

3 De voorzitter in gesprek met investeerders en andere *stakeholders*

Steven Schuit en Casper Jaspers

3.1. Inleiding

Deze bijdrage gaat over de communicatietask van de RvC¹ (de raad). Tot voor kort was de communicatie vanuit de onderneming in Nederland het exclusieve domein van het bestuur, vaak bij monde van de bestuursvoorzitter.

De taken en verantwoordelijkheden van de RvC zijn de laatste jaren aanzienlijk verzwaard, mede als gevolg van toegenomen verwachtingen van investeerders en andere *stakeholders*. Dat heeft zijn weerslag gevonden in wet- en regelgeving. Regelgeving is het gevolg van een meer breed gedragen opvatting binnen de samenleving, maar loopt naar haar aard vrijwel zonder uitzondering achter op de meningsvorming. Daarom biedt de verandering in het denken over de taakopvatting en de rol van de raad een beter inzicht in de trends op dit gebied dan de regelgeving. Er is een duidelijke trend dat we meer verwachten van de raad. Dit werd ook bevestigd in de interviews die wij onlangs hielden met meer dan veertig prominente bestuurders, commissarissen en adviseurs. De raad – onder aanvoering van de voorzitter – heeft door deze verhoogde verwachtingen een meer geprofileerde taak gekregen, zowel intern als extern.

Ook de voorzitter – de president-commissaris – heeft als gevolg van de gewijzigde taakopvattingen een veel zwaardere rol en verantwoordelijkheid gekregen. Hij is meer dan voorheen een spelverdeler binnen de raad, *linking pin* met de bestuursvoorzitter en spreekbuis namens de raad.

Deze trend heeft er inmiddels toe geleid dat de voorzitter een eigen plaats heeft gekregen naast de bestuursvoorzitter. Hij treedt ook steeds vaker op de voorgrond in het contact met investeerders en andere interne en externe *stakeholders*. Niet zelden neemt hij het voortouw, iets dat enkele jaren geleden in Nederland nagenoeg ondenkbaar was. In deze bijdrage beschrijven we de oorzaken van de hoge verwachtingen, het belang van communicatie door de voorzitter (namens de raad) en geven we enkele praktische handvatten voor voorzitters in het contact met *stakeholders*. Die handvatten zijn uiteraard ook nuttig voor anderen die bij de organisatie betrokken zijn, zoals commissarissen, bestuurders, de secretaris en adviseurs.

¹ Met RvC wordt in dit artikel ook bedoeld de RvT of een vergelijkbaar orgaan van de vennootschap, stichting of coöperatie.

3.2. Onze verwachtingen van de raad en van de voorzitter

De investeerders, *stakeholders*, de politiek en de media (de ‘*stakeholders*’) verwachten steeds meer van de raad, en in het bijzonder van de voorzitter. Dat heeft diverse oorzaken. In de laatste twintig jaar is de Nederlandse kapitaalmarkt sterk geïnternationaliseerd. Buitenlandse beleggers verstrekken ongeveer 87% van het kapitaal² van de Nederlandse beursfondsen. Circa 84% van de aandelen wordt gehouden door Nederlandse en buitenlandse institutionele beleggers. Buitenlandse investeerders brengen bepaalde verwachtingen met zich mee. Die verwachtingen strekken zich nu ook uit tot de Nederlandse voorzitter en onder druk van – met name Amerikaanse en Engelse – beleggers moet de voorzitter vaker dan voorheen op de voorgrond treden. Een goed voorbeeld daarvan is de overnamestrijd rond ABN Amro in 2007. *The Children's Investment Fund* betrok door middel van een openbare brief president-commissaris Martinez direct bij de onderhandelingen over de overname. Meer recent deed activistische Amerikaanse aandeelhouder Elliot een poging om via de Ondernemingskamer het ontslag van president-commissaris Burgmans van AkzoNobel te agenderen op een aandeelhoudersvergadering. Elliot meende dat Burgmans de onderhandeling met de Amerikaanse overvaller PPG frustreerde. De uitkomst van die procedure was dat het AkzoNobel vrijstaat een ongevraagd overname bod van PPG af te wijzen. Het beoogde ontslag van Burgmans was erop gericht om AkzoNobel te bewegen tot onderhandelen en had geen betrekking op zijn individuele functioneren.³ Ook dat verzoek werd dus niet toegewezen, ook niet nadat Burgmans, samen met de CEO, met PPG overleg had gevoerd over de mérites van het bod. Deze rechterlijke beslissing lijkt in lijn te zijn met de gebruiken in het buitenland. Blijkens de recente pogingen van Trian Partners, in de persoon van Nelson Pelz, om binnen te komen bij Procter & Gamble, is Procter & Gamble niet verplicht tot onderhandelen of tot het toewijzen van een *board seat*. Verderop in deze bijdrage bespreken we hoe de raad verantwoording aflegt jegens de aandeelhouders en welke rol de voorzitter daarbij speelt.

Een andere oorzaak is gelegen in de grote schade aan het vertrouwen in het bestuur als gevolg van de financiële crisis. Dat verbaast niet, omdat de crisis ernstige tekortkomingen in *governance* en in het systeem van *checks & balances* blootlegde. Tekortschietende regelgeving, inadequate interne risicomanagementsystemen en verkeerde *incentives* voor het management via (variabele) beloningen bleken de voornaamste zwakheden. Na de crisis werd de focus wereldwijd gericht op het verbeteren van de *governance* door middel van meer regels,⁴ waaronder meer regels voor het toezicht door commissarissen. Dat leidt tot een verwachting

2 Eumedion, position paper, *De toekomst van de publieke aandelenmarkt*, 9 juli 2014. Te raadplegen via: www.eumedion.nl/nl/public/kennisbank/position-papers/position-paper-toekomst-nederlandse-aandelenmarkt.pdf.

3 Hof Amsterdam 29 mei 2017, ECLI:NL:GHAMS:2017:1965, r.o. 3.28.

4 De Nederlandsche Bank is daarop geen uitzondering. DNB concludeerde evenwel reeds in 2008 dat ook op het gebied van cultuur een belangrijke slag nodig was om het vertrouwen in de financiële sector te herstellen. Die gedachte heeft in de jaren daarna breed draagvlak gekregen. In De Nederlandse corporate governance code is uitdrukkelijk aandacht voor de cultuur van de organisatie.

bij het bredere publiek, investeerders, de media en de politiek dat commissarissen zich meer zullen doen gelden. Die gewijzigde verwachtingen hebben ook de vrees voor claims en reputatieschade vergroot.

De eerste twee oorzaken spelen niet alleen in Nederland. Recent was er een geheime ontmoeting waar Warren Buffet, Jamie Dimon (JP Morgan) en Laurence Fink (BlackRock) discussieerden over de staat waarin Amerikaanse beursfondsen zich bevinden:⁵

“[...] too little trust and connection between shareholders and management, too many rules imposed by so-called governance experts and too many idiosyncratic accounting guidelines. [...]”

Een derde oorzaak voor de gewijzigde taakopvattingen is gelegen in de sinds 2010 in Nederland gevoerde discussie over de *one-tier board*. Die discussie bracht onvermijdelijk met zich mee dat een vergelijking werd getrokken tussen de Nederlandse president-commissaris en de Engelse *chairman*. Binnen de Nederlandse *one-tier* vertoont de taak en rol van de voorzitter sterke gelijkenis met die van de *chairman* in Engeland. Uit door ons gehouden interviews⁶ blijkt dat in de laatste jaren ook binnen de *two-tier*-structuur de taak en rol van de voorzitter verschuift naar de taak en rol binnen de *one-tier*. Men spreekt dan wel van een *one-and-a-half tier*.⁷

Met deze oorzaken voor deze gewijzigde opvattingen in gedachte moet een onderscheid worden gemaakt tussen de formele taken (wat moet je doen) en de taakopvattingen (hoe doe je dat). Onze verwachtingen van de voorzitter zijn deels opgeschreven in De Nederlandse corporate governance code 2016, die dertien taken van de voorzitter noemt:

Best Practice Bepaling 2.3.6

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er in ieder geval op toe dat:

1. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en de algemene vergadering naar behoren verlopen;
2. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest;
3. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
4. commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;

⁵ ‘C.E.O.s Meet in Secret Over the Sorry State of Public Companies’, *New York Times*, 21 juli 2016.

⁶ Interviews met ruim veertig prominente bestuurders en commissarissen zijn gehouden in het kader van *Handboek Voorzitter*, Amsterdam: Mediawerf 2017, een publicatie van de auteurs van dit artikel.

⁷ G. van Solinge, ‘Colleague or cop? Een duivels dilemma, in: *Corporate governance: een agenda voor de toekomst*’, Amsterdam: Amsterdam Center for Corporate Finance (ACCF) 2004, p. 43.

5. de raad en zijn commissies naar behoren functioneren;
6. individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
7. commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen;
8. commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen;
9. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert;
10. de raad van commissarissen signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan de raad van commissarissen worden gerapporteerd;
11. de algemene vergadering ordelijk en efficiënt verloopt;
12. effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en
13. de raad van commissarissen tijdig en nauw betrokken wordt bij een fusie- of overnameproces.

De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.

De Nederlandse corporate governance code 2016 schrijft in het geciteerde nummer twaalf voor dat de voorzitter erop dient toe te zien dat effectieve communicatie met aandeelhouders kan plaatsvinden. Zoals hierna uiteengezet wordt zijn er meer *stakeholders* betrokken bij de organisatie, en naar huidige taakopvattingen behoort ook met hen een ‘effectieve communicatie’ plaats te vinden.

3.3. Gewijzigde taakopvattingen leiden tot gewijzigde taak bij de communicatie

Bij de totstandkoming van het Handboek Voorzitter zijn ruim veertig commissarissen, bestuurders en adviseurs door ons geïnterviewd. Zij onderkennen de trend in de recente regelgeving met betrekking tot de toegenomen taken van de commissarissen, maar zij bevestigen ook dat men regels op een andere wijze is gaan invullen. Men verwacht proactieve commissarissen, die dicht op het bestuur zitten en daardoor beter in staat zijn hun toezichts- en adviestaak te vervullen. Voor de communicatie binnen en buiten de organisatie is de rol van de voorzitter steeds zwaarder geworden. Hij treedt meer op de voorgrond in het contact met *stakeholders* en zal – in beginsel altijd met medeweten van de bestuursvoorzitter – ook actief de dialoog met *stakeholders* zoeken.

Er bestaat in Nederland nog steeds terughoudendheid bij het hebben van contact tussen de voorzitter en – met name externe – *stakeholders* (waaronder investeerders), hoewel uit de door ons gehouden interviews blijkt dat vrij algemeen het overleg tussen de voorzitter de *stakeholders* nuttig wordt geacht. Dat geldt voor

zowel voor de private sector als voor de semipublieke sector. In paragraaf 3.6 zetten we nader uiteen waarom het van belang is dat de voorzitter contact heeft met *stakeholders*.

3.4. De regels volgen de gewijzigde opvattingen

In de wetgeving komt de taak van de voorzitter nagenoeg niet aan de orde, behalve bij de one-tier board en bij de limitering van het aantal commissariaten (waarbij het voorzitterschap dubbel telt).⁸ In de drie opeenvolgende versies van de Nederlandse corporate governance code zijn de gewijzigde opvattingen over de taken van de voorzitter wel zichtbaar, maar het blijven regels over taken, niet over de wijze waarop deze taken vervuld moeten worden. Op basis van de teksten van deze drie versies van deze Nederlandse corporate governance code kan voorzichtig geconcludeerd worden dat er sprake is van voortschrijdend inzicht omtrent de *governance*-regels bij beursfondsen die leidt tot een uitbreiding van de taken en verantwoordelijkheden van de raad en ook van de voorzitter van de raad.

Op 25 juni 1997 publiceerde de Commissie Corporate Governance onder leiding van Peters haar veertig aanbevelingen. De voorzitter kreeg destijds beperkte aandacht. Tot zijn taken behoorde: zorg dragen voor het goed functioneren van de raad, frequent contact onderhouden met de bestuursvoorzitter, het bespreken van relevante onderwerpen, de (her)benoeming van commissarissen, de communicatie van commissarissen met het bestuur, het melden van tegenstrijdige belangen van commissarissen, en wanneer nodig initiërend optreden.

Zes jaar later, op 9 december 2003, verscheen de Code Tabaksblat. Nieuw in die code met betrekking tot de taken van de voorzitter was: melden van onregelmatigheden met betrekking tot bestuurders bij de voorzitter, bepalen van de agenda, het zorg dragen voor een adequate informatievoorziening, zorg dragen voor voldoende tijd voor besluitvorming, zorg dragen voor het introductie- en opleidingsprogramma, het zijn van aanspreekpunt voor het bestuur, initiëren van de evaluatie van de raad, ordelijk verloop van de algemene vergadering, toezicht houden op de samenstelling en het functioneren van het bestuur, en zorg dragen voor het naar behoren verlopen van contacten tussen de commissarissen en het bestuur en de ondernemingsraad. Tot slot schreef de Code Tabaksblat voor dat het aantal commissariaten bij beursfondsen van één persoon niet meer dan vijf mocht zijn, waarbij het voorzitterschap dubbel telt.

Vervolgens is De Nederlandse corporate governance code in 2008 aangepast door de commissie-Frijns. Voor het eerst werd opgenomen dat de voorzitter het voornaamste aanspreekpunt is voor zowel het bestuur als voor aandeelhouders

⁸ Artikel 2:142a BW en artikel 2:252a BW.

over het functioneren van bestuurders en commissarissen. Voor het overige zijn er in 2008 geen wijzigingen wat betreft de taken van de voorzitter doorgevoerd.

Tot slot de herziene Nederlandse corporate governance code 2016. De taken somden we in paragraaf 3.2 op. Cultuur en gedrag heeft een belangrijke plaats gekregen in de herziene code en het verbaast dan ook niet dat de voorzitter toezicht dient te houden op de activiteiten van het bestuur ten aanzien van cultuur. Ook nieuw is dat de voorzitter nauw betrokken wordt bij fusie- en overnamebesprekingen. De Nederlandse corporate governance code 2016 schrijft voor dat de externe accountant direct contact zoekt met de voorzitter indien sprake is van (een vermoeden van) misstanden of onregelmatigheden die het functioneren van een bestuurder betreffen. Specifiek voor de *one-tier* is opgenomen dat de voorzitter de vergaderingen van het bestuur leidt en hij erop toeziet dat het bestuur als collectief alsmede de commissies van het bestuur evenwichtig zijn samengesteld en naar behoren functioneren.

De private en semipublieke sector

Niet alleen bij beursfondsen is deze trend waar te nemen, ook in de private en semipublieke sector nemen de taken en verantwoordelijkheden van de voorzitter toe. Dat is deels het gevolg van een *trickle down effect* van De Nederlandse corporate governance code 2016 naar andere sectoren. Daarnaast zijn voorzitters van bijvoorbeeld zorginstellingen (Meavita) en woningbouw corporaties (Vestia) de laatste jaren onder vuur komen te liggen na diverse misstanden en onregelmatigheden. Met als gevolg een roep vanuit de maatschappij, politiek en publieke toezichthouders om verscherpt en professioneler intern toezicht. Een commissie onder voorzitterschap van Femke Halsema bracht in opdracht van het kabinet een rapport uit over verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector.⁹ Vrijwel alle semipublieke sectoren hebben nu een eigen *governance* code en er is een behoorlijk professionaliseringsslag gaande.

3.5. Diverse stakeholders in gesprek met de voorzitter

Met welke *stakeholders* de voorzitter contact heeft verschilt per organisatie. De meeste organisaties publiceren op hun website welke *stakeholders* ze hebben en op welke wijze daarmee een dialoog gevoerd wordt. Unilever noemt als *stakeholders* bijvoorbeeld investeerders, klanten, consumenten, leveranciers, overheden, toezichthouders, NGO's, de maatschappij en anderen die zich in de bedrijfsomgeving bevinden (inclusief concurrenten). Schiphol ziet het als haar maatschappelijke opdracht om de positie van de Mainport Schiphol en de regionale luchthavens te bestendigen en uit te bouwen. Daarover gaat ze in gesprek met haar *stakeholders*. Schiphol heeft onder meer luchtvaartmaatschappijen, sector- en businesspartners,

⁹ Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, *Een lastig gesprek*, september 2013. Te raadplegen via: www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/09/11/een-lastig-gesprek-advies-commissie-behoorlijk-bestuur

reizigers als *stakeholders* en er is een omgevingsraad waarin omwonenden, overheden en brancheorganisaties samenkomen. Het OLVG, een zorginstelling, maakt onderscheidt tussen interne (patiënten en medewerkers) en externe *stakeholders* (inkooporganisaties, zorgverzekeraars, omwonenden en huisartsen). Friesland-Campina maakt gebruik van een online platform, *the Milk Story*, om in direct contact met *stakeholders* te blijven. Die *stakeholders* zijn onder meer de boeren, de pers en consumenten. In de woningbouwsector wordt aanbevolen jaarlijks overleg te voeren met *stakeholders*, en schrijft de code daarnaast voor dat de RvC zich regelmatig oriënteert over wat er bij gemeenten, huurders en andere *stakeholders* leeft. Een grote woningbouwcorporatie zoals Woonstad Rotterdam geeft daar uitvoering aan door via focusgroepen in inspiratiebijeenkomsten met haar *stakeholders* contact te houden.

Een fenomeen dat zich bij ons weten nog niet in Nederland heeft getoond is de *stakeholder advisory board*. In Amerika laat de *U.S. Department of State* zich bijvoorbeeld adviseren door een diverse groep *stakeholders* onder meer bestaand uit vertegenwoordigers van universiteiten, financiële instellingen, vakbonden, NGO's en private ondernemingen. Het betreft overigens een adviesorgaan zonder beslissingsbevoegdheden. Het op dergelijke wijze formaliseren van de relatie met *stakeholders* kan een manier zijn om een constructieve dialoog te bewerkstelligen.

3.6. De communicatietak van de voorzitter

Welke *stakeholders* de aandacht van de voorzitter genieten, en aldus van de raad, verschilt per land. In Nederland is het *stakeholders* denken (in tegenstelling tot de *shareholders*-theorie) stevig verankerd binnen het bedrijfsleven, het parlement en de rechtspraak. Hierna worden aandeelhouders begrepen onder de algemene noemer van *stakeholders*, al zullen vele aandeelhouders zich veeleer zien als 'eigenaren'. Met die gedachte is in Nederland door de wetgever en de rechtspraak afgerekend: een aandeelhouder is eigenaar van een aandeel, maar de onderneming behoort toe aan de rechtspersoon: een vennootschap, vereniging, onderlinge waarborgmaatschappij, stichting of coöperatie.¹⁰

Als de raad zijn taak op de eerdergenoemde proactieve wijze opvat, en zich daarom wil verdiepen in en deel wil nemen aan het overleg over de strategie en het beleid, dan is onvermijdelijk dat de raad ook kennis neemt van de verwachtingen die *stakeholders*, dus inclusief de aandeelhouders, hebben. Die informatie moet de raad niet uitsluitend verkrijgen van het bestuur, maar ook zelf, rechtstreeks toetsen. Er mag immers geen filter of ruis ontstaan door een (on)bewuste interpretatie van die verwachtingen door het bestuur. Die interpretatie is onvermijdelijk. Het bestuur heeft frequent contact met bepaalde *stakeholders*. Denk aan het frequente contact met de ondernemingsraad, met het arts in een ziekenhuis of met de gemeente bij

¹⁰ Er zijn natuurlijk ook publiekrechtelijke rechtspersonen en kerkgenootschappen.

een woningcorporatie. Door regelmatig contact ontstaan vooringenomenheden, met alle persoonlijk aspecten van dien. Daarom moet de raad zich niet verlaten op de informatie die het bestuur aan de raad geeft over de positie van de belangrijkste *stakeholders*. De raad zal zich er zelf van moeten vergewissen dat belangrijke *stakeholders* ‘aan boord’ zijn en blijven. Vooral het oordeel van de *stakeholders* over de middellange en lange termijn is belangrijk voor de continuïteit en het slagen van de strategie. Dat overleg is gevoelig.

De raad zal niet voor de voeten van het management mogen lopen of signalen afgeven die het bestuur niet uitdrukkelijk steunt. Dit is niet anders bij werkbezoeken door leden van de raad aan bedrijfsonderdelen. Commissarissen zullen uitsluitend moeten luisteren en waarnemen, en welwillend moeten aanhoren en luisteren naar wat hun wordt verteld en kijken naar hetgeen wordt getoond. Met de opgedane indrukken zal de commissaris bij thuiskomst eerst met de bestuursvoorzitter moeten afstemmen of die indrukken juist zijn (behalve wanneer het de bestuursvoorzitter zelf ter discussie komt). Eventueel opgemerkte tekortkomingen of verbeterpunten kunnen pas in de raad aan de orde komen als de bestuursvoorzitter geen bevredigende reactie kan geven. De voorzitter van de raad speelt hier een verbindende rol, en steunt zo nodig het lid van de raad, dat een open punt bij de raad aanhangig wil maken en daarop een reactie verlangt. De waarnemingen van de commissarissen door zich met werkbezoeken te verdiepen in de bedrijfsactiviteiten zijn uiterst waardevol bij de uitoefening van de taken van de raad. Met meer realiteitszin kan de raad toezicht uitoefenen en met meer inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de onderneming/instelling kan de raad de adviestaak vervullen.

De contacten van de raad met *stakeholders* verlopen op vergelijkbare wijze. Dat stelt hoge eisen aan de commissarissen. Zij moeten zich trainen in een *non-responsive attitude*, door zich te beperken in alle vormen van uitingen, zoals ook met *body language* het geval is. De praktijk wijst uit dat je niet altijd kan volstaan met het stellen van vragen. Onvermijdelijk zal ook een dialoog gevoerd moeten kunnen worden om elkaar te begrijpen, maar in die dialoog zal de commissaris zich niet op een standpunt moeten stellen dat door de gesprekspartner begrepen kan worden als afwijking van het standpunt van het bestuur. Nieuwsgierigheid, oprechte belangstelling en empathie zijn onmisbare ingrediënten voor een succesvolle missie. Dit gedrag in het overleg met *stakeholders* valt niet iedereen even gemakkelijk. Dat is vaak de reden waarom de bestuursvoorzitter erop staat dat iemand van het management de betreffende commissaris ‘begeleid’ in zijn missie. Dat is begrijpelijk, maar toch niet steeds de goede werkwijze. Door de aanwezigheid van een lid van het management kan de gesprekspartner vanuit de betreffende *stakeholder* zich vaak minder openhartig uitspreken.

Dit alles is niet nieuw in het kader van het overleg met grootaandeelhouders. Het is de laatste jaren bij beursgenoteerde ondernemingen vrij gebruikelijk dat de raad het gesprek met die aandeelhouders actief opzoekt, overigens in de meeste gevallen

wel in aanwezigheid van de bestuursvoorzitter. Als er onbegrip bestaat bij aandeelhouders over bepaalde beslissingen van de onderneming kan dat niet genegeerd worden. Dat zou kunnen leiden tot een gebrek aan vertrouwen in de strategie, hetgeen schadelijk is voor zowel de onderneming als haar *stakeholders*. Recent oordeelde de Ondernemingskamer in de eerdergenoemde zaak tussen Elliot en AkzoNobel dat in dergelijk geval het bestuur en de raad zich moeten beraden op de wijze waarop de verstandhouding met de aandeelhouder genormaliseerd kan worden.¹¹ Daaruit volgt, naar onze mening, dat het bestuur en de raad daar een actieve rol in moeten aannemen. Dat wijkt af van hetgeen in ASMI¹² geoordeeld werd:

“[...] Deze wettelijke taakopdracht brengt niet mee dat de RvC de verplichting heeft een bemiddelende rol te vervullen bij conflicten tussen bestuur en aandeelhouders [...]”

In ASMI werd verder geoordeeld dat dit anders kon zijn als een aandeelhouder verzoekt om bemiddeling.

Met de ondernemingsraad wordt door het bestuur conform de wet tweemaal per jaar overlegd over de algemene gang van zaken. Krachtens de wet dient de voorzitter of een ander lid van de raad daarbij aanwezig te zijn.¹³ En bij semipublieke instellingen is vaak sectorgewijze ook een periodiek overleg met bepaalde *stakeholders* vereist.

In alle gevallen is het wenselijk dat de *stakeholders* ook iets leren van de taakopvattingen van de raad en van de wijze waarop de raad functioneert. Dat rapportageproces is in geen enkele sector nog bevredigend ingevuld. De raad is vermoedelijk beducht om zich te sterk te profileren met het risico dat daardoor het gezag van het bestuur wordt ondermijnd. Dat is een drogredenering. Wanneer de raad passief en reactief is, zal er weinig goeds te melden zijn. Maar een proactieve raad, die zich bewust is van zijn positie en verantwoordelijkheden moet zich manifesteren om de *stakeholders* ook het vertrouwen te kunnen schenken dat ‘de baas’¹⁴ – de raad – alert en deskundig is. Verantwoording is een integraal onderdeel van de taakvervulling.

Door zich rechtstreeks te informeren over de verwachtingen van *stakeholders* heeft de raad ook het vermogen om zich te positioneren als *mediator* ingeval een *stakeholder* een confrontatie heeft met het bestuur. In een dergelijke situatie heeft de raad niet meer veel tijd om zich op de wensen van de *stakeholder* te oriënteren; dan moet nagenoeg terstond een taak worden vervuld die kennis vergt van wederzijdse standpunten en gevoeligheden. De standpunten van het bestuur zijn

11 Hof Amsterdam 29 mei 2017, ECLI:NL:GHAMS:2017:1965, r.o. 3.35.

12 HR 9 juli 2017, ECLI:NL:HR:2010:BM0976, r.o. 4.5.1.

13 Artikel 24 lid 2 Wet op de ondernemingsraden.

14 Dat de raad ‘de baas’ is, is onder meer ontleend aan Kees van Lede, Jeroen van de Veer en Feike Sijbesma, twee van de geïnterviewden in het kader van het *Handboek Voorzitter*.

vaak beter inzichtelijk dan die van een externe partij, zoals een *stakeholder* die op zijn beurt een eigen achterban heeft en misschien zelf onder druk staat. Confrontaties tussen het bestuur en een *stakeholder* neigen snel uit de hand te lopen. Tijdig en geïnformeerd reageren als raad stelt hoge eisen aan het inzicht in de beweegredenen van de betreffende *stakeholder*.

Aldus zijn er vier functies bij het contact van de raad met *stakeholders* te onderkennen:

- In de *stakeholder*-opvatting zal de raad (met primair de voorzitter als luisterende oor) zich moeten informeren over hetgeen leeft onder de aandeelhouders/*stakeholders*. In een zuivere *shareholder*-opvatting kan je in beginsel volstaan met een goed rendement en goede beurskoers. *Stakeholders* geven hun meningen niet in pasklare vorm; door te luisteren en in dialoog te treden groeien de kansen op wederzijds begrip (afstemmingsfunctie).
- De *stakeholders* zullen ook inzicht willen hebben in de taakopvattingen van de raad en in de wijze waarop de raad functioneert (verantwoordingsfunctie).
- De raad moet zo nodig ook op kunnen treden als mediator in geval van geschillen tussen het bestuur en bepaalde *stakeholders*. Daarvoor is nodig dat de raad tijdig voordien zich rechtstreeks (ongefilterd) heeft geïnformeerd over de wensen van deze *stakeholders* (mediationfunctie).
- Deze drie functies dragen bij aan het draagvlak dat de onderneming/instelling nodig heeft en daardoor aan het behoud van vertrouwen bij de samenleving en aldus de *licence to operate* (draagvlakfunctie).

3.7. Aanbevelingen

Het belangrijkste is dat de voorzitter van de RvC geen taken van de bestuursvoorzitter overneemt.¹⁵ Daarvoor zal nodig zijn dat de voorzitter en de bestuursvoorzitter onderling afstemmen met welke *stakeholders* de voorzitter van de raad spreekt en waarover het gesprek gaat. Het uitgangspunt daarbij is dat communicatie over operationele zaken alleen vanuit het bestuur komt. In de meeste gevallen zal de afstemming mondeling plaatsvinden, maar er zijn voorzitters die als *aide memoire* een en ander op papier zetten.

De voorzitter is niet het boegbeeld van de organisatie naar buiten toe. Ondanks zijn contact met *stakeholders* dient hij zich bescheiden op te stellen en blijf moeten geven van een *low-ego approach*. In de meeste gevallen zal de voorzitter samen met de bestuursvoorzitter het gesprek voeren. Dit kan anders zijn als het gespreksonderwerp een of meer leden van het bestuur betreft. Sommige externe toezichthouders spreken graag de voorzitter over het functioneren van het bestuur. In dat geval is het aan te raden dat de voorzitter een andere commissaris meeneemt.

¹⁵ Tijdens de door ons gehouden interviews kwam dit vrijwel zonder uitzondering als belangrijkste punt op.

Het is ook zeer aan te bevelen dat de voorzitter onmiddellijk nadat hij met een *stakeholder* heeft gesproken terug rapporteert, zowel aan de RvC als aan het bestuur. Hij moet de raad informeren omdat hij anders het risico loopt 'losgezongen' te raken en zijn draagvlak binnen de raad te verliezen. Het bestuur wordt door de voorzitter ongefilterd geïnformeerd over de verwachtingen van *stakeholders*. Voorafgaand aan de dialoog doet de voorzitter er verstandig aan om de gespreks-onderwerpen en de inhoud daarvan ook af te stemmen met de secretaris van de organisatie, *investor relations/communication* en de *general counsel*.

De klemtoon van de gesprekken die de voorzitter voert dient te liggen op lange termijn waardecreatie. In het bijzonder zou de aandacht moeten uitgaan naar de positionering van de vennootschap op lange termijn en hoe de *stakeholder* participeert in de waardecreatie. Interessant is de ontwikkeling dat steeds meer organisaties een of meerdere dagen per jaar uittrekken specifiek voor georganiseerd overleg met *stakeholders*. Uiteindelijk is het gesprek met *stakeholders* er in belangrijke mate om vast te stellen of de organisatie haar *license to operate* niet verloren heeft.

3.8. Tot slot

Zoals hiervoor is aangegeven leidt de wijzigende taakopvatting van de raad over zichzelf en over het functioneren van de voorzitter ertoe dat de raad in de persoon van de voorzitter zich actief wil informeren over de verwachtingen van de *stakeholders* en van derden, waaronder potentiële M&A-partijen. Deze rol van de voorzitter is in wezen niet anders dan de rol die al jaren gebruikelijk is in het Verenigd Koninkrijk, hoewel aldaar in een *shareholder*-omgeving. In de UK Governance Code 2016 is de navolgende bepaling opgenomen:

E.1: Dialogue with Shareholders**Main Principle**

There should be a dialogue with shareholders based on the mutual understanding of objectives. The board as a whole has responsibility for ensuring that a satisfactory dialogue with shareholders takes place.

Supporting Principles

Whilst recognising that most shareholder contact is with the chief executive and finance director, the chairman should ensure that all directors are made aware of their major shareholders' issues and concerns. The board should keep in touch with shareholder opinion in whatever ways are most practical and efficient.

Code Provisions

E.1.1. The chairman should ensure that the views of shareholders are communicated to the board as a whole. The chairman should discuss governance and strategy with major shareholders. Non-executive directors should be offered the opportunity to attend scheduled meetings with major shareholders and should expect to attend meetings if requested by major shareholders. The senior independent director should attend sufficient meetings with a range of major shareholders to listen to their views in order to help develop a balanced understanding of the issues and concerns of major importance.

In Nederland zou die bepaling als zodanig niet misstaan, onder de voorwaarde dat aan 'shareholders' ook 'stakeholders' wordt toegevoegd omdat wij een *stakeholder*-model kennen en niet, zoals in het Verenigd Koninkrijk, een *shareholder*-model. In Nederland is het *governance*-model sterk gericht op het nastreven van de belangen van alle *stakeholders*, niet uitsluitend van de aandeelhouders, maar dat maakt niet uit voor de taakopvatting van de raad en zijn voorzitter: in beide gevallen dient de voorzitter proactief betrokken te zijn bij de externe communicatie en in beide gevallen na afstemming met de bestuursvoorzitter. Als besproken is die rol opvatting nauw verbonden aan de structuur van de *one-tier board*, net als in het Verenigd Koninkrijk, maar in toenemende mate wordt de taakopvatting van de raad bij een *two-tier board* op gelijke wijze ingevuld.

De aarzeling bij veel Nederlandse voorzitters om hun rol op te pakken bij de externe communicatie is waarschijnlijk voor een aanzienlijk gedeelte te wijten aan hun 'handelingsverlegenheid'.¹⁶ "Het zit er wel in maar het komt er niet uit." Dit onvermogen kan doorbroken worden door een grondige heroriëntatie van de raad op zijn eigen functioneren en op de taakopvatting die in de huidige tijd door investeerders en andere *stakeholders* wordt verwacht.

¹⁶ Deze aanduiding is afkomstig van Doekle Terpstra, voormalig CNV-voorzitter en thans onder meer de adviseur van de regering voor de organisatie van het 'middenveld'.