

# Analyse governancestructuur

---

Humanistisch Verbond

---

---

17-04-2024

---

**Voortuit**



## Inleiding

Het Humanistisch Verbond (HV) is een groeiende vereniging met een rijke geschiedenis. Vanuit de humanistische traditie zet het HV zich in voor een mentaal weerbare en veerkrachtige samenleving, waarin zingeving en de actieve inzet voor een rechtvaardige en menswaardige samenleving hand in hand gaan.

De afgelopen twee jaar is het bestuur van samenstelling gewijzigd en is er een nieuwe directeur en voorzitter aangetreden. Een nieuwe strategie is vastgesteld, en het landelijk bureau en de vereniging zijn steeds verder geprofessionaliseerd. Hierbij is ook de behoefte ontstaan om de *governance* te herijken.

Inmiddels heeft het bestuur ondersteund door adviesbureau Goed geschud, een analyse gemaakt van de huidige situatie. Deze analyse is gebaseerd op documentonderzoek en uitgebreide gesprekken met bestuursleden en medewerkers van het HV.

## Op hoofdlijnen

In het kort komt de analyse hierop neer:

- In de huidige structuur liggen alle formele bevoegdheden, met uitzondering van de bevoegdheden van de ALV, bij het bestuur.
- De directeur heeft de ruimte en het vertrouwen om zelfstandig te opereren, waarbij het bestuur bewust op gepaste afstand opereert.
- De directeur heeft het mandaat om uit naam van het bestuur bevoegdheden uit te oefenen. Hij heeft geen eigen bevoegdheden. Het bestuur blijft in de huidige situatie verantwoordelijk voor al zijn besluiten. Dit is ongewenst en risicovol omdat een bestuur op afstand niet het zicht heeft op deze besluiten. Dit zicht is wel nodig is om hiervoor verantwoordelijkheid te kunnen nemen.
- De huidige structuur past bij een organisatie waarbij het bestuur dichtbij de organisatie opereert. De professionalisering van de werkorganisatie en de vereniging, maakt dat het bestuur meer op afstand kan functioneren. Dit is momenteel niet geformaliseerd in de statuten.

- Een manier om de huidige structuur beter aan te laten sluiten bij het HV, is het toewerken naar een structuur met een RvT/RvC en een directeur/bestuurder. Het bestuur is voornemens dit proces in gang te zetten, en start daarvoor met een traject van ledenraadpleging.
- De huidige governancestructuur past niet meer bij het HV van vandaag.

## Huidige situatie

### Formele structuur

De inrichting van het HV is geregeld in statuten en in een daarop gebaseerd directiestatuut en huishoudelijk reglement. Hieronder hebben we -zonder volledig te willen zijn- de belangrijkste formele bepalingen beschreven.

HV is een **vereniging** met een **bestuur**. Het bestuur heeft zeven leden, wat statutair het minimumaantal is. De bestuursleden worden door de **Algemene Ledenvergadering** uit haar leden gekozen.

Er is een **titulair directeur** die leiding geeft aan de werkorganisatie. Op basis van het directiestatuut zijn hem hiervoor bevoegdheden gemandateerd. Dit betekent dat deze bevoegdheden door de directeur in naam en onder verantwoordelijkheid van het bestuur uitgeoefend kunnen worden, maar dat dit bevoegdheden van het bestuur blijven. Het bestuur heeft in de huidige situatie alle bevoegdheden met betrekking tot de vereniging, met uitzondering van de bevoegdheden die aan de ALV toekomen. Het mandateren door middel van een directiestatuut doet daar niets aan af.

De directeur dient te handelen binnen de kaders van de strategische documenten en de begroting zoals vastgesteld door het bestuur. Wanneer de directeur voor een bedrag van opgeteld meer dan €50.000,- per jaar buiten de begroting wil handelen, heeft hij daar expliciet toestemming van het bestuur voor nodig.

Afzonderlijke bestuursleden hebben geen eigenstandige bevoegdheden. Ze hebben geen formele bevoegdheden om zelfstandig het HV te vertegenwoordigen.

Het bestuur kan commissies instellen die - onder de verantwoordelijkheid van het bestuur - kunnen ondersteunen bij haar taakuitoefening.

Het HV kent, in door het hoofdbestuur vastgestelde geografische gebieden, afdelingen. Afdelingen worden gevormd door de daarbij ingedeelde leden, en het bestuur regelt de werkwijze van de afdeling in een reglement.

De bevoegdheid om functionarissen aan te stellen, te schorsen of te ontslaan ligt bij het bestuur en is gemandateerd aan de directeur. Daarbij is de directeur bevoegd om binnen vastgestelde beleidskaders, begroting en bestuursbesluiten het bestuur te vertegenwoordigen.

### **De praktijk**

Het HV kent een bestuur van zeven bestuursleden. Dat bestuur komt tweemaandelijks bijeen. Onderling hebben zij portefeuilles verdeeld. Naast een voorzitter, penningmeester en secretaris is er een bestuurslid Humanistische diensten, een bestuurslid marketing, communicatie en werving en een bestuurslid vereniging en activiteiten. Daarnaast is er sinds kort een auditcommissie die het bestuur adviseert over alle financiële zaken.

Hoewel de statuten geen zelfstandige bevoegdheden toekennen aan individuele bestuursleden, brengt de portefeuillevverdeling met zich mee dat dit in de praktijk wel zo lijkt. Op het gebied van zending worden voordrachten van de benoemingsadviescommissie bijvoorbeeld door een individueel bestuurslid bekrachtigd.

In het verleden functioneerde het bestuur op zeer korte afstand van de werkmaatschappij. Door de verdere professionalisering van de organisatie, is de noodzaak voor een nabij bestuur afgenomen. Het bestuur functioneert daarom meer op afstand. Het landelijk bureau is professioneel en toegerust genoeg om zicht en grip te hebben op de dagelijkse gang van zaken. Daarbij is het, gelet op de grootte van de organisatie en de tijd die bestuursleden hebben om zich met de dagelijkse gang van zaken bezig te houden, niet reëel of wenselijk om dicht op de dagelijkse operatie te zitten. Deze ontwikkeling wordt door zowel

directeur als bestuursleden gezien als positief. Dit maakt dat de directeur steeds meer in positie komt. Wel wordt gesignaleerd dat deze situatie zich niet goed verhoudt tot de formele inrichting van de organisatie, waarbij de formele bevoegdheden enkel bij het bestuur en de Algemene Ledenvergadering liggen.

## Analyse

De huidige governancestructuur past bij een organisatie waar het bestuur dichtbij de organisatie functioneert. Met uitzondering van de bevoegdheden van de ALV, liggen immers alle bevoegdheden bij het bestuur. Inmiddels is de organisatie zodanig geprofessionaliseerd, dat meer afstand tussen bestuur en directeur passend en wenselijk is. Dit is inmiddels ook de praktijk, maar wordt niet weerspiegeld in de statuten. De titulair directeur krijgt weliswaar het vertrouwen en de ruimte om zelfstandig te opereren, maar kan slechts uit naam van het bestuur bevoegdheden uitoefenen. Dit is niet passend bij een bestuur dat op zekere afstand opereert en brengt risico's met zich mee.

Het nemen van de verantwoordelijkheid voor vrijwel alle besluiten die in de organisatie genomen worden, is moeilijk voor een bestuur dat gemiddeld zes keer per jaar bij elkaar komt en past niet bij het professionele niveau van de huidige organisatie. Het mandateren van de directeur tot het nemen van besluiten die statutair bij het bestuur liggen zou de uitzondering moeten zijn, maar is momenteel de norm.

Een alternatief voor de huidige structuur is een Raad van Toezicht-model. Een vereniging met een Raad van Toezicht-model kent een bestuur én een Raad van Toezicht (RvT). De RvT is werkgever van het bestuur, en het bestuur is werkgever van de werkorganisatie.

Bij deze structuur is de directie ook bestuurder en draagt daar de bijbehorende verantwoordelijkheid voor. De RvT houdt daar toezicht op, onder meer door vanuit zijn werkgeversrol het bestuur te beoordelen.

De Algemene Ledenvergadering blijft in deze structuur het hoogste orgaan van de vereniging. Nog steeds komt de ALV alle bevoegdheden toe die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn opdragen.

Daarnaast worden de 'checks and balances' in dit model bewaakt door de RvT die toezicht houdt op de directeur/bestuurder, de ALV die goedkeuring moet geven op belangrijke stukken en beslissingen, en de werkorganisatie die onder leiding staat van de directeur bestuurder, waarop de RvT toezicht houdt.

## Waar willen we naartoe?

Het hoofdbestuur is van mening dat het verstandig is om toe te werken naar een Raad van Toezicht-model. Hieronder wordt de huidige governancestructuur, en de gewenste structuur toegelicht.

### Huidig model

In het huidige model is de **Algemene Ledenvergadering (ALV)** het hoogste orgaan van het HV. Aan de ALV komen alle bevoegdheden toe, die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn opgedragen. Zij gaat onder meer over het aan- en aftreden van bestuursleden en het goedkeuren van jaarverslagen, jaarrekeningen goedkeuren en begrotingen.

Het **hoofdbestuur** is belast met het besturen van de vereniging, en legt daar verantwoording over af. Het bestuur mandateert een aanzienlijk deel van haar taken naar de directeur.

Dit betekent dat deze bevoegdheden door de **directeur** in naam en onder verantwoordelijkheid van het bestuur uitgeoefend kunnen worden, maar dat de bevoegdheden van het bestuur blijven. De directeur geeft leiding aan de **werkorganisatie**. Toch ligt bijvoorbeeld de bevoegdheid om medewerkers aan te stellen, te schorsen of te ontslaan bij het bestuur en is deze slechts gemandateerd aan de directeur.



#### Gewenst model

In het gewenste model is de **ALV** nog steeds het hoogste orgaan van het HV. Nog steeds komt de ALV alle bevoegdheden toe die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn opgedragen.

In het gewenste model benoemt de ALV de RvT. De RvT gaat in het gewenste model over het aanstellen van de directeur bestuurder. Verder veranderen de bevoegdheden van de ALV niet. Zo moeten bijvoorbeeld jaarverslagen en jaarrekeningen goedgekeurd worden door het ALV, en ook de begroting moet goedgekeurd worden.

De **RvT** is belast met het toezicht houden op de gang van zaken binnen de vereniging, en met de werkgeversrol van de directeur bestuurder. De RvT gaat over het benoemen en ontslaan van de directeur bestuurder. Benoemen van de directeur bestuurder doet de RvT aan de hand van een door de ALV goedgekeurd functieprofiel. De RvT kent een audit- en remuneratie commissie en heeft de mogelijkheid om waar wenselijk andere commissies in te stellen.



De **directeur bestuurder** is belast met het besturen van de vereniging, en legt daarover verantwoording af. De RvT stelt de directeur/bestuurder aan die naast het besturen van de vereniging leiding geeft aan de **werkorganisatie**. Daarvoor is de directeur/bestuurder zelf verantwoordelijk. Mandateren via een directiestatuut is in het gewenste model niet langer nodig. Hiermee komen de bevoegdheden in lijn met de feitelijke verantwoordelijkheden.



## Bijlage: Wet- en regelgeving

In deze bijlage worden enerzijds de wettelijke kaders voor bestuur en toezicht beschreven. Vervolgens worden de kaders uit reglementen en richtlijnen beschreven die specifiek van toepassing zijn op HV. I

### **Wetgeving**

In boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW), specifiek in titel 2, wordt de basis van het bestuur en toezicht van een vereniging geregeld. De wet legt de basis, maar geeft veel ruimte voor maatwerk door te bepalen dat veel afwijkend geregeld kan worden in de statuten van de vereniging. Hieronder worden de wettelijke taken en bevoegdheden van achtereenvolgens het bestuur en de raad van toezicht op hoofdlijnen weergegeven. In het burgerlijk wordt gesproken over een raad van commissarissen. Er is geen formeel verschil met het in de maatschappelijke sector meer gebruikelijke raad van toezicht.

#### *Over het bestuur*

Hierin staat dat het bestuur is belast met het besturen van de vereniging en zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de vereniging en de met haar verbonden onderneming of organisatie (zie artikel 2:44 BW). In de statuten kan worden bepaald hoeveel stemmen een bestuurder in een bestuursvergadering heeft. In de algemene vergadering hebben bestuurders – die niet zelf lid zijn van de vereniging – een raadgevende stem.

De vereniging wordt vertegenwoordigd door het bestuur; in de statuten kan worden bepaald dat de vertegenwoordiging aan een of meerdere bestuurders (niet zijnde het gehele bestuur) toekomt (zie artikel 2:45 BW). Ook kan via de statuten de bevoegdheid tot vertegenwoordiging aan anderen dan de bestuurders worden toegekend.

#### *Over de raad van commissarissen / raad van toezicht*

Een raad van commissarissen / raad van toezicht (RvC) is bij een vereniging niet verplicht, maar via de statuten kan worden bepaald dat er een RvC zal zijn, die bestaat uit één of meer natuurlijke personen (zie artikel 2:47 BW).

De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vereniging en de met haar verbonden onderneming of organisatie. Hij staat het bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vereniging en de met haar verbonden onderneming of organisatie. In de statuten kan de taak van de RvC worden uitgebreid.

Tenzij bij statuten anders bepaald, is de RvC bevoegd iedere door de algemene vergadering benoemde bestuurder te allen tijde te schorsen. Deze schorsing kan te allen tijde door de algemene vergadering worden opgeheven.

Statuten kunnen RvC leden – die niet zelf lid zijn van de vereniging – stemrecht in de algemene vergadering toekennen; zo niet, dan hebben RvC leden slechts een raadgevende stem in de algemene vergadering. Het bestuur verschaft de RvC tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens en het bestuur stelt ten minste een keer per jaar de RvC schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, van de algemene en financiële risico's en van de gebruikte beheers- en controlesystemen.

### **CBF-Normen**

HV beschikt over de door het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) verleende erkenning als goeddoelenorganisatie. Om deze erkenning te behouden dient HV aan de normen van de erkenningsregeling te (blijven) voldoen. De erkenningsregeling bevat ook een aantal normen die het bestuur en het toezicht (kunnen) raken:

#### *Werkprocessen*

- 3.4.1. De organisatie legt vast welke managementinformatie zij verstrekt aan de bestuurder respectievelijk de toezichthouder, zodat zij hun rol kunnen vervullen.
- 3.4.2. De organisatie legt vast wie bevoegd is tot het verrichten van financiële handelingen en rechtshandelingen en hoe interne controle daarop plaatsvindt.

- 3.4.3. De organisatie legt vast hoe zij de voortgang van activiteiten monitort en zo nodig bijstuurt zodat zij haar doelstelling(en) realiseert.
- 3.4.4. De organisatie zorgt voor budgetbewaking en stuurt zonedig bij. De organisatie legt vast hoe zij dit doet.

#### *Governance*

- 5.1.1. De governancestructuur is vastgelegd in de statuten en eventueel reglementen en is zodanig ingericht dat sprake is van:
  - a. Scheiding tussen de functies besturen en toezichhouden;
  - b. Onafhankelijke en integere taakvervulling door bestuurders en interne toezichthouder;
  - c. Beperkte beschikkingsmacht bestuurder en interne toezichthouder; zij kunnen niet over het vermogen van de organisatie beschikken alsof het hun eigen vermogen is;
  - d. Beschrijving van de wijze waarop belangenverstrengeling wordt voorkomen, en elke schijn van belangenverstrengeling wordt vermeden;
  - e. Jaarlijkse evaluatie van het functioneren van bestuurder en interne toezichthouder.
- 5.2.1. De organisatie legt functieprofielen voor de bestuurder en de toezichthouder vast
- 5.3.1. De vergoeding voor een bestuurder en toezichthouder is beperkt tot een vergoeding voor gemaakte kosten en/of een niet-bovenmatige vacatievergoeding. De hoogte van de vergoeding is schriftelijk vastgelegd.
- 5.3.2. De organisatie leeft de Regeling beloning directeuren van goededoelenorganisaties na.

#### *Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI)*

HV heeft een ANBI status, waardoor HV, haar donateurs en vrijwilligers enkele belangrijke belastingvoordelen genieten. Om de ANBI status te behouden moet HV (blijven) voldoen aan bepaalde criteria. Een aantal van deze criteria betreffen het bestuur, toezicht en de directie. Door CBF is een covenant met de Belastingdienst gesloten; daarbij zijn de ANBI-criteria zoveel mogelijk opgenomen in de kwaliteitseisen van de Erkenningsregeling. De ANBI-criteria die het bestuur of toezicht van de vereniging (kunnen) betreffen zijn:

- Bestuurders, toezichthouders en directie moeten voldoen aan de integriteitseisen en moeten daartoe desgevraagd een VOG kunnen overleggen. Personen die minder dan 4 jaar geleden zijn veroordeeld

voor een misdrijf dat een ernstige inbreuk op de rechtsorde oplevert mogen niet rechtstreeks betrokken zijn bij een ANBI.

- Een natuurlijk persoon of rechtspersoon niet beschikken over het vermogen van de instelling alsof het zijn eigen vermogen is.
- Bestuurders en beleidsbepalers mogen geen meerderheid in de zeggenschap hebben over het vermogen van de instelling.
- De beleidsbepalers van een ANBI (bijvoorbeeld bestuurders of leden van de RvC) mogen alleen een vergoeding ontvangen voor gemaakte onkosten. Ook mogen de beleidsbepalers vacatiegeld ontvangen dat niet bovenmatig is. De grens hiervoor is door de Belastingdienst bepaald.

### **Goede doelen Nederland**

HV is lid van de brancheorganisatie Goede Doelen Nederland. Om lid te kunnen worden en blijven dient aan een aantal criteria te worden voldaan. De criteria die het bestuur en toezicht (kunnen) raken, komen overeen met de normen in de erkenningsregeling van het CBF en zullen hier dan ook niet worden herhaald.