

EEN STRATEGISCHE OR WERKT NAUW SAMEN MET HET ONDERNEMINGSBESTUUR

# Go Governance!

**‘Corporate governance’ gaat over het bestuur van de organisatie en het toezicht daarop. En dat is soms hard nodig, want u herkent vast één van deze voorbeelden: de directeur die niet zuiver op de graat was en rondreed in een Maserati met taxikenteken, een bestuurder die zich verslikte in de renovatie van een passagierschip, de toestanden bij een Nederlandse voetbalclub waar commissarissen en directie vechtend over straat rolden en het instorten van een naaiatelier in Bangladesh. Waar is corporate governance goed voor en wat moet uw OR ermee?**

Corporate governance is de Engelse term voor ondernemingsbestuur. Dat bestuur richt zich op de spelregels die gelden bij het inrichten van het bestuur. Efficiënt en integer zijn daarbij kernbegrippen. Het gaat om het evenwicht tussen besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen én hoe de zeggenschap is verdeeld.

## Spoor

Corporate governance moet er simpel gezegd voor zorgen dat bestuurders niet uit

de bocht vliegen. Er zijn vanuit de wet al twee mechanismen die bestuurders op het goede spoor moeten houden:

- 1 het vennootschaps- en medezeggenschapsrecht: daarin staan regels waar een ondernemer en bestuurder zich aan moeten houden;
- 2 het eigendomsrecht: geeft de eigenaar (aandeelhouders) beschikking over zijn eigendom.

Naast deze wettelijke basis is het goed om te weten dat we in Nederland het stakeholders-model kennen. Anders dan in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten – waar de belangen van de aandeelhouders centraal staan – gaat het Nederlandse recht uit van de belangen van alle stakeholders van de onderneming.

## Belanghebbenden

U kunt de stakeholders (de belanghebbenden) indelen in verschillende categorieën, afhankelijk van hun belang. Zo zijn aandeelhouders en werknemers institutioneel belanghebbenden. Daarna komen de contractuele relaties: de partijen waarmee de ondernemer zaken doet. Denk aan de banken die leningen verstrekken, maar

ook aan leveranciers en afnemers. Ten slotte is er nog de groep met het publieke belang, zoals overheden en belangenorganisaties.

Bij maatschappelijke ondernemingen, zoals scholen, ziekenhuizen en woningcorporaties ligt dat iets anders. Vaak zijn dat stichtingen en die hebben geen aandeelhouders; de stichting is van niemand.

## Zeggenschapsrechten

Omdat aandeelhouders en werknemers een institutioneel belang hebben bij de onderneming, hebben zij ook (mede)zeggenschapsrechten. De zeggenschap van de vergadering van aandeelhouders is geregeld in het Burgerlijk Wetboek (BW). Werknemers hebben zeggenschap via u: de OR en soms indirect via het voordrachtsrecht voor een commissaris. Voor grote vennootschappen is dit geregeld in het BW, voor OR'en bij maatschappelijke ondernemingen soms in een cao of in de statuten. In de zorg en de volkshuisvesting hebben ook de gebruikers (cliënten en huurders) medezeggenschapsrechten via een eigen raad en voordrachtsrecht.

## Besluiten

Elke organisatie die door een ondernemer in stand wordt gehouden, is verplicht om een OR in te stellen. Die ondernemer is een rechtspersoon, zoals een BV of een stichting. Voor uw OR is het belangrijk om te weten dat de Wet op de ondernemingsraden (WOR) niet alleen rechten en plichten toekent aan uw OR, maar ook verplichtingen bij de ondernemer neerlegt. Zo is juridisch niet belangrijk wie de besluiten neemt: de bestuurder is altijd verantwoordelijk. Een afdelingshoofd kan bijvoorbeeld een besluit nemen over een

## Wat houdt het ‘bestuur’ in?

Het ‘bestuur’ van een organisatie omvat de volgende kenmerken:

- is in het Burgerlijk Wetboek geregeld;
- heeft de dagelijkse leiding;
- is bestuurlijk (eind)verantwoordelijk;
- ingeschreven bij Kamer van Koophandel;
- is tekening- en instructiebevoegd;
- bevoegdheden kunnen worden uitgebreid of ingeperkt via de statuten en reglementen.

werktijdregeling en commissarissen kunnen de knoop doorhakken over een nieuwe bestuursstructuur. Toch blijven het besluiten van de rechtspersoon en dus behoudt uw OR zijn rechten. Wie het besluit ook neemt: u voert hierover overleg met de bestuurder. Gaat het om belangrijke besluiten of vermoedt u dat u wat hulp kunt gebruiken, dan kunt u de toezichthouder uitnodigen (zie kader hieronder).

## Rollen

Om de meerwaarde van uw OR tot zijn recht te laten komen, is samenspel in de bestuursdriehoek belangrijk. Die bestaat uit het bestuur, de toezichthouder én uw OR. Om goed te kunnen samenwerken moet u elkaars rol, functie en bevoegdheden kennen. En zoals het voorbeeld van de bestuurlijke chaos bij Ajax liet zien: het is belangrijk dat iedereen zich aan die rol houdt. Welke rollen zijn er?

### 1 Het bestuur

De rol van het bestuur is geregeld in het BW: het bestuur heeft de dagelijkse leiding en is bestuurlijk verantwoordelijk. Ook zijn ze tekening- en instructiebevoegd. Verder staan ze ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, zodat iedereen weet wie ze zijn. Om te kunnen besturen heeft het bestuur een grote handelingsvrijheid. Wel kan het zijn dat de bevoegdheden van uw bestuur zijn beperkt in statuten en reglementen. Kijk die er dus op na!

### 2 Het toezicht

De rol van de raad van commissarissen (RvC) is geregeld in het BW. Voor stichtingen bestaan geen wettelijke bepalingen;

## Ga om de tafel met de toezichthouder!

De toezichthoudende organen formuleren – samen met de ondernemers – het strategisch beleid van de organisatie. Daaronder vallen dus ook de besluiten die op langere termijn bepalend zijn voor de werkgelegenheid binnen de onderne-

ming, voor de werkinhoud en voor de arbeidsvoorwaarden. Genoeg redenen dus om met de toezichthouders in gesprek te gaan! Op die manier betreft u uw OR in een vroeg stadium bij de vorming van nieuwe plannen en mogelijke besluiten.

gen; daar moet de raad van toezicht (RvT) in de statuten worden vormgegeven.

De RvC of RvT heeft drie rollen:

- 1 optreden als werkgever voor het bestuur, bij vennootschappen samen met de vergadering van aandeelhouders;
- 2 toezicht houden op de onderneming en de besturing ervan;
- 3 het bestuur adviseren.

Vanuit de werkgeversrol (1) benoemt en ontslaat de toezichthouder het bestuur en stelt de beloning van het bestuur vast. Bij vennootschappen gebeurt dat met de vergadering van aandeelhouders. Tot slot is het voeren van functioneringsgesprekken met het bestuur onderdeel van de functie.

### Beleidsvoornemens

In zijn toezichthoudende rol (2) let de RvC of RvT op onder meer de naleving van de doelstellingen uit de statuten. Daarnaast controleert de toezichthouder op de uitvoering en realisatie van het jaarplan en meerjarenplan, het financieel beleid, het kwaliteitsbeleid en het risicomanagement. De toezichthouder heeft instrumenten, maakt afspraken over informatievoorziening en hij keurt in de wet of statuten benoemde besluiten goed óf af.

In zijn adviserende rol (3) adviseert de toezichthouder het bestuur gevraagd en ongevraagd over beleidsvoornemens en te nemen maatregelen.

### 3 De ondernemingsraad

Ook uw OR is een zelfstandig orgaan, gekozen door werknemers en verantwoordelijk voor het eigen functioneren. Uw raad heeft in de bestuursdriehoek hoofdzakelijk drie rollen: u vertegenwoordigt het personeel, houdt toezicht en functioneert als klankbord en adviseur. Uiteindelijk is uw OR ingesteld in het belang van het goed functioneren van de onderneming en voor de vertegenwoordiging van het personeel. U moet daarbij steeds op zoek naar de beste balans. Voorbeelden van instrumenten die u daarbij tot u beschikking heeft zijn het instemmingsrecht en het recht van benoeming van ten minste de helft van de bestuursleden van instellingen ten behoeve van werknemers (artikel 29 WOR).

### Klankbord

De toezichthoudende rol van uw OR is geregeld in artikel 28 WOR en heeft betrekking op verschillende aandachtsgebieden zoals regelgeving, maatschappelijke opvattingen over arbeid en op maatschappelijke doelen. Bij dat laatste speelt de overheid ook een belangrijke rol. De klankbord- en adviesrol gaat over alle zaken die de onderneming betreffen en in het bijzonder over de inrichting van de werkorganisatie en de strategische keuzes die worden gemaakt.

*Frank Schreiner, adviseur bij het Steunpunt-Governance van FNV Formaat, e-mail: [steunpuntgovernance@fnvformaat.nl](mailto:steunpuntgovernance@fnvformaat.nl)*

## Wat zegt de WOR over uw relatie met de toezichthouder?

Vanuit uw OR moet u een aantal bepalingen kennen uit de WOR die iets zeggen over uw relatie met de RvC of RvT. Zo bepaalt artikel 24 van deze wet dat uw bestuurder ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken moet bespreken met uw OR en dat de toezichthouder bij deze overlegvergadering aanwezig

moet zijn (artikel 24 WOR). Vindt u dat niet nodig, dan hoeft het ook niet. U kunt de aanwezigheid van de RvT of RvC ook opeisen bij een overlegvergadering – buiten de halfjaarlijkse overlegvergadering om – waarbij een adviesplichtig onderwerp op de agenda staat (artikel 25 lid 4 WOR).