



Foto: Zoomzoom / 123RF / Pearson Education Library

**1**

# Introductie van Management en Organisatie



## Leerdoelen

 In dit hoofdstuk vind je oefenvragen.  
Kijk op MyLab voor de uitwerkingen.

Na het bestuderen van dit hoofdstuk kun je:

- de begrippen **management, organiseren en manager** definiëren;
- onderscheid maken tussen een **organisatie, een bedrijf en een onderneming**;
- onderscheid maken tussen **verschillende juridische vormen van organisaties**.

### 1.1 Inleiding

Het eerste hoofdstuk vormt de introductie in de boeiende wereld van managers en organisaties. Elke dag weer duiken er in de media berichten op over succesvolle en minder succesvolle managers. Hoe kan het dat de ene manager succes heeft en een andere niet? Is die ene manager echt goed, of zijn vooral de medewerkers in die organisatie bekwaam, en weet die manager hen tot geweldige prestaties te motiveren? Misschien is de manager wel heel bekwaam, maar heeft de organisatie het heel moeilijk in een markt met heftige concurrentie. Daardoor lijkt het misschien alsof hij niet zo'n goede manager is, terwijl hij dat in werkelijkheid wel is. Hetzelfde geldt voor organisaties. Waarom is de ene organisatie zo succesvol en een andere niet? Hoe kan het dat een organisatie een heel positief imago bij klanten en bij medewerkers heeft, terwijl een andere organisatie vooral negatief in het nieuws is? We geven enkele voorbeelden om dit te illustreren. Het ooit zo succesvolle Finse bedrijf Nokia is in 2013 gedeeltelijk overgenomen door Microsoft, terwijl de markt gedomineerd wordt door Samsung en Apple. Modeketens zoals Esprit en Hudson's Bay noteren dalende omzetten, maar Inditex, het moederconcern van onder andere het succesvolle Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti en Bershka, groeit jaarlijks in omzet met ongeveer tien procent. Over die enerverende wereld van management en organiseren gaat dit boek.

We beginnen deze inleiding met een voorbeeld uit de praktijk. In dit geval de praktijk van een manager van een supermarkt: Björn Kuipers, eigenaar van supermarkt Jumbo Kuipers.

## De winnende teams van Björn Kuipers

Hij is ondernemend en gedreven, consequent en rechtvaardig en ook nog eens bijzonder innemend. Björn Kuipers is in Oldenzaal vooral bekend van supermarkt Jumbo Kuipers die hij samen met zijn vrouw Marlies runt. De rest van de wereld kent hem als scheidsrechter van internationale voetbalwedstrijden, zoals het WK in Brazilië in 2014. Of het nu het fluiten van een voetbalwedstrijd in de Champions League betreft of het runnen van een supermarkt, Björn Kuipers gelooft heilig in de kracht van het werken met de juiste mensen. Björn Kuipers groeide op in de winkel van zijn ouders in Oldenzaal. Maar het werk in Jan Kuipers Supermarkt weerhield hem niet van een universitaire studie bedrijfskunde in Nijmegen. In 2012 nam hij de winkel over van zijn ouders en in 2016 wordt de Jumbo van Björn Kuipers in Oldenzaal verkozen tot beste Jumbo van Nederland. Wilskracht en doorzettingsvermogen vormen de basisingrediënten voor succes, daar is hij van overtuigd. Maar 'teamgeest' acht hij wellicht nog belangrijker. Zowel op het



Foto: Marcel van den Bergh / Hollandse Hoogte

voetbalveld als topscheidsrechter als in de supermarkt als leidinggevende, werkt hij al jaren met een vast team. 'Je bent afhankelijk van de mensen met wie je werkt. Als je het vertrouwen van je teamleden kwijt bent, kun je geen wedstrijd leiden en ook geen supermarkt runnen.'

Bron: Veltmeijer (2016)

Björn Kuipers is een moderne ondernemer en manager van een succesvolle Jumbo-supermarkt. Een uitstekende opleiding, gedrevenheid en doorzettingsvermogen zijn weliswaar belangrijke competenties, maar er is meer nodig als manager. Het betekent hard werken, veel met medewerkers en klanten praten, lastige beslissingen nemen, nieuwe kansen zien en deze oppakken, mensen motiveren en goed laten samenwerken, plannen en natuurlijk ook resultaten behalen. Het is de verdienste van Björn Kuipers dat hij de beproefde Jumboformule heeft uitgewerkt in een aansprekend en strategisch winkelconcept dat in de procesmatige uitvoering effectief moet aansluiten op klant-behoefte en klanttevredenheid. Terecht beseft Björn Kuipers dat hij daarbij vooral afhankelijk is van een enthousiast en kundig supermarktteam. Het zijn de medewerkers immers, die in een organisatie het verschil maken. De hier genoemde elementen strategie, management, processen en medewerkers vormen tezamen met structuur en cultuur de ingrediënten van het model van management en organisatie dat we in dit boek hanteren.

## 1.2 Het model van Management en Organisatie

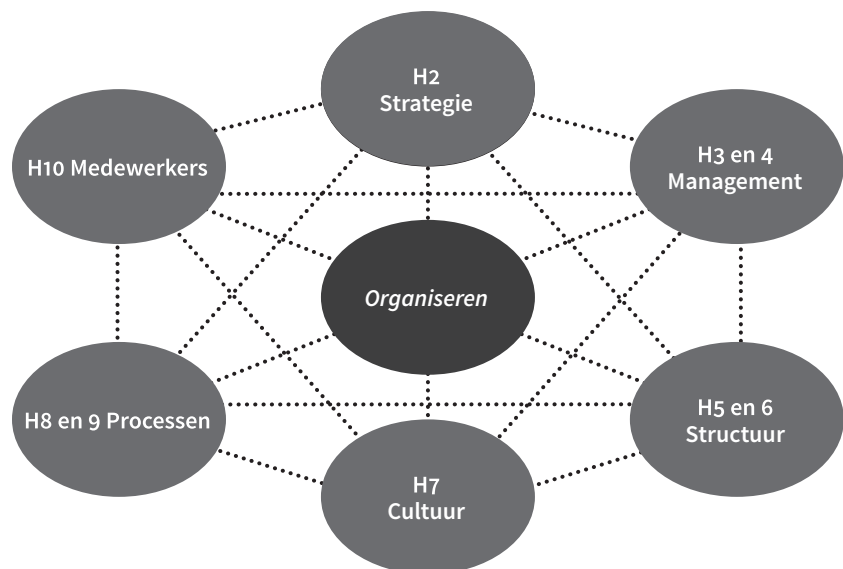
We geven nu eerst aan hoe we de hoofdstukken van dit boek hebben gekozen en welke relatie ertussen bestaat. Het model dat we gebruiken is een eenvoudige weergave van de belangrijkste aandachtsgebieden van Management en Organisatie in een herkenbare volgorde. Management en Organisatie is een heel breed vakgebied met allerlei onderlinge verbanden. Zonder een duidelijke structuur zal je snel het overzicht missen en dat willen we voorkomen. Management en Organisatie is niet alleen een breed, maar vooral ook een interessant vakgebied. Het leren herkennen van onderlinge relaties, ondersteund met een model en met herkenbare praktijkvoorbeelden, is een voorwaarde voor het verwerven en verwerken van inzicht. Dat beogen we met het model van Management en Organisatie. Niet meer en niet minder.

### Het model van Management en Organisatie

In figuur 1.1 zien we een model met zes aandachtsgebieden van Management en Organisatie. Je ziet ovals die onderling door lijnen verbonden zijn. De zes aandachtsgebieden staan in verband met elkaar. In het midden staat organiseren als de verbindende factor: het optimaal laten samenwerken van alle deelgebieden.

**FIGUUR 1.1**

*Het model van Management en Organisatie*



Het model is in opzet eenvoudig, en dat geldt voor veel modellen en figuren die we in dit boek gebruiken. We willen vermijden dat er door een veelheid van rechthoeken, cirkels en pijlen een onduidelijk beeld ontstaat. Het gaat om het verwerven van inzicht, niet direct om volledigheid. Bij de indeling van dit boek passen we het model toe door te beginnen bij de bovenste ovaal. Vervolgens bespreken we de aandachtsgebieden met de klok mee in de verschillende hoofdstukken. We geven hieronder kort de aandachtsgebieden aan.

- *Strategie*  
De strategie en de doelen van een organisatie vormen het uitgangspunt voor de invulling van de overige aandachtsgebieden.
- *Management*  
Het management is verantwoordelijk voor de strategie van de organisatie, het uitvoeren daarvan en het behalen van de doelen.
- *Structuur*  
Structuur gaat over de manier om organisaties vorm te geven en de wijze waarop het management de organisatie wil besturen.
- *Cultuur*  
De cultuur van een organisatie is de wijze waarop medewerkers in een organisatie met elkaar omgaan. Dat is nauw verbonden met de wijze van leidinggeven en de structuur.
- *Processen*  
Processen zijn primair bedoeld om de producten en/of diensten te realiseren. Processen zijn erg belangrijk om de afnemer tevreden te stellen.
- *Medewerkers*  
Het doelmatig samenwerken van mensen is cruciaal voor het succes van de organisatie. De medewerkers spelen hierin een belangrijke rol.

## 1.3 Organisatiekunde

**organisatiekunde** De wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van gedrag van en in organisaties en de wijze waarop organisaties bestuurd kunnen worden.

De oorspronkelijke naam van het vakgebied Management en Organisatie is **organisatiekunde**. In dit boek geven we steeds direct een kernachtige definitie van een belangrijk begrip dat ter sprake komt. Daarmee maken we duidelijk wat wij onder dat begrip verstaan.

Organisatiekunde is een heel praktijk- en toepassingsgericht gebied, waarbij wetenschappelijk onderzoek, methodes en onderbouwde bewijzen noodzakelijk zijn. We kunnen dagelijks in de media lezen dat Management en Organisatie niet zo'n eenvoudig vakgebied is. De case over de Rabobank laat zien wat er bijvoorbeeld mis kan gaan. In de case verwijt de voorzitter van de ondernemingsraad het management de impact van de beleidswijziging op medewerkers te onderschatten. Dat is een serieus verwijt. De case geeft ook aan dat er sprake is van een forse overschrijding van de planning en de kosten van de reorganisatie. We hebben het hier over de kern van organiseren: mensen in een organisatie goed laten samenwerken voor een bepaald doel.

Organisatiekunde is ook een vakgebied dat gebruikmaakt van kennis en ervaringen uit andere vakgebieden (disciplines). Dat noemen we interdisciplinair: verschillende disciplines komen hierin samen.

Vakgebieden waarvan de organisatiekunde gebruikmaakt zijn onder andere:

- Bedrijfseconomie (waaronder kostencalculatie, financiering en management accounting)
- Algemene economie (micro- en macro-economie en internationale handel)
- Marketing (strategievorming, consumentengedrag, marketingmixinstrumenten)
- Juridische wetenschappen (vooral arbeidsrecht en ondernemingsrecht)
- Technische wetenschappen (waaronder procestechnologie, systeemtheorie, arbeidsstudie)
- Gedragswetenschappen (sociologie, arbeids- en organisatiepsychologie)



## Rabobank faalt in reorganisatie klantenservice

Het lukt Rabobank niet om de grote geplande reorganisatie bij de klantenservice door te voeren. De kosten van het project liggen €45 miljoen boven de oorspronkelijke planning. De reorganisatie, die in 2016 van de grond kwam, bestaat uit de overplaatsing van alle klantcontactmedewerkers van lokale kantoren naar acht regionale klantcontactcentra. In 2016 had de bank nog 3700 medewerkers die de klantenservice bedienden, volgens de plannen moeten dat er in 2020 nog zo'n 2100 zijn. Tot op heden is de bank er echter niet in geslaagd het aantal banen terug te dringen. Waar de teller volgens de plannen op 2800 had moeten staan, stond die in werkelijkheid op 3500. De voorzitter van de ondernemingsraad (OR) van Rabobank Nederland, Tanja van den Heuvel, heeft laten weten dat de OR veel signalen krijgt 'van zaken die bij de medewerkers vragen oproepen'. Ze is van mening dat de bank bij de start van het project de impact daarvan op medewerkers heeft onderschat. Van



Foto: Albertus Engbers / 123RF

den Heuvel meldde vorig jaar maart dat er onder callcentermedewerkers onrust heerste omtrent wijzigingen in dienstroosters: 'Dat de bank meer flexibele inzet wil, is begrijpelijk, maar je kunt zo iets niet van de ene op de andere dag invoeren,' zei ze destijds.

Bron: Limburg (2018)

### 1.3.1 Management, organiseren en manager

#### Management

Het woord management is afgeleid van het Engelse werkwoord *to manage*, dat betekent: leiden, beheren, in staat zijn tot. Management heeft te maken met leidinggeven. De betekenis 'in staat zijn tot' slaat op resultaten, doelen: het moet effect hebben. In het Nederlands gebruiken we voor management ook vaak de termen bedrijfsvoering of bedrijfsleiding.

**management** Het optimaal laten samenwerken van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.

Bij het definiëren van **management** zijn drie woorden belangrijk:

1. *Samenwerken*

Management is gericht op het laten samenwerken van mensen. Vaak hebben deze mensen verschillende achtergronden, leeftijden, culturen, opleidingen en voeren ze verschillende functies uit.

2. *Optimaal*

Niet alleen het samenwerken is belangrijk, maar dit moet ook zo goed mogelijk gebeuren, zowel voor de organisatie als geheel als voor de mensen (de deelnemers aan de organisatie).

3. *Bepaald doel*

Het managen van de samenwerking is gericht op een bepaald doel. Het is dus niet vrijblijvend.

#### Organiseren

De definitie van management als activiteit kunnen we ook gebruiken om het begrip **organiseren** te omschrijven als mensen en middelen laten samenwerken om een bepaald doel te bereiken.

**organiseren** Het optimaal laten samenwerken van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.

#### Manager

Met management bedoelen we niet alleen het proces of de activiteit, maar ook de mensen die het uitvoeren; de managers. Wat is dan een **manager**? Met de definitie van management in ons achterhoofd kunnen we nu ook het begrip manager omschrijven als iemand die processen, mensen en middelen aanstuurt om een doel te bereiken.

**manager** Een persoon die sturing geeft aan processen, mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.

## Een organisatie vanuit de top besturen wordt iets van het verleden

Wie zijn de nieuwe managers en wat doen ze anders? Met zijn 40 jaar is Pieter Saman jonger dan het bedrijf dat hij leidt, de succesvolle outdoor-winkelketen Bever. Het aantal vestigingen van de outdoorketen is naar 40 gegroeid en ook online zit de verkoop in de lift, waarbij Bever de winkel- en digitale verkoop nauw weet te verweven. Pieter Saman is de CEO (chief executive officer) van het 41 jaar oude bedrijf, dat in handen is van de Belgische groep A.S. Adventure. 'Ik gebruik de woorden leiding geven zelf eigenlijk nooit. Het verloopt op een natuurlijke manier, we zijn een bedrijf aan het bouwen en iedereen komt in een natuurlijke rol. En die van mij is de rol van overzicht en energie. Een belangrijk element is dat veel van de mensen die bij Bever werken buitenliefhebbers zijn. Dat is al zo sinds de start van het bedrijf. We hebben een gemeenschappelijk doel, namelijk zo veel mogelijk mensen naar buiten zien te krijgen en zorgen dat ze daar een mooie tijd hebben. Die missie is leidend en de medewerkers hebben veel ruimte om daar invulling aan te geven. Het voortdurende gesprek met de klanten speelt een grote rol. Het online kanaal maar ook het winkelbezoek leveren enorm veel informatie over de klantervaring op. De organisatie wordt daar dagelijks mee gevoed, waarmee de medewerkers veel feedback op hun werk krijgen. Hoe ze daar op in willen spelen, kunnen ze voor een belangrijk deel zelf invullen. Wat wij als management moeten doen is het ondersteunen



Foto: Merlijn Doornik / Hollandse Hoogte

en faciliteren van de autonome manier waarop wordt samengewerkt.'

Bron: Van Lonkhuyzen (2018)

Wanneer we naar openstaande vacatures kijken, dan komen we de term manager vaak tegen. Het lijkt soms wel alsof iedereen manager is. Het valt ook op dat veel functies Engelse namen hebben, zoals accountmanager, salesmanager, qualitymanager, service client manager, operations manager, supply chain manager, officemanager en storemanager. Dat heeft natuurlijk ook te maken met het internationale karakter van veel organisaties. We geven een voorbeeld van een moderne manager, in dit geval de topmanager van de outdoor-winkelketen Bever, Pieter Saman.

### 1.3.2 Organisaties, bedrijven en ondernemingen

We weten nu wat een manager is en wat de taak van een manager in hoofdlijnen is. Managers zijn werkzaam in organisaties, ondernemingen en bedrijven. Dat zijn verschillende begrippen en dat vraagt om een nadere uitleg.

**organisatie** Een samenwerkingsverband van mensen die bepaalde doelen willen bereiken.

Een **organisatie** ontstaat vaak uit het feit dat het organisatiedoel beter bereikt wordt wanneer meerdere mensen met elkaar samenwerken dan wanneer individuen het proberen. Voorbeelden van organisaties zijn Amnesty International, Schone Kleren Campagne, Glas Branche Organisatie, Unie van Vrijwilligers, Landelijke Studenten Vakbond (LSvb) en het Leger des Heils.

Amnesty International beoogt de naleving van de mensenrechten zoals die zijn vastgelegd in de Universele verklaring van de rechten van de mens. Amnesty International voert campagne en lobbyt bij overheden. Als dat niet helpt, voeren ze actie; opvallend en altijd geweldloos. Zoiets kun je niet in je eentje doen. Om de doelen van Amnesty International te bereiken, heb je meer – liefst veel – mensen nodig, onder wie medewerkers, leden, donateurs, sympathisanten en activisten.

## Amnesty International

Amnesty International is een wereldwijde organisatie die strijdt tegen onrecht. In meer dan 150 landen voert men actie voor gerechtigheid, vrijheid, menselijke waardigheid en gelijkheid. Het werk beschermt en versterkt mensen – van het afschaffen van de doodstraf tot het opkomen voor de vrijheid van meningsuiting, en van het beschermen van de rechten van migranten en vluchtelingen tot het strijden tegen politiek geweld en vervolging. Amnesty International wordt wereldwijd gesteund door ruim 7 miljoen leden, sympathisanten en activisten. Hiervan steunen twee miljoen mensen Amnesty International financieel als lid, donateur of vaste begunstiger. Amnesty Nederland is met 370.000 leden één van de grootste afdelingen. In Nederland steunen meer dan 650.000 mensen het werk van Amnesty Nederland op de ene of andere manier en dat aantal blijft alleen maar groeien.

Bron: Amnesty International (z.d.)



Foto: Colin Underhill / Alamy Stock Photo

**bedrijf** Een organisatie die goederen of diensten produceert en daarmee voorziet in een maatschappelijke behoefte.

Een organisatie, als samenwerkingsverband van mensen met een bepaald doel, is een verzamelbegrip. Onder het begrip organisatie vallen ook bedrijven en ondernemingen. Wanneer we het hebben over een bedrijf, dan bedoelen we een organisatie met specifieke kenmerken. Een **bedrijf** produceert goederen of diensten en voorziet daarmee in een maatschappelijke behoefte.

Maatschappelijke behoeften kunnen bijvoorbeeld liggen op het gebied van wonen, werken, zorg, kunst, educatie, politiek, maatschappelijke dienstverlening en ontwikkelingshulp. Voorbeelden van bedrijven zijn het GVB (gemeentelijk vervoersbedrijf van Amsterdam), een Algemeen Medisch Centrum (ziekenhuis), het TNO (natuurwetenschappelijk onderzoek), Univé (verzekeraar zonder winstoogmerk) en een ROC (regionaal opleidingscentrum middelbaar beroepsopleiding).

Een bedrijf heeft bestaansrecht wanneer de maatschappij behoefte heeft aan de producten of diensten die door het bedrijf worden voortgebracht. In dat geval spreken we van nuttige goederen. Binnen de groep bedrijven bevinden zich ook ondernemingen.

**onderneming** Een bedrijf met als belangrijkste doel het maken van winst.

**Ondernemingen** zijn bedrijven waarbij het maken van winst het primaire doel is.

## TNO

In 1932 is bij wet de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) opgericht. Het doel van TNO is om kennis toepasbaar te maken voor bedrijven en overheden. Als publiekrechtelijke organisatie hebben we een onafhankelijke positie. TNO verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken. Dat is onze missie en daar werken wij, de ruim 3200 professionals van TNO, dagelijks aan. Dit doen we samen met partners en gericht op negen domeinen.

Bron: TNO (z.d.)



Foto: Joep Poulsen / 123RF

## Customdrone

Mark Woortmeijer richt zich al een jaar of vijf op de business to business markt (B2B) met drones die aan professionele eisen voldoen. 'Er zijn zo veel verschillende soorten drones te koop maar op de B2B-markt vragen bedrijven om maatwerk. Custom Drone stelt drones samen van zowel eigen merk als bestaande merken en integreert alles, inclusief service en software. En als er iets niet bestaat kunnen we het zelf tekenen, ontwerpen en natuurlijk bouwen.' Die aanpak trekt behoorlijk grote klanten aan, ook van buiten Nederland. Een aantal maanden geleden zat Woortmeijer met de Nederlandse marechaussee om de tafel voor een project. Inmiddels levert Custom Drone een drone die uiteindelijk in opdracht voor grote bedrijven zoals Shell moet gaan vliegen. En die kan worden ingezet voor het controleren



Foto: Mark Woortmeijer / Customdrone

van windmolens en andere installaties en agrarische bedrijven.

Bron: Sprout (z.d.)

Voorbeelden van ondernemingen zijn Albert Heijn (supermarkt), Unilever (producent van onder andere voedingsmiddelen), McDonald's (fastfoodketen), CoolCat (kleding-detailhandel), Media Markt (elektronicawinkel) en Customdrone (maatwerkdrone). In de dagelijkse praktijk worden de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming nogal eens door elkaar gebruikt. Men heeft het dan bijvoorbeeld over het bedrijf Philips of Samsung, terwijl dat toch echt ondernemingen zijn. Wanneer in dit boek gesproken wordt over een organisatie, wordt daarmee in de meeste gevallen ook een bedrijf of een onderneming bedoeld. We vatten nu de relatie tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen in één figuur samen.

FIGUUR 1.2

*De relatie tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen*



De figuur toont dat organisaties voor een deel bestaan uit bedrijven die zich kenmerken door de productie van goederen of diensten, en daarmee voorzien in een maatschappelijke behoefte. Een deel van deze bedrijven heeft als belangrijkste doel het maken van winst. Deze groep bedrijven noemen we ondernemingen.

### OEFENVRAGEN

 Kijk op MyLab voor de uitwerkingen van deze oefenvragen.

#### 1. *Organisatie, bedrijf of onderneming?*

Een Nederlandse hogeschool is een instelling voor hoger beroepsonderwijs (hbo).

- Is een hogeschool een organisatie, een bedrijf of een onderneming?
- Welke van de hierboven besproken kenmerken van een organisatie, bedrijf of onderneming gebruik je om jouw antwoord te motiveren?



Organisaties kunnen we ook nog op een andere manier indelen, namelijk in profit- en non-profitorganisaties. Het verschil draait duidelijk om het woord *profit*, Engels voor winst. Het gaat er dus om of een organisatie wel of niet op winst maken is gericht.

### Profitorganisaties

De belangrijkste doelstelling van profitorganisaties is het maken van winst. Dat is ook een voorwaarde voor de continuïteit. Organisaties met als belangrijkste doel het maken van winst hebben we eerder ondernemingen genoemd. De begrippen 'profitorganisatie' en 'onderneming' zijn in dit kader dus synoniemen. Dat wil overigens niet zeggen dat ondernemingen alleen maar gericht zijn op het maken van winst. In toenemende mate zijn veel ondernemingen zich ook bewust van hun maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid. Ondernemingen die sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen, worden ook wel not-for-profit-only-organisaties genoemd.

### Non-profitorganisaties

Een non-profitorganisatie is niet primair gericht op het maken van winst, maar op het vervullen van maatschappelijke behoeften, bijvoorbeeld op het gebied van kunst, educatie, politiek, onderzoek of ontwikkelingshulp. Non-profitorganisaties hebben niet als doel om winst te maken, maar toch kan het zijn dat je moet betalen voor hun diensten, want ze hebben natuurlijk wel inkomsten nodig. De inkomsten bestaan veelal uit rijksbijdragen, subsidies, fondsen, contributies en giften. Voorbeelden van non-profitorganisaties zijn ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, musea, ministeries, gemeenten, waterschappen en bibliotheken.

## 1.3.3

### Organisaties en rechtsvormen

**rechtsvorm** De juridische wijze waarop natuurlijke personen, rechtspersonen of combinaties daarvan samenwerken met het oog op een gemeenschappelijk doel of belang

We kunnen organisaties nog op een derde manier onderscheiden, namelijk op basis van rechtsvormen. **Rechtsvormen** bestaan er voor natuurlijke personen en voor rechtspersonen.

Rechtsvormen voor **natuurlijke personen** zijn:

**natuurlijke personen** Mensen van vlees en bloed met een bepaalde identiteit (naam en voornamen), geboorteplaats en -datum, geslacht en nationaliteit.

- *Eenmanszaak*

Bij de rechtsvorm eenmanszaak is één persoon de eigenaar van de onderneming.

- *Maatschap*

Als twee of meer personen een specifieke samenwerking aangaan, spreken we van een maatschap.

- *Vennootschap onder firma (vof)*

De vennootschap onder firma is een ondernemingsvorm waarbij twee of meer personen (firmanten) een samenwerkingsverband aangaan om onder een gemeenschappelijke naam een bedrijf uit te oefenen.

- *Commanditaire vennootschap (cv)*

Het bijzondere van de commanditaire vennootschap is dat er twee soorten firmanten zijn: beherende en stille vennoten. Beherende vennoten hebben de dagelijkse leiding, stille vennoten zijn alleen financieel betrokken.

In tabel 1.1 geven we de belangrijkste kenmerken van de verschillende rechtsvormen voor natuurlijke personen.

Rechtsvormen bestaan ook voor organisaties als samenwerkingsverband van natuurlijke personen. De rechtsvorm voor organisaties noemen we rechtspersonen (rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid).

**rechtspersoon** Een juridische constructie waardoor een organisatie volwaardig en handelingsbekwaam op kan treden in het rechtsverkeer met alle rechten en plichten van dien.

**Rechtspersonen** zijn organisaties die handelingsbekwaam kunnen optreden in het rechtsverkeer. Daar zijn rechten en plichten aan verbonden, onder andere op het gebied van het hebben van bezittingen en schulden, contracten afsluiten, rechtszaken aanspannen of aangeklaagd worden.

TABEL 1.1

Karakteristieken van rechtsvormen voor natuurlijke personen

	EENMANSZAAK	MAATSCHAP	VENNOOTSCHAP ONDER FIRMA	COMMANDITAIRE VENNOOTSCHAP
<b>Oprichting</b>	Vormvrij	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/notarieel contract	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/notarieel contract	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/notarieel contract
<b>Kapitaalvereiste</b>	Geen	Geen	Geen	Geen
<b>Bestuur</b>	Eigenaar	Maten	Vennoten	Beherend vennoten
<b>Andere organen</b>	Geen	Geen	Geen	Stille vennoten
<b>Aansprakelijkheid</b>	Privé 100%	Alle maten privé voor gelijk deel als maatschap verplichtingen niet nakomt	Alle vennoten privé voor 100% als vof verplichtingen niet nakomt	Beherend vennoten privé 100%, stille vennoten beperkt aansprakelijk

Rechtspersonen zijn in drie categorieën te verdelen:

1. Privaatrechtelijke rechtspersonen.
2. Publiekrechtelijke rechtspersonen (bijvoorbeeld een ministerie, provincie, gemeente, waterschap, publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie, zelfstandig bestuursorgaan).
3. Kerkgenootschappen.

Privaatrechtelijke rechtspersonen zijn:

- *Naamloze vennootschap*  
Een naamloze vennootschap (nv) is een rechtspersoon waarvan het kapitaal verdeeld is in aandelen die in beginsel vrij overdraagbaar zijn.
- *Besloten vennootschap*  
Een besloten vennootschap (bv) met beperkte aansprakelijkheid is een rechtspersoon waarvan het maatschappelijk kapitaal verdeeld is in aandelen die niet vrij overdraagbaar zijn; de aandelen staan op naam.
- *Coöperatie*  
Een coöperatie is een vorm van zelforganisatie van producenten of verbruikers, gericht op het vergroten van de economische macht en het behalen van schaalvoordeel.
- *Vereniging*  
Men spreekt van een vereniging als twee of meer personen volgens vastgestelde regels samenwerken voor een bepaald doel.
- *Stichting*  
Een stichting is een organisatie die erop gericht is een bepaald – meestal sociaal of ideëel – doel te verwezenlijken.

In tabel 1.2 geven we de belangrijkste kenmerken van de rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid.

Als voorbeeld nemen we hier het familiebedrijf van de broers Van Bommel, producent van herenschoenen in het hoge prijssegment. Naast de klassieke Van Bommel-schoenen voert het bedrijf ook de collectie Floris van Bommel waarmee men zich richt tot een veelal jongere en modegevoelige doelgroep.