

# Geen uitgemaakte zaak

Veel organisaties, bestuurders en RvC's worstelen met de vraag hoe zij stakeholders kunnen betrekken en informeren. Idealiter is er een stakeholderbeleid over de vraag hoe ze met stakeholders willen omgaan en een stakeholderstrategie om stakeholders onderdeel van de strategie te laten zijn. Dit stakeholderbeleid zou ook op de agenda van de RvC moeten staan. De praktijk is weerbarstiger.

Uit het 15e Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek blijkt dat niet iedereen zijn/haar eigen rol of die van de RvC duidelijk vindt als het gaat over stakeholdermanagement. Veel respondenten gaven bovendien aan dat RvC en RvB meer op een lijn moeten komen over de rol van de RvC in het stakeholdermanagement. Een derde, opmerkelijke conclusie was dat het geen uitgemaakte zaak is dat commissarissen de wensen van de stakeholders voldoende kennen.

**Dorel Smits-Hoekstra** en **Dirk-Jaap Klaassen** lichten de rol toe die de RvC kan – moet – vervullen met betrekking tot het stakeholderbeleid.



**Dorel Smits-Hoekstra**

werkt als boardroom coach en stakeholderstrateeg voor bestuur en toezicht. Daarnaast is ze actief in meerdere toezichtrollen. Haar specialisme zijn vraagstukken rond businessmodel, samenwerking, governance, de werkgeverrol en stakeholderbeleid.



**Dirk-Jaap Klaassen** is

zelfstandig onderzoeker boardroomontwikkelingen en partner bij Board in Balance bv.

*politieke beroering zou leiden, maar ook tot ophef binnen de bank: “Such an increase will result in public and political turmoil and truly also with [de bank] management and employees.”<sup>2</sup>*

In deze selectie van de uitspraak van de Commissie van Beroep zien we een aantal aspecten terug met betrekking tot stakeholders. De Commissie van Beroep refereert er direct aan en noemt ook het advies van de HR-afdeling. Er ontstond publieke commotie na de RvC-actie. Stakeholders kunnen (on)verwachte golven van aandacht en publiciteit stuwen. Niet alleen de puber op TikTok, maar ook de activistische aandeelhouder die de AVA onderbreekt door aandacht te vragen voor onderwerpen als het milieu of de vergoedingen van het bestuur en commissarissen. Wat is hiervan het effect en het risico voor de organisatie? Dat gaat verder dan reputatieschade of juist positieve publiciteit. Is een bestuur of RvC nog in control wanneer dit gebeurt? En maken ze de keuze om het incident te managen of is het incident zelf juist de weergave van een groter voorliggend vraagstuk?

De resultaten van de 15e editie van het Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek (CB-onderzoek) laten zien dat het voor commissarissen geen uitgemaakte zaak is dat zij de wensen van de stakeholders voldoende kennen en dat het voor hen onvoldoende duidelijk is welke rol de RvC<sup>3</sup> en de individuele commissaris daarin heeft<sup>4</sup>. Dat is een intrigerend gegeven gezien het toenemend belang dat de Nederlandse Corporate Governance Code NCGC aan het begrip stakeholders geeft. In de NCGC van 2008 komt het woord stakeholder twee keer voor, in 2016 is dat gegroeid naar elf keer en in 2022 kwam het al vijfentwintig keer<sup>5</sup> voor. Het blijkt dat bestuur en toezicht wel nadenken over stakeholders en dat hiervoor

**O**nlangs heeft de Commissie van Beroep van de stichting tuchtrecht banken een berisping opgelegd aan een voormalig bestuurder en twee commissarissen van een grootbank in Nederland. In de uitspraak laakt zij het handelen van deze drie door te stellen: ‘Zij hebben onvoldoende oog gehad voor de verwachtingen van verschillende stakeholders en voor het maatschappelijk draagvlak waartoe zij op grond van de Code Banken 2015 (zie 2.7) gehouden zijn (Gedragsregel 2). Daaraan doet niet af dat het voorstel niet in strijd was met het in 2010 vastgestelde beloningsbeleid. Aan dit beleid was immers in de jaren 2014–2017 geen uitvoering gegeven omdat daarvoor een maatschappelijk draagvlak ontbrak. Om dat in 2018 wel te doen en dan ook nog in de vorm van een inhaalslag, waarbij de grenzen van het toelaatbare zijn opgezocht, vereiste een adequate uitleg.’<sup>1</sup> En even verderop: ‘Dit aspect klemt te meer daar de remuneratiecommissie bij de voorbereiding van het voorstel intern door de HR-afdeling van de bank al in een vroeg stadium is gewaarschuwd dat een verhoging van 40 procent niet alleen tot publieke en

veelal nog geen vaste structuur of formaat gebruikt wordt. Niet verbazingwekkend is dan ook de generieke wens van commissarissen om het fenomeen stakeholders beter te kunnen vastpakken.

## Wat is stakeholdermanagement?

In het dagelijks taalgebruik worden meerdere stakeholdertermen gebruikt. We willen deze graag splitsen in stakeholdermanagement, stakeholderdialog en stakeholderengagement. We spreken van stakeholderbeleid of stakeholderstrategie voor het proces waarin de organisatie stakeholders in kaart brengt ten behoeve van het organisatiebeleid of de organisatiestrategie.

- Stakeholdermanagement is informeren en managen. Het woord 'management' is de gedachte dat je iets of iemand kunt beheersen en verwordt zo tot eenrichting-verkeer.
- Stakeholderdialog is samenspraak om de ander te begrijpen en samen na te denken over pijn, verlangen en effecten.
- Stakeholderengagement is de vorm waarbij stakeholders vroegtijdig bij plannen besluitvorming betrokken worden. Eventueel in de vorm van co-creatie.

Niet alle stakeholders zijn gelijk. In sommige gevallen is informeren voldoende terwijl in andere gevallen betrekken verstandiger is. Organisaties maken idealiter een stakeholderbeleid over de vraag hoe ze met stakeholders willen omgaan en een stakeholderstrategie om stakeholders een onderdeel van de strategie te laten zijn. En dit stakeholderbeleid, dat direct aan de organisatiestrategie raakt, zou idealiter op de agenda van de RvC moeten staan. De praktijk is weerbarstiger,

In de NCGC staat duidelijk uitgelegd wat de schragende partijen onder stakeholders verstaan; stakeholders zijn groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of erdoor (kunnen) worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers en andere belanghebbenden.

wat blijkt uit het feit dat veel organisaties het onderwerp stakeholderbeleid nog niet standaard of jaarlijks op de RvC-agenda zetten.<sup>6</sup>

Niemand is tegen het betrekken van stakeholders en toch worstelen organisaties, bestuurders en RvC's met de 'hoe dan' vraag. We kunnen ons afvragen welke rol de RvC heeft in het stakeholdermanagement of anders geformuleerd, het stakeholderbeleid van de organisatie.

Doordat we als samenleving nog geen duidelijke afspraken hebben gemaakt hoe bestuur en intern toezicht met stakeholders omgaan, is het voor beide partijen ook nog niet helder welke rol ze hierin moeten spelen. Dat is terug te zien in de resultaten van meerdere stellingen in het CB-onderzoek. Een van die stellingen betrof de vraag welke rol de RvC eigenlijk heeft in het stakeholdermanagement van de organisatie. Die rol is op dit moment alleen voor de voorzitter van de RvC duidelijk. Het is dan ook niet gek dat veel benchmarks (elf) in het CB-onderzoek aangeven dat hier een verbeterwens ligt. Voor het onderwijs, de directie en de secretaris wordt deze zelfs als urgent ervaren.

Dat de RvC een rol heeft bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement vinden niet

alleen wij, maar ook de respondenten van eerdergenoemd CB-onderzoek wenselijk. Alleen bij het beursgenoteerde bedrijf en de woningcorporatie lijkt dat nu al voldoende ingevuld<sup>7</sup>. Bij familiebedrijven of organisaties in de zorg/welzijn en/of onderwijs wordt die rol nog onvoldoende gevoeld door commissarissen. In de praktijk zien we dus de nodige verschillen. In sommige gevallen zijn RvC's nog niet zo ver om aan de bestuurder(s) een overzicht van stakeholders te vragen. Laat staan een verdiepend verslag van de stakeholderrelatie waarin wederzijdse afhankelijkheid of de wederzijdse beïnvloeding benoemd wordt.

Vanuit de vorig jaar in werking getreden WBTR houden commissarissen ook toezicht op verbonden partijen en samenwerkingen. Dit onderbouwt ons pleidooi om stakeholderbeleid en stakeholderrelaties jaarlijks op de agenda van de RvC te zetten. Als start kan dit zo eenvoudig zijn als een overzichtslijst waarin macht, invloed en een waardering voor de relatie weergegeven worden. Kortom, het lijkt erop dat RvB en RvC met elkaar om de tafel moeten over de rol die de RvC kan en wil vervullen in de stakeholderrelaties van de organisatie. Wat betekent dat in relatie tot het eens zijn als RvC of RvB? Wat wil en verwacht de RvB van de RvC? Dit gesprek zal zich dan in eerste instantie moeten toespitsen op hoe de RvB namens de

organisatie tegen stakeholderrelaties aankijkt. Met welk tempo deze relaties in kaart worden gebracht en hoe ze onderdeel worden van de organisatiestrategie. Onderdeel van dit gesprek moet ook zijn de wijze waarop de RvC vanuit zijn toezichtrol hier inzicht in wil hebben. Denk daarbij aan samenwerkingsrelaties of de reputatie van de organisatie en het effect hiervan op de langere termijn.

De discussie over fossiele brandstoffen en hoe de nieuwe generatie tegen het gebruik hiervan aankijkt, is een goed voorbeeld van de zoektocht van een organisatie hoe ze met stakeholderrelaties om zal gaan. En voor de RvC op welke wijze het belang van de stakeholders in de strategie terugkomt. Als (groot deel van de) samenleving hebben we immers de wens geuit om de wereld beter achter te laten voor onze kinderen en kleinkinderen. In dat kader is het aangaan van goede relaties een invulling van langetermijnwaardcreatie. Verder zal het bestaansrecht van organisaties in de toekomst steeds meer afhankelijk zijn van slimme samenwerkingen op gelijk niveau of in een vorm van keten- of netwerksamenwerking. Het ontwikkelen van een goed stakeholderbeleid is daarmee een belangrijke pijler onder een gezonde toekomst van organisaties.

De RvC zal ook vanuit zijn werkgeversrol zicht willen hebben op de wijze waarop de bestuurder stakeholderrelaties aangaat en zich beweegt in het voor de organisatie relevante netwerk. Vanuit de advies- en netwerkrol zullen de meeste leden van de RvC graag een bijdrage leveren aan het ontwikkelen en onderhouden van relaties. Dit laatste uiteraard onder regie van de bestuurder.

**'Het zou een goede eerste stap in stakeholderdenken zijn wanneer de RvC zelf gaat nadenken over wie zijn stakeholders zijn'**

## Moet de RvC een eigen stakeholderbeleid ontwikkelen?

Het CB-onderzoek laat zien dat niet iedereen zijn/haar eigen rol of die van de RvC duidelijk vindt als het gaat over stakeholdermanagement. Ook wensen veel respondenten dat RvC en RvB meer op een lijn komen als het gaat over de rol van de RvC in het stakeholdermanagement. Een derde conclusie uit dit onderzoek is dat, op het MKB na, geen van de bedrijfsbenchmarks van mening was dat de RvC de wensen van de stakeholders voldoende kende. Dat is toch wel opmerkelijk te noemen. Het zou een goede eerste stap in stakeholderdenken zijn wanneer de RvC zelf gaat nadenken over wie zijn stakeholders zijn. Een eigen stakeholderbeleid dus. De RvC beweegt daardoor mee en gaat van een ‘passieve’ houding naar een ‘actieve’ mindset. Het is goed hier te bedenken hoe contact vanuit de RvC vanuit de ‘ivoren toren’ met stapels papier en sigaren en brengplicht naar een haalplicht is geëvolueerd. Gesprekken met de OR werden verplicht gesteld, medewerkers van de organisatie worden in de RvC-vergadering uitgenodigd, tot bedrijfsbezoeken en een dag meelopen in de organisatie. De RvC-contacten hebben, kortom, een flinke verandering ondergaan. Dit hebben Marius Buiting en Sieraadj Orië in *Goed Bestuur & Toezicht* nr. 1-2023 uitgebreid uit de doeken gedaan<sup>8</sup>.

Als meest genoemde stakeholder van de RvC wordt gedacht aan medezeggenschap. Maar vanuit de gedachte ‘een gedeeld gezamenlijk belang’ zouden directie/MT, staf, FG, internal auditor (concern controller), cliënten, externe toezichthouders, afnemers en ook leveranciers meegenomen kunnen worden. Feitelijk is het merendeel van de stakeholders van de organisatie ook de stakeholder van de RvC. Maar het gaat ook om de kwaliteit van

het contact dat een RvC heeft. Bilateraal contact tussen de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de OR en een relatie tussen de RvC en de (externe) vertrouwenspersoon is al minder gewoon. Laat staan als het gaat over het toezicht op ‘netwerkorganisaties’. We zijn van mening dat de RvC de dilemma’s van de stakeholder moet begrijpen om een goede gesprekspartner voor de RvB te kunnen zijn. Dat kan alleen als er een gesprek plaatsvindt. En daarnaast schuilt in de organisatie ook veel kennis over stakeholders, waardoor het als RvC geen vreemd idee is om die kennis te benutten. Zie ook het voorbeeld aan het begin van dit artikel. Een belangrijke kanttekening bij dit directe contact is wel om oog te houden voor de rolvastheid van de RvC en ervoor te zorgen dat de relatie met de RvB niet onder druk komt te staan. De RvC kan in samenspraak of op verzoek van de bestuurder contact onderhouden met stakeholders. Ook in relatie tot het onderhouden van contacten met stakeholders is het van belang om rolzuiver te blijven scheiden wie bestuurt en wie toezicht houdt.

Een tweede argument om een eigen stakeholderbeleid als RvC te ontwikkelen, is dat van een RvC wordt verwacht dat deze verantwoording aflegt over wat de RvC heeft gedaan in relatie tot het afwegen van de verschillende stakeholderbelangen. De meest gebruikte

**‘Een actieve houding om zelf te ervaren hoe stakeholders naar de organisatie kijken, is wenselijk. Vaak vertaalt dit zich in het leggen en onderhouden van ‘warme’ lijntjes’**

manier, en ook de meest formele, is het RvC-verslag als onderdeel van het jaarverslag van de organisatie. Er zijn al RvC's die in dit verslag een aparte paragraaf hebben opgenomen over de stakeholderdialoog die zij hebben gevoerd. Er is ook een minder formele weg om verantwoording af te leggen over wat je als RvC doet. En dat is de dialoog opzoeken en in het gesprek uitleggen welke afwegingen zijn gemaakt en waarom de RvC iets heeft besloten. In beide gevallen is het dan wel handig dat de RvC en RvB het onderling eens zijn over wie tot de stakeholders van de RvC behoren. Net zo belangrijk is wie de verantwoordelijkheid voor het eerste contact draagt. Het bekende voorbeeld is natuurlijk de relatie met het medezeggenschap van de organisatie. De bestuurder gaat over de goede samenwerking en de RvC heeft belang bij een goede samenwerking omdat zij in voorkomende gevallen rechtstreeks met het medezeggenschap contact moeten kunnen onderhouden.

## Wat doe je meer dan het vinkje?

Hierin klinkt al een beetje een dilemma door. We zijn als bestuur en toezicht nog op zoek naar het vinkje (compliance) en moeten tegelijkertijd ook nadenken over het vinkje (gedrag). En wat is dan de goede aanpak? Moeten we kiezen voor meer wettelijke verankering of meer codisering? Moet er in het RvC-reglement iets opgenomen worden over stakeholders? Of misschien moet je juist geen formalisering willen? Kies je als raad voor tweemaal per jaar spreken met de OR, of zijn er tussendoor ook informele momenten om van gedachten te wisselen? Waar zou de prioriteit moeten liggen in de stakeholderdialoog tussen stakeholder en RvC? Is de instrumentale kant dominant of juist de persoonlijke kant?

Een advies is om jaarlijks bij het herijken van de strategie, de visie op toezicht en de 'voeten op tafel'-sessie(s) met het bestuur stil te staan bij de vraag 'hoe verhouden we ons tot onze stakeholders?' en 'zijn de stakeholders dezelfde als vorig jaar?' Wanneer we vinden dat de organisatie in haar bedrijfsvoering en functioneren rekening moet houden met alle stakeholders, dan kan de RvC alleen maar afspreken hoe men denkt daarop goed toezicht te kunnen houden. De afspraak over welke norm, welke context en welk gedrag moet onderling gemaakt worden. Een RvC moet zich alleen niet afhankelijk maken van wat het bestuur presenteert, de raad heeft immers ook zijn eigen haalplicht. Een actieve houding om zelf te ervaren hoe stakeholders naar de organisatie kijken is daarom wenselijk. Vaak vertaalt dit zich in het leggen en onderhouden van 'warme' lijntjes. Hiervoor zijn allerhande vormen te bedenken; denk maar aan werkbezoeken, meeloopstages, meerradenoverleg rond een thema of gericht naar (externe) bijeenkomsten van de organisatie gaan.

## Toekomst


De European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) heeft inmiddels een concept-guidance<sup>9</sup> over materialiteitsanalyse en waardeketen gepubliceerd. Een materialiteitsanalyse die voldoet aan de Europese verslaggevingsstandaarden voor duurzaamheidsinformatie (ESRS) moet volgens deze guidance drie stappen doorlopen. De eerste stap is voor dit artikel het meest relevant, daarin moet namelijk een 'stakeholder-engagementstrategie' worden opgesteld, waarin onder meer wordt bepaald wie de belangrijkste stakeholders zijn die door de activiteiten van de onderneming (kunnen)

worden geraakt en op welk moment die stakeholders in het proces tot vaststelling van de materiële onderwerpen worden betrokken.

Wanneer we kijken naar de (nabije) toekomst kunnen we ons niet voorstellen dat een organisatie geen stakeholderbeleid heeft en niet aan stakeholdermanagement doet of dat een RvC geen eigen stakeholderbeleid heeft. En, verder kijkend, moet een entiteit als de 'natuur' ook als stakeholder worden gezien? De eerste (proef)rechtszaken namens, zelf stemloze, entiteiten als een rivier, zijn ook in Nederland al gevoerd.

## Met alle stakeholders in gesprek gaan

Iedere organisatie zou zichzelf toe moeten wensen om met alle stakeholders, dus ook de boze of activistische, het gesprek aan te gaan<sup>10</sup>. Iedere dialoog waarin gezichtspunten, pijnpunten en verlangens uitgesproken worden is een kans om tot een betere onderlinge relatie en een verbeterde organisatie strategie te komen. De RvC kan jaarlijks om een stakeholderoverzicht vragen, kan jaarlijks organisatiebijeenkomsten bijwonen en actief de bestuurder bevragen over de relaties. Wanneer het gaat om samenwerken en verbonden partijen, iets waarop de RvC al toezicht moet houden, zal dit jaarlijks op de agenda geplaatst worden. Het is daarnaast wenselijk dat de RvC nadenkt over wie zijn stakeholders zijn. We denken dat er een trend van toenemend belang van de stakeholder is. De RvC zal zich daarom in zijn eigen handelen en het toezicht steeds meer rekenschap moeten geven van risico op reputatieschade, de snelheid van sociale media en de huidige tijdgeest die eerder voor emotie en polariseren kiest dan voor dialoog

en rede. De RvC moet vanuit zijn rol (compliance) deze emoties voorzien (risico voor de organisatie) en vanuit samenwerken (gedrag) onderling met de RvB hierop acteren. 

In voorbereiding op dit artikel zijn enkele gesprekken gevoerd met William van Niekerk vanuit zijn hoedanigheid als meervoudig commissaris privaat domein.

### Noten

1. <https://www.tuchtrechtbanken.nl/wp-content/uploads/2023/04/TRB-2022-3935-CB.pdf> pag 37.
2. <https://www.tuchtrechtbanken.nl/wp-content/uploads/2023/04/TRB-2022-3935-CB.pdf> pag 38.
3. We gebruiken in dit artikel de term RvC maar waar RvC staat kunt u ook RvT lezen. Datzelfde geldt voor commissarissen en toezichthouders.
4. <https://onderzoek.boardinbalance.com/wanneer-komt-de-commissaris-uit-zijn-of-haar-digitale-winterslaap/stakeholdermanagement-van-de-organisatie-en-de-rol-van-de-rcv>. Aan het onderzoek deden 152 commissarissen, twintig RvB-/directieleden, vijftien secretarissen van RvC's en tien internal auditors mee.
5. De telling is inclusief de preambules van deze codes.
6. Liefst dertien benchmarks vinden dat dit onderwerp vaker geagendeerd moet worden.
7. Negen benchmarks bij de rol van de RvC bij het ontwikkelen van stakeholdermanagement verbeterwensen hebben.
8. [https://www.nvtz.nl/wp-content/uploads/2023/01/Buiting\\_GBT\\_4\\_2022.pdf](https://www.nvtz.nl/wp-content/uploads/2023/01/Buiting_GBT_4_2022.pdf).
9. <https://efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FMeeting%20Documents%2F2307280747599961%2F06-02%20Materiality%20Assessment%20SRB%20230823.pdf>. Pagina 16.
10. In het verlengde hiervan is de opinie van Hugo Reumkens en Annemetje Koburg interessant om te lezen: [https://www.nrgovernance.nl/alternatief-voor-gekaapte-ava?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_term=2023-07-07&utm\\_campaign=Governance+Update+Stakeholderdialoog+als+oplossing+voor+gekaapte+aandeelhoudersvergadering+en+de+rode+kaart+voor+rvb+en+rcv+geen+decharge](https://www.nrgovernance.nl/alternatief-voor-gekaapte-ava?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_term=2023-07-07&utm_campaign=Governance+Update+Stakeholderdialoog+als+oplossing+voor+gekaapte+aandeelhoudersvergadering+en+de+rode+kaart+voor+rvb+en+rcv+geen+decharge).