

BIJLAGE Bestuursnotitie: Vergelijking en keuze bestuursmodel Zeeuwse Milieufederatie

1. Aanleiding en doel van de notitie

De ZMf ontwikkelt zich tot een steeds professionelere organisatie, met een groeiend aantal projecten en partners en daarmee (financiële) verantwoordelijkheden.

Daarnaast zijn er over de samenstelling en structuur van het bestuur eisen opgenomen in de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) en stelt het CBF nadrukkelijk eisen aan de governance binnen de federatie. In de bijlagen bij deze notitie zijn de belangrijkste eisen op een rijtje gezet.

De ontwikkeling van de ZMf en de aanscherping van de eisen van zowel WBTR als CBF keurmerk maken het wenselijk de huidige bestuursstructuur te heroverwegen. Het algemeen bestuur heeft verzocht om een vergelijking van drie gangbare bestuursmodellen binnen de non-profitsector: het reguliere bestuursmodel, het monistisch bestuursmodel, en het Raad van Toezicht (RvT) model, ook wel duaal model genoemd.

Deze notitie heeft tot doel inzicht te geven in de verschillen tussen deze modellen, de voor- en nadelen per model te beschrijven, en een voorstel te doen voor het model dat het beste aansluit bij de huidige en toekomstige positie van de ZMf.

2. Beschrijving van de bestuursmodellen

De algemene ledenvergadering blijft in alle drie de bestuursmodellen het hoogste orgaan van de vereniging.

2.1. Regulier (traditioneel) bestuursmodel

Kenmerken: Het bestuur is zowel beleidsbepalend als uitvoerend. Er is geen afzonderlijk toezichthoudend orgaan.

Voordelen:

- ✓ Directe betrokkenheid van bestuursleden bij het operationele werk.
- ✓ Snelle besluitvorming door korte lijnen.
- ✓ Eenvoudig en overzichtelijk in kleine organisaties.

Nadelen:

- ✓ Risico op vermenging van beleids- en uitvoeringsrollen.
- ✓ Weinig interne controle of tegenspraak.
- ✓ Kwetsbaar bij wisselingen in bestuursleden of personeel.
- ✓ Toezicht is minder onafhankelijk

In het geval van de ZMf is er wel al sprake van een bestuur op afstand dat niet betrokken is bij de dagelijkse aansturing van het bureau.

2.2. Monistisch bestuursmodel

Kenmerken: Het bestuur bestaat uit uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders binnen één bestuursorgaan.

Voordelen:

- Nauwe samenwerking tussen uitvoering en toezicht.
- Meer betrokkenheid bij dagelijkse gang van zaken
- Efficiëntie, door middel van snelheid en flexibiliteit, door één bestuurslaag.
- Snel informatieverkeer, niet-uitvoerende bestuurders zitten dicht op de informatie.

Nadelen:

- Uitvoering en toezicht gaan mogelijk door elkaar lopen
- Toezicht is minder onafhankelijk.
- Kans op onvoldoende checks and balances.
- Vereist een goed evenwicht in verantwoordelijkheden.

2.3. Raad van Toezicht-model (dual model)

Kenmerken: In dit model zijn bestuur en toezicht strikt gescheiden. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor beleid en uitvoering, terwijl de Raad van Toezicht toezicht houdt, de bestuurder benoemt en beoordeelt, en de missie en strategie bewaakt.

Voordelen:

- Heldere scheiding tussen toezicht en uitvoering, wat leidt tot duidelijke rolverdeling en verantwoording, en onbevooroordeelde en geïnformeerde en dus verbeterde besluitvorming.
- Verhoogd niveau van governance en transparantie. De scheiding zorgt ervoor dat de bestuurders zich kunnen concentreren op de operationele leiding en de toezichthouders richten zich op toezicht.
- Continuïteit en professionele borging.
- De gescheiden structuur biedt beter mogelijkheden voor risicobeheer en leidt dus tot beter risicomanagement.
- Beter afstemmen van belangen van werknemers, leden, lidorganisaties, subsidieverstrekkers en andere stakeholders
- Vergroot vertrouwen bij subsidieverstrekkers en samenwerkingspartners.

Nadelen:

- Grotere afstand tussen toezicht en uitvoering.
- Formelere besluitvorming dan in monistisch model. Dit kan leiden tot minder snelle besluitvorming dan monistisch model.
- Vereist voldoende omvang en professionaliteit van de organisatie.

3. Vergelijkend overzicht

<i>Aspect</i>	<i>Regulier bestuur</i>	<i>Monistisch bestuur</i>	<i>Raad van Toezicht-model</i>
Aantal bestuurslagen	1	1	2
Scheiding toezicht / uitvoering	Nee	Gedeeltelijk	Ja
Besluitvorming	Snel en direct	Efficiënt, geïntegreerd	Formeel, gescheiden
Transparantie en checks & balances	Beperkt	Gemiddeld	Hoog
Passend bij organisatiegrootte	Klein / middelgroot	Middelgroot	Middelgroot / groot
Rol vrijwilligersbestuur	Uitvoerend	Beperkt uitvoerend	Toezichhoudend
Mate van professionalisering	Basis	Gemiddeld	Hoog

4. Overwegingen voor de ZMf

Vanuit de ZMf zijn de volgende overwegingen relevant bij de keuze voor een bestuursmodel:

- Professionalisering: De werkzaamheden van de ZMF zijn toegenomen in omvang en complexiteit. Dit vraagt om een duidelijke rolverdeling en professioneel en onafhankelijk toezicht.
- Governance en verantwoording: Subsidieverstrekking en maatschappelijke partners hechten belang aan transparante governance en adequate controlemechanismen. Hierbij wordt ook verwezen naar de eisen die het CBF stelt op het gebied van governance. Het Raad van Toezichtmodel zorgt, door de afstand, ook voor betere afstemming van de verschillende belangen van de verschillende stakeholders.
- Continuïteit: Een duidelijke structuur draagt bij aan bestuurlijke continuïteit en vermindert de afhankelijkheid van individuele bestuursleden. Anders gezegd als de rollen van de bestuurders helder zijn zal er minder sprake van verloop zijn.
- Capaciteit en deskundigheid: De huidige inzet van bestuursleden op uitvoerende taken legt een grote druk op vrijwilligerscapaciteit. Een scheiding van rollen kan dit verminderen.

5. Conclusie en voorstel

Op basis van bovenstaande analyse wordt geconcludeerd dat het Raad van Toezicht-model het meest toekomstbestendige bestuursmodel is voor de ZMf. Dit model sluit het beste aan bij de gewenste professionalisering, de eisen van goed bestuur (good governance), en de behoefte aan duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling tussen toezicht, bestuur en uitvoering.

Bijlage 1

De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR), die op 1 juli 2021 in werking trad, heeft als doel om het bestuur en toezicht binnen verenigingen, stichtingen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen te verbeteren en te verduidelijken.

Hieronder staan de belangrijkste eisen en veranderingen uit de WBTR samengevat.

1. Aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders

- ✦ Bestuurders en toezichthouders van verenigingen en stichtingen zijn persoonlijk aansprakelijk bij wanbestuur (net als bij BV's en NV's).
- ✦ Dit geldt ook bij faillissement: als sprake is van onbehoorlijk bestuur dat een belangrijke oorzaak is van het faillissement, kunnen bestuurders privé aansprakelijk zijn.

2. Taken en verantwoordelijkheden

- ✦ De bestuurstaak en toezichtstaak worden duidelijker omschreven:
 - Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie.
 - Toezichthouders (bijv. in een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen) houden toezicht op het bestuur.
- ✦ Beide moeten hun taak naar het belang van de rechtspersoon uitvoeren.

3. Tegenstrijdig belang

- ✦ Een bestuurder of toezichthouder mag niet deelnemen aan besluitvorming als hij/zij een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat strijdig is met het belang van de organisatie.
- ✦ Als daardoor geen besluit kan worden genomen, dan beslist de raad van toezicht of, als die er niet is, de algemene ledenvergadering.

4. One-tier en two-tier bestuursmodellen

- ✦ De wet maakt het mogelijk om te kiezen voor:
 - Een two-tier model (bestuur + aparte raad van toezicht), of
 - Een one-tier model, waarin uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders samen in één bestuur zitten.
- ✦ Dit moet wel in de statuten worden vastgelegd.

5. Beperking van het aantal bestuursfuncties

- ✦ Een persoon mag niet te veel toezichthoudende functies tegelijk hebben.
- ✦ Er gelden limieten voor cumulatie van functies, vooral bij grote stichtingen of organisaties met een publiek belang.

6. Ontslag van bestuurders en toezichthouders

- ✦ De rechter kan bestuurders of toezichthouders van stichtingen ontslaan als zij hun taak verwaarlozen, in strijd met de wet of statuten handelen, of zich onbehoorlijk gedragen.
- ✦ Dit geldt ook als ze door hun handelen de organisatie ernstig schaden.

7. Statuten en aanpassingstermijn

- ✓ Organisaties moesten hun statuten aanpassen aan de WBTR bij de eerstvolgende statutenwijziging.
- ✓ Zaken die moeten worden gecontroleerd of aangepast zijn o.a.:
 - Bevoegdheidsverdeling binnen het bestuur
 - Regeling bij tegenstrijdig belang
 - Aantal zittingstermijnen
 - Benoeming en ontslag van bestuurders/toezichthouders
 - Eventuele inrichting van toezicht

8. Belang van de rechtspersoon

- ✓ De wet benadrukt dat bestuurders en toezichthouders altijd moeten handelen in het belang van de rechtspersoon (dus niet in eigen belang of dat van een bepaalde groep leden).

Bijlage 2

Eisen aan governance vanuit het CBF

Bron: [Nieuwe Normen en Beloningsregeling per 1 januari 2025 | CBF](#)

5. GOVERNANCE

- 5.1. Inrichting, taken en verantwoordelijkheden
 - 5.1.1. De governance-structuur van het Goede Doel is zodanig ingericht dat sprake is van een scheiding tussen de functies besturen en toezichhouden in een Monistisch model of een Raad van Toezichtmodel.
 - 5.1.2. Het Goede Doel legt in de statuten en/of een of meer reglementen vast hoe het dit doet. Als het Goede Doel een Bestuur met Directiemodel kent, dan ontwikkelt het zich zodanig dat vanaf enig jaar sprake is van een Monistisch model of een Raad van Toezichtmodel.
 - 5.1.3. Het Goede Doel geeft uitvoering aan en regelt in de statuten en/of in reglementen de volgende onderwerpen:
 - a. in een Bestuur met Directiemodel: de taken, taakverdeling, onafhankelijke en integere taakvervulling, samenstelling en functieprofielen van het Bestuur en de Directie en - wat betreft het Bestuur - het gewenste aantal leden, de criteria voor deskundigheid, onafhankelijkheid, diversiteit en inclusie, de wijze van benoeming en ontslag van de leden, de maximale zittingstermijnen van de leden, doorlopende educatie en jaarlijkse zelfevaluatie;
 - b. in een Monistisch model: de taken, taakverdeling, onafhankelijke en integere taakvervulling, samenstelling en functieprofielen van het Bestuur, het gewenste aantal leden, de criteria voor deskundigheid, onafhankelijkheid, diversiteit en inclusie van het Bestuur, de wijze van benoeming en ontslag van de leden, de maximale zittingstermijnen van de niet-uitvoerende bestuurders, doorlopende educatie en jaarlijkse zelfevaluatie van het Bestuur;
 - c. in een Raad van Toezichtmodel: de taken, taakverdeling, onafhankelijke en integere taakvervulling, samenstelling en functieprofielen van het Bestuur en het Intern Toezichthoudend Orgaan en - wat betreft het Intern Toezichthoudend Orgaan - het gewenste aantal leden, de criteria voor deskundigheid, onafhankelijkheid, diversiteit en inclusie, de wijze van benoeming en ontslag van de leden, de maximale zittingstermijnen van de leden, doorlopende educatie en jaarlijkse zelfevaluatie welke periodiek plaats dient te vinden onder onafhankelijke, externe begeleiding;
 - d. in alle drie modellen: de wijze waarop wordt omgegaan met belangenverstremgeling en Tegenstrijdig Belang en de maatregelen die worden genomen om ongewenste belangenverstremgeling dan wel de schijn daarvan zo veel mogelijk te voorkomen. De statuten en/of het reglement waarin deze onderwerpen zijn geregeld worden door het Goede Doel actueel gehouden.
 - 5.1.4. Het Bestuur legt in de Jaarverslaggeving verantwoording af over de wijze waarop de normen van de Erkenningsregeling worden nageleefd. In een Raad van Toezichtmodel ziet het Intern Toezichthoudend Orgaan daarop toe.

- 5.1.5. In een Raad van Toezichtmodel stelt het Intern Toezichthoudend Orgaan en in een Monistisch model stellen de niet-uitvoerende bestuurders een toezichtvisie vast.
- 5.2. Beschikkingsmacht
 - 5.2.1. De beschikkingsmacht van de leden van het Intern Toezichthoudend Orgaan, het Bestuur en de medewerkers van het Goede Doel is zodanig beperkt dat zij niet over het vermogen van het Goede Doel kunnen beschikken alsof het hun eigen vermogen is. Het Goede Doel legt in de statuten de vertegenwoordigingsbevoegdheid van leden van het Bestuur en eventueel Directeur(en) vast, waarbij een tweehandtekeningenstelsel het uitgangspunt is.
- 5.3. Transparantie over belangenverstrengeling en Tegenstrijdig Belang
 - 5.3.1. Indien zich ongewenste belangenverstrengeling of een Tegenstrijdig Belang van een lid van het Bestuur en/of het Intern Toezichthoudend Orgaan heeft voorgedaan, is het Goede Doel daarover transparant en vermeldt het welke maatregelen zijn genomen.
- 5.4. Bezoldigingsbeleid en beloning
 - 5.4.1. De vergoeding voor de leden van het eventuele Intern Toezichthoudend Orgaan is beperkt tot een vergoeding voor gemaakte kosten en/of een Niet-Bovenmatige Vacatievergoeding
 - 5.4.2. De hoogte van de vergoeding wordt schriftelijk vastgelegd. Het Goede Doel leeft de Regeling beloning directeuren van Goede Doelen na.