

Met de Wet bestuur toezicht Rechtspersonen (WBTR) kwam een einde aan de grote inrichtingsvrijheid die verenigingen en stichtingen jarenlang genoten. Tegelijkertijd betekent het de start van heldere wettelijke kaders, waarmee zij de governance verder kunnen professionaliseren. De invoering van de WBTR wordt door velen helaas vooral gezien als een nieuwe compliance verplichting. Het is echter ook een mooi, natuurlijk moment om de effectiviteit van de governance tegen het licht te houden. Sluit die nog aan bij het doel en de strategie van de organisatie?

Kim Grinwis en **Maarten Hendriks** analyseren de dwingende en gewenste governance veranderingen die de invoering van de WBTR met zich meebrengt ten aanzien van de inrichting van bestuur en toezicht.



Kim Grinwis en **Maarten Hendriks** zijn werkzaam bij TEN HAVE Change Management. Zij werken voor en met diverse bedrijven en (semi-)publieke en maatschappelijke organisaties aan verander-, besturings- en inrichtingsvraagstukken.

WBTR: REFLECTEREN OP GOVERNANCE

Wat is de WBTR en wat beoogt deze wet? Waar verenigingen en stichtingen voorheen een grote wettelijke inrichtingsvrijheid kende, is nu een aantal (dwingendrechtelijke) bepalingen opgenomen die meer kaders geven over hun inrichting. De wetgever tracht hiermee de wettelijke regels voor deze organisaties in lijn te brengen met hetgeen reeds geregeld is voor bijvoorbeeld BV's en NV's¹. In de wet staan vijf nieuwe maatregelen centraal, die de kwaliteit van bestuur en toezicht moeten verhogen². Feitelijk beschrijft de WBTR de minimumvereisten van de governance van verenigingen en stichtingen. Wat betekent dat de wet nog steeds grote ruimte laat aan ambitieuze rechtspersonen, om hun governance veel verder te optimaliseren en professionaliseren dan de WBTR vereist.

Betekenis voor algemeen en dagelijks bestuur

Een van de meest vergaande dwingende veranderingen heeft betrekking op de inrichting van de, in de

praktijk veel geziene, combinatie van een algemeen en dagelijks bestuur. De minister stelde bij de invoering van de WBTR dat de wet niet direct van verenigingen en stichtingen eist dat zij hun structuur dienen te wijzigen. Dit gaat ons inziens niet in alle gevallen op. In de afgelopen jaren, tijdens het wettelijke vacuüm ten aanzien van governance regels, hebben veel stichtingen en verenigingen een structuur opgetuigd met een algemeen en dagelijks bestuur met een toezichthoudend orgaan ernaast. Dit is mogelijk niet in lijn met de regels van de WBTR.

De WBTR geeft een wettelijke grondslag voor de rvc (of rvt) en het monistische bestuursmodel³. Beide bestuursmodellen werden al ver voor de invoering van de wet in de praktijk gebruikt, maar nu geeft de wet aanvullende regels over het gebruik van dergelijke constructies. De wettelijke regels voor het monistische bestuur zijn grotendeels dwingendrechtelijk van aard, wat betekent dat hier niet zonder meer van afgeweken kan worden. De WBTR geeft een verbod op het gelijktijdig hebben van een monistisch bestuur en een rvc⁴. Dit lijkt evident, maar in de

Het blijft evenwel de vraag in hoeverre de rechter in de korte termijn na de invoering van de wet een dergelijk verbod zal handhaven. Er is vooralsnog ook geen tot weinig jurisprudentie beschikbaar over deze onlangs ingevoerde wet. Hierdoor is niet zonder meer te zeggen op welke wijze de rechter oordeelt over het hebben van een dagelijks- en algemeen bestuur in combinatie met een rvc. Desalniettemin is het raadzaam om de governance in lijn te brengen met hetgeen is geregeld in de WBTR.

Gezien de doelstellingen van de organisatie, de context waar zij deel van uitmaakt en de gekozen inrichting van de

‘Het enkel aanpassen van de topstructuur en de statuten is niet voldoende om daarna te spreken van good governance’

werkorganisatie: aan welke randvoorwaarden of kenmerken moet de bestuursstructuur voldoen om het realiseren van de doelstellingen van de organisatie mogelijk te maken? En hoe verhoudt zich dat tot de huidige inrichting van de bestuursstructuur?

Door de beantwoording van deze vragen ontstaan belangrijke ontwerpcriteria waaraan de eventuele nieuwe inrichting van bestuur en toezicht moet voldoen en is het mogelijk de huidige wijze waarop het bestuur en toezicht is ingericht te beoordelen. Verschillende doelstellingen, contexten en kenmerken van organisaties leiden tot verschillende criteria voor de bestuursstructuur. De inrichting van bestuur en toezicht ziet er dan ook overal anders uit. Dit blijft maatwerk.

2. Een governanceverandering heeft baat bij een doordacht hoofd- en detailontwerp

Het enkel aanpassen van de topstructuur en de statuten is niet voldoende om daarna te spreken van good governance. Een helder organisatieontwerp schept kaders voor de uit te voeren activiteiten en de onderlinge verhoudingen tussen mensen en teams. Goede kaders zorgen voor een duidelijke rol- en bevoegdheidsverdeling, waardoor mensen de rust en veiligheid ervaren om ook daadwerkelijk hun rol te kunnen pakken binnen een organisatie. Deze kaders dienen te worden beschreven in een hoofdontwerp op organisatieniveau. In een detailontwerp wordt vervolgens duidelijk op welke wijze de structuur moet gaan werken voor de hele organisatie. Om dit helder te krijgen, dient een veelvoud aan keuzes en afspraken gemaakt te worden over onder andere de rolverdeling van bestuurders en toezichthouders, interne werkpro-

cessen, werkafspraken met directie en management, medewerkers, leden, vrijwilligers, et cetera.

Wanneer er een passend ontwerp ligt, is het nakomen en handhaven van de afgesproken werkwijze nog niet gegarandeerd. Hier moet op gestuurd worden, zodat andere manieren van werken worden afgeleerd of minder aantrekkelijk worden gemaakt. Op die manier kan de structuur de beoogde functie (sturing, efficiency en competentie) ook waarmaken. Een bestuurssecretaris kan een belangrijke rol spelen in het stimuleren van de beoogde werkwijze en het borgen van de randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn.

3. De gekozen governance valt of staat met cultuur en gedrag

De potentie van de herziene governance wordt alleen optimaal benut als deze wordt gepraktiseerd of gepaard gaat met gedrag dat past bij de bedoeling van deze governance en de wijze waarop men met elkaar wil werken. Dit laatste omvat dus niet alleen ‘wat’ iemand doet, maar ook ‘hoe’ iemand dat doet. Oftewel, het ontwerp kan nog zo helder zijn, maar als de strekking ervan niet wordt ondersteund of gepaard gaat met passend gedrag, gaat dat ten koste van de effectiviteit van de governance. Het stilstaan bij de vertaling van het gekozen governance-model naar gedrag is dan ook een belangrijk aandachtspunt tijdens het ontwerpproces. Evenals het oog hebben en houden voor de gedragskant na implementatie van het ontwerp. Soms is de ineffectiviteit van bestuur en toezicht geen gevolg van een slecht ontwerp of de aansturing hiervan, maar wordt de besturing verstoord door ongewenst gedrag. Om de effectiviteit van

de governance te kunnen beoordelen moet er dus ook altijd naar de gedragsskant gekeken worden. Anders bestaat de kans dat verkeerde en inefficiënte verbeterinitiatieven toegepast worden.

4. Governance bezien en veranderen vraagt goed stakeholder management

Het is evident dat het van belang is dat stakeholders (waaronder bestuurders en toezichthouders, maar ook directeuren en eventueel de OR) tijdig worden betrokken bij de eventuele herziening van de governance, vanuit meerdere perspectieven. Stakeholders kunnen inhoudelijk meedenken over de effectiviteit van de huidige inrichting van bestuur en toezicht en een bruikbare visie hebben over de wenselijke governance. Daarbij kan het (tijdig) procesmatig meenemen van stakeholders het draagvlak voor de (herziene) inrichting vergroten. Zeker wanneer de inhoudelijke uitkomst betrokkenen raakt, is het hebben ervaren van procedurele rechtvaardigheid soms voldoende om acceptatie ervan te bevorderen en weerstand te voorkomen. *Last but not least*, sommige organisaties hebben de herziening van onderdelen van de governance statutair afhankelijk gemaakt van de goedkeuring van bepaalde stakeholders. In die gevallen is tijdige betrokkenheid cruciaal om überhaupt over te kunnen gaan tot een andere inrichting.

5. Bestuur en toezicht verdient regelmatige evaluatie

Het tegen het licht houden van de effectiviteit van governance en de inrichting van bestuur en toezicht is geen momentopname. Omgevingen en organisaties veranderen. Evalueer na een half jaar en daarna regelmatig hoe het werkt. Wat gaat goed, wat moet beter? Kijk hierbij naar het ontwerp, naleving van de praktische werkafspraken en (on)gewenst gedrag.

Tijd en aandacht

De WBTR dwingt, zoals het nu lijkt, meerdere stichtingen en verenigingen het bestuur en toezicht anders in te richten. Dit moment kan benut worden om op de huidige governance te reflecteren en deze aan te passen, zodat deze naast compliant ook dienend

is aan het doel van een stichting of vereniging. De gekozen inrichting van governance staat immers ten dienste van een unieke organisatie en niet andersom. Let wel dat het succesvol veranderen van governance zowel veranderingen in de organisatiestructuur vraagt als veranderingen in cultuur en gedrag. Kortom, een wijziging in de governance vraagt tijd en aandacht. Iedere stichting of vereniging is uniek en moet veelzijdig bekeken en benaderd worden.

Noten

1. Zie bijvoorbeeld de wettelijke overeenkomst ten aanzien van het monistische bestuursmodel voor BV's en NV's: art. 2:129a/239a BW en hetgeen wettelijk geregeld wordt door de WBTR voor verenigingen art. 2:44a BW en stichtingen 2:291a BW.
2. Zie voor de belangrijkste gevolgen van de WBTR: Ministerie van Justitie en Veiligheid, 'Informatieblad gevolgen Wet bestuur en toezicht rechtspersonen voor verenigingen en stichtingen', juni 2021.
3. De inwerkingtreding van de bepaling omtrent het monistisch bestuur is vanwege praktische redenen uitgesteld tot een nader te bepalen tijdstip.
4. art. 2:47 lid 1 en art. 2:292a lid 1 BW.
5. N. Kreileman & prof. mr. S.H.M.A. Dumoulin, De wettelijke regeling van het monistisch bestuursmodel voor de verenigingen en de stichting, *Ondernemingsrecht* 2021/72.