

Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de praktijk

Samenwerken in de bestuurskamer

Wat betekent het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid in de praktijk? En aan welke randvoorwaarden moet het besluitvormingsproces van het bestuur en de raad van commissarissen voldoen om dit te kunnen realiseren?

Eerder schreef **Sophie Zwartkruis** over de rol van de RvC als hoeder van de maatschappelijke zorgplicht (GB&T 1, 2024) en over de noodzaak om ook aandeelhouders aan het maatschappelijk belang te binden (GB&T 2, 2024). In dit derde deel betreft zij de rol van het bestuur hierbij. Ze staat stil bij de wijze waarop bestuurders en commissarissen het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid samen zouden moeten concretiseren.

In het kader op pag. 71 staat een korte samenvatting van haar vorige twee bijdragen.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen is sinds de publicatie van het artikel van een groep hoogleraren over het bestaan van een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen een thema waarover vaker gesproken wordt¹. Initieel werd het standpunt dat ondernemingen een maatschappelijke zorgplicht hebben, gezien als erg controversieel². De scherpe randjes zijn daar inmiddels wat vanaf, maar nog steeds is er een sterke terughoudendheid op dit gebied³. Dit wordt voor een belangrijk deel ingegeven door de vrees van bestuurders en commissarissen dat het aannemen van een maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming zal leiden tot een groter aansprakelijkheidsrisico voor henzelf. Is dit een terechte angst? Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen betekent 'goed burgerschap' van de onderneming; een bewustzijn van de omgeving waarin de onderneming opereert en de impact die een onderneming, ten positieve en ten negatieve, op die omgeving heeft. Enerzijds is dat het beperken van de schade die een onderneming toebrengt aan haar omgeving, maar anderzijds ook de voortrekkersrol die een onderneming op maatschappelijk relevante onderwerpen kan nemen. De volgende casus dient als voorbeeld van een context waarin het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid al eeuwen ingebakken is in de governance van de organisatie, namelijk die van landgoederen.

Het landgoedmodel

Een aanzienlijk deel van de natuur in Nederland wordt beheerd door landgoederen die in particulier eigendom zijn. Een landgoed is een stuk landbouwgrond of bos met



Sophie Zwartkruis is zelfstandig corporate governance adviseur en toezichthouder. Eerder werkte zij lange tijd op de Amsterdamse Zuidas als advocaat op het gebied van corporate governance en fusies & overnames.

een oppervlakte van minimaal vijf hectare. De eigenaar kan een organisatie zijn als Natuurmonumenten, maar ook een familie. Tussen de omvang en de samenstelling van landgoederen bestaan grote verschillen. Sommige landgoederen bestaat enkel uit natuur, op andere staan ook woningen of zelfs een heel dorp met bijbehorende faciliteiten. Landgoederen hanteren al eeuwen het zogenaamde 'landgoedmodel'. Alle onderdelen en activiteiten op een landgoed (landbouw, natuur, bosbouw, instandhouding monumenten en cultureel erfgoed, recreatie en bewoning) hangen met elkaar samen.

De landgoedeigenaar heeft een regierol in het zoeken naar de optimale balans tussen de onderdelen en streeft ernaar om de onderdelen in evenwicht te houden, zonder dat één zich disproportioneel ontwikkelt ten opzichte van de anderen. Het geheel is vele malen meer dan de som der delen. Daarnaast acteert de landgoedeigenaar als schakel tussen het landgoed en de bredere maatschappij en probeert in de context van het landgoed, samen met de stakeholders, datgene te doen waar het bredere maatschappelijke belang mee is gediend. Het hogere doel van de landgoedeigenaar is steeds om het landgoed te beheren voor toekomstige generaties; een tijdshorizon van vele decennia.

Van maatschappelijke positie naar license to operate

De context van een landgoed is wellicht een andere dan de context van de meeste ondernemingen, maar het denken over de actieve maatschappelijke rol van de organisatie en de wijze waarop de posities van stakeholders met elkaar in balans kunnen worden gebracht, kan voor alle organisaties een bron van inspiratie zijn. Bij het hebben van een invloedrijke maatschappelijke positie, hoort het streven om die positie in te zetten ten gunste van alle belanghebbenden. Dit is ook de basis van het denken over de 'license to operate' die je als onderneming hebt en moet zien te behouden: de instrumenten die je als onderneming van de maatschappij hebt gekregen (rechtspersoonlijkheid, beperking van de aansprakelijkheid van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders) mag je niet enkel in je eigen belang inzetten, maar dien je óók in te zetten om bredere maatschappelijke belangen te dienen.

In Nederland is het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid niet voorbehouden aan ondernemingen met een maatschappelijk doel of stichtingen, maar vloeit het voort uit een basisbeginsel van het Nederlandse ondernemingsrecht: bestuurders en

commissarissen moeten zich bij het vervullen van hun taken richten naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Dit vennootschappelijk belang bestaat uit het geheel van de belangen van de stakeholders van de vennootschap. Dit wordt het Rijnlandse model genoemd en dat wordt afgezet tegen het Angelsaksische model, waarin het belang van de aandeelhouders de doorslag moet krijgen. Toch wordt ook door Nederlandse ondernemingen een doorslaggevend belang toegekend aan het maximaliseren van het rendement van de aandeelhouders. Dit past in het denken dat sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw de boventoon voert: het doel van ondernemingen is om winst te maken voor de aandeelhouders en regulering van maatschappelijke neveneffecten moet plaatsvinden door de overheid. Dit narratief bepaalt al lange tijd de gang van zaken op de financiële markten, in de governance van ondernemingen én binnen de instellingen die de bestuurders en commissarissen van de toekomst opleiden. Terwijl dit, in ieder geval in Nederland, niet is wat de wet voorschrijft.

Ook in de Tweede Kamer is dit probleem gesignaleerd. In oktober 2024 nam de Tweede Kamer een motie aan waarin de regering werd gevraagd 'te verkennen op welke manier het Rijnlandse denken beter verankerd kan worden'⁴. Het is positief dat de Tweede Kamer oog heeft voor de belangen van de stakeholders van ondernemingen en deze beschermd wil zien, maar het is de vraag of een verdere wettelijke verankering nodig dan wel gewenst is. De wettelijke basis ligt er al, in het beginsel van het vennootschappelijk belang en het Cancun arrest van de Hoge Raad. De centrale vraag is dan ook wat bestuurders en commissarissen kunnen doen om het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid

'Gesprekken over kernwaarden en moraliteit zijn persoonlijke gesprekken, waarin individuen tonen wie zij zijn en wat voor hen belangrijk is'

Korte samenvatting deel 1 en deel 2

De wet bepaalt dat het bestuur en de raad van commissarissen zich bij de vervulling van hun taak moeten richten naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. In 2014⁵ overwoog de Hoge Raad in het Cancun arrest dat het vennootschappelijk belang in de regel wordt bepaald door het 'bestendige succes' van de door de vennootschap gedreven onderneming en dat bestuurders⁶ zorgvuldigheid moeten betrachten met betrekking tot de belangen van al degenen die bij de vennootschap en haar onderneming zijn betrokken. Deze zorgvuldigheidsverplichting kan volgens de Hoge Raad meebrengen dat bestuurders ervoor zorgen dat die belangen niet onnodig of onevenredig worden geschaad. De overwegingen van de Hoge Raad in het Cancun arrest bieden handvatten om ook in het huidige wettelijke kader een maatschappelijke zorgplicht van vennootschappen aan te nemen en een verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen voor het naleven van die zorgplicht.

De raad van commissarissen beschikt als toezichthouder, adviseur, werkgever en netwerker over een aantal instrumenten om vorm te geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming en is bij uitstek geschikt om op te treden als hoeder daarvan. De aandeelhouders kunnen hierin echter een complicerende rol spelen. In tegenstelling tot bestuurders en commissarissen zijn aandeelhouders niet gebonden aan het vennootschappelijk belang. Aandeelhouders mogen hun eigen belang vooropstellen, mits zij daarbij niet onredelijk en onbillijk of onrechtmatig handelen ten opzichte van de vennootschap en de overige betrokkenen. Dat is niet snel het geval. In veel gevallen zullen aandeelhouders streven naar het maximaliseren van de waarde van hun aandelen en de hun beschikbare instrumenten inzetten om dat te realiseren. Dit kan botsen met een streven van de raad van commissarissen om de onderneming maatschappelijke verantwoordelijkheid te laten nemen.

door de onderneming verder vorm te geven in de bestuurskamer. Dáár is behoefte aan.

Het besluitvormingsproces

Om het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet te maken, kunnen bestuurders en commissarissen in besluitvormingsprocessen vier denkstappen zetten. Ten eerste moeten zij in kaart brengen welke stakeholders de gevolgen ondervinden van het voorgenomen besluit. Dat kunnen alle stakeholders van de onderneming zijn, maar het is ook mogelijk dat de gevolgen beperkt zijn tot een bepaalde groep.

De tweede stap is dat bestuurders en commissarissen uitdenken wat de mogelijke gevolgen van het besluit zijn voor die stakeholders. Deels kan dit met (redelijke) zekerheid worden vastgesteld, deels zal dit moeten worden gebaseerd op aannames. De derde stap is dat de bestuurders en de commissarissen per stakeholdergroep in kaart brengen op welke wijze de onderneming eventuele nadelige gevolgen kan voorkomen of mitigeren en welke 'offers' daarvoor moeten worden gemaakt.

De vierde en laatste stap van het besluitvormingsproces is dat bestuurders en commissarissen de informatie die is vergaard onder

de stappen één, twee en drie op een rij zetten en tegen elkaar afwegen. Dit is het moment waar het besluitvormingsproces om draait: bestuurders en commissarissen moeten in onderling overleg komen tot een afweging van de betrokken belangen, vaststellen welke belangen in dit geval voorrang krijgen en bepalen welk besluit het meest passend is in deze context. Hierbij kan het helpen om het voorgenomen besluit te toetsen aan algemene normen die 'goed burgerschap' van de onderneming reflecteren. Dit zouden de kernwaarden van de onderneming moeten zijn, in combinatie met universele morele normen. Een voorbeeld van universele morele normen zijn de normen die Jonathan Haidt formuleerde in het kader van zijn 'moral foundations theory'⁷. Deze theorie is gebaseerd op de gedachte dat de volgende vijf morele normen universele werking hebben: 'care', 'fairness', 'loyalty', 'authority' en 'purity'⁸. Bestuurders en commissarissen zouden moeten beoordelen of het voorgenomen besluit, inclusief de gevolgen die dit besluit heeft voor de stakeholders van de onderneming, voldoet aan de kernwaarden van de onderneming in combinatie met deze universele morele normen. Met een dergelijke stapsgewijze benadering van het besluitvormingsproces kunnen bestuurders en commissarissen het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid inbedden in hun besluitvormingsprocessen en hun eventuele neiging om bepaalde belangen centraal te stellen mitigeren.

Samenwerkingscultuur

De denkstappen die zijn omschreven vragen allereerst om een besluitvormingsproces waarin de vergaderagenda het bestuur of de raad van commissarissen de ruimte geeft om

'Het bestuur en de raad van commissarissen moeten de belangen van alle stakeholders op een evenwichtige manier meenemen in het besluitvormingsproces'

te verdiepen, te reflecteren en met elkaar van gedachten te wisselen. Daarnaast is de kwaliteit van de vergaderstukken van groot belang. In die stukken moet de analyse die onder stappen één tot en met drie is beschreven voor een groot deel al zijn gedaan, zodat het bestuur of de raad van commissarissen tijdens de vergadering over alle informatie beschikt die nodig is om een zorgvuldig besluit te nemen. Een laatste aspect is de doorslaggevende rol die de samenwerkingscultuur binnen het bestuur of de raad van commissarissen speelt. Het besluitvormingsproces vindt plaats in een samenwerkingscultuur van openheid, respect, vertrouwen en verbinding. Gesprekken over kernwaarden en moraliteit zijn persoonlijke gesprekken, waarin individuen tonen wie zij zijn en wat voor hen belangrijk is. Het is van groot belang dat alle aanwezigen zich daarvan bewust zijn⁹.

Conclusie

Ondernemingen hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid die vorm krijgt door de besluiten die bestuurders en commissarissen nemen. Al bijna een halve eeuw voert het aandeelhouderskapitalisme de boventoon, zelfs in Nederland waar het beginsel van het vennootschappelijk belang

in de wet en jurisprudentie is verankerd: het doel van de onderneming is om winst te maken voor haar aandeelhouders. Dat is echter niet wat het Nederlandse ondernemingsrecht voorschrijft. Het bestuur en de raad van commissarissen moeten de belangen van alle stakeholders op een evenwichtige manier meenemen in het besluitvormingsproces. In de praktijk blijkt dit echter lastig, omdat men zo gewend is geraakt aan het narratief dat financieel rendement centraal staat. Het besluitvormingsmodel zoals hier beschreven helpt bestuurders en commissarissen de impact van het voorgenoemde besluit op systematische wijze te analyseren en dit af te wegen tegen de kernwaarden van de onderneming in samenhang met universele morele normen. Of dit model succesvol kan worden toegepast, is afhankelijk van de context van de bestuurskamer zoals de beschikbare vergaderdij, de kwaliteit van de vergaderstukken en de samenwerkingscultuur. En laten dit nu onderwerpen zijn waarop bestuurders en commissarissen rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen. «

Noten

1 Winter, J.W. e.a., Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoordelijke deelname aan het maatschappelijk verkeer, *Ondernemingsrecht* 2020/86.

2 Zie bijvoorbeeld het interview met Boskalis topman Berdowski in het *Financieel Dagblad* in 2023 naar aanleiding van het wetsvoorstel internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (<https://fd.nl/bedrijfsleven/1463506/boskalis-topman-aanzien-van-nederland-op-het-wereldtoneel-bladdert-af>).

3 Dit was bijvoorbeeld te zien in de sterke lobby die op gang kwam naar aanleiding van de (toen nog concept) Europese Corporate Sustainability Due Diligence Directive, wat resulteerde in een sterk afgezwakte versie van initiële concept, bijvoorbeeld zonder zorgplicht voor bestuurders en commissarissen.

4 Gewijzigde motie van het lid Grinwis c.s. over verken-
nen op welke manier het Rijnlandse denken beter
verankerd kan worden (t.v.v. 36600-XIII-38).

5 HR 4 april 2014, ECLI:NL:HR:2014:797, NJ 2014/286 r.o.
4.2.1 en 4.2.2 (Cancun).

6 Dit geldt evenzeer voor commissarissen die ook zijn
gebonden aan het vennootschappelijk belang en artikel
2:8 BW.

7 Jonathan Haidt, *The Righteous Mind, Why good people are
divided by politics and religion*, Penguin Books Ltd 2013.

8 Overigens maakt Haidt de nuance dat de invulling van
deze morele normen sterk cultureel afhankelijk is en dat
daartussen dus grote verschillen kunnen bestaan.

9 Het is interessant om verder te kijken naar het gedrag
dat bestuurders en commissarissen in de bestuurs-
kamer vertonen en welke eventuele hinderingen zij
ervaren in het vormgeven van de maatschappelijke ver-
antwoordelijkheid van de onderneming. Uit onderzoek
blijkt namelijk dat morele intenties niet altijd leiden
tot moreel gedrag. (*The Moral Organization* van Naomi
Ellemers en Dick de Gilder, 2022.) Samen met Wieke
Scholten, sociaal- en organisatiepsycholoog, werkt
Sophie Zwartkruis momenteel aan een onderzoek om
dit in kaart te brengen.