

---

## Nadere verkenning *one tier*-model

E. (Edward) Moolenburgh  
Directeur  
[emoolenburgh@vbs.nl](mailto:emoolenburgh@vbs.nl)  
© VBS, 2020

---

## INHOUD

|           |  |          |
|-----------|--|----------|
| <b>1.</b> | <b>Algemene kenmerken</b>                              | <b>3</b> |
| <b>2.</b> | <b>Veelvoorkomende variant</b>                         | <b>5</b> |
| <b>3.</b> | <b>Twee andere varianten</b>                           | <b>7</b> |
| <b>4.</b> | <b>Aspecten van praktische uitwerking (een aanzet)</b> | <b>9</b> |

## 1. ALGEMENE KENMERKEN

- Binnen een stichting is statutair sprake van één orgaan: het bestuur. Binnen een vereniging is er statutair sprake van twee organen: het bestuur en de Algemene Ledenvergadering
- Binnen het bestuur wordt een statutair onderscheid gemaakt tussen bestuurders met een niet-uitvoerende, toezichhoudende functie en bestuurders met een uitvoerende functie. Dit heet een functionele scheiding.
- Het bestuur als geheel (dus niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders gezamenlijk) is bestuurlijk eindverantwoordelijk en aansprakelijk. Er is dus geen beperkte aansprakelijkheid voor de niet-uitvoerende, toezichhoudende bestuurders.
- Het niet-uitvoerende gedeelte van het bestuur voert de *toezichhoudende rol* uit conform wet- en regelgeving, code goed bestuur en statuten.
  - In de situatie van een vereniging heeft de Algemene Ledenvergadering krachtens het verenigingsrecht van nature een toezichhoudende rol; er dient een nadere uitwerking plaats te vinden.
  - Let op: het is *good practice* dat de voorzitter van het bestuur als geheel uit het toezichhoudende gedeelte komt en ook dat de toezichhouders in de meerderheid zijn<sup>1</sup>.
  - Binnen het niet-uitvoerende, toezichhoudende gedeelte van het bestuur is er sprake van een borging van deskundigheden. We spreken niet van portefeuillehouders, omdat het niet om bestuurders in uitvoerende zin gaat.
  - Het gaat om vrijwilligers
  - Er is sprake van een (algemeen) openbaar competentieprofiel voor toezichhouders. De MR adviseert hierover.
- Het uitvoerende gedeelte van het bestuur voert de *bestuurlijke rol* uit conform wet- en regelgeving, code goed bestuur en statuten. Zij is belast met de voorbereiding en uitvoering van bestuursbesluiten, de dagelijkse gang van zaken en de algemene leiding.
  - Er kan sprake zijn van één of meerdere uitvoerende bestuurders.
  - Het gaat om meerdere personen in dienst van de rechtspersoon en/of vrijwilligers.
  - Binnen het uitvoerende gedeelte van het bestuur kan sprake zijn van portefeuillehouders als het bestuur uit meerdere personen bestaat.
  - Het uitvoerend bestuur kan adviseurs inroepen om haar te ondersteunen.
- Het bestuur kan het management een volmacht geven (en weer intrekken) om uitvoerende bestuurlijke taken namens het bestuur uit te voeren.

---

<sup>1</sup> De toezichhouders moeten in staat zijn om een grote beslissing, zoals bijvoorbeeld de begroting, tegen te houden. Een voorzitter van het bestuur die tevens lid zou zijn van het uitvoerend gedeelte van het bestuur zou –in een vergadering die hij leidt- kunnen worden geconfronteerd met een afwijzing van een beleidsstuk dat hij zelf heeft voorbereid/ingediend, terwijl hij dan ook de gewijzigde beleidslijn weer dient uit te voeren.

- 
- Het intern toezicht en het uitvoerend bestuur zit dicht op elkaar: betrokkenheid en *efficiency*. Een valkuil kan zijn dat de roldiscipline onder druk komt te staan.

## 2. VEELVOORKOMENDE VARIAANT

1. het toezichthoudende gedeelte bestaat uit (ouders) vrijwilligers. Het uitvoerende gedeelte bestaat uit de directeur. De directeur maakt onderdeel uit van het bestuur.



Uitvoerend bestuurders (vrijwillig, ouders)

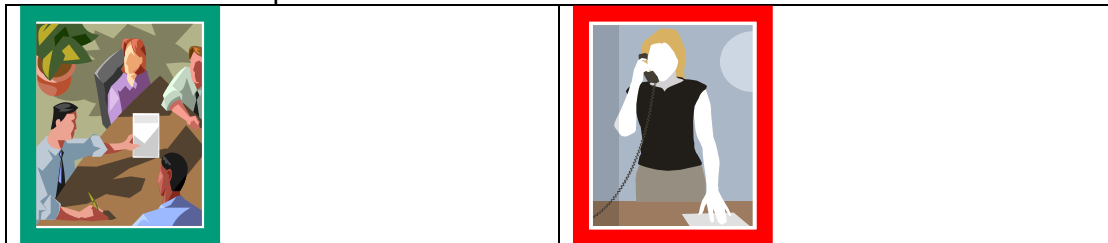


Toezichthoudende bestuurders (vrijwillig, ouders)



Directeur (bezoldigd)

Als uitvoerend bestuurder = directeur: rechtspersonlijke en arbeidsrechtelijke relatie met de rechtspersoon

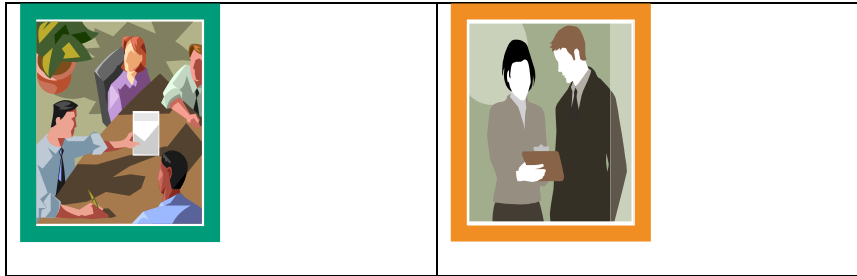


- De taakverdeling tussen het toezichthoudende en het uitvoerende gedeelte van het bestuur wordt beschreven in de statuten en in het bestuursreglement/managementstatuut (kan in dit geval één document zijn).
- In praktijk betekent dit dat (eventueel een gedeelte van) het huidige bestuur toetreedt tot het niet-uitvoerend, toezichthoudend gedeelte (ouders).

- De directeur treedt als directeur-bestuurder toe tot het uitvoerend gedeelte van het bestuur.
- Niet-uitvoerende, toezichthoudende en vrijwillige uitvoerende bestuurders hebben alleen een rechtspersoonlijke relatie met de stichting/vereniging. De directeur-bestuurder heeft zowel een rechtspersoonlijke als een arbeidsrechtelijke relatie met de stichting/vereniging.
- Bij vereniging: er zal moeten worden gekeken naar de rol van de commissie van toezicht omdat er anders op meerdere plekken intern toezicht wordt uitgeoefend en dat is niet efficiënt (en daarmee waarschijnlijk ook niet effectief). Het ligt voor de hand deze commissie op te heffen.
- Bezoldiging: toezichthoudende bestuurders worden niet bezoldigd, wel krijgen zij eventueel een onkostenvergoeding (vaststellen door bestuur). De directeur-bestuurder wordt bezoldigd (heeft immers een dienstverband met de stichting/vereniging) en ontvangt eventueel een onkostenvergoeding (vaststellen door bestuur).
- Benoeming, schorsing en ontslag: Bij stichting: door bestuur. Bij vereniging, zowel niet-uitvoerenden als uitvoerenden door ALV op voordracht bestuur met uitzondering van directeur-bestuurder. Hiertoe nadere regeling treffen in statuten.

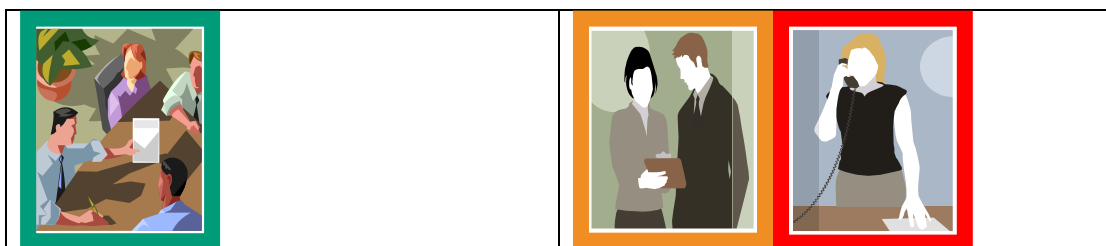
### 3. TWEE ANDERE VARIANTEN

- a) Zowel het toezichthoudende als het uitvoerende gedeelte bestaat uit (ouders) vrijwilligers. De directeur maakt geen onderdeel uit van het bestuur.



- Het bestuur mandateert taken aan de directeur via het managementstatuut.
- De taakverdeling tussen het toezichthoudende en het uitvoerende gedeelte van het bestuur wordt beschreven in de statuten en in het bestuursreglement.
- In praktijk betekent dit dat (een gedeelte van) het huidige bestuur (ouders dus) wordt opgesplitst in een niet-uitvoerend, toezichthoudend gedeelte en een uitvoerend gedeelte.
- Niet-uitvoerende, toezichthoudende en uitvoerende bestuurders hebben alleen een rechtspersoonlijke relatie met de stichting/vereniging.
- In een vereniging zal er moeten worden gekeken naar de rol van de commissie van toezicht, omdat er anders op meerdere plekken intern toezicht wordt uitgeoefend en dat is niet efficiënt (en daarmee waarschijnlijk ook niet effectief).
- Bezoldiging: toezichthoudende bestuurders worden niet bezoldigd, wel krijgen ze eventueel een onkostenvergoeding (vaststellen door bestuur). Vrijwillige uitvoerende bestuurders (ouders) worden niet bezoldigd, wel eventueel een onkostenvergoeding (vaststellen door bestuur).
- Benoeming, schorsing en ontslag: Bij stichting: door bestuur. Bij vereniging, zowel niet-uitvoerenden als uitvoerenden door ALV op voordracht bestuur met uitzondering van directeur-bestuurder. Hiertoe nadere regeling treffen in statuten.

- b) Het toezichthoudende gedeelte bestaat uit (ouders) vrijwilligers. Het uitvoerende gedeelte bestaat uit (ouder(s)) vrijwilliger(s) en de directeur. De directeur maakt onderdeel uit van het bestuur.



- De taakverdeling tussen het toezichthoudende en het uitvoerende gedeelte van het bestuur wordt beschreven in de statuten en in het bestuursreglement/managementstatuut (kan in dit geval één document zijn).
- In praktijk betekent dit dat (een gedeelte van) het huidige bestuur wordt opgesplitst in een niet-uitvoerend, toezichthoudend gedeelte en een uitvoerend gedeelte (ouders). De directeur treedt als directeur-bestuurder toe tot het uitvoerend gedeelte van het bestuur.
  - Binnen uitvoerend gedeelte bijvoorbeeld directeur-bestuurder en penningmeester (die dan dus uitvoerend is) of andere portefeuillehouder(s).
- Niet-uitvoerende, toezichthoudende en vrijwillige uitvoerende bestuurders hebben alleen een rechtspersoonlijke relatie met de stichting/vereniging. De directeur-bestuurder heeft zowel een rechtspersoonlijke als een arbeidsrechtelijke relatie met de stichting/vereniging.
- In een vereniging zal er moeten worden gekeken naar de rol van de commissie van toezicht, omdat er anders op meerdere plekken intern toezicht wordt uitgeoefend en dat is niet efficiënt (en daarmee waarschijnlijk ook niet effectief).
- Bezoldiging: toezichthoudende bestuurders worden niet bezoldigd, wel eventueel onkostenvergoeding (vaststellen door bestuur). Vrijwillige uitvoerende bestuurders (ouders) worden niet bezoldigd, wel eventueel een onkostenvergoeding (vaststellen door bestuur). De directeur-bestuurder wordt bezoldigd (heeft immers een dienstverband met de stichting/vereniging) en ontvangt eventueel een onkostenvergoeding (vaststellen door bestuur).
- Benoeming, schorsing en ontslag: Bij stichting: door bestuur. Bij vereniging, zowel niet-uitvoerenden als uitvoerenden door ALV op voordracht bestuur met uitzondering van directeur-bestuurder. Hiertoe nadere regeling treffen in statuten.



#### 4. ASPECTEN VAN PRAKTISCHE UITWERKING (EEN AANZET)

*Algemene keuzes/uitwerking:*

- *Statuten*
- *Bestuursreglement/managementstatuut*
- *Toezichtkader*
- *Competentieprofiel toezichthoudende bestuurder*
- *Competentieprofiel uitvoerende bestuurder (eventueel een specifieke voor directeur-bestuurder)*

Bij verenging: relatie ALV- bestuur

- Terrein van intern toezichthouden:
  - De ALV heeft een onvervreembare taak op het terrein van intern toezicht. Hieraan zal statutair recht moeten worden gedaan. De ALV kan in praktische zin (net als nu bij de commissie van toezicht) statutair het intern toezicht beleggen bij het toezichthoudende gedeelte van het one-tierbestuur.
  - Een continuering van de commissie van toezicht tezamen met een one-tiermodel is dubbelop en zal niet ten goede komen aan efficiency, effectiviteit en rolvastheid. Het ligt voor de hand deze op te heffen.
- Terrein van bestuurlijke benoemingen:
  - In de situatie dat de directeur onderdeel uitmaakt van het bestuur, zal statutair een voorziening moeten worden getroffen zodat niet op enig moment de situatie kan ontstaan dat een ALV de directeur-bestuurder als bestuurder ontslaat, terwijl deze natuurlijk tegelijkertijd ook een arbeidscontract met de vereniging heeft (en het bestuur ontslaat, benoemt en schorst de directeur).

Binnen het bestuur

- Relatie toezicht / uitvoerend
  - Wordt geregeld in statuten en een bestuursreglement (indien de directeur toetreedt tot het uitvoerend gedeelte van het bestuur, kan dit bestuursreglement samenvallen met het managementstatuut).
  - Toezichthoudende bestuurders voeren hun toezichthoudende taken uit conform wet- en regelgeving en code goed bestuur.
  - Uitvoerende bestuurders bereiden beleid voor en voeren uit.
  - Het bestuur als geheel stelt beleid vast. Doordat de toezichthouders in de meerderheid zijn impliceert dit tevens een 'goedkeuring' van de interne toezichthouders.
  - Er zijn aparte competentieprofielen voor toezichthoudende bestuurders en voor uitvoerende bestuurders.
- Binnen toezichthoudend
  - Binnen het toezichthoudende gedeelte zijn er geen portefeuillehouders, wel een voorzitter en natuurlijk zijn verschillende

deskundheidsgebieden geborgd. Het toezichthoudende gedeelte van het bestuur kan eventueel commissies instellen op deelterreinen.

*Keuzes:*

- *Aantal leden toezichthoudend gedeelte van het bestuur*
- *Welke deskundigheden minimaal aanwezig*
- *Competentieprofiel*
- *Inhoud van toezichtkader (zie voorbeeld)*
  
- **Binnen uitvoerend**
  - Binnen het uitvoerende gedeelte kunnen er wel portefeuillehouders zijn.
  - Indien er meer dan een uitvoerende bestuurder is, dan zullen er in een bestuursreglement ook afspraken moeten staan over onderlinge werkwijze en besluitvorming.
  - De directeur-bestuurder is het gezicht naar binnen en naar buiten
  - Een uitvoerend gedeelte kan bij de voorbereiding van beleid gebruik maken van (onbezoldigde) adviseurs

*Keuzes (ook later te bepalen/aan te passen door uitvoerend gedeelte van het bestuur):*

- *Aantal leden uitvoerend gedeelte van het bestuur*
  - *Taak- en verantwoordelijkheidsverdeling*
  - *Bij meerdere: wie is voorzitter van het uitvoerende gedeelte*
- *Competentieprofiel*
- *Eventuele nadere mandatering bestuurstaken binnen de organisatie*
- *Eventuele verder benodigde deskundigheid (incidenteel en structureel)*