

Recht voor organisaties



Noordhoff Uitgevers

Mr. R. Westra

2^e druk

Recht voor organisaties

Recht en bedrijfskundige aspecten

Mr. Robert Westra

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy 501999

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 16

© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-86286-2

ISBN 978-90-01-86285-5

NUR 820

Woord vooraf

Recht voor organisaties is bestemd voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In dit boek worden ondernemingsrecht, arbeidsrecht, 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: Albert Heijn, Bol.com, McDonald's, ING Bank, Martin Air, Heineken, ABN AMRO, de Schipholgroep, BNN, Apple, KvK, de Rijksoverheid, Stadsregio Arnhem-Nijmegen. Stichting Wakker Dier, Friesland Campina, Rabobank, Stichting Voedselbank, Autoriteit Consument & Markt, Consuwijzer, Rijksmuseum, Koninklijke Boskalis Westminster N.V., Wegener NV, Telegraaf Media Groep, USG People, Sligro, Mexx en Philips.

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 in op veel onderwerpen uit het ondernemingsrecht, het arbeidsrecht, het handelsrecht en het verhaalsrecht, gevolgd door het faillissementsrecht. Ook worden verschillende soorten overeenkomsten behandeld, zoals de koop-, de lease- en de franchiseovereenkomst, en 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 over de onrechtmatige daad. Tot slot wordt uitleg gegeven over het verhaalsrecht en faillissement.

Ten opzichte van de vorige druk geldt dat het aantal hoofdstukken is teruggebracht van tien naar acht, 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 basishoofdstuk 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 tussenvra-

gen staan achter in het boek; de antwoorden op de eindvragen staan op www.rechtvoororganisaties.noordhoff.nl.

Tot slot bedank ik Marian Ruding, Jolie, Vonne en Laura.

De tekst is bijgewerkt tot en met oktober 2015.

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 15
- 1.3 Strategische modellen 18
- 1.4 Compliance en bedrijfsethiek 20
- [Samenvatting 22](#)
- [Eindvragen 23](#)

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 53
- 2.7 Wet op de economische delicten 55
- 2.8 Wet controle op rechtspersonen 56
- 2.9 Organisaties en publiekrecht 56
- [Samenvatting 62](#)
- [Eindvragen 64](#)

3 Ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid 69

- 3.1 Eenmanszaak 70
- 3.2 Maatschap 71
- 3.3 Vennootschap onder firma 81
- 3.4 Commanditaire vennootschap 86
- [Samenvatting 89](#)
- [Eindvragen 91](#)

4 Vereniging, coöperatie, onderlinge waarborgmaatschappij en stichting 95

- 4.1 Vereniging 96
- 4.2 Coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij 104
- 4.3 Stichting 112
- 4.4 Corporate governance 119
- [Samenvatting 120](#)
- [Eindvragen 121](#)

5 Naamloze en besloten vennootschap 127

- 5.1 Oprichting 128
- 5.2 Vennootschap in oprichting 129
- 5.3 Vermogen 130

- 5.4 Kapitaal [131](#)
- 5.5 Winst en verlies [134](#)
- 5.6 Aandelen [135](#)
- 5.7 Algemene vergadering van aandeelhouders [141](#)
- 5.8 Bestuur [150](#)
- 5.9 Raad van commissarissen en de structuurregeling [156](#)
- 5.10 Ondernemingsraad [162](#)
- 5.11 Corporate governance code [162](#)
- 5.12 Effectenbeurs [164](#)
- 5.13 Beschermingsconstructies [165](#)
- 5.14 Ontbinding [169](#)
[Samenvatting 171](#)
[Eindvragen 172](#)

- 6 Arbeidsrecht [181](#)**
 - 6.1 Arbeidsrecht en humanresourcesmanagement [182](#)
 - 6.2 Soorten overeenkomsten [184](#)
 - 6.3 Flexibele arbeidsrelaties [188](#)
 - 6.4 Plichten van de werkgever [191](#)
 - 6.5 Plichten van de werknemer [204](#)
 - 6.6 Rechten van werknemers bij de overgang van de onderneming [205](#)
 - 6.7 Enkele bedingen in de arbeidsovereenkomst [210](#)
 - 6.8 Disciplinaire maatregelen [217](#)
 - 6.9 Einde van de arbeidsovereenkomst [217](#)
 - 6.10 Collectief arbeidsrecht [237](#)
 - 6.11 Handhaving van het individuele arbeidsrecht [244](#)
[Samenvatting 246](#)
[Eindvragen 247](#)

- 7 Innovatie en samenwerking [253](#)**
 - 7.1 Intellectueel eigendom [254](#)
 - 7.2 Fusie [268](#)
 - 7.3 Concernrecht [278](#)
 - 7.4 Internationalisering [281](#)
[Samenvatting 283](#)
[Eindvragen 284](#)

- 8 Contracten, crediteuren en faillissement [289](#)**
 - 8.1 Bedrijfsprocessen en koopcontracten [290](#)
 - 8.2 Contracten [295](#)
 - 8.3 Onrechtmatige daad [314](#)
 - 8.4 Reclame [320](#)
 - 8.5 Verhaalsrecht en faillissement [322](#)
[Samenvatting 336](#)
[Eindvragen 338](#)

- Begrippenlijst [341](#)**

- Internet [355](#)**

- Afkortingenlijst [357](#)**

- Register [359](#)**

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, arbeidsrecht en hrm, innovatie en de juridische bescherming daarvan, fusievormen, internationalisering, contractrecht, 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 organisaties, zoals KLM, AkzoNobel, Groupon, Martinair, Philips, Heineken, de Voedselbank, BNN, de ANWB, Wegener, Wakker Dier, Amnesty, FrieslandCampina, USG, Sligro, de Rabobank, over enkele buitenlandse organisaties, zoals LinkedIn, en over regionale en lokale organisaties.

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.

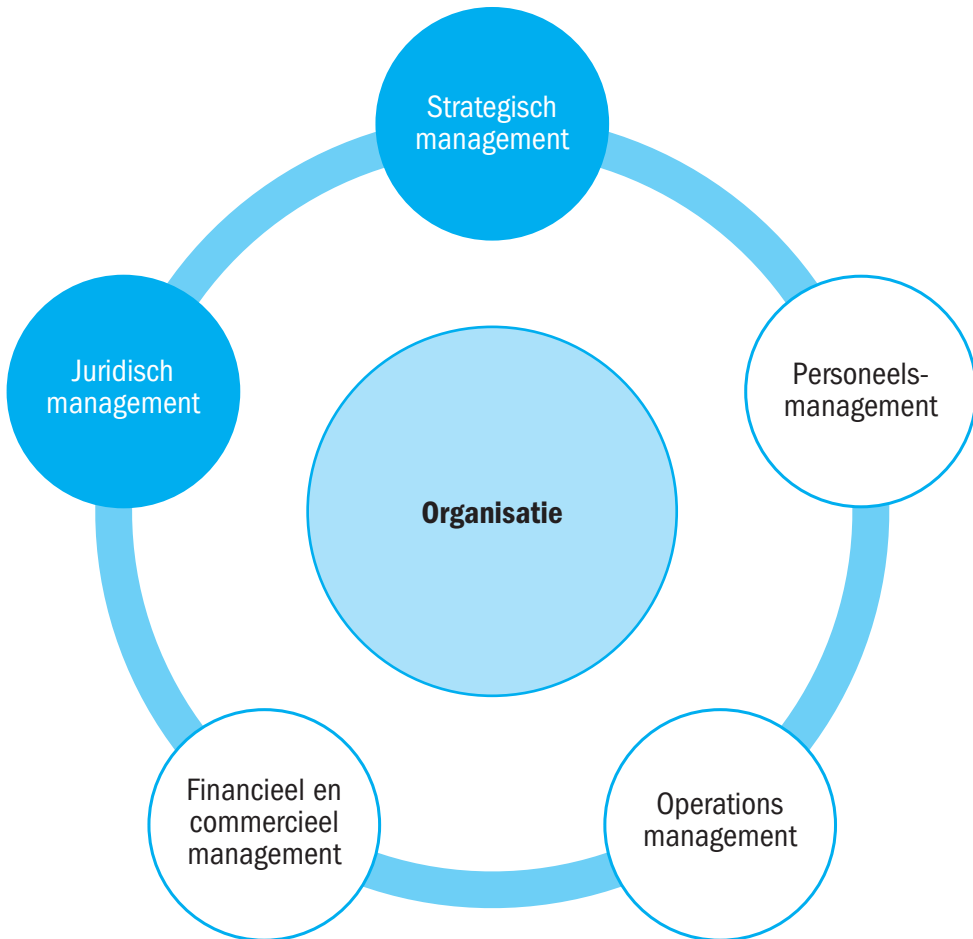
Het doel van een organisatie kan een algemeen maatschappelijk doel zijn, denk aan medische dienstverlening van een ziekenhuis, of een (meer) commercieel doel, denk aan een groot marktaandeel. Om het doel te kunnen bereiken, zal het management een strategisch beleid moeten ontwerpen dat vervolgens moet 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 en bedrijfsethiek**

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. Een traditionele indeling van organisaties is de indeling in profit- en non-profitorganisaties.

Het ondernemingsrecht is het vakgebied dat organisaties een juridische structuur biedt. Deze structuur is afhankelijk van de rechtsvorm van de organisatie. Organisaties oefenen invloed uit op hun omgeving en de omgeving oefent invloed uit op de organisatie.

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

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), not-for-profitinstellingen en organisaties in de publieke sector.

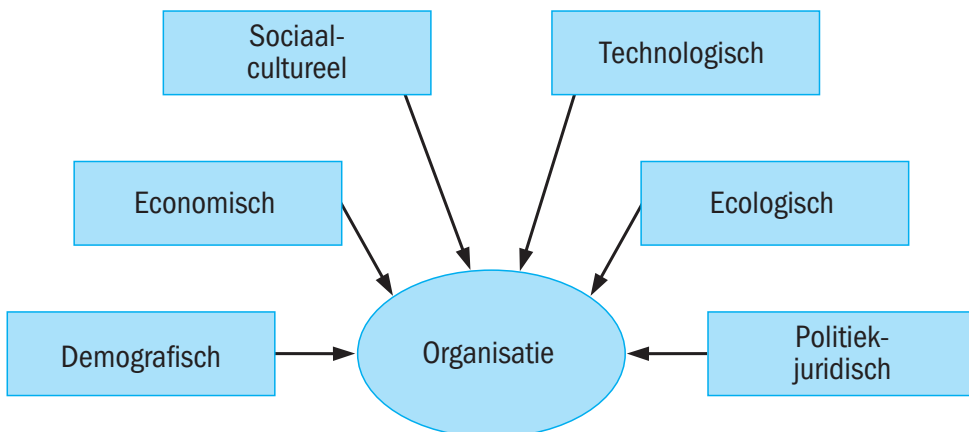
Ongeacht de gehanteerde indeling geldt dat bij iedere organisatie sprake is van systemen, modellen en bedrijfsprocessen. Deze leiden tot het realiseren van het doel van de organisatie. Om dat doel te kunnen bereiken houdt het management van de organisatie zich bezig met de besturing van het productieproces (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



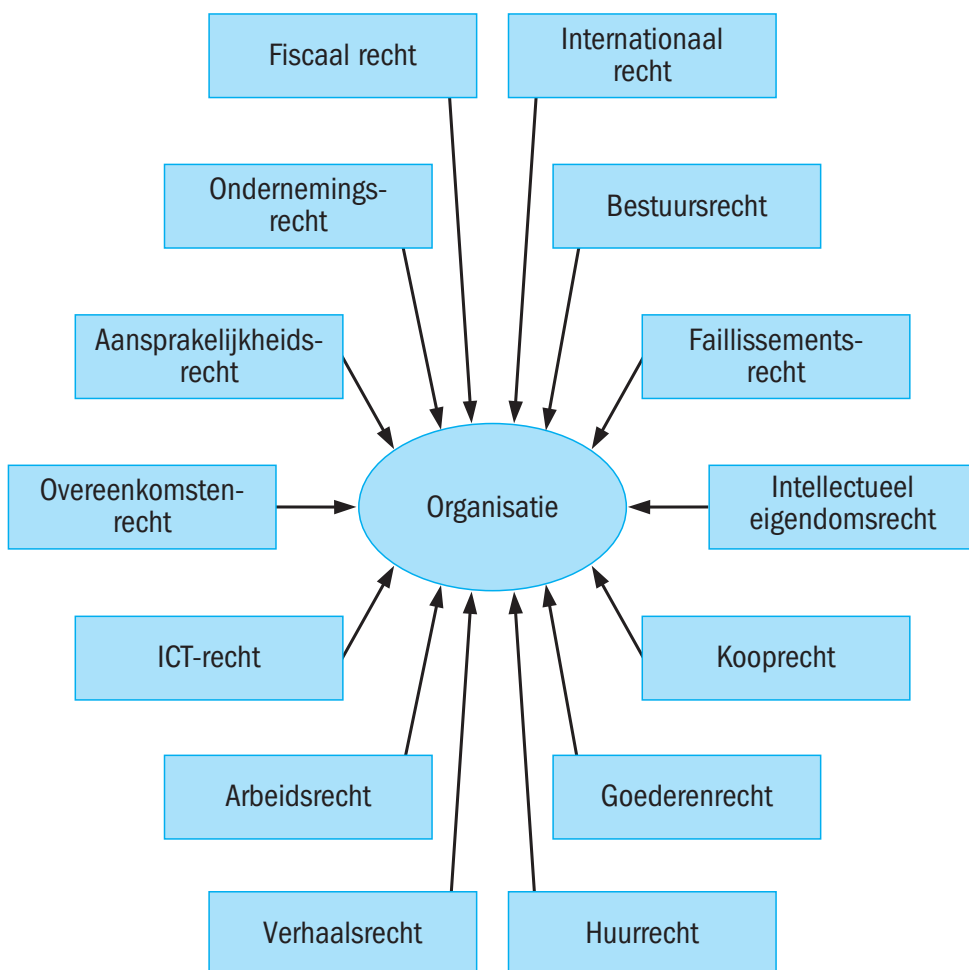
Er zijn meerdere bedrijfskundemodellen die lijken op het DESTEP-model en waarmee de omgevingsfactoren kunnen worden vastgesteld en geanalyseerd, zoals het PEST-model (politiek, economisch, sociaal, technologisch) en het STEEPLLED-model (sociaal, technologisch, economisch, *environmental*, politiek, *legal*, *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 fiscaal recht, het internationaal 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



Rechtsgebieden hebben in bepaalde gevallen een juridische samenhang. Er is dan sprake van een zekere integratie van de twee rechtsgebieden. Het volgende artikel illustreert deze juridische samenhang.

• www.gelderlander.nl

Rechter halveert boete afwashulp

Beide Dames

Eetcafé Beide Dames in Arnhem hoeft geen €24.000, maar €12.000 boete te betalen voor het in dienst hebben van Bulgaarse afwashulpen. Dat heeft de Raad van State, de hoogste rechter, besloten. Met die uitspraak komt een eind aan een jaar juridisch getouwtrek om drie Bulgaarse studentes die in 2012 korte tijd bij het eetcafé in de Paul Krugerstraat hebben gewerkt.

Speciale vergunning

Sinds 2014 mogen Bulgaren in Nederland in loondienst werken. Eerder mocht dat alleen met een speciale vergunning – wonen en studeren mocht al wel. Van die regel was het eetcafé niet op de hoogte. De eigenaren geven toe dat ze fout waren, maar stapten naar de rechter omdat ze de boete te hoog vonden.

Opgelucht

Eigenaressen Corrine van den Bosch en Pauline Bodt zijn blij en opgelucht met de uitspraak. De halvering voelt als een overwinning. Het grootste deel van de boete van €24.000 is al in maandelijks porties betaald.

Proceskosten

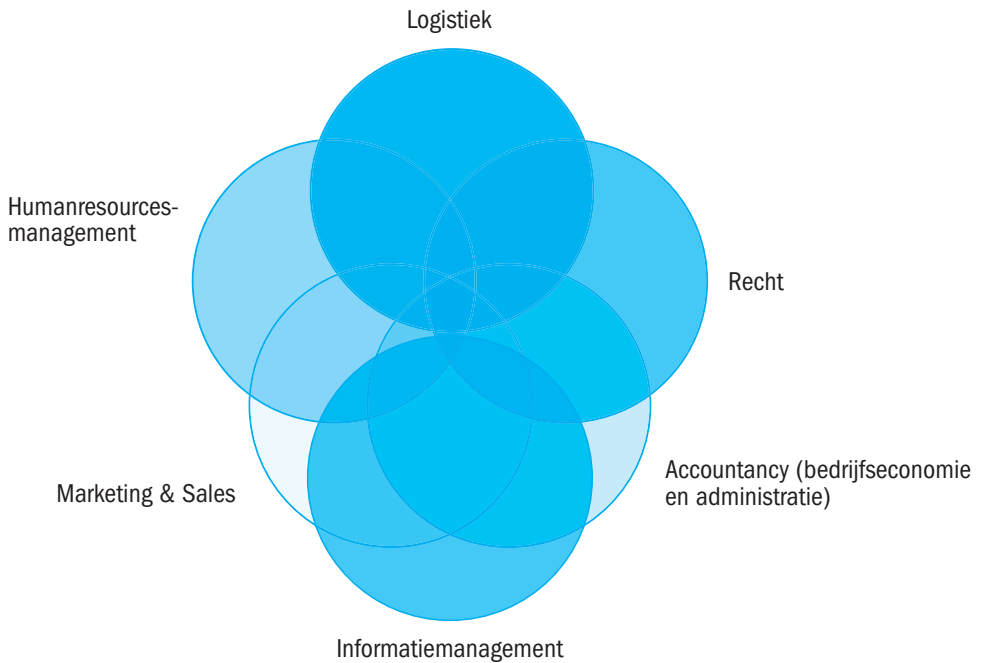
Het eetcafé krijgt dus geld terug van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ook moet het ministerie, de tegenpartij, de proceskosten betalen.

7 januari 2015

Eetcafé Beide Dames had als werkgever geen vergunning voor deze werknemers. Op basis van het bestuursrecht heeft de overheid een boete opgelegd. In dit praktijkvoorbeeld botst het arbeidsrecht met het bestuursrecht. In dit geval heeft de juridische procedure voor de eigenaressen een goede afloop.

Naast de samenhang tussen rechtsgebieden onderling is er een samenhang tussen het vakgebied recht en diverse andere vakgebieden. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1.4.

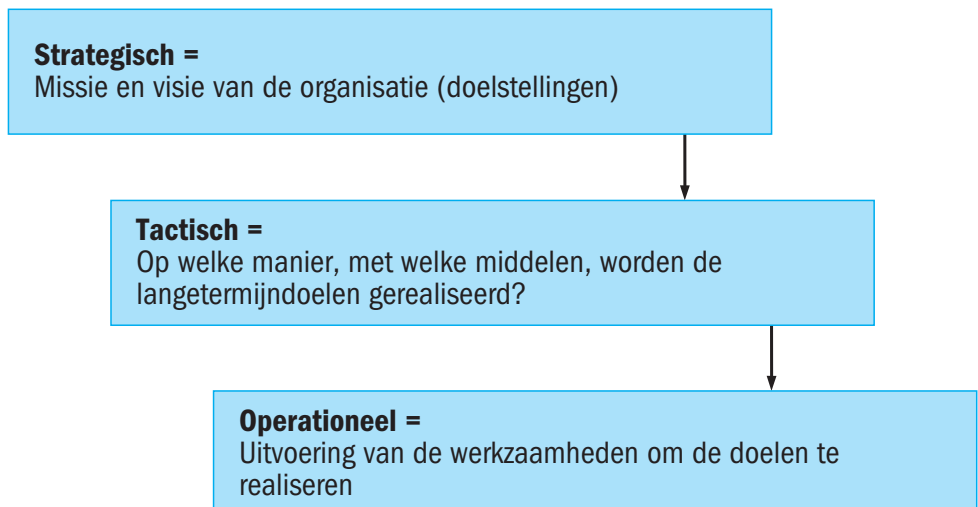
FIGUUR 1.4 Integratie van het recht met andere vakgebieden



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.

FIGUUR 1.5 Bedrijfsmodel interne sturing



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 met behoud van werkgelegenheid. Binnen het vakgebied management wordt gewerkt met diverse bedrijfs- of managementmodellen. Het aansturen of het managen van een organisatie kan worden ingedeeld in drie lagen. Deze drie lagen staan afgebeeld in figuur 1.5.

Strategisch management

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 drie tot vijf 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?

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?

Ondernemingsrecht, in de bedrijfskundeliteratuur ook wel aangeduid als *business law*, is een belangrijke tool om de strategie van de organisatie tot uitvoering te brengen. 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 or;
- beschermingsconstructies tegen vijandige overname;
- de strategie op de verwerving van een marktaandeel;
- kartelovereenkomsten;
- aanbestedingsbeleid;
- samenwerkingsafspraken:
 - franchise;
 - joint venture;
- fusies;
- overnames.

Dat de theorie daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast, blijkt bijvoorbeeld uit de website van de publieke omroepvereniging BNN. Een onderwerp dat op deze website wordt behandeld, is de missie. Deze houdt in dat BNN

‘vanuit haar oprichtingsgedachte binnen het publieke mediadomein structureel en duurzaam plek en aandacht wil geven aan jongeren (15-35 jaar)’. BNN wil dus een omroeporganisatie zijn voor jongeren. Dat beschouwt zij als haar missie. Op welke manier deze missie wordt uitgevoerd, heeft te maken met de interne sturing van de organisatie BNN.

TUSSENVRAAG 1.1

De doelgroep van BNN bevindt zich in de leeftijdscategorie van 15 tot 35 jaar. Behoort het vaststellen van deze leeftijdsgroep tot het strategische niveau of tot het operationele niveau van BNN?

T 1.1

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.

Tactisch management

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

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 door 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

T 1.2

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.

Tactische laag

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.

Operationeel proces

Deze driedeling van de processen komt terug in hoofdstuk 8 bij de behandeling van de theorie over de strategische, tactische en operationele inkoopcontracten. Deze contracten zijn allemaal dienend aan de doelstellingen van de organisatie.

Op de website van Koninklijke Wegener NV, een beursgenoteerde onderneming in kranten en multimedia, is te lezen wat tot de taak van het bestuur wordt gerekend. Dat zijn onder andere de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap en het bepalen van de strategie en het beleid die moeten leiden tot realisatie van de doelstellingen. Tevens wordt aangegeven dat wordt gewerkt aan operationele doelstellingen. Ook hier zien we dat de theorie over sturende processen in de praktijk wordt toegepast.

De indeling in strategisch, tactisch en operationeel keert ook terug in het Reglement voor de raad van commissarissen van de foodretail- en foodserviceonderneming Koninklijke Sligro Group. In artikel 13.2 staat dat de raad van commissarissen aan het eind van ieder kwartaal van de directie een rapport ontvangt waarin ten minste de hoofdlijnen van het strategisch beleid worden toegelicht.

De sturende strategische, tactische en operationele processen worden meer en meer beïnvloed door ICT-technieken en de voortschrijdende digitalisering. Bedrijven moeten nu ook een strategische online strategie formuleren. Een goed voorbeeld is Ahold, een organisatie waaronder onder meer de volgende merken vallen: Albert Heijn, Bol.com, Gall & Gall en Etos. Op 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 vinden grote veranderingen plaats. De 'klassieke winkel' is op zijn retour, de online verkoop neemt steeds meer toe. Dat vraagt om innovatie en een andere strategie van de winkels. Volgens kenners gaan winkelstraten er dan ook anders uitzien.

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.

Een zeer grote organisatie die het SWOT-model toepast, is de ING Groep. In het *ING Group Annual Report 2014*, het jaarverslag van de ING Groep over 2014, is een SWOT-schema opgenomen. Een van de bedreigingen voor de ING groep is 'cybercrime'; een van de kansen voor deze groep is 'further improving efficiency' (bron: 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 er particulieren en organisaties zich bewuster zijn van hun rechten en dat steeds meer claims wor-

den 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 en bedrijfsethiek

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. Een voorbeeld is de zaak die werd beschreven in paragraaf 1.1. Eetcafé Beide Dames was van een bepaalde regel niet op de hoogte en kreeg een boete opgelegd omdat het een vereiste vergunning niet had.

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 eenvoudiger weg 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

Stakeholders

1

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.

Ahold heeft een speciale afdeling 'Risk & Compliance' (R&C). 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 Ahold dan maatregelen om te voorkomen dat een bepaald risico zich echt voordoet. Stel dat Ahold door onderzoek ontdekt dat een van de producten die wordt verkocht in de Albert Heijnwinkels door kinderen is gemaakt. Ahold 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 social 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. 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 steeds vaker leidend bij alle zakelijke beslissingen. Deze leidende principes worden in de praktijk ook wel geplaatst onder 'het vak' bedrijfsethiek of *business ethics*.

Bedrijfsethiek gaat over de waarden en normen van een organisatie ('What is right and what is wrong?') en het daaruit voortvloeiende gewenste gedrag. Bedrijfsethische principes zijn vaak vastgelegd in codes en/of voorschriften. Deze worden aangeduid met verschillende namen, zoals de ethische code, *code of conduct*, gedragscode, *corporate manual* en *compliance and ethical code*. Philips leidt zijn Algemene Gedragscode als volgt in:

‘Philips heeft de verplichting op zich genomen om als verantwoordelijk lid van de maatschappij te handelen en in economisch, sociaal en milieutechnisch opzicht een duurzame toekomst na te streven. De Algemene Gedragscode verantwoordt de beginselen op het gebied van integriteit en ethiek waardoor Philips zich in zijn bedrijfsvoering laat leiden. Deze beginselen zijn bepalend voor alle zakelijke beslissingen en handelingen van Philips, waar ook ter wereld. Ze gelden niet alleen voor de activiteiten van Philips, maar ook voor handelingen van individuele medewerkers in het kader van hun werkzaamheden voor Philips. De Algemene Gedragscode is onderworpen aan de toepasselijke wetgeving.’

Bron: www.philips.nl

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



In de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op de inhoudelijke kanten van de diverse rechtsgebieden en het verband tussen het recht en andere vakgebieden.

Samenvatting

Een organisatie oefent invloeden uit op de omgeving en de omgeving oefent invloeden uit op de organisatie. Dat kan worden verduidelijkt met het DE-STEP-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. Bedrijfsethiek gaat over de waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gewenste gedrag binnen de organisatie.

Eindvragen

- 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

● www.telegraaf.nl, maandag

Groupon gaat strategie aanpassen

AMSTERDAM

Mobiel zoekgedrag van consumenten dwingt Groupon tot een strategieverandering. De kortingsite wordt een bredere onlinemarkt met lokale aanbiedingen, die langer duren dan de bekende dagkortingen. Bovendien gaat Groupon winkelketens als Hunkemöller online helpen de verkoop in lokale filialen te vergroten.

25 augustus 2014

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?