

# Recht voor organisaties



Noordhoff

Mr. R. Westra

3<sup>e</sup> druk



# Recht voor organisaties

Recht en bedrijfskundige aspecten

**Mr. Robert Westra**

---

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff bv, Afdeling Hoger onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of  
via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.*



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-74773-2

ISBN 978-90-01-74762-6

NUR 802


# Woord vooraf

*Recht voor organisaties* is bestemd voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In dit boek worden ondernemingsrecht, privaatrecht, verhaalsrecht, faillissementsrecht, handelsrecht, onderdelen van het publiekrecht en onderdelen uit de algemene bedrijfskunde geïntegreerd behandeld. Daarbij staan organisaties en bedrijfsprocessen centraal. Eerst wordt het recht als vakgebied inhoudelijk behandeld; daarna worden ook juridische en bedrijfskundige verbanden gelegd tussen diverse rechtsgebieden onderling en tussen het vakgebied recht en andere vakgebieden, waaronder bedrijfskunde. Om het verband tussen theorie en praktijk inzichtelijk te maken zijn in het boek veel voorbeelden opgenomen over organisaties uit de praktijk zoals: Ahold Delhaize, ANWB, McDonald's, bol.com, ING Bank, Heineken, ABN AMRO, de Schipholgroep, BNNVARA, Apple, Kamer van Koophandel, de rijksoverheid, FrieslandCampina, Rabobank, Stichting Voedselbank, KLM, Autoriteit Consument & Markt, Consuwijzer, NOS, Rijksmuseum, Koninklijke Boskalis Westminster N.V., Mediahuis Nederland, Sligro, Philips, Amnesty, Gasunie, Volkswagen, Sligrofoodgroup en AkzoNobel.

Een afgestudeerde hbo-student zal in zijn latere werkzaamheden geregeld te maken krijgen met juridische onderwerpen. Dat vereist kennis, inzicht in compliance en de vaardigheid om de wet- en regelgeving over deze onderwerpen binnen een bedrijfskundige context in de organisatie toe te passen. Het boek gaat niet alleen in op de hiervoor genoemde rechtsgebieden, ook worden verschillende soorten overeenkomsten behandeld, zoals de koop-, de lease- en de franchiseovereenkomst, de aanbesteding en er wordt ingegaan op de relatie tussen inkoop en bedrijfsprocessen. Algemene voorwaarden, een standaardonderdeel van 'doing business', zijn ook in het boek opgenomen. De dynamische wereld van overname en samenwerking wordt eveneens behandeld, net zoals de relatie met de overheid. Dat geldt ook voor het leerstuk van de onrechtmatige daad. Bovendien worden internationale aspecten behandeld, waaronder Europees recht.

Ten opzichte van de vorige druk geldt dat het aantal hoofdstukken is teruggebracht van acht naar zeven, en dat bij alle onderwerpen een update van de theorie is aangebracht in verband met wijzigingen in wetgeving. Bovendien zijn de vele voorbeelden geactualiseerd.

Het boek start met een bedrijfskundig basis hoofdstuk waarin visie, missie en strategische, tactische en operationele aspecten van organisaties in beeld worden gebracht. In de daaropvolgende hoofdstukken wordt ingegaan op juridische onderwerpen, waarbij ook het verband wordt gelegd tussen het recht en andere vakgebieden, waaronder bedrijfskunde. Het boek bevat veel oefenmateriaal in de vorm van tussenvragen en vragen aan de hand



van casussen aan het einde van ieder hoofdstuk. De antwoorden op de tussenvragen staan achter in het boek; de antwoorden op de eindvragen staan op [www.rechtvoororganisaties.noordhoff.nl](http://www.rechtvoororganisaties.noordhoff.nl). Tot slot bedank ik Marian Ruding voor tijd die ik (typend) nodig had om dit boek te kunnen schrijven.

De tekst is bijgewerkt tot en met november 2020.

Mr. Robert Westra  
Arnhem

# Inhoud

## Inleiding 7

### **1 Ondernemingsrecht en bedrijfskundige aspecten 11**

- 1.1 Ondernemingsrecht en bedrijfskunde 12
- 1.2 Strategie en interne sturing 14
- 1.3 Strategische modellen 18
- 1.4 Compliance, mvo, bedrijfsethiek en SDG's 20
  - Samenvatting 23
  - Eindvragen 24

### **2 Ondernemingsrecht 27**

- 2.1 Onderneming en rechtspersoon 28
- 2.2 Vertegenwoordiging en volmacht 30
- 2.3 Het Handelsregister 31
- 2.4 Financiële verslaggeving 33
- 2.5 De ondernemingsraad 43
- 2.6 Enquêterecht 54
- 2.7 Wet op de economische delicten 56
- 2.8 Wet controle op rechtspersonen 57
- 2.9 Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme 58
- 2.10 Rechten van werknemers bij de overgang van de onderneming 59
- 2.11 Wet bestuur en toezicht rechtspersonen 66
  - Samenvatting 67
  - Eindvragen 69

### **3 Ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid 75**

- 3.1 Eenmanszaak 76
- 3.2 Maatschap 77
- 3.3 Vennootschap onder firma 88
- 3.4 Commanditaire vennootschap 94
- 3.5 Wet modernisering personenvennootschappen 97
  - Samenvatting 107
  - Eindvragen 109

### **4 Vereniging, coöperatie, onderlinge waarborgmaatschappij en stichting 113**

- 4.1 Vereniging 114
- 4.2 Coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij 123
- 4.3 Stichting 134
- 4.4 Corporate governance 141
  - Samenvatting 143
  - Eindvragen 144

## **5 Naamloze en besloten vennootschap 151**

- 5.1 Oprichting 152
- 5.2 Vennootschap in oprichting 153
- 5.3 Vermogen 154
- 5.4 Kapitaal 155
- 5.5 Winst en verlies 159
- 5.6 Aandelen 159
- 5.7 Algemene vergadering van aandeelhouders 166
- 5.8 Bestuur 175
- 5.9 Raad van commissarissen en de structuurregeling 181
- 5.10 Ondernemingsraad 189
- 5.11 Corporate Governance Code 190
- 5.12 Effectenbeurs 193
- 5.13 Beschermingsconstructies 194
- 5.14 Ontbinding 201
  - Samenvatting 204
  - Eindvragen 205

## **6 Innovatie en samenwerking 213**

- 6.1 Intellectueel eigendom 214
- 6.2 Fusie, overname en joint venture 234
- 6.3 Concernrecht 245
- 6.4 Internationalisering 248
- 6.5 Europa en Europees recht 269
  - Samenvatting 283
  - Eindvragen 285

## **7 Bedrijfsprocessen, contracten, crediteuren en faillissement 291**

- 7.1 Bedrijfsprocessen en koopcontracten 292
- 7.2 Contracten 300
- 7.3 Onrechtmatige daad 323
- 7.4 Reclame 333
- 7.5 Verhaalsrecht en faillissement 335
  - Samenvatting 359
  - Eindvragen 361

**Begrippenlijst 364**

**Antwoorden tussenvragen 379**

**Internet 389**

**Afkortingenlijst 391**

**Register 393**



# Inleiding

*Recht voor organisaties* (RvO) is een compact en toegankelijk boek over de juridische vraagstukken waarmee het management van organisaties te maken heeft. RvO onderscheidt zich van andere boeken over dit onderwerp door een samenhangende juridische en bedrijfskundige benadering van de organisatie.

Behandeld worden ondernemingsrechtonderwerpen zoals rechtsvormen, het Handelsregister, financiële verslaggeving, de ondernemingsraad, de Wet op de economische delicten, de Wet controle op rechtspersonen, organisaties en publiekrecht, corporate governance, innovatie en de juridische bescherming daarvan, fusievormen, internationalisering, contractenrecht, bedrijfsprocessen en koopcontracten, verhaalsrecht en faillissementsrecht.

Vanuit een bedrijfskundige invalshoek wordt aandacht geschonken aan strategie en interne sturing, strategische modellen, missie en visie, en compliance en bedrijfsethiek.

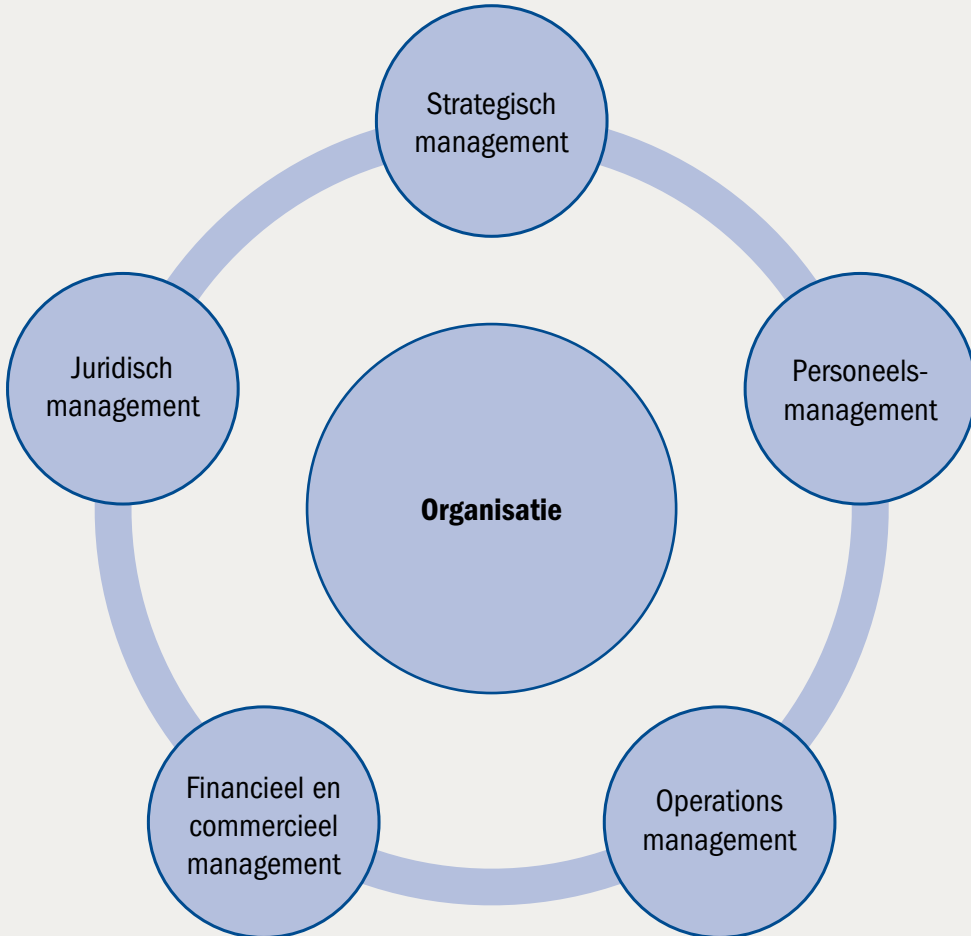
De theorie wordt verduidelijkt aan de hand van veel praktijkvoorbeelden over Nederlandse en buitenlandse organisaties, zoals Ahold Delhaize, ANWB, McDonald's, bol.com, ING Bank, Heineken, ABN AMRO, de Schipholgroep, BNNVARA, Apple, Kamer van Koophandel, de rijksoverheid, FrieslandCampina, Rabobank, Stichting Voedselbank, Autoriteit Consument & Markt, Consuwijzer, NOS, Rijksmuseum, Koninklijke Boskalis Westminster N.V., Mediahuis Nederland, Sligro, Philips, Amnesty, Gasunie, Volkswagen, Sligrofoodgroup en AkzoNobel.

Door deze frisse, praktijkgerichte opzet krijgt de student een duidelijk inzicht in de juridische en algemene bedrijfskundige theorie en de toepassing daarvan in de praktijk.

Het doel van een organisatie kan een algemeen maatschappelijk doel zijn, denk aan medische dienstverlening van een ziekenhuis, of een (meer) commercieel doel, denk aan een groot marktaandeel. Om het doel te kunnen bereiken, zal het management een strategisch beleid moeten ontwerpen dat vervolgens moet worden uitgevoerd. Gaat het om een zo groot mogelijk marktaandeel gecombineerd met een zo laag mogelijke verkoopprijs, of gaat het om topkwaliteit medische dienstverlening? De werkvelden van het management van een organisatie kunnen worden onderverdeeld in verschillende met elkaar samenhangende werkvelden.

De juridische en de algemene bedrijfskundige theorie worden per hoofdstuk gelabeld aan de hand van de managementwerkvelden zoals deze in organisaties voorkomen. Dit is weergegeven in de volgende figuur:

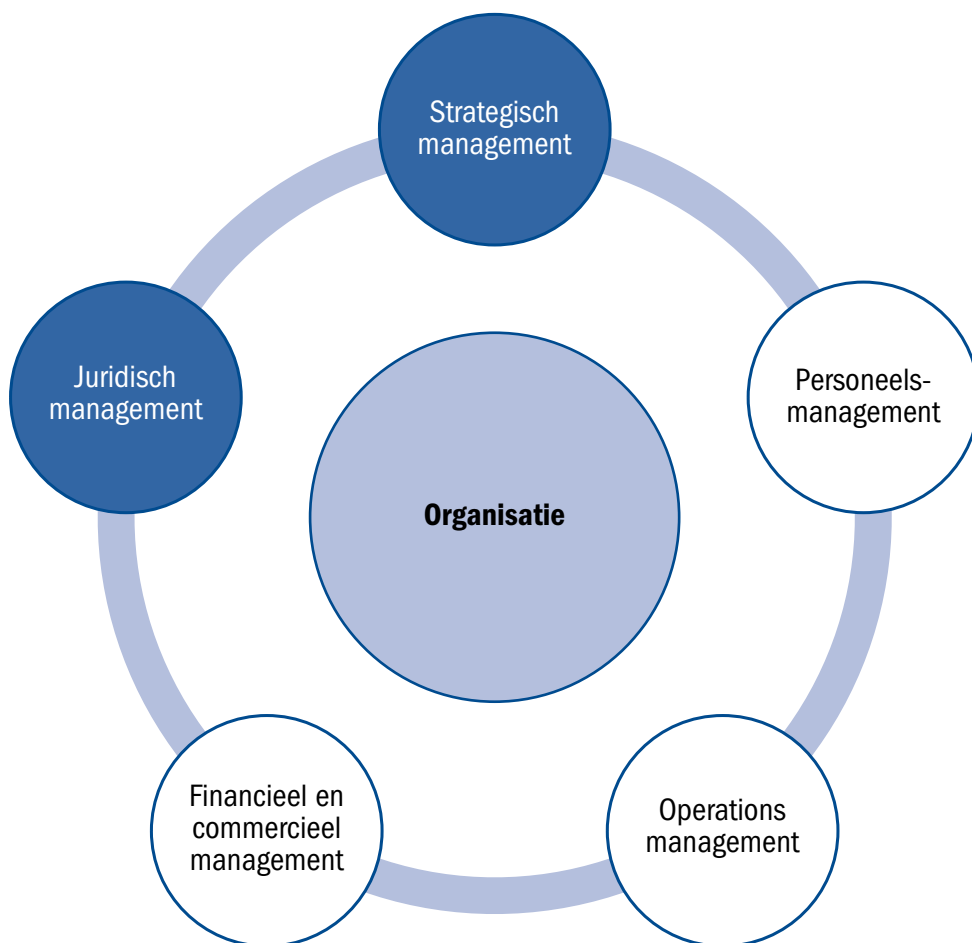
## Management



Deze figuur keert terug aan het begin van ieder hoofdstuk. De managementgebieden die op het betreffende hoofdstuk van toepassing zijn, zijn telkens gemarkeerd. Door deze toepassing van managerial law ontwikkelt de lezer inzicht in het feit dat iedere managementfunctie zijn eigen juridische aspecten kent.



FIGUUR 1.1 Strategisch en juridisch management



# 1

# Ondernemingsrecht en bedrijfskundige aspecten

- 1.1 Ondernemingsrecht en bedrijfskunde**
- 1.2 Strategie en interne sturing**
- 1.3 Strategische modellen**
- 1.4 Compliance, mvo, bedrijfsethiek en SDG's**

Wat is ondernemingsrecht? Wat is bedrijfskunde? Wat hebben ondernemingsrecht en bedrijfskunde met elkaar te maken? Deze vragen en de antwoorden daarop staan niet op zichzelf. Ze hebben allemaal te maken met organisaties. Het ondernemingsrecht is het vakgebied dat organisaties een juridische structuur biedt. Deze structuur is afhankelijk van de rechtsvorm van de organisatie. Bedrijfskunde is het vakgebied dat zich bezighoudt met de organisatie en marktomgeving van bedrijven, ondernemingen en andere organisaties en de formulering en realisering van hun doelstellingen. Hierdoor heeft bedrijfskunde betrekking op het geheel van activiteiten die een manager moet uitvoeren om de producten en/of diensten van de organisatie in de markt te zetten, om omzet te realiseren en de kwaliteit van producten en/of diensten verder te verbeteren.

In dit hoofdstuk worden de begrippen bedrijfskunde, strategisch management, tactisch management en operationeel management uitgelegd. Ook worden de externe factoren behandeld die op een organisatie van invloed zijn en wordt aandacht geschonken aan modellen om de strategie te bepalen. Tot slot volgt de behandeling van het toepassen van en het voordeel behalen met wet- en regelgeving, ook wel omschreven als compliance.

## 1.1 Ondernemingsrecht en bedrijfskunde

1

People, planet  
en profit

Bedrijfs-  
processen

Een traditionele indeling van organisaties is de indeling in profit- en non-profitorganisaties. In een modernere benadering van organisaties wordt gekeken of de organisatie handelt volgens de drie P's: people, planet en profit. Een andere indeling van organisaties is de indeling in bedrijfsleven (grootbedrijf en midden- en kleinbedrijf), ook wel de private sector genoemd, not-for-profitinstellingen en organisaties in de publieke sector.

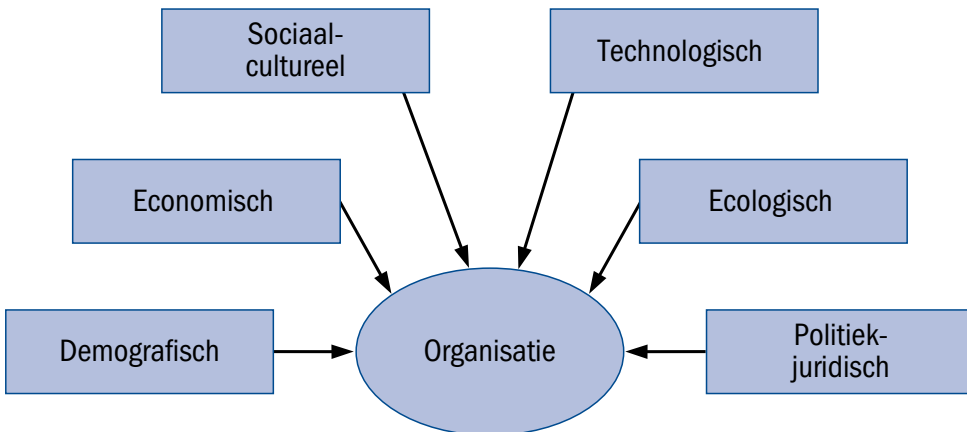
Ongeacht de gehanteerde indeling geldt dat bij iedere organisatie sprake is van systemen, modellen en bedrijfsprocessen. Deze leiden tot het realiseren van het doel van de organisatie. Om dat doel te kunnen bereiken houdt het management van de organisatie zich bezig met de besturing van het productieproces (het primaire proces), de geldstroom (het financiële en commerciële proces), de mensen in de organisatie (HRM) en informatiestromen (managementinformatiesystemen). Bij steeds meer organisaties is sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), ook wel duurzame bedrijfsvoering genoemd.

Een organisatie oefent invloed uit op haar omgeving. Hierbij kan gedacht worden aan het scheppen van werkgelegenheid, de uitstoot van schadelijke gassen en het sponsoren van een voetbalvereniging.

Op haar beurt wordt de organisatie beïnvloed door diverse omgevingsfactoren, bijvoorbeeld economische, politieke, sociale en juridische factoren. Dat kan worden verduidelijkt met een model. Dit model wordt in de bedrijfskunde ook wel het DESTEP-model genoemd. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren. Het model is opgenomen in figuur 1.2.

DESTEP-model

FIGUUR 1.2 Het DESTEP-model



Er zijn meerdere bedrijfskundemodellen die lijken op het DESTEP-model en waarmee de omgevingsfactoren kunnen worden vastgesteld en geanalyseerd, zoals het PEST-model (politek, economisch, sociaal, technologisch) en het STEEPLED-model (sociaal, technologisch, economisch, environmental, politiek, legal, education, demografisch).

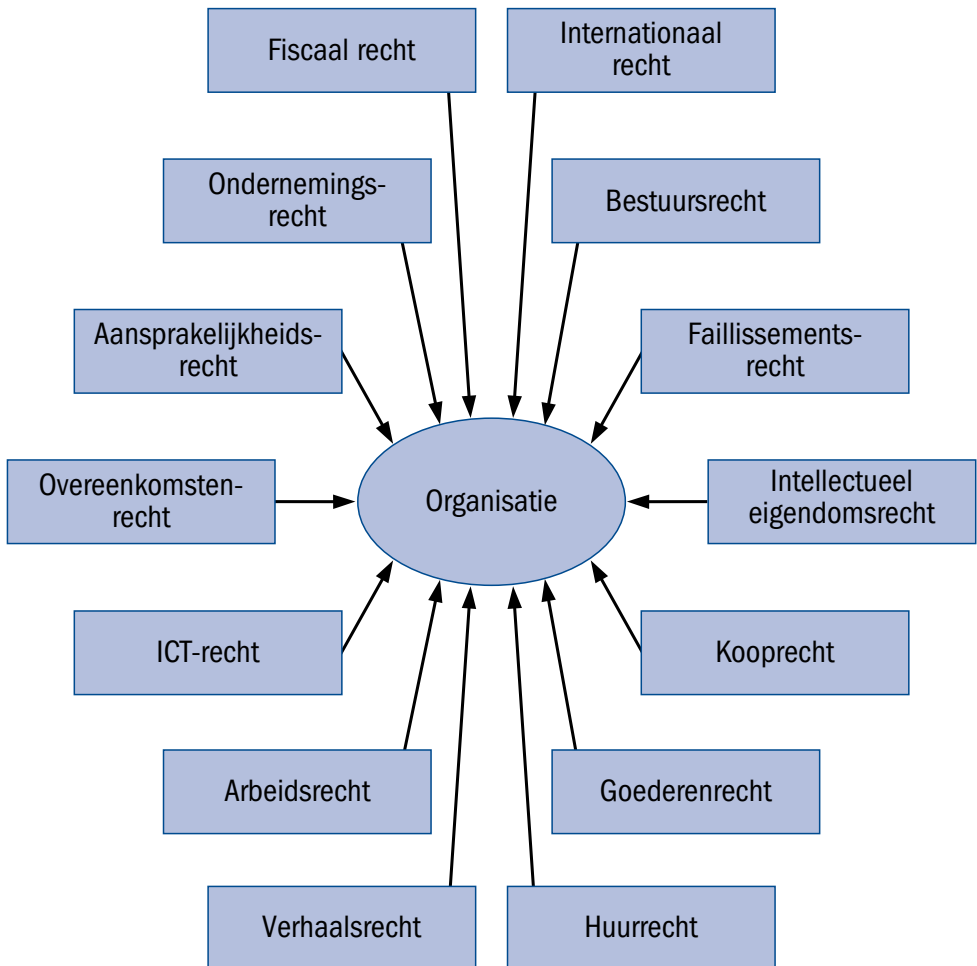
Deze modellen beschrijven een kader van macro-omgevingsfactoren die van belang zijn voor de organisatie en het strategisch management. De uit deze modellen volgende analyse is van belang voor de strategie van de organisatie.

Wet- en regelgeving zijn externe politieke invloeden die vaak van invloed zijn op een organisatie. Wet- en regelgeving worden ingedeeld in specifieke onderdelen van het recht; deze onderdelen worden rechtsgebieden genoemd. Enkele rechtsgebieden zijn het overeenkomstenrecht, het arbeidsrecht, het ondernemingsrecht, het fiscale recht, het internationale recht, het bestuursrecht en het faillissementsrecht. Figuur 1.3 toont enkele rechtsgebieden die van invloed kunnen zijn op een organisatie.

Rechtsgebieden

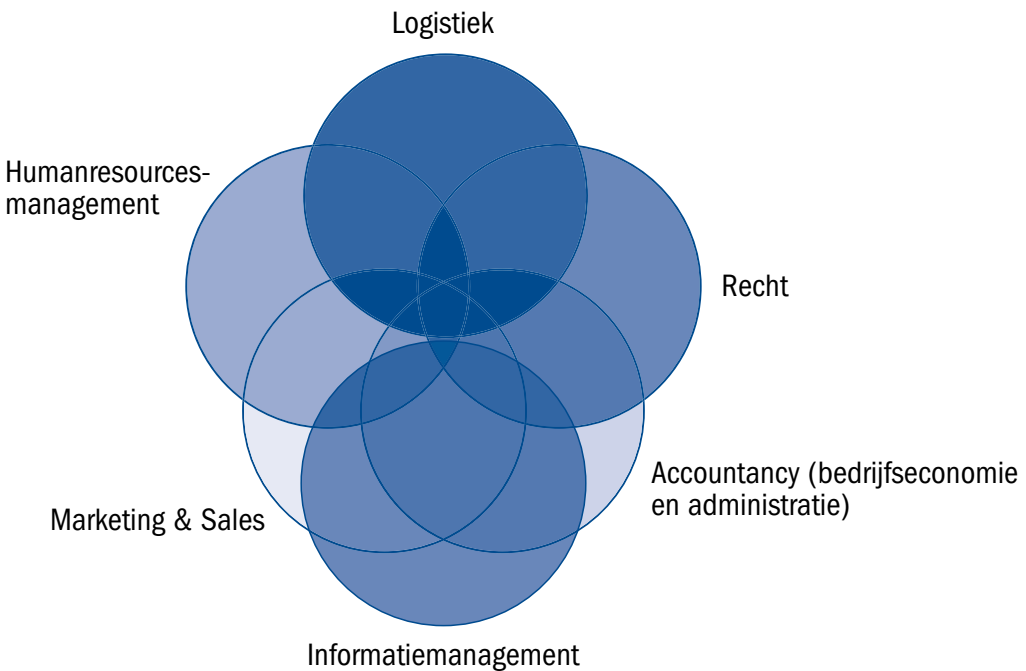


FIGUUR 1.3 Rechtsgebieden die van invloed zijn op een organisatie



In de praktijk is er bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen niet altijd een strakke scheiding tussen het juridische vakgebied en andere vakgebieden. Er is in dat geval sprake van samenhang tussen het vakgebied recht en diverse andere vakgebieden. Hierbij valt te denken aan het arbeidsrecht en humanresourcesmanagement. De relatie werkgever en werknemer wordt in eerste instantie bepaald door hun arbeidsovereenkomst. Deze overeenkomst samen met een eventuele cao en het wettelijke arbeidsrecht vormen als het ware de harde kant van deze relatie. De verdere invulling van instroom, doorstroom en uitstroom valt dan meer onder het vakgebied humanresourcesmanagement. In het algemeen geldt dat er in meerdere of mindere mate sprake is van een zekere samenhang tussen het juridische vakgebied en andere vakgebieden. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 Integratie van het recht met andere vakgebieden



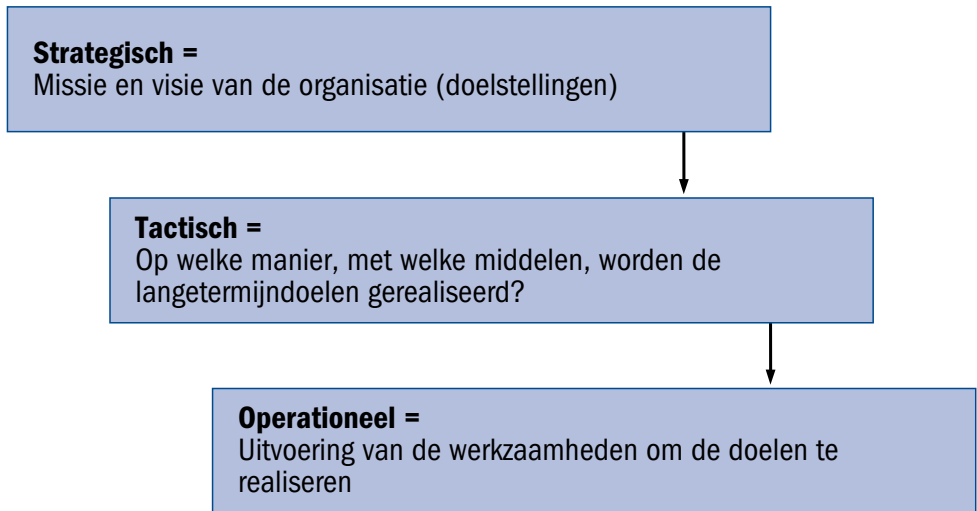
## 1.2 Strategie en interne sturing

In de tweede paragraaf van dit inleidende bedrijfskundige hoofdstuk kijken we naar de strategie en de interne sturing bij een organisatie aan de hand van een bedrijfsmodel. Dit bedrijfsmodel is afgebeeld in figuur 1.5.

Een organisatie heeft een bepaald doel. Om dat doel te kunnen bereiken zal het management een beleid moeten ontwerpen, dat vervolgens moet worden uitgevoerd. Maar wat wil een organisatie? Wat is haar bestaansrecht? De ene organisatie verleent bijvoorbeeld medische diensten, een andere organisatie is sterk gericht op het behalen van winst door middel van verkoop van haar producten en/of diensten met behoud van werkgelegenheid.



FIGUUR 1.5 Bedrijfsmodel interne sturing



Binnen het vakgebied management wordt gewerkt met diverse bedrijfs- of managementmodellen. Het aansturen of besturen of het managen van een organisatie kan worden ingedeeld in drie lagen. Maar eerst wordt de vraag gesteld: wat is besturen van een organisatie? Een wettelijke definitie ontbreekt. Besturen kan worden omschreven als zorg dragen voor een goede dagelijkse gang van zaken, de voorbereiding en uitvoering van besluiten van andere organen, de vertegenwoordiging van de organisatie en het ontwikkelen van een langetermijnstrategie.

De drie besturingslagen staan afgebeeld in figuur 1.5.

Het vakgebied strategisch management heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie bepaalde doelen kan bereiken. Binnen de bedrijfskunde betekent strategisch management de strategische analyse van de organisatie in relatie tot de dynamische omgeving en de implementatie van deze elementen in de praktijk.

Het strategisch management of strategisch besturingsniveau wordt ook wel het 'richten' van de organisatie genoemd. Welke resultaten wil de organisatie de komende twee tot drie jaar gaan leveren aan welke klanten en op welke markten? Hoe wordt er met leveranciers en andere partners in de keten omgegaan? Wat is de toekomstige marktpositie? Welke acties zijn nodig in het kader van duurzaamheid?

Het antwoord op deze vragen kan leiden tot een nieuwe richting en inrichting van de organisatie. We zien dan dat het interne vraagstuk – wat moet er intern gebeuren? – en het externe vraagstuk – wat wordt de nieuwe externe richting? – communicerende vaten zijn. Welk soort medewerkers heeft de organisatie nodig, welke rol spelen ICT-technieken en managementinformatiesystemen, en op welke manier moeten de structuur en cultuur worden aangepast?

**Strategisch  
management**

Een voorbeeld van strategiebepaling is de strategie van De Persgroep Nederland, een onderneming in kranten, tijdschriften en multimedia. Enkele merken van deze organisatie zijn de Volkskrant, het Algemeen Dagblad, de Gelderlander, Nu.nl, Autoweek, Donald Duck en vtwonen.

Op de website is te lezen wat de strategie van deze organisatie is: 'Onze strategie is in grote mate gericht op de digitale transformatie van onze media'. Een belangrijke tool (middel) om de strategie van de organisatie tot uitvoering te brengen, is het ondernemingsrecht, in de bedrijfskundeliteratuur ook wel aangeduid als *business law*. Hierbij gaan we ervan uit dat elke afzonderlijke managementfunctie zijn eigen juridische aspecten kent. De volgende juridische onderwerpen maken deel uit van het strategisch beleid:

- de juridische structuur/rechtsvorm
- concernvorming
- juridisch risicomanagement
- de governance code of principes van good governance
- de ondernemingsraad
- beschermingsconstructies tegen vijandige overname
- de strategie op de verwerving van een marktaandeel
- kartelovereenkomsten
- aanbestedingsbeleid
- samenwerkingsafspraken:
  - franchise
  - joint venture
- fusies
- overnames
- duurzaamheidsregelgeving

Dat de theorie daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast, blijkt bijvoorbeeld uit de website van de publieke omroepvereniging BNNVARA. Een onderwerp dat op deze website wordt behandeld, is de missie en identiteit. 'Wij staan voor een vrije, nieuwsgierige en sociale samenleving, en betrekken als mediaorganisatie iedereen bij de wereld, de welvaart en het welzijn. We kennen geen grenzen: niet in de organisatie en niet in de wereld. Geen onderwerp blijft onbesproken, geen wildernis onverkend, geen heilig huisje blijft overeind'.

BNNVARA wil dus een omroeporganisatie zijn zonder grenzen. Dat beschouwt zij als een onderdeel van haar missie. Op welke manier deze missie wordt uitgevoerd, heeft te maken met de interne sturing van de organisatie BNNVARA.

#### **TUSSENVRAAG 1.1**

**BNNVARA wil een omroeporganisatie zijn zonder grenzen. Behoort het vaststellen van deze missie tot het strategische niveau of tot het operationele niveau van BNNVARA?**

Ook het tactisch management of besturingsniveau raakt alle bouwstenen van de organisatie, maar wel vanuit een andere invalshoek. Tactische besturing wordt ook wel het 'inrichten' genoemd. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de tactische of meerjarenplanning (over één tot drie jaar). Hierbij vindt een toedeling plaats van mensen en middelen aan organisatie-eenheden die bepaalde resultaatverplichtingen hebben gekregen. Op dit niveau of in deze laag worden de faciliteiten (her)ingericht.

Strategisch management richt zich op ‘waarheen’, tactisch management richt zich op ‘hoe’. Bovendien kan, afhankelijk van de concrete situatie, sprake zijn van het (her)inrichten van de organisatie in termen van (proces) structuur of cultuur.

Tot slot resteert het operationele management of besturingsniveau. Hier wordt het beleid feitelijk uitgevoerd, binnen de kaders die het tactisch management heeft gesteld, met een tijdsplanning van één jaar.

**Operationeel management**

1

De hiervoor genoemde indeling in drie lagen (zie figuur 1.5) is gemaakt aan de hand van het model van Kaplan en Norton, dat ook bekendstaat als de strategiefocus. Het doel van het model is het inkaderen van de besturing van de organisatie op korte, middellange en lange termijn.

**Strategiefocus**

Alles wat in een organisatie plaatsvindt, heeft tot doel het primaire proces op de juiste wijze te laten functioneren. Dit primaire proces wordt uitgevoerd met medewerkers, middelen, structuur en cultuur. Daarvoor moet sturing plaatsvinden door het management. Deze vindt plaats via het strategische, tactische en operationele beleid. Het gaat hier om de afstemming van de interne bedrijfsprocessen van de organisatie, zodat de kwaliteit van de organisatie en van producten en diensten toeneemt.

Om deze afstemming uit te kunnen voeren, kan een onderzoek plaatsvinden waarvan de uitkomsten kunnen worden weergegeven in een zogeheten SWOT-analyse. Deze methode is ontwikkeld op de Stanford University en wordt gebruikt om de strategie en de concurrentiekracht van een organisatie te bepalen. De uitkomsten van deze SWOT-analyse worden gebruikt om vast te stellen of de strategie aansluit op de ontwikkelingen in de concurrerende markt. SWOT staat voor *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* en *threats* – sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. De interne sterke en zwakke punten hebben betrekking op de kenmerken van de organisatie en op het product of de dienst ten opzichte van de concurrentie. De externe kansen en bedreigingen gaan over ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt waarmee de organisatie, het product of de dienst te maken heeft.

**SWOT-analyse**

**SWOT**

**TUSSENVRAAG 1.2**

Als de concurrentie van een organisatie in een SWOT-analyse wordt geplaatst, hoort die dan thuis bij de zwakten, de kansen of de bedreigingen?

De sturende strategische, tactische en operationele processen gaan over het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van een organisatie. Deze processen worden ook wel managementprocessen genoemd.

**Strategie**

De strategie van een organisatie kan worden omschreven als het formuleren van een richting voor de toekomst van de organisatie voor een langere termijn. In de tactische laag wordt aandacht geschonken aan de manier waarop deze langetermijnvisie gerealiseerd zal worden. Het uitvoeren van de werkzaamheden, het operationele proces, draagt bij aan de realisering van de langetermijndoelen.

**Tactische laag**

Deze driedeling van de processen komt terug in hoofdstuk 7 bij de behandeling van de theorie over de strategische, tactische en operationele inkoopcontracten. Deze contracten zijn allemaal dienend aan de doelstellingen van de organisatie.

**Operationeel proces**

In het algemeen geldt dat het bestuur (de directie) verantwoordelijk is voor het bepalen van de strategie en het beleid die samen moeten leiden tot realisatie van de doelstellingen. De indeling in strategisch, tactisch en operationeel keert ook terug in de Corporate Governance van de foodretail- en foodserviceonderneming Koninklijke Sligro Group. Op de website staat het volgende vermeld: 'De directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen'.

De sturende strategische, tactische en operationele processen worden inmiddels standaard ingericht op basis en onder invloed van ICT-technieken en digitale applicaties. Bedrijven hebben naast een offline ook een strategische online strategie. Een goed voorbeeld is Ahold Delhaize, een organisatie waaronder onder meer de volgende merken vallen: Albert Heijn, Delhaize, bol.com, Gall & Gall en Etos. Op [www.ahold.com](http://www.ahold.com) (our online strategy) is te lezen: 'Ahold's online growth strategy has three elements: "more customers", benefitting from general market growth and driving share growth; "more places", expanding into new regions; and "more choices", expanding the offering for customers and partners.'

In de retailsector hebben grote veranderingen plaatsgevonden. De 'klassieke winkel' is op zijn retour met zelfs sluiting en faillissement als eindstation, de online verkoop neemt wereldwijd steeds meer toe via de grote websites zoals Amazon, Alibaba en in Nederland onder andere via bol.com en Zalando. Daarnaast heeft bijna iedere organisatie een website om producten en/of diensten te kunnen verkopen. Dat vraagt om constante innovatie en aanpassing van strategie.

### 1.3 Strategische modellen

Organisaties passen de theorie over missie, visie en strategische, tactische en operationele indeling in de praktijk toe. Deze toepassing verloopt vaak aan de hand van meerdere bedrijfskundemodellen. In paragraaf 1.1 werd al aangegeven dat de externe factoren die van invloed zijn op een organisatie kunnen worden weergegeven door middel van het DESTEP-model. De externe kansen en bedreigingen en de interne zwaktes en sterktes kunnen worden weergegeven met behulp van het SWOT-model. Externe bedreigingen worden in de praktijk ook gezien als risico. Risico's die op een organisatie van invloed kunnen zijn, vormen onderdeel van risicobeleid (risicomangement). Veel organisaties voeren dus een apart risicobeleid zoals ook de ING Groep. In het *ING Group Annual Report 2019*, het jaarverslag van de ING Groep over 2019, staat hierover onder andere het volgende: 'While digitalisation is enabling the easy, customer-oriented and secure service offering customers now expect, it is also amplifying non-financial risk. The more digital society becomes, the more important it becomes for banks to protect their customers, society and their own business against threats that could erode people's trust in our business and our sector. These include threats posed by cybercriminals, identity theft, misuse of data, security breaches, system failures and unethical business practices.'

Een van de bedreigingen voor de ING Groep is dus 'cybercrime' en de ING Groep heeft hier beleid op gemaakt om dit risico zoveel mogelijk te beperken (bron: [www.ing.com](http://www.ing.com)).

Aan de hand van de uitkomsten van de SWOT-analyse kan een (verbeterde versie van het) strategisch plan worden opgesteld. Dit plan kan aan de hand van een model worden getoetst op *feasibility* (in het Nederlands: mogelijkheid). Men kijkt dan in hoeverre een strategische optie mogelijk is op basis van de resultaten van de interne analyse. De sterktes en zwaktes uit de interne analyse bepalen in hoeverre het mogelijk is een strategische optie succesvol uit te voeren.

De factoren die passen bij *feasibility* kunnen uit het FOETSJE-model worden gehaald. Deze factoren zijn:

- F:** Financieel haalbaar: zijn er genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?
- O:** Organisatorisch haalbaar: is het plan organisatorisch uitvoerbaar?
- E:** Economisch haalbaar: past het plan binnen de doelstellingen van de organisatie?
- T:** Technologisch haalbaar: is het plan technisch uitvoerbaar?
- S:** Sociaal haalbaar: past het plan binnen de sociale (maatschappelijke) doelstellingen van de organisatie?
- J:** Juridisch haalbaar: is het plan juridisch uitvoerbaar?
- E:** Ethisch haalbaar: is het plan ecologisch verantwoord?

Aan de hand van de uitkomsten van het FOETSJE-model vindt de formulering van het 'definitieve' strategische plan plaats.

Op de uitvoering van de strategische plannen valt uiteraard weleens wat op te merken. Je kunt uitrekenen of de uitvoering van de strategie financieel haalbaar is, maar of de uitvoering sociaal haalbaar is, is soms minder eenvoudig vast te stellen. Zo is algemeen bekend dat Apple geregeld bekritiseerd wordt vanwege de, naar westerse maatstaven, slechte werkomstandigheden in Applefabrieken in China.

We sluiten deze paragraaf af met de beantwoording van de twee vragen uit de inleiding bij dit hoofdstuk: wat is ondernemingsrecht en wat is bedrijfskunde?

### **Ondernemingsrecht**

Het ondernemingsrecht is het vakgebied dat organisaties een juridische structuur biedt. Deze structuur is afhankelijk van de rechtsvorm van de organisatie. Business law – ofwel ondernemingsrecht – omvat al het recht waarmee organisaties hun strategische doelstellingen kunnen realiseren. Dit beperkt zich niet tot alleen maar het Nederlandse recht, want door de toenemende juridisering van de maatschappij en de handelscontacten gelden ook internationale rechtsregels. Deze toenemende juridisering houdt in dat er steeds meer (internationale) regels zijn, dat particulieren en organisaties zich bewuster zijn van hun rechten en dat steeds meer claims worden ingediend. Het belang van juridische aspecten in de onderlinge (internationale) contacten neemt door deze juridisering steeds meer toe.

### **Bedrijfskunde**

Bedrijfskunde richt zich op de bedrijfsprocessen (*business processes*) van organisaties.

Bedrijfskunde houdt zich bezig met de (interne) organisatie en de (externe) marktomgeving van organisaties. Door middel van een integrale en multidisciplinaire benadering van organisaties wordt aandacht besteed aan praktijkgerichte vraagstukken binnen organisaties, zowel intern als extern.

In deze paragraaf zijn de diverse bedrijfskundige aspecten inzichtelijk gemaakt. Deze aspecten doen zich voor bij iedere organisatie. Bovendien zijn diverse vakgebieden integraal van invloed op een organisatie. Het ondernemingsrecht (of business law) is een belangrijke bouwsteen en een tool om de organisatie intern te (her)structureren en om extern toe te treden tot de markt, bijvoorbeeld door het sluiten van contracten en het aangaan van strategische allianties en fusies.

## 1.4 Compliance, mvo, bedrijfsethiek en SDG's

Het begrip *compliance* is overgewaaid naar het Europese continent vanuit de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. In Nederland is compliance rond 1990 in de financiële sector ingevoerd. Met dit begrip wordt aangeduid of een organisatie werkt conform de geldende wet- en regelgeving. Vanuit de literatuur wordt dit onderwerp wel geplaatst binnen het vakgebied 'juridisch kwaliteitsmanagement'.

### Compliance

Het gaat bij compliance over regelgeving, de handhaving van regelgeving en de verbinding tussen deze twee werelden die door middel van compliance gelegd kan worden. Volgens sommige auteurs is compliance het nakomen van juridische normen (regelgeving). In het Engels wordt dit omschreven als: *to comply with the law*. Volgens deze definitie gaat het bij compliance inderdaad om het naleven van wet- en regelgeving (*law*) en van regels en normen die een sector of organisatie zelf heeft opgesteld (*self regulation*). Compliance biedt ook mogelijkheden voor de organisatie en zelfs voor consumenten. De huurder van een woning kan in aanmerking komen voor huursubsidie. Hij moet dan wel op de hoogte zijn van de spelregels van huursubsidie. Ondernemers kunnen in aanmerking komen voor verschillende soorten fiscale voordelen voor hun organisatie. De organisatie moet dan wel op de hoogte zijn van de spelregels van het fiscale recht.

Non-compliance kan ingrijpende consequenties hebben voor de organisatie en haar bestuurders, commissarissen en medewerkers, zoals privéaansprakelijkheid voor schulden, het kwijtraken van een vergunning, het sluiten van de organisatie of een onderdeel daarvan, en boetes voor het management. Non-compliance kan ook leiden tot imagoschade.

De Vrije Universiteit Amsterdam schrijft over compliance het volgende:

'Steeds meer bedrijven zien de noodzaak om als organisatie zichtbaar en aantoonbaar compliant en integer te zijn. Daarbij gaat compliance allang niet meer alleen om het voldoen aan wet- en regelgeving. Daar neemt de maatschappij eenvoudigweg geen genoegen meer mee. Tegenwoordig wordt van bedrijven verwacht dat zij bij hun handelen rekening houden met alle stakeholders: klanten, medewerkers, aandeelhouders en bijvoorbeeld ook het milieu.'

Bron: [www.vucomplianceopleiding.nl](http://www.vucomplianceopleiding.nl)

Compliance kan een (integraal) onderdeel zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen om de gewenste organisatiedoelstellingen te realiseren. Het gaat dan om het managen van de organisatie, het beheersen van organisatorische en maatschappelijke risico's en het toepassen van wet- en regelgeving.



AholdDelhaize heeft een speciale afdeling 'The Audit, Finance and Risk Committee'. Deze afdeling ondersteunt het hogere management bij het vaststellen van risico's en de vastlegging daarvan, zodat over de belangrijkste risico's gerapporteerd kan worden. Aansluitend treft AholdDelhaize dan maatregelen om te voorkomen dat een bepaald risico zich echt voordoet. Stel dat AholdDelhaize door onderzoek ontdekt dat een van de producten die wordt verkocht in de Albert Heijnwinkels of in de Belgische Delhaizewinkels door zeer jonge kinderen is gemaakt. AholdDelhaize zal dan maatregelen treffen. Een ander voorbeeld van compliance voor winkels in Nederland zijn de reclame en de voorschriften rond de verkoop van alcohol. Je zult als winkel goed moeten weten wat deze voorschriften inhouden, want via sociale media zoals Facebook en Twitter ontstaat snel imagoschade. Bovendien is de kans dat de overheid een boete oplegt bij overtreding van deze regels zeer groot. Een voorbeeld van veranderde wetgeving bij de verkoop van alcohol is dat sinds 1 januari 2021 verkopers van alcohol aanbiedingen op alcohol moeten beperken tot maximaal 25% korting. Zo zijn stuntaanbiedingen als 'twee halen, één betalen' niet meer toegestaan. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) houdt toezicht hierop en heeft de bevoegdheid om boetes op te leggen. Voor de volledigheid wordt hier gemeld dat compliance niet alleen geldt voor private organisaties, maar ook voor de overheid.

**Mvo en bedrijfsethiek**

In paragraaf 1.1 is aangegeven dat bij steeds meer organisaties sprake is van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). De mvo-principes van de organisatie zijn gelukkig steeds vaker leidend bij (bijna) alle zakelijke beslissingen. Waarover gaat dan dit maatschappelijk verantwoord ondernemen? Je kunt hierbij denken aan mensen niet uitbuiten, mensen niet misleiden, met anderen rekening houden, mensen niet manipuleren, de natuur (milieu) niet vernietigen en verantwoordelijkheid nemen.

Mvo-principes die steeds vaker en structureel leidend zijn bij zakelijke beslissingen worden in de praktijk ook wel geplaatst onder 'het vak' bedrijfs-ethiek of *business ethics*.

Bedrijfsethiek is binnen deze context de concretisering van de algemene mvo-principes. Bedrijfsethiek gaat over de waarden en normen van een organisatie ('What is right and what is wrong?') en het daaruit voortvloeiende gewenste gedrag en de gewenste beslissingen. De lezer mag zich ook zelf de vraag stellen: wat zijn mijn waarden en normen? Bedrijfsethische principes zijn vaak vastgelegd in codes en/of voorschriften. Deze codes/voorschriften zijn geen wetten maar gedragsregels in een sector of in een enkele organisatie. Deze sector of enkele organisatie stelt deze gedragsregels zelf op en conformeert zich hieraan, dat wil zeggen: handelt dan in lijn van deze gedragsregels. Deze codes/voorschriften worden aangeduid met verschillende namen, zoals de ethische code, *code of conduct*, gedragscode, *corporate manual*, *compliance and ethical code* en *General Business Principles*. Philips leidt zijn Algemene Gedragscode als volgt in:

'Our commitment is to always act with integrity. While pursuing our business objectives, we aim to be a responsible partner in society, acting with integrity towards our employees, customers, business partners and shareholders, as well as the wider community in which we operate.'

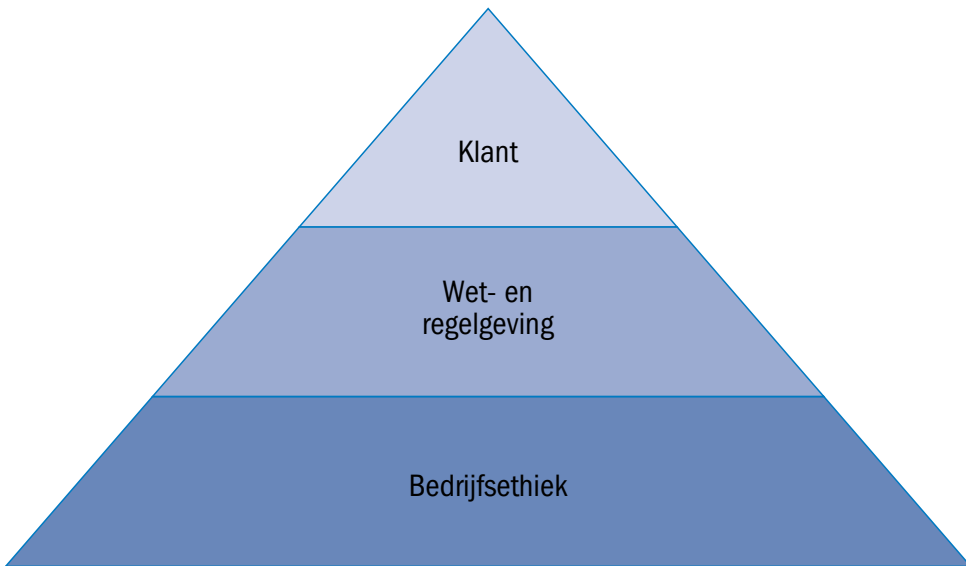
Bron: [www.philips.com](http://www.philips.com)

**TUSSENVRAAG 1.3**

Bedrijfsethische codes/voorschriften zijn geen wetten. Stelling: als een organisatie zich aan de wet houdt, dan handelt die organisatie toch altijd ethisch?

Ethische principes vormen wereldwijd vaak de basis voor wetgeving. Ethische principes gaan in het algemeen verder dan de reikwijdte van wetgeving. Omdat in organisaties de (interne en/of externe) klant uiteindelijk centraal staat, is er een relatie tussen bedrijfsethiek (business ethics), wet- en regelgeving (law and self regulation) en de klant. Deze relatie wordt weergegeven in figuur 1.6.

**FIGUUR 1.6** De relatie tussen bedrijfsethiek, wet- en regelgeving en de klant



Dit hoofdstuk eindigen we met de SDG's (sustainable development goals of duurzame ontwikkelingsdoelen). Deze SDG's zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN), waaronder Nederland. De doelen kwamen er op basis van wereldwijde inbreng van organisaties en individuen.

De duurzame ontwikkelingsdoelen startten in 2015 en lopen nog tot 2030. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis. Het zijn de opvolgers van de millenniumdoelen die liepen van 2000 tot 2015.

Achter de 17 doelen zitten 169 targets. Die maken ze nog concreter (bron: [www.sdgnederland.nl](http://www.sdgnederland.nl)).



Steeds vaker nemen organisaties een of meerdere doelen op in hun beleidsplannen. Enkele voorbeelden: (Nederlandse) reisorganisaties die gaan samenwerken met een buitenlandse lokale school, vervoersbedrijven die overgaan op elektrisch rijden en ondernemingen in de kledingindustrie die (meer) moderne apparatuur gebruiken om minder water te verbruiken bij de productie van kleding.

## Samenvatting

Een organisatie oefent invloeden uit op de omgeving en de omgeving oefent invloeden uit op de organisatie. Dat kan worden verduidelijkt met het DESTEP-model. Geregeld is sprake van een bepaalde mate van integratie van rechtsgebieden en het vakgebied recht met een ander vakgebied. Binnen een organisatie is sprake van strategische, tactische en operationele sturing. Bedrijfskunde houdt zich bezig met de interne opzet van organisaties en hun relaties met de omgeving, gebaseerd op een integratie van vakgebieden. Organisaties passen de theorie over missie, visie en strategische, tactische en operationele indeling in de praktijk toe. Deze toepassing verloopt vaak aan de hand van meerdere bedrijfskundemodellen. Of een organisatie werkt conform de geldende wet- en regelgeving wordt compliance genoemd. Algemene maatschappelijk principes over verantwoord ondernemen worden vaak aangeduid als mvo-principes. Bedrijfsethiek gaat over de waarden en normen van een specifieke organisatie en het daaruit voortvloeiende gewenste gedrag binnen de organisatie. De SDG's zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN).

# Eindvragen

1

- 1.1** Een speciaal projectteam maakt een SWOT-analyse van een commerciële organisatie. De volgende gegevens komen voort uit een intern en extern onderzoek. Deze gegevens moeten worden ingedeeld in de vier categorieën van de SWOT-analyse:
- 1 economische recessie;
  - 2 hoge productiekosten;
  - 3 nieuwe afzetmarkt;
  - 4 nadelige veranderende arbeidsrechtelijke wetgeving;
  - 5 schandaal bij de concurrent in verband met kinderarbeid;
  - 6 concurrentie uit een lagelonenland;
  - 7 hoogwaardige kennis bij de eigen medewerkers;
  - 8 hoge werkdruk.

Plaats de genoemde onderwerpen in een van de kolommen van het schema.

Kansen Extern	Bedreigingen Extern	Sterkten Intern	Zwakten Intern

- 1.2**
- a Noem twee sectoren waarin non-profitorganisaties voorkomen.
  - b Noem drie sectoren waarin profitorganisaties voorkomen.
  - c Wat betekent de afkorting DESTEP?
  - d Wat betekent het als een afdeling van een organisatie een operationele afdeling is?
  - e In de bedrijfskunde staat een integrale multidisciplinaire benadering centraal. Wat betekent dat?
- 1.3** Een organisatie gaat de online strategie veranderen in verband met het veranderde mobiele zoek- en koopgedrag van de consument.

Welk aspect van het FOETSJE-model zal een rol hebben gespeeld in de keuze voor een nieuwe strategie? Mocht je van mening zijn dat meerdere factoren een rol spelen, neem die dan op in je gemotiveerde antwoord.

- 1.4** In de Engelse taal wordt compliance wel omschreven als 'to comply with the law'. Volgens deze definitie gaat het bij compliance om het naleven van wet- en regelgeving (law) en van regels en normen die een sector of organisatie zelf heeft opgesteld (*self regulation*).

Waarom is het naleven van 'wet- en regelgeving en sector- of organisatie-regels' maar één kant van compliance?

- 1.5** De ethische commissie van de wereldvoetbalbond FIFA heeft het onderzoek naar FIFA-president Gianni Infantino gestaakt. De Zwitser zou de regels van de bond niet hebben overtreden. Het onderzoek duurde enkele weken. De ethische commissie focuste zich in het onderzoek op dure reizen door Infantino in privéjets naar Rusland en Qatar en een bezoek aan de paus. Ook is gekeken naar voorkeursbehandelingen bij het aannemen van personeel.

Waarom wordt dit onderzoek niet door wettelijke opsporingsbeambten (politie en justitie) gedaan?