

Bestuur, advies en toezicht bij bewonersbedrijven

Inleiding

Als bewonersinitiatief werk je aan een mooiere en socialere buurt met en voor medebewoners. Jullie hebben de ambitie om duurzaam een rol te spelen in de buurt en hebben misschien net grote investeringen gedaan, of staan op het punt om dat te doen. Het wordt nu belangrijk verantwoording af te kunnen leggen naar de verschillende belanghebbenden; buurtbewoners, vrijwilligers, samenwerkingspartners en financiers.

Jullie hebben met elkaar gekozen voor bepaalde maatschappelijke ambities. Door heldere doelstellingen te kiezen en dit met elkaar te delen wordt duidelijk wat jullie verbindt en waar jullie voor gaan. Door resultaten te meten en te beoordelen bepaal je in hoeverre de doelstellingen gehaald worden (in kwaliteit, tijd en geld) en stuur je bij.

Goed ondernemerschap, of governance, is het geheel van afspraken en werkwijzen rondom een (bewoners)bedrijf waarmee onder meer verantwoordelijkheid, zeggenschap, verantwoording en bestuur is geregeld. Ook minder tastbare zaken zoals cultuur, betekenis en relaties horen bij goed ondernemerschap. Het doel is de continuïteit en robuustheid van jullie organisatie te waarborgen met maatschappelijke betekenis als leidraad.

Waarom een toezichhoudend en/of adviserend orgaan?

KNHM Participaties heeft in de financieringsvoorwaarden laten vastleggen dat zij het recht heeft een persoon voor te dragen voor een toezichhoudende en/of adviserende rol bij jullie organisatie. Op deze manier wil KNHM Participaties betrokken blijven bij haar investering en de maatschappelijke resultaten daarvan. Tegelijk is zo'n positie een goede manier om kennis, ervaring en netwerk vanuit KNHM Participaties te delen met jullie organisatie. Ook kan KNHM Participaties zo op haar beurt goed verantwoording afleggen aan haar eigen Raad van Commissarissen en financiers.

Als bestuur van een bewonersinitiatief kun je veel profijt hebben van een advies- of toezichhoudend orgaan.

- Het adviesorgaan kan helpen om in de hectiek van alledag het zicht te houden op het doel en de strategie van het initiatief. Het kan helpen om tijdig bij te sturen.
- Het adviesorgaan kan ook helpen bij het organiseren van je werk, bij vragen als: hoe verdelen we de taken? Hebben we de juiste mensen met de juiste deskundigheid? Past ons aanbod nog goed bij de vraag? Hebben we ons netwerk voldoende op orde? Etc.
- Tenslotte is het plezierig om eens met vertrouwde adviseurs, die op enige afstand staan, te kunnen sparren als je voor lastige beslissingen staat.

Bestuur versus Toezicht

Wat is het verschil tussen besturen en toezicht houden? Welke personen vraag je voor welke rol? Welke verantwoordelijkheden brengt het met zich mee en hoe werk je prettig samen?

Bestuur

Het bestuur van jullie organisatie is op grond van de wet verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en voor de algemene gang van zaken. In het algemeen houdt 'besturen' in: het voeren van de dagelijkse leiding, het vaststellen en uitvoeren van beleidsplannen, het bepalen van de strategie, het beheersen van de organisatierisico's, het beheren van het vermogen van de organisatie en het vertegenwoordigen van de organisatie naar buiten. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht of de raad van advies (als deze is ingesteld) over de wijze waarop de bestuurstaak is uitgeoefend.

Raad van Toezicht

Een Raad van Toezicht heeft de wettelijke taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie (*toezichtfunctie*) en ook om het bestuur met raad terzijde te staan (*adviesfunctie*). Daarnaast kan de Raad van Toezicht bevoegd zijn om bestuurders van een stichting/vereniging te benoemen en te ontslaan, alsmede om de arbeidsvoorwaarden (waaronder het salaris) van de bestuurders vast te stellen (*werkgeversfunctie*). Deze laatste rol is niet verplicht. Dit kun je als organisatie zelf bepalen in de statuten. Toezichhouders stellen het belang van de organisatie voorop in hun besluiten en adviezen.

Er is dus sprake van een *functiescheiding* tussen het bestuur en de raad van toezicht. Dat betekent dat toezichthouders een zekere afstand moeten bewaren ten opzichte van het bestuur. Zij mogen niet 'op de stoel van de bestuurder gaan zitten'. Anderzijds is een actieve rol van de Raad van Toezicht wel nodig. Zij mogen kritische vragen stellen en op eigen initiatief informatie opvragen.

Bij stichtingen en verenigingen wordt het toezichthoudend orgaan meestal Raad van Toezicht genoemd. Bij bedrijven (BV's en NV's) wordt het toezichthoudend orgaan Raad van Commissarissen genoemd. Maar je mag een dergelijke raad ook een andere naam geven. De nieuwe Wet bestuur en toezicht rechtspersonen die per 1 juli 2021 in werking treedt trekt nu de Raad van Toezicht en Raad van Commissarissen gelijk. Voor de wet is bepalend welke taken en verantwoordelijkheden je in de statuten toekent aan het door jullie ingestelde orgaan en niet de naam die je eraan geeft.

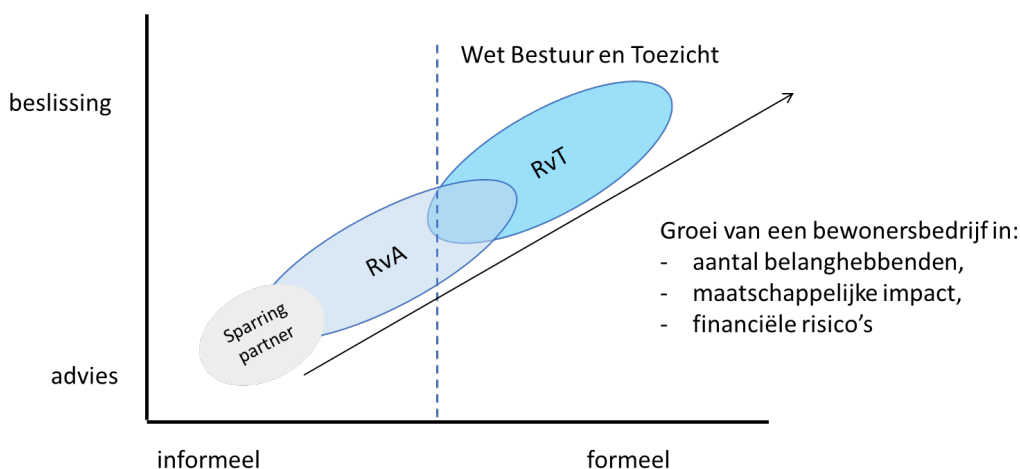
Het instellen van een Raad van Toezicht voor verenigingen en stichtingen is op grond van de wet niet verplicht, maar een keuze die je als organisatie zelf maakt. Als je besluit een dergelijk orgaan in te stellen, dan zijn de leden gehouden aan de wettelijke taken en verantwoordelijkheden.

Raad van Advies

Voor een Raad van Advies bestaat geen wettelijke grondslag. Je kunt als organisatie dus zelf in de statuten of reglementen bepalen of je een Raad van Advies opricht en welke taken en bevoegdheden je aan die adviesleden geeft. Over het algemeen wordt het instellen van een Raad van Advies wel geregeld in de statuten. Ook wordt vaak vastgelegd over welke onderwerpen een Raad van Advies meepraat en hoe het benoemen van de leden gebeurt.

Wat kies je: een toezichthoudende of een adviserende raad?

Naarmate je organisatie groeit, de financiële en maatschappelijke belangen groter worden en risico's toenemen, wil je ook bestuur en toezicht meer formeel gaan organiseren en de bevoegdheden van sparring partners en raadgevers sterker maken. In de plaat hieronder zie je een geleidelijke groei van informele sparring partners die een adviserende rol hebben bij een startend bewonersbedrijf naar een volwassen bewonersbedrijven met complexere verantwoordelijkheden en een toezichthoudend orgaan dat bestuursbesluiten en stukken goedkeurt.



Wat doet een Raad van Toezicht?

De taak van een Raad van Toezicht is vaak drieledig:

1. toezichthoudende functie;
2. adviesfunctie;
3. (mogelijk) werkgeversfunctie.

De primaire taak van de Raad van Toezicht is het toezicht houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken, alsmede ook het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad en advies terzijde staan (de 'klankbordfunctie'). De Raad van Toezicht kan ook de werkgeversrol voor het bestuur hebben.

In de praktijk gaat het vaak om de volgende zaken:

- Het houden van toezicht op de algemene gang van zaken.
- Het goedkeuren van de jaarrekening.
- Het goedkeuren van belangrijke besluiten van het bestuur.
- Het benoemen en ontslaan van bestuurders en/of directie.
- Het geven van advies.
- Toezien op verantwoordingsrapportages en begrotingen.
- Decharge (kwijting) verlenen aan het bestuur¹.

Het is gebruikelijk dat een Raad van Toezicht de verantwoordelijkheid heeft bestuursleden te benoemen, schorsen en ontslaan en het salaris en arbeidsvoorwaarden van bestuurders vast te stellen. In het geval van een vrijwilligersbestuur beperkt deze rol zich vaak tot het benoemen en ontslaan van bestuursleden. Bij een stichting kun je in de statuten anders bepalen en afzien van deze rol.

De bevoegdheden van een Raad van Toezicht worden omschreven in de eigen statuten. Aanvullend op de wettelijke taken en bevoegdheden kan er voor worden gekozen om een Raad van Toezicht extra goedkeuringsbevoegdheden toe te kennen voor bepaalde specifieke besluiten, zoals de verkoop van het pand, het aangaan van schulden etc. Normaal gesproken komt een RvT ongeveer drie à vier keer per jaar samen met het bestuur. Dit kan vaker zijn bij belangrijke ontwikkelingen, zoals grote investeringen en organisatorische of financiële uitdagingen. De individuele leden zijn tussendoor bereikbaar voor specifieke vragen of om even te sparren.

Een Raad van Toezicht verleent na afloop van het boekjaar decharge, of kwijting, aan het bestuur voor het gevoerde beleid en voor de jaarrekening. Het bestuur kan dan niet meer (persoonlijk) aansprakelijk worden gehouden voor de jaarrekening (maar uiteraard nog wel voor verdoezelde administratie of handelingen).

¹ De wet bevat voor stichtingen en verenigingen geen expliciete regeling op dit gebied, maar vaak wordt in de statuten aansluiting gezocht bij de regeling voor de NV/BV.

Wat doet een Raad van Advies?

Een Raad van Advies is een vaste groep onafhankelijke vertrouwenspersonen die als doel heeft om de directie het beste uit zichzelf te laten halen. De Raad van Advies brengt waardevolle kennis, ervaring en een netwerk in en voelt zich verbonden met het succes van de onderneming.

Vanuit verschillende disciplines gaat de Raad van Advies onderling en met het bestuur het gesprek aan over wat strategisch en tactisch het beste is voor jouw bedrijf. Het is een informeel orgaan dat advies geeft op punten waar de organisatie op dat moment behoefte aan heeft. Van groei in de markt tot aan je financiering, netwerk en interne organisatie.

Een Raad van Advies komt tussen de drie en zes keer per jaar samen met het bestuur. Leden zijn tussendoor bereikbaar voor specifieke vragen of om even te sparren.

Kort samengevat

	Raad van Advies	Raad van Toezicht
Taken	Adviseren van bestuur op strategische en tactische zaken zoals continuïteit, organisatie-doelen en maatschappelijke waarde.	Houden van toezicht, gericht op continuïteit van de organisatie en op het realiseren van organisatie-doelen en maatschappelijke waarde.
	Klankbord bij belangrijke besluiten.	Goedkeuren belangrijke besluiten.
	Adviseren van het bestuur, gevraagd én ongevraagd.	Adviseren van het bestuur, gevraagd én ongevraagd
		Optie: werkgeversrol voor bestuur: benoemen, schorsen en ontslaan van bestuursleden, vaststellen salaris
		Optie: goedkeuren jaarrekening en jaarverslag.
		Optie: verlenen van decharge aan het bestuur voor het gevoerde beleid.
Benoeming	Het bestuur benoemt leden van de Raad van Advies.	Raad van Toezicht benoemt en ontslaat eigen leden (bij een vereniging kan ook de algemene ledenvergadering de Raad van Toezicht benoemen/ontslaan).
Frequentie	Vergadert 3-6 keer per jaar.	Vergadert 4 keer per jaar (vaker wanneer nodig).
Karakter	Meer informeel en Raad van Advies-leden adviseren ook individueel.	Is wettelijk geregeld en heeft vergaande verantwoordelijkheden.

Praktisch: Hoe organiseer je het?

Een Raad van Advies of Raad van Toezicht kan worden ingesteld door in de statuten te worden opgenomen. In de statuten kan worden bepaald:

- dát de organisatie een Raad van Advies of Raad van Toezicht heeft (deze wordt dan dus direct ingesteld);
- ofwel dat het bestuur (in de toekomst) kan bepalen om een dergelijk orgaan in te stellen (een 'facultatieve' Raad van Advies of Raad van Toezicht). Het bestuur legt dan zijn besluit tot instelling van de Raad neer bij de Kamer van Koophandel. Een notaris kan dit verzorgen.

Meestal worden de volgende zaken in de statuten of reglementen geregeld:

- De samenstelling (hoeveel personen nemen plaats in de Raad van Advies of Raad van Toezicht). Meestal wordt hier een minimum en een maximum aantal leden genoemd.
- De benoeming (door welk orgaan wordt benoemd? Bijvoorbeeld door het bestuur, de algemene ledenvergadering of juist door de Raad van Toezicht zelf).
- Voor welke periode de leden kunnen worden benoemd en of er sprake kan zijn van herbenoeming (en zo ja hoe vaak).
- In welke gevallen leden automatisch aftreden (bijvoorbeeld vanwege het verstrijken van een maximale zittingstermijn).
- De taken en bevoegdheden van de Raad van Advies of Raad van Toezicht.
- Algemene bepalingen over vergaderingen en besluitvorming.

LET OP

Voor de juridische betekenis wordt niet gekeken naar welke naam een toezichthoudend orgaan heeft, maar wat de feitelijke taak is. Als je vastlegt dat er een Raad van Advies is, maar deze heeft tot taak om toezicht te houden op het bestuur, dan kan het best eens zo zijn dat de Raad van Advies feitelijk kwalificeert als Raad van Toezicht met bijbehorende wettelijke bevoegdheden.

De samenstelling

In een startende organisatie zal een Raad van Advies of Raad van Toezicht van drie leden doorgaans passen. De inbreng van verschillende gezichtspunten, variëteit in kennis en ervaring en capaciteit om ook wat te dóen, zijn dan voldoende geborgd. Een voorzitter is strikt genomen niet nodig, maar dit neemt niet weg dat de agendavoorbereiding en informatievoorziening goed moeten zijn. Het is wel verstandig om een gespreksvoorzitter te benoemen, die gericht is op een goed proces tijdens de vergaderingen en in de communicatie met het bestuur.

Wie vraag je?

Natuurlijk wil je dat de leden over voldoende competenties beschikken op de voor jou belangrijke vraagstukken. Kijk hierbij naar wat voor de organisatie specifiek van belang is. En dat is niet allen wat je al kent en in huis hebt, maar vooral ook wat je lastig vindt. Kijk hierbij kritisch naar waar het bestuur wel en niet goed in is, ga te rade bij je directe werkomgeving en gebruik deze informatie bij het opstellen van de gewenste competentieterreinen. Vragen die in dit traject helpen zijn:

- Voor welke vraagstukken komt de organisatie de komende tijd te staan?
- Wat vind je nu moeilijk in (het leiden van) het bedrijf?
- Over welke 'hobbel' kun je niet heen kijken? Wat is een onduidelijk gebied voor je?
- Waar ben je goed in?
- Waar zitten je blinde vlekken?

Wees je er bewust van dat je de leden van een Raad van Advies of Raad van Toezicht primair betreft om je organisatie verder te ontwikkelen, klankbord te zijn op strategie en om het bestuur scherp te houden. Benoem geen mensen alleen omdat zij een interessant netwerk hebben of omdat je verwacht via hen je omzet te kunnen vergroten of financiering te kunnen krijgen. Dat kun je ook op een andere manier organiseren.

Als je je voorbereidingen tot zover klaar hebt komt het erop aan de juiste mensen te vinden. Bedenk dat je met een Raad van Advies of Raad van Toezicht een zakelijke relatie aangaat. Het vermengen van persoonlijke en zakelijke relaties kan ingewikkeld zijn. Het is vaak moeilijk de functie van adviseur of toezichthouder onafhankelijk en zuiver uit te voeren, wanneer er andere persoonlijke of zakelijke belangen zijn. Dit heeft effect op de besluitvorming en adviezen, op de onderlinge relatie en op de groepsdynamiek in de Raad zelf. Je vrienden en familie houd je het beste buiten de Raad van Advies of Raad van Toezicht. Niet omdat ze het inhoudelijk niet zouden kunnen, maar omdat je graag vrienden wil blijven. Probeer daarom buiten je bekende netwerk te zoeken naar geschikte personen.

Kortom:

- Houd zakelijk en privé gescheiden.
- Zorg dat je Raad van Advies of Raad van Toezicht onafhankelijk is ten opzichte van jou en je organisatie.
- Zorg dat leden van de Raad van Advies of Raad van Toezicht onafhankelijk zijn ten opzichte van elkaar.
- En, bij voorkeur, maak gebruik van een onafhankelijk kanaal voor het vinden van de juiste mensen.

Nieuwe ontwikkelingen: Wet bestuur en toezicht rechtspersonen

Een nieuwe Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr) treedt op 1 juli 2021 in werking. Deze wet beoogt het rechtspersonenrecht voor stichtingen en verenigingen op een aantal punten gelijk te maken aan dat van de BV/NV. Voor stichtingen, verenigingen en coöperaties waren zaken rondom bestuur en toezicht niet, of beperkt, wettelijk geregeld. Met de nieuwe wet wordt dat nu wel gedaan. Dit betekent meer mogelijkheden, zoals een monistisch bestuur, maar in sommige gevallen ook meer verplichtingen en taakomschrijvingen. Onze juridisch partner Dirkzwager licht deze twee voor stichtingen en verenigingen belangrijke aspecten van de nieuwe wet voor je uit.

Monistisch bestuursmodel

Onderdeel van de Wbtr is dat er voor stichtingen en verenigingen een wettelijke mogelijkheid komt om een zogenaamd monistisch bestuur in te stellen. Dat is een bestuursmodel waarbij uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders samen plaats nemen in één orgaan in plaats van in twee aparte organen (een bestuur versus een Raad van Toezicht). Een voordeel daarvan kan zijn dat de samenwerking tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders nauwer en intensiever is, omdat zij bij elkaar in één orgaan plaatsnemen.

Het instellen van een monistisch bestuur is altijd op vrijwillige basis en moet in de statuten worden vastgelegd. Sommige taken moeten op grond van de wet per definitie bij niet-uitvoerende bestuurders worden belegd; denk aan de taak om toezicht te houden op de uitvoerende bestuurders. Ook het voorzitterschap van de Raad van Bestuur, het doen van voordrachten voor benoeming van een bestuurder en het vaststellen van het salaris zijn taken die altijd bij niet-uitvoerende bestuurders moeten worden belegd.

Tegenstrijdig belangregeling

De nieuwe tegenstrijdig belangregeling houdt in dat een bestuurder of toezichthouder met een indirect of direct persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de rechtspersoon en de met haar verbonden onderneming/organisatie, niet mag deelnemen aan de beraadslaging en de besluitvorming over de betreffende kwestie. Dat betekent dat de bestuurder of toezichthouder niet aanwezig mag zijn bij het gedeelte van de vergadering en stemming over de betreffende kwestie en daar niet over mee mag stemmen. Wel mag hij de overige leden van het bestuur, de Raad van Toezicht en (indien aanwezig) de algemene ledenvergadering over de zaak informeren.

Indien een tegenstrijdig belang tot gevolg heeft dat er geen bestuursbesluit kan worden genomen, wordt het besluit genomen door de Raad van Toezicht. Wanneer de Raad van Toezicht geen besluit kan nemen vanwege een tegenstrijdig belang, wordt het besluit genomen door de algemene ledenvergadering (bij een vereniging) of door de Raad van Toezicht zelf (bij een stichting). Indien de Raad van Toezicht het besluit zelf neemt, dient zij de overwegingen die aan het besluit ten grondslag ligt schriftelijk vast te leggen. Om de besluitvorming te waarborgen is het van belang dat men binnen de organisatie eventuele tegenstrijdige belangen tijdig signaleert en meldt bij medebestuurders en/of Raad van Toezicht.

Een voorbeeld

Een statutair bestuurder runt naast zijn bestuurstaken voor organisatie X ook een cateringbedrijf. Op het moment dat organisatie X op zoek is naar een goede en vaste cateraar, zal de bestuurder belang hebben bij een contract met zijn eigen cateringbedrijfje. Waar organisatie X echter belang heeft bij zo gunstig mogelijke inkoopvoorwaarden, heeft de bestuurder als eigenaar van het cateringbedrijf belang bij een zo hoog mogelijke vergoeding. In dat geval kan het verstandig zijn het besluit tot het aangaan van een overeenkomst te laten nemen door de Raad van Toezicht en te laten controleren of de voorwaarden waaronder de overeenkomst wordt aangegaan 'marktconform' zijn.

KNHM Participaties: kennispartner voor bewonersbedrijven

KNHM Participaties is de lange termijn partner voor ondernemende burgerinitiatieven in het vormgeven en verwezenlijken van hun plannen. KNHM Participaties kiest nadrukkelijk voor een combinatie van financiële en niet- financiële ondersteuning, gericht op het versterken van de organisatie, de bedrijfsvoering en de maatschappelijke impact van bewonersbedrijven.

Zo bieden we passende financiering, coaching (bijvoorbeeld als lid van een Raad van Advies of Raad van Toezicht), training en betrekken experts waar nodig, zowel in de opstartfase als in de jaren daarna. Daarnaast hebben we een inspirerend netwerk van bewonersbedrijven en adviseurs waarmee we kennis, ervaringen en tools delen.

Kijk voor meer informatie, tools en onze oplossingen op:

www.knhm.nl/participaties