



Wat is governance?

Wat is “governance”? Dat is het geheel van **spelregels en organen** die bedoeld zijn om een onderneming te **besturen en er toezicht** op te houden. Governance gaat vooral over de verhouding tussen de ondernemer, de toezichthouders en degenen die de dagelijkse leiding hebben.

Even wat technische uitleg. De Wet op de Ondernemingsraden, en ook het Nederlandse ondernemingsrecht, gaan bij organisaties uit van 4 belangrijke organen.

- **de onderneming** (de feitelijke organisatie, de plek waar wordt gewerkt en geproduceerd) en drie organen die daar mee te maken hebben. Namelijk
 - de **bestuurder** (degene die de hoogste dagelijkse leiding heeft in de onderneming) en dus verantwoordelijk voor de continuïteit)
 - **de OR**, die toezicht houdt namens de werknemers
 - **de ondernemer**: dat is de eenheid die de onderneming in stand houdt, dat kan zijn de persoon die eigenaar is, of een rechtspersoon, namelijk in de profitsector een BV of NV of maatschap, in de non-profit een stichting of vereniging, of een overheidsorgaan.

In het Nederlandse denken over ondernemingen is de onderneming, net als een kind, iets waar je voor moet zorgen zodra het bestaat. **De onderneming is van zichzelf**, en de drie toezichthouders, de bestuurder, de OR en de ondernemer, moeten zorgen dat het goed gaat met de onderneming. Dat is anders dan in Amerika of Engeland, waar de onderneming eigendom is van een eigenaar, en die eigenaar het recht heeft erover te beschikken. Hij kan de onderneming liquideren of opsplitsen wanneer hij wil. In het Nederlandse denken over ondernemingen kan dat niet. Want: De onderneming bestaat niet alleen vanwege het financieel belang van de eigenaren, maar ook vanwege de belangen van werknemers, cliënten, de samenleving. Iedereen, ook de eigenaar, moet dus **handelen in het belang van de continuïteit van de onderneming** en de belanghebbenden bij de onderneming.

Governance afspraken regelen dat.

De ondernemer is heel af en toe nog een mens, maar meestal een bestuurlijke constructie.

Neem bijvoorbeeld een **vereniging**: leden benoemen een ledenraad, die benoemt een bestuur als directe toezichthouder, het bestuur benoemt de directeur.

Bij een **stichting** zijn vaak geen leden in beeld, maar wel degenen op wie de doelstelling gericht is. Bij een woningcorporatie zijn dat de bewoners. De stichting zal dan vaak een bestuur hebben dat is samengesteld uit bewoners, financiers, de overheid, dus een breed veld van stakeholders. Het stichtingsbestuur benoemt dan een Raad van Toezicht. Die benoemt een bestuurder. Er worden nu hogere eisen gesteld aan toezichthouders. Vaak zijn die neergelegd in een governancecode.

In de profitsector, **bij NV's en BV's**, zijn de aandeelhouders kapitaalverschaffers, dus niet eigenaar. De Algemene vergadering van aandeelhouders benoemt – bij een bepaalde omvang - een Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen moet toezicht houden in het belang van de continuïteit van de onderneming. Vandaar dat bij hele grote NV's en BV's de OR recht van voordracht heeft van 1/3 van de commissarissen.

Bij de **overheid is de ondernemer de Staat, de Provincie, de Gemeente**, of een ander orgaan dat op basis van een wet is ingesteld. Er vindt democratische controle plaats, door door ons allemaal gekozen organen. Bij semi-overheidsorganen, zoals het CBR, de SVB, de belastingdienst, is het toezicht een stuk schimmiger.

Bijna alle bestuurders worden aangesteld en gecontroleerd door een toezichthoudend orgaan namens de ondernemer. Begrijpelijk dat ze belangrijk vinden dat je als OR een beetje snapt hoe het werkt tussen die twee partijen.

In heel grote lijnen doet een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht of een bestuur *namens de ondernemer* een paar dingen.

- de bestuurder benoemen en ontslaan
- de verwachtingen bepalen (wat moet de onderneming leveren of presteren)
- macht verlenen (waar gaat de bestuurder over en welke middelen krijgt de onderneming)
- de prestaties checken (levert de onderneming wat is bedoeld?)
- toezicht houden op de continuïteit, het lange termijn perspectief van de organisatie.

Die toezichthouders moeten **onafhankelijk** zijn, een **bepaalde deskundigheid** hebben, op een bepaalde manier **contact houden** met de organisatie en de OR! Dat is neergelegd in wetten en vooral in **Governance Codes**. Dat zijn afspraken die voor alle toezichthouders in een branche gelden. Er komen steeds meer en gedetailleerdere Governance codes, omdat er veel is misgegaan door slecht toezicht.

Dit is het wettelijke verhaal. Maar de bestuurders uit onze interviews bedoelen ook dat je als OR-lid een beetje gevoel voor moet hebben voor de Governance. Want er zijn altijd bijzonderheden. Ze willen graag dat je die ook een beetje snapt.

Heel bekende **bijzonderheden** zijn:

- we zijn een overheidsorgaan en dat betekent dat de medezeggenschap zeer beperkt invloed heeft op politieke beslissingen (**politiek primaat**) en beperkt invloed heeft op de gevolgen van die beslissingen
- we zijn een **familiebedrijf** en dat betekent dat we weinig inzicht hebben in het vermogen dat onze onderneming in stand houdt, vaak ook weinig inzicht in wie de feitelijke beslissingen neemt, soms ook een wankel positie voor een bestuurder die

niet uit de familie komt; of we hebben managers die allemaal uit de familie komen en dat geeft kwaliteitsproblemen; het betekent vaak ook dat er op de lange termijn geïnvesteerd wordt.

- we zijn onderdeel van een **beursgenoteerde onderneming** en dat betekent dat er vaak symbolische acties (reorganisaties, bezuinigingsplannen, afstoten van onderdelen) naar de aandeelhouders en de pers worden gemaakt
- we zijn onderdeel van een **holding**, en onze bestuurder heeft beperkte beslissingsruimte, hangt als marionet aan een touwtje
- we zijn onderdeel van een **internationaal bedrijf** en hebben te maken met een Duitse besturingscultuur (een beetje Nederlands) of een Engelse of Amerikaanse sturingscultuur (veel sterker gericht op aandeelhouderswaarde en op snel reageren op veranderingen) of een Japanse (veel aandacht voor goede arbeidsverhoudingen), etc. etc....
- we worden in stand gehouden door een vereniging of ledenorganisatie, waardoor de leden de baas zijn. Wat is de verhouding tussen leden, bestuur en onze directeur? Bij coöperaties zijn de leden tevens de klanten: de klant regeert dus via het bestuur. De bestuurder wil investeren in ICT, de leden willen een hogere uitkering.
- we worden in stand gehouden door een Stichting met bijzondere doelstellingen of, zoals bij Bethanië, een sterk christelijke identiteit.

Je vraagt je af: welke organisatie is niet bijzonder?

Het is dus in het belang van je bestuurder dat je iets begrijpt van de bijzonderheden in de besturing. Maar het is ook in je eigen belang als OR. Als beslissing hogerop worden genomen, moet je daar zitten. Verstandige OR'en onderhouden dus **goed contact met de RvC, de RvT of het bestuur**.

