst, worden aangemeld in het samenwerkingsoverleg.
2. De betaling van additionele middelen voor nieuwe activiteiten, gebeurt op tijdelijke basis, zonder wijziging van de bestaande verhoudingen binnen het samenwerkingsverband.

Artikel 11 Personeel en diensten

1. Tenzij door het samenwerkingsoverleg anders wordt besloten, is ieder van de partijen verplicht vrijwilligers c.q. personeel beschikbaar te stellen voor de duur van het project/de samenwerking en naar rato van ieders inbreng, conform de in artikel 4 omschreven participatie.
2. Partijen geven hun vrijwilligers c.q. medewerkers de mogelijkheid en de vrijheid om te handelen naar hetgeen de samenwerkingsovereenkomst bepaalt.
3. Partijen zijn vrij in het aanstellen en ontslaan van personeel, zolang de samenwerking hierdoor niet onevenredig wordt geschaad.
4. Partijen blijven verantwoordelijk voor het beroepsmatig handelen van hun vrijwilligers c.q. medewerkers.

Artikel 12 Financiering

1. De kosten van de samenwerking bestaan uitsluitend uit de in artikel 1 lid 3 genoemde zaken.
2. Deze kosten worden door de secretaris als aparte activiteit gespecificeerd, begroot en betaald conform de bepalingen van deze overeenkomst.

Artikel 13 Overige kosten van partijen

1. Geen partij kan aan het samenwerkingsoverleg kosten in rekening brengen, anders dan

conform de bepalingen van deze overeenkomst.

2. Wanneer een partij meent dat zij kosten, waarover in de overeenkomst niets is geregeld, bij het samenwerkingsoverleg in rekening wil brengen, kan daartoe een gemotiveerd verzoek worden gedaan aan het samenwerkingsoverleg.

Artikel 14 Financiële administratie en verantwoording

1. Het boekjaar voor de samenwerking is gelijk aan een (kalenderjaar/projectduur/subsidietermijn).
2. Binnen ... maanden na afloop van het boekjaar wordt door het samenwerkingsoverleg het financiële verslag met een toelichting vastgesteld. Dit verslag wordt voor zover noodzakelijk voorzien van een accountantsverklaring.
3. Partijen verantwoorden de door hen op voorschot te ontvangen gelden voor de uitvoering van werkzaamheden door middel van gespecificeerde declaraties aan het samenwerkingsoverleg.

Artikel 15 Bescherming van persoonsgegevens

Partijen dragen er zorg voor dat de persoonsgegevens van leden, donateurs aan wie in het kader van deze overeenkomst diensten worden verleend, worden beschermd in overeenstemming met de wettelijke bepalingen.

Artikel 16 Tussentijdse beëindiging

1. Opzegging van deze overeenkomst is niet mogelijk dan met instemming van alle partijen of drie maanden voor het einde van de overeengekomen periode/het overeengekomen project.
2. De overeenkomst eindigt met onmiddellijke ingang ten aanzien van die partij die het vrije beheer over zijn middelen verliest.

Artikel 17 Evaluatie

Tenminste ... per jaar worden lopende activiteiten/projecten geëvalueerd en gesignaleerde ontwikkelingen gerapporteerd aan het samenwerkingsoverleg.

Artikel 18 Geschillen

Partijen zullen met elkaar in overleg treden om geschillen, voortvloeiend uit of verband houdende met enige bepaling uit deze overeenkomst, in der minne op te lossen. Geschillen die niet in onderling overleg kunnen worden opgelost zullen worden voorgelegd aan een geschillencommissie bestaande uit drie leden. Eén lid wordt benoemd door elk der partijen. Deze twee leden benoemen gezamenlijk een derde lid. De geschillencommissie brengt een advies uit.

Artikel 19 Slotbepaling

1. Deze overeenkomst kan slechts gewijzigd worden met instemming van alle partijen.
2. Partijen hebben geen aanspraak op onderlinge verrekening van schulden ontstaan tijdens de uitvoering van werkzaamheden in het kader van de samenwerking, anders dan bij deze overeenkomst bepaald.
3. Op deze overeenkomst is het Nederlands recht van toepassing.

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt, (plaats en datum):

Namens partij

namens partij (etc.)

Bijlage 3

Model-intentieverklaring

De besturen van en, hebben besloten nauwer te gaan samenwerken c.q. hun krachten te bundelen in een nieuwe rechtspersoon. Thans verklaren de besturen van

Vereniging voor, gevestigd te

en

de Vereniging voor, gevestigd te

dat partijen fasegewijs een traject zullen doorlopen dat uiteindelijk tot de genoemde samenwerking dient te leiden. Ten aanzien van het tijdpad is afgesproken dat het proces in... 20.. wordt ingezet en in de loop van dat jaar verder vorm zal krijgen, zodanig dat uiterlijk vanaf 1 januari 20.. de beoogde samenwerking (incl. organisatievorm) operationeel kan zijn.

Argumenten

Argumenten welke hiertoe aanleiding hebben gegeven, zijn:

- Partijen hebben vergelijkbare doelstellingen;
- Beide organisaties beogen een werkwijze die als 'bottom up' gekarakteriseerd kan worden. Hoewel organisaties in omvang verschillen, hebben zij ook voor het overige vergelijkbare kenmerken;
- De organisaties hebben moeite voldoende leden te enthousiasmeren om de noodzakelijke taken binnen de verenigingen uit te voeren;
- Partijen hebben een sterke behoefte hun organisaties verder te professionaliseren en hun activiteiten efficiënter uit te voeren;
- Er zijn verhoudingsgewijs weinig tegengestelde belangen en sinds enige tijd werken de organisaties op verschillende terreinen al samen;
-
- Etc.

Doelstelling

Het doel van de voorgenomen samenwerking ligt vooral op gebied van de vergroting van de effectiviteit en efficiëntie, meer specifiek:

- Synergie bij de uitoefening van de kerntaken: voorlichting & informatievoorziening, belangenbehartiging (lobby) en lotgenotencontact;
- Versterking van de collectieve belangenbehartiging;
- Een organisatievorm met meer bestuurlijke kracht en organiserend vermogen, waarbij het geheel krachtiger is dan de afzonderlijke delen;

- De leden van organisaties meer inhoud bieden, met zo mogelijk minder inspanningen van de huidige bestuursleden en vrijwilligers;
- Verbetering taakverdeling en afstemming;
- Overige schaalvoordelen.

Voorwaarden

Aan dit proces van samenwerking zijn de volgende voorwaarden verbonden:

- De identiteit van de beide organisaties (bijvoorbeeld) dient zo veel als mogelijk behouden te blijven;
- Het gevoel van lotgenootschap bij de leden van de beide organisaties dient behouden te blijven;
-
- Etc.

Besluiten

Daartoe besluiten zij als volgt:

Met ingang van heden wordt een projectgroep benoemd met als taak de genoemde samenwerking c.q. de nieuwe organisatievorm voor te bereiden. In de projectgroep hebben zitting:

- ...
- ...
- ...
- Etc.

De projectgroep wordt gedurende het gehele proces ondersteund en geadviseerd door een adviseur in de persoon van ...

De leden van deze projectgroep worden door de afzonderlijke besturen gemandateerd om beslissingen te nemen die voor de voortgang van de werkzaamheden noodzakelijk zijn. De door de projectgroep te ontwikkelen plannen dienen geaccordeerd te worden door de besturen en de ledenvergaderingen van de staande organisaties.

De besturen worden adequaat en tijdig op de hoogte gehouden van de voortgang van de werkzaamheden van de projectgroep.

Uiterlijk 20.. wordt de eerste fase in het samenwerkingsproces (de onderzoeksfase) afgesloten en wordt ter besluitvorming een rapport aangeboden aan de verschillende besturen.

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt, (plaats en datum): ...

Namens partij

namens partij (etc.)

....

....

Bijlage 4

Voorbeeld stappenplan samenwerking

Nr.	Activiteit	Wie	Wanneer	Actie door
Vorbereidingsfase				
01	Keuze voor samenwerkingspartners			
02	Keuze voor samenwerkingsvorm			
03	Intentieverklaring opstellen			
04	Projectgroep optuigen			
05	Stappenplan opstellen			
06	Inventarisatie eventuele valkuilen/breekpunten			
07	Informereren achterban			
Onderzoeksfase				
08	Bestuursstructuur uitwerken (eventuele alternatieven)			
09	Beschrijven verschillen cultuur en werkwijze			
10	Beschrijven verschillen in financieringswijze/te besteden middelen			
11	Inventarisatie van de organisatorische randvoorwaarden en gewenste veranderingen (huisvesting, administratie)			
Inventarisatie gewenste financieringsstructuur				
12	Benoeming bestuur voorbereiden			
13	Opstellen 'houtschoolschets'			
14	Communicatie (o.a. overleg achterban)			
15	Naam nieuwe organisatie (NO) gereed			
16	Vaststellen houtschoolschets door ALV-en			
17	Definitief samenwerkingsbesluit			
18	Informereren leden inzake besluit			
Vorbereidingsfase				
19	Zonodig samenstelling projectgroep bezien			
20	Voordracht nieuwe bestuursleden			
21	Opstellen ondernemingsplan (incl. organogram)			
22	Scheppen van een gezamenlijke cultuur en synergie door gezamenlijke aanpak van beleidsonderwerpen			
23	Overleg subsidiegevers, belastingdienst (voor zover nodig)			

Nr. Activiteit	Wie	Wanneer	Actie door
<i>(Vervolg Voorbereidingsfase)</i>			
24	Opstarten voorlichting & communicatie (o.a. overleg met achterban)		
25	Opstellen/redactie werkplan (incl. begroting)		
26	Vaststellen ondernemingsplan door ALV-en		
27	Benoemen bestuur NO door NO		
28	Vaststellen statuten door NO		
29	Vaststellen werkplan 2010 NO		
30	Logo en huisstijl gereed		
<i>(Uitvoeringsfase)</i>			
31	Informeren leden inzake NO		
32	Start NO (bijeenkomst, etc.)		
33	Eerste tussentijdse evaluatie		

Bijlage 5

Model-statuten federatie

NAAM EN ZETEL

Artikel 1

1. De vereniging draagt de naam:
2. De vereniging is gevestigd te

DOEL

Artikel 2

De vereniging heeft ten doel:

- a.;
- b.;
- c. het verrichten van activiteiten die voor het voorafgaande bevorderlijk kunnen zijn.

LIDMAATSCHAP

Artikel 3

1. Leden zijn organisaties die
2. Organisaties die lid van de vereniging willen worden, moeten zich daarvoor schriftelijk opgeven bij het bestuur van de vereniging.
3. Over het toelaten van een organisatie beslist het bestuur

Artikel 4

1. Ieder lid is een jaarlijkse contributie verschuldigd, waarvan de hoogte in het jaar tevoren door de algemene ledenvergadering wordt vastgesteld.
2. De contributie is verschuldigd bij de aanvang van het verenigingsjaar; bij het beëindigen van het lidmaatschap tijdens het verenigingsjaar vindt er geen restitutie van contributie plaats.
3. Een organisatie die lid wordt tijdens het verenigingsjaar moet naar evenredigheid (deel van het jaar) contributie betalen.

Artikel 5

1. Het lidmaatschap eindigt:
 - 1e door opzegging door de lidorganisatie;
 - 2e door opzegging door het bestuur namens de vereniging;
 - 3e door ontzetting uit het lidmaatschap door de algemene ledenvergadering

ALGEMENE LEDENVERGADERING

Artikel 6

Aan de algemene ledenvergadering komen in de vereniging alle bevoegdheden toe, die niet door de wet of de statuten aan het bestuur of andere organen zijn opgedragen.

Artikel 7

1. De algemene ledenvergadering bestaat uit afgevaardigden van de leden.
2. Afgevaardigden kunnen niet zijn:
 - a. werknemers van de vereniging of de leden;
 - b. de met de controle van de financiële zaken van de vereniging belaste accountant of een werknemer van die accountant.
3. Iedere lidorganisatie heeft één afgevaardigde.

Artikel 8

1. De afgevaardigde en diens plaatsvervanger(s) worden door het lid schriftelijk aangemeld bij het bestuur.
2. Als afgevaardigde en/of plaatsvervanger kan slechts worden aangemeld degene die ook zelf lid is van de vereniging.

Artikel 9

1. Een algemene ledenvergadering wordt gehouden ter plaatse en ten tijde in de oproeping vermeld komt in een verenigingsjaar tenminste eenmaal bijeen.

Artikel 10

1. Het bestuur roept de lidorganisaties voor een algemene ledenvergadering bijeen zo vaak het dat nodig vindt, maar ten minste eenmaal per jaar.
2. De oproeping voor elke vergadering moet ten minste veertien dagen voor de vergadering gebeuren; in spoedgevallen kunnen voorzitter en secretaris tezamen op kortere termijn de vergadering bijeenroepen.
3. De oproeping bevat de agenda van de te behandelen onderwerpen.
4. Als de helft van het aantal lidorganisaties daar om vraagt, moet het bestuur een algemene ledenvergadering bijeenroepen; die lidorganisaties moeten dat wel schriftelijk doen en daarbij de reden voor zo'n vergadering opgeven; het bestuur moet zo'n vergadering dan binnen acht en twintig dagen na dat verzoek bijeenroepen; als het bestuur niet binnen die termijn aan dat verzoek gevolg heeft gegeven, kunnen de verzoekers zelf tot die bijeenroeping overgaan op de in dit artikel bedoelde wijze; zo nodig voorziet de vergadering dan zelf in haar leiding en in het notuleren van het verloop van die vergadering.
5. Iedere lidorganisatie heeft het recht om op een vergadering agendapunten aan de orde te stellen; maar dan kan alleen maar gebeuren als de lidorganisatie die onderwerpen ten minste tien dagen voor de vergadering schriftelijk aan de secretaris van het bestuur opgegeven heeft; zulke agendapunten moet de secretaris uiterlijk zeven dagen voor de vergadering aan de lidorganisaties mededelen.

6. Indien zeven dagen na de oproeping ter vergadering van tenminste de helft van de leden, schriftelijk bericht van verhindering is ontvangen, zal een tweede vergadering worden bijeengeroepen, waarvoor het in dit lid bepaalde niet van toepassing is.

Artikel 11

1. Toegang tot de algemene ledenvergadering hebben afgevaardigden en diens plaatsvervanger(s) van leden, bestuursleden en de eventuele directeur en diens plaatsvervanger
2. Over toelating van andere personen beslist de algemene ledenvergadering.
3. Ieder lid, dat niet is geschorst, heeft één stem.
4. Een lidorganisatie mag aan natuurlijke personen volmacht geven om haar op een algemene ledenvergadering te vertegenwoordigen om daar namens haar het woord te voeren en te stemmen. Zo'n volmacht moet schriftelijk worden gegeven en uiterlijk bij aanvang van de algemene ledenvergadering in het bezit zijn van de secretaris of diens plaatsvervanger; een natuurlijk persoon mag op basis van volmachten niet meer dan twee stemmen uitbrengen.

BESLUITVORMING VAN DE VERGADERING

Artikel 12

1. Voor zover de statuten of de wet niet anders bepalen worden alle besluiten in de algemene ledenvergadering genomen met een meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen
2. Het tijdens de Algemene ledenvergadering uitgesproken oordeel van de voorzitter omtrent de uitslag van een stemming is beslissend. Hetzelfde geldt voor de inhoud van een genomen besluit voor zover gestemd werd over een niet schriftelijk vastgelegd voorstel.
3. Wordt echter onmiddellijk na het uitspreken van het in het tweede lid bedoeld oordeel de juistheid daarvan betwist, dan vindt een nieuwe stemming plaats, wanneer de meerderheid van de vergadering of indien de oorspronkelijke stemming niet hoofdelijk of schriftelijk geschiedde, een stemgerechtigde aanwezige dit verlangt. Door deze nieuwe stemming vervallen de rechtsgevolgen van de oorspronkelijke stemming.
4. Blanco stemmen worden beschouwd als niet te zijn uitgebracht.
5. Indien de stemmen over een voorstel staken, dan is het verworpen.
6. Alle stemmingen over zaken geschieden mondeling, tenzij de voorzitter of tenminste tien ter vergadering aanwezige leden een schriftelijke stemming gewenst achten; alle stemmingen over personen geschieden schriftelijk. Schriftelijke stemming geschiedt bij ongetekende, gesloten briefjes. Besluitvorming over andere onderwerpen dan tot benoeming van personen bij acclamatie is mogelijk, tenzij een stemgerechtigde hoofdelijke stemming verlangt.
7. Een eenstemmig besluit van alle leden, ook al zijn dezen niet in een vergadering bijeen, heeft, mits met voorkennis van het bestuur genomen, dezelfde kracht als een besluit van de vergadering.
8. Zolang in de algemene ledenvergadering alle leden vertegenwoordigd zijn, kunnen geldige besluiten worden genomen; mits met algemene stemmen, omtrent alle aan de orde komende onderwerpen dus mede een voorstel tot statutenwijziging of tot ontbinding,

ook al heeft geen oproeping plaatsgehad of is deze niet op de voorgeschreven wijze geschied of is enig ander voorschrift omtrent het oproepen en houden van vergaderingen of een daarmee verband houdende formaliteit niet in acht genomen.

9. Van de aanwezigheid ter vergadering blijkt uit een presentielijst.
10. De algemene ledenvergadering kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits de zienswijze van de leden schriftelijk, per telefax, e-mail of ander schriftelijk communicatiemiddel, wordt ingewonnen en geen van de leden zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet.
11. Bij reglement kunnen nadere regels worden gegeven met betrekking tot de taak van en besluitvorming in de algemene ledenvergadering.

BESTUUR

Artikel 13

1. De vereniging wordt bestuurd door een bestuur bestaande uit minimaal drie en ten hoogste zeven natuurlijke personen, onder wie een voorzitter, een secretaris en een penningmeester.
2. Indien het aantal bestuursleden beneden drie daalt, blijft het bestuur bevoegd; het is echter verplicht zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk in de eerstkomende vergadering van de algemene ledenvergadering na het defungeren van het betreffende bestuurslid, in vacatures te doen voorzien.
3. Bestuursleden worden benoemd door de algemene ledenvergadering, met dien verstande dat slechts tot bestuursleden kunnen worden benoemd, zij die behoren tot een lidorganisatie.

Artikel 14

1. De benoeming van de bestuursleden geschiedt bij voorkeur uit één of meer voordrachten.
2. Het bestuur kan een kandidaat voor het bestuurslidmaatschap stellen; kandidaten moeten zich schriftelijk bereid verklaren.
3. Elke voordracht bevat de naam van één persoon en indien van toepassing de beoogde functie. Voordrachten moeten uiterlijk twee weken voorafgaande aan de datum van de algemene ledenvergadering bij het bestuur van de vereniging ingediend worden.
4. Indien bij de stemming over de benoeming van bestuursleden géén van de kandidaat bestuursleden de volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen verkrijgt, wordt herstemd tussen de twee personen, die de meeste stemmen op zich verenigd hebben.
5. Bij reglement kunnen nadere regels worden gegeven ten aanzien van de benoeming van bestuursleden.

Artikel 15

1. De voorzitter wordt door de algemene ledenvergadering in functie benoemd. Voor het overige verdeelt het bestuur zelf haar functies.
2. De functies van voorzitter, secretaris en penningmeester zijn onderling onverenigbaar.
3. Bestuursleden worden voor een termijn van drie jaar benoemd en zijn aansluitend herbenoembaar.

Artikel 16

1. Elk bestuurslid kan worden geschorst en ontslagen overeenkomstig de wet.
2. Een schorsing die niet binnen drie maanden gevolgd wordt door een besluit van de algemene ledenvergadering tot ontslag, eindigt door het verloop van die termijn.

Artikel 17

1. Het aftreden van de bestuursleden gebeurt volgens een door het bestuur op te stellen rooster; dat rooster mag niet bepalen dat van de bestuursleden die de functie van voorzitter, secretaris en penningmeester vervullen, er twee tegelijk moeten aftreden; in tussentijdse vacatures benoemde bestuursleden nemen op dat rooster de plaats van hun voorganger in.
2. Een bestuurslid treedt af, indien de periode van drie jaar waarvoor hij werd benoemd, is verstreken, in de eerstvolgende vergadering van de algemene ledenvergadering.
3. Het bestuurslidmaatschap eindigt voorts:
 - a. door overlijden;
 - b. door bedanken;
 - c. door beëindiging van het lidmaatschap van de lidorganisatie, waarvan de bestuurder lid is.
 - d. doordat het bestuurslid zelf geen vertegenwoordiger meer is van de lidorganisatie om welke reden dan ook.
 - e. door ontslag door de algemene ledenvergadering.

Artikel 18

1. Het bestuur vergadert zo dikwijls als door de voorzitter of twee overige bestuursleden nodig wordt geoordeeld, doch tenminste vier maal per jaar.
2. De oproeping geschiedt schriftelijk onder vermelding van de plaats, tijd en agenda van de betreffende vergadering.
3. Ieder bestuurslid heeft één stem.
4. Het bestuur kan besluiten nemen, indien in deze statuten niet anders is bepaald, met meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen, in een bestuursvergadering waarin minimaal de helft van het aantal bestuursleden aanwezig is.
5. Van het verhandelde in een bestuursvergadering worden door de secretaris zelf of door een door de secretaris aangewezen persoon notulen gemaakt, die na vaststelling door de voorzitter en de secretaris worden ondertekend.
6. Bij reglement kunnen nadere regels aangaande de vergaderingen van en de besluitvorming door het bestuur gegeven worden.

BESTUURSTAAK - VERTEGENWOORDIGING

Artikel 19

1. Het bestuur is belast met het besturen van de vereniging en heeft alle daaruit voortvloeiende en daarmee samenhangende bevoegdheden.
2. Het bestuur kan onafhankelijke deskundigen raadplegen ten behoeve van de advisering in bepaalde vraagstukken.

3. Het bestuur is, mits met goedkeuring van de algemene ledenvergadering, bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen, alsmede tot het sluiten van overeenkomsten, waarbij de vereniging zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt, of zich tot zekerheidsstelling voor de schuld van een derde verbindt. Op het ontbreken van de goedkeuring van de algemene ledenvergadering kan door of tegenover derden beroep worden gedaan.
4. De vereniging wordt, onverminderd het in de wet bepaalde en behoudens procuratie, vertegenwoordigd door het gezamenlijk optreden van twee bestuurders.
5. Omtrent de bestuurstaken en hun afbakening kunnen bij reglement nadere regels worden gegeven.

WERKGROEPEN EN COMMISSIES

Artikel 20

1. De vereniging kan werkgroepen en commissies instellen. Deze worden door het bestuur ingesteld.
2. Werkgroepen en commissies bestaan uit vertegenwoordigers van leden.
3. Een werkgroep of commissie heeft tot taak de directie gevraagd en ongevraagd te adviseren op een bepaald terrein. Hiertoe verzamelt de werkgroep of commissie informatie, ontwikkelt men deskundigheid op dat terrein en bereidt men adviezen voor.
4. Omtrent het instellen van werkgroepen en commissies, alsmede over hun werkwijze, kunnen bij reglement nadere regels gegeven worden.

REKENING EN VERANTWOORDING

Artikel 21

1. Het boekjaar van de vereniging is gelijk aan het kalenderjaar.
2. In een algemene ledenvergadering brengt het bestuur zijn jaarrekening uit, bestaande uit een balans en een rekening van baten en lasten van de vereniging over het afgelopen boekjaar, met een toelichting; deze stukken dienen door alle bestuursleden te worden ondertekend; ontbreekt een handtekening dan wordt de reden daarvan vermeld;
3. Het bestuur is verplicht de jaarrekening, alvorens deze op de algemene ledenvergadering wordt voorgelegd te doen onderzoeken door een accountant die wettelijk bevoegd is een verklaring van getrouwheid af te geven.
4. De in lid 3 genoemde accountant wordt benoemd door de algemene ledenvergadering, op voorstel van het bestuur.
5. Vaststelling door de algemene ledenvergadering van de jaarrekening strekt het bestuur tot décharge.

JAARVERSLAGEN

Artikel 22

1. Binnen drie maanden na afloop van het kalenderjaar stelt het bestuur een jaarverslag op.
2. In een algemene ledenvergadering wordt het jaarverslag vastgesteld.

REGLEMENTEN

Artikel 23

1. De algemene ledenvergadering is bevoegd tot het vaststellen en/of wijzigen van reglementen ter regeling van de onderwerpen ten aanzien waarvan dit in deze statuten is bepaald of waarvan overigens regeling wenselijk wordt geacht.

STATUTENWIJZIGING

Artikel 24

1. In de statuten van de vereniging kan geen verandering worden gebracht dan door een besluit van de algemene ledenvergadering in een vergadering, waartoe ten minste een en twintig dagen voor de vergadering is opgeroepen met de mededeling dat aldaar wijziging van de statuten zal worden voorgesteld.
2. Zij die de oproeping tot een vergadering van de algemene ledenvergadering, ter behandeling van een voorstel tot statutenwijziging hebben gedaan, moeten tenminste veertien dagen vóór de vergadering een afschrift van dat voorstel, waarin de voorgestelde wijziging woordelijk is opgenomen, op een daartoe geschikte plaats voor de leden ter inzage leggen tot na afloop van de dag waarop de vergadering wordt gehouden of een afschrift van dat voorstel aan de lidorganisaties toesturen.
3. Een besluit tot statutenwijziging behoeft een de instemming van alle lidorganisaties.
4. Een statutenwijziging treedt niet in werking dan nadat hiervan een notariële akte is opgemaakt. Ieder lid van het bestuur is bevoegd deze akte namens het bestuur te doen opmaken en te tekenen.

ONTBINDING EN VEREFFENING

Artikel 25

1. De vereniging kan worden ontbonden door een besluit van de algemene ledenvergadering; het bepaalde in de leden 1, 2 en 3 van het voorgaande artikel is van overeenkomstige toepassing.
2. De algemene ledenvergadering beslist over de bestemming van een eventueel batig saldo met dien verstande dat het batig saldo dient te worden uitgekeerd aan een rechtspersoon, waarvan de doelomschrijving van deze rechtspersoon gelijk is of zoveel mogelijk gelijk is aan het doel van de vereniging.

3. Ingeval tot ontbinding van de vereniging wordt besloten is het bestuur belast met de vereffening van de zaken van de vereniging, een en ander met inachtneming van het terzake bepaalde in artikel 2:23 a tot en met I het Burgerlijk Wetboek.
4. Gedurende de vereffening blijven de statuten zoveel mogelijk van kracht.
5. Na afloop van de vereffening moeten de jaarstukken en andere bescheiden van de ontbonden vereniging tenminste zeven jaren worden bewaard door degene, die daarvoor door de algemene ledenvergadering is aangewezen; binnen acht dagen na afloop van de vereffening moet de bewaarder van zijn bewaarplicht opgave doen bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

GESCHILLEN

Artikel 26

In geschillen tussen de vereniging en een of meer van haar leden bemiddelt de algemene ledenvergadering.

SLOTBEPALING

Artikel 27

In alle gevallen waarin de wet, de statuten of een reglement niet voorzien, alsmede in geval van twijfel omtrent de uitleg van enig artikel, beslist het bestuur en doet daarvan mededeling op de eerstvolgende vergadering van de algemene ledenvergadering.

Bijlage 6

Model-statuten werkmaatschappij

Artikel 1 Naam en zetel

1. De Stichting draagt de naam: Stichting
2. De Stichting heeft haar zetel in de gemeente

Artikel 2 Begripsbepalingen

In deze statuten wordt verstaan onder:

- a. bestuursleden: de afgevaardigden en de voorzitter zoals genoemd in artikel 6, eerste en tweede lid van deze statuten;
- b. bevoegde gezagsorganen: en
- c.;

Artikel 3 Doel en middelen

1. De Stichting heeft als doel
2. Ter ondersteuning van het in het eerste lid van dit artikel genoemde doel kan de Stichting ten behoeve van bevoegde gezagsorganen facilitaire diensten en ondersteunende taken verzorgen.
3. De Stichting verkrijgt zijn financiële middelen van de bevoegde gezagsorganen. Het bestuur bepaalt jaarlijks bij de vaststelling van de begroting van de Stichting de hoogte van de bijdrage van de afzonderlijke bevoegde gezagsorganen.

Artikel 4 Duur en boekjaar

1. De Stichting is opgericht voor onbepaalde tijd.
2. Het boekjaar van de Stichting valt samen met het kalenderjaar.

Artikel 5 Organisatie van de Stichting

De Stichting kent een bestuur en kan commissies hebben.

Artikel 6 Bestuur

1. Het bestuur bestaat uit de volgende twee bevoegde gezagsorganen:
de Vereniging/stichting
de Vereniging/stichting
2. De bevoegde gezagsorganen als bedoeld in het eerste lid van dit artikel wijzen ieder twee afgevaardigden aan die het betrokken bevoegd gezag in het bestuur van de Stichting vertegenwoordigen. De aan te wijzen afgevaardigden dienen deel uit te maken van het bestuur van de gezagsorganen.
3. Op voordracht van de bevoegde gezagsorganen benoemt het bestuur uit zijn midden voor een periode van vier jaren een voorzitter. Na het verstrijken van deze zittingstermijn is de voorzitter terstond herbenoembaar.

4. Het bestuur stelt bij reglement een profielschets en procedure vast voor de voordracht van de voorzitter en zendt dit reglement ter kennisgeving aan de bevoegde gezagsorganen.
5. Het bestuur benoemt uit zijn midden voor een periode van vier jaren een secretaris. Na het verstrijken van deze zittingstermijn is de secretaris terstond herbenoembaar.
6. Een bevoegd gezag kan een door hem aangewezen afgevaardigde die naar zijn oordeel in ernstige mate door handelen of nalaten afbreuk doet aan het functioneren van de Stichting, van zijn bestuurlijke taak ontheffen.
7. Het bestuur kan zich in zijn vergaderingen door deskundigen met een adviserende stem laten bijstaan.
8. Indien in het bestuur, om welke reden dan ook, een of meer bestuursleden ontbreken, dan vormen de overblijvende bestuursleden niettemin een wettig bestuur.

Artikel 7 Einde bestuurslidmaatschap voorzitter

Het lidmaatschap van de voorzitter van het bestuur eindigt door:

- a. het eindigen van de periode waarvoor de voorzitter is benoemd;
- b. het verlies van de hoedanigheid op grond waarvan de voorzitter is benoemd;
- c. verklaring in staat van faillissement;
- d. verlening van surseance van betaling;
- e. ondercuratelestelling;
- f. opzegging;
- g. overlijden.

Artikel 8 Taak en bevoegdheden bestuur

1. Het bestuur is belast met het besturen van de Stichting.
2. Het bestuur is bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen.
3. Het bestuur stelt jaarlijks vóór 1 oktober een werkplan vast, waarin de taken en werkzaamheden worden omschreven, die de Stichting het komende jaar zal uitvoeren.
4. De voorzitter en de secretaris tekenen alle stukken van het bestuur.

Artikel 9 Personeel

1. Aan de Stichting kan personeel verbonden worden.
2. Het bestuur benoemt, schorst en ontslaat het personeel.
3. Het bestuur stelt voor het personeel een rechtspositieregeling vast.

Artikel 10 Vertegenwoordiging

1. Het bestuur vertegenwoordigt de Stichting in en buiten rechte. Deze vertegenwoordigingsbevoegdheid komt bovendien toe aan de voorzitter tezamen met de secretaris, of bij ontstentenis van een hunner aan hun plaatsvervangers.
2. Het bestuur kan anderen die werkzaam zijn bij de Stichting de bevoegdheid geven om de Stichting in en buiten rechte te vertegenwoordigen.

Artikel 11 Vergaderfrequentie

1. Het bestuur vergadert ten minste viermaal per jaar en voorts zo dikwijls als door de voorzitter, dan wel ten minste twee bestuursleden, nodig wordt geoordeeld.
2. De voorzitter draagt er zorg voor dat de oproepingen, spoedeisende gevallen uitgezonderd, ten minste zeven dagen voor de dag van de vergadering aan de leden worden toegezonden.
3. Tegelijkertijd met de oproeping draagt de voorzitter zorg voor kennisgeving aan de bevoegde gezagsorganen van de vergadering. Daarbij geeft hij aan op welke plaats de agenda en de bijbehorende stukken ter inzage liggen.
4. Ieder bestuurslid kan ter vergadering voorstellen een onderwerp aan de agenda toe te voegen. Het bestuur beslist of, en zo ja in hoeverre, aan dit voorstel gevolg wordt gegeven.

Artikel 12 Quorum

1. De vergadering vindt geen doorgang indien niet ten minste de helft van het aantal zittende bestuursleden aanwezig is.
2. In geval een vergadering op grond van het eerste lid geen doorgang kan vinden, belegt de voorzitter binnen 14 dagen een nieuwe vergadering.
3. Indien wegens onvoltalligheid op grond van het bepaalde in het tweede lid een nieuwe vergadering is belegd, beraadslagen en besluiten de aanwezige bestuursleden over de onderwerpen die voor de eerste vergadering aan de orde waren gesteld, ongeacht het aantal leden dat aanwezig is.

Artikel 13 Stemmen

1. Iedere afgevaardigde, alsmede de voorzitter heeft één stem.
2. Tenzij de statuten anders bepalen, worden alle besluiten genomen bij meerderheid van stemmen. Een blanco uitgebrachte stem geldt als een niet uitgebrachte stem.
3. Over personen wordt schriftelijk gestemd, over zaken mondeling.
4. Indien de stemmen staken, wordt het nemen van een besluit tot een volgende vergadering uitgesteld, waarin de beraadslagingen kunnen worden heropend. Indien bij herstemming wederom de stemmen staken, is het oordeel van de voorzitter doorslaggevend.

Artikel 14 Openbaarheid van vergaderingen

1. De vergaderingen van het bestuur zijn openbaar.
2. De vergadering worden besloten gehouden, wanneer ten minste twee aanwezige
3. bestuursleden hierom vragen of wanneer de voorzitter dit nodig acht. Het bestuur beslist vervolgens op grond van de aard van de aan de orde zijnde aangelegenheid of met gesloten deuren zal worden vergaderd. Het vergaderen achter gesloten deuren kan uitsluitend geschieden indien het belang van de openbaarheid niet opweegt tegen:
 - a. het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer;
 - b. de economische of financiële belangen van de Stichting;
 - c. het belang van voorkoming van onevenredige bevoordeling of benadeling van bij de aangelegenheden betrokken natuurlijke personen dan wel derden.
4. Van een besloten vergadering wordt een afzonderlijk verslag opgemaakt dat niet openbaar wordt gemaakt, tenzij het bestuur anders beslist.

Artikel 15 Geheimhouding van stukken

1. Het bestuur kan omtrent het in de vergadering behandelde en omtrent de inhoud van de stukken die aan het bestuur zijn of worden voorgelegd, geheimhouding opleggen.
2. De ingevolge het voorgaande lid opgelegde geheimhouding wordt zowel door degenen die bij de behandeling tegenwoordig waren, alsmede door degenen die op andere wijze van het behandelde en van de stukken kennis nemen, in acht genomen, totdat het bestuur de geheimhouding opheft.
3. De voorzitter kan omtrent de inhoud van stukken in het voorgaande lid voorlopige geheimhouding opleggen. De verplichting tot voorlopige geheimhouding vervalt, indien zij niet in de eerstvolgende vergadering, waarin meer dan de helft van de leden tegenwoordig is, door het bestuur wordt bekrachtigd.

Artikel 16 Huishoudelijk reglement

Alle zaken betreffende de interne aangelegenheden van de Stichting worden geregeld bij huishoudelijk reglement. Het huishoudelijk reglement mag geen bepalingen bevatten in strijd met deze statuten. Het bestuur zendt een afschrift van het vastgestelde huishoudelijk reglement aan de bevoegde gezagsorganen.

Artikel 17 Verantwoording

Het bestuur brengt jaarlijks aan de bevoegde gezagsorganen verslag uit omtrent zijn werkzaamheden.

Artikel 18 Commissies

1. Het bestuur kan al dan niet uit zijn midden commissies instellen, die onder verantwoordelijkheid van het bestuur belast kunnen worden met aangelegenheden die tot de bevoegdheid van het bestuur behoren.
2. Een commissie is verantwoording verschuldigd aan het bestuur.
3. Het huishoudelijk reglement bevat regels voor de werkwijze en samenstelling van de commissies.

Artikel 20 Begroting en rekening

1. Het bestuur zendt jaarlijks vóór één oktober een ontwerp van de begroting met toelichting voor het komende jaar van de baten en de lasten van de activiteiten en vóór één april een ontwerp van de rekening over het afgelopen jaar van de Stichting ter goedkeuring aan de bevoegde gezagsorganen.
2. De begroting gaat vergezeld van het werkplan, zoals genoemd in artikel 8, derde lid van deze statuten.
3. De rekening gaat vergezeld van een verslag van een door het bestuur aangewezen register-accountant dat, behalve de verklaring bij de rekening, bevindingen bevat over de vraag of de administratie en het beheer voldoen aan eisen van rechtmatigheid en doelmatigheid. De goedkeuring strekt het bestuur tot decharge.
4. Nadat goedkeuring door de bevoegde gezagsorganen is verkregen, stelt het bestuur de begroting en jaarrekening vast.
5. Indien het bestuur voornemens is de begroting substantieel te wijzigen, wordt deze wijziging ter goedkeuring aan de bevoegde gezagsorganen voorgelegd.

Artikel 21 Statutenwijziging en ontbinding

1. Het bestuur kan besluiten tot wijziging van de statuten van de Stichting. Het bestuur heeft voor iedere wijziging van de statuten de goedkeuring van de bevoegde gezagsorganen.
2. Het bestuur kan besluiten de Stichting te ontbinden, indien het bestuur daartoe besluit in een vergadering waarin alle bestuursleden aanwezig zijn. Het besluit tot ontbinding heeft de goedkeuring van de bevoegde gezagsorganen.

Artikel 22 Vereffening

1. Bij ontbinding van de Stichting is het bestuur met de vereffening belast, tenzij de bevoegde gezagsorganen anders besluiten.
2. Gedurende de vereffening blijven deze statuten van kracht voor zover dat met de vereffening verenigbaar is. De vereffenaars leggen rekening en verantwoording af aan de bevoegde gezagsorganen.
3. De vereffenaars doen aan de registers waar de Stichting is ingeschreven opgaaf van hun optreden als zodanig en van de gegevens over zichzelf die van een bestuurder worden verlangd.
4. Het batig saldo na vereffening wordt besteed overeenkomstig de doelstelling van de Stichting, of zal ten goede komen aan een andere algemeen nut beogende instelling met een doelstelling die zoveel mogelijk beantwoordt aan de doelstelling van de Stichting, een en ander als door de vereffenaars te bepalen, voor zover hierin niet reeds bij het besluit tot ontbinding is voorzien.

Artikel 23 Overgangs- en slotbepalingen

1. In afwijking van het bepaalde in artikel 6, derde lid van deze statuten wordt de voorzitter ten behoeve van de eerste zittingstermijn benoemd door de bevoegde gezagsorganen.
2. In alle gevallen waarin de bepalingen van deze statuten in strijd blijken te zijn met de wet, prevaleert de wet.
3. In alle gevallen de Stichting betreffende waarin deze statuten niet voorzien, beslist het bestuur.



Bijlage 7

Model-toelichting op fusievoorstel

Toelichting als bedoeld in artikel 2:313 juncto 2:327 Burgerlijk Wetboek

De ondergetekenden:

1. de vereniging/stichting: xxx, statutair gevestigd te ..., adres te, ingeschreven in het handelsregister te... onder nummer, hierna ook te noemen:
2. de vereniging/stichting: xxx, statutair gevestigd te ..., adres te, ingeschreven in het handelsregister te ... onder nummer, hierna ook te noemen:; xxx en xxx hierna samen ook te noemen: de verdwijnende verenigingen/stichtingen;

in aanmerking nemende:

dat bovengenoemde verenigingen/stichtingen het voornemen hebben te fuseren in de zin van Titel 7, Boek 2, Burgerlijk Wetboek, en wel in die zin, dat de in het kader van de fusie op te richten vereniging/stichting: xxx, hierna te noemen: de verkrijgende vereniging/stichting het gehele vermogen van de verdwijnende verenigingen onder algemene titel verkrijgt en waarbij laatstbedoelde verenigingen/stichtingen ophouden te bestaan;

verklaren:

de verkrijgende vereniging/stichting en de verdwijnende verenigingen/stichtingen hebben het voornemen te fuseren in de zin van Titel 7, Boek 2, Burgerlijk Wetboek, waarbij de verkrijgende vereniging/stichting het gehele vermogen van de verdwijnende verenigingen/stichtingen onder algemene titel verkrijgt en waardoor de verdwijnende verenigingen/stichtingen ophouden te bestaan.

Voor de fuserende verenigingen/stichtingen gelden de volgende redenen voor de fusie:
Door de juridische fusie ontstaat er één sterke organisatie op het gebied (invullen). De kwaliteit van de activiteiten wordt er door versterkt.

De fusie heeft voor wat betreft de werkzaamheden van de te fuseren verenigingen/stichtingen tot gevolg dat de activiteiten van de verdwijnende verenigingen/stichtingen worden samengevoegd en dat er één bestuur (en één bureau) worden gevormd. De activiteiten van de verdwijnende verenigingen/stichtingen zullen worden voortgezet.

Vanuit juridisch oogpunt heeft de fusie, behalve als hiervoor omschreven, tot gevolg dat de verdwijnende verenigingen/stichtingen ophouden te bestaan en dat hun vermogen onder algemene titel wordt verkregen door de verkrijgende vereniging/stichting.

Vanuit economisch oogpunt heeft de fusie geen gevolgen.

Vanuit sociaal oogpunt heeft de fusie geen gevolgen, daar alle werknemers van de verdwijnende verenigingen/stichtingen van rechtswege in dienst komen van de verkrijgende vereniging/stichting, met behoud van alle door hen verkregen rechten.

Getekend te op door de bestuurders van xxx, te weten:

Getekend te op door de bestuurders van xxx, te weten:

PGOsupport is een gezamenlijk initiatief van de Chronisch Zieken- en Gehandicaptenraad (**CG-Raad**), de Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties (**CSO**), de Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie (**NPCF**), het Landelijk Platform Geestelijke Gezondheidszorg (**LPGGz**) en het Platform Verstandelijk Gehandicapten (**Platform VG**). **PGOsupport** ondersteunt en versterkt organisaties van patiënten, gehandicapten en ouderen.

Voor meer informatie:

PGOsupport

Postbus 169

3500 AD Utrecht

tel. 030-291 66 91

fax. 030-297 01 11

e-mail: secretariaat@pgosupport.nl

www.pgosupport.nl