

IN HET HART VAN DE MAATSCHAPPELIJKE DISCUSSIE

Ondernemingen hebben met steeds meer belangen te maken. Bestuur en toezicht zijn onderwerp van maatschappelijke discussie, waarbij social media voor snelle oordelen zorgen. De taak van bestuurders en toezichthouders wordt zwaarder en aansprakelijkheid ligt op de loer. Corporate governance is de dagelijkse praktijk van de advocaten Harm-Jan de Kluiver (De Brauw Blackstone Westbroek) en Dewi Krop (Bergh Stoop & Sanders).

DOOR HENRIETTE VAN WERMESKERKEN FOTO'S GEERT SNOEIJER

Harm-Jan de Kluiver en Dewi Krop kennen elkaar uit 2013, toen zij als student haar afstudeerscriptie bij hem schreef – De Kluiver is behalve advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek ook hoogleraar ondernemingsrecht aan de Universiteit van Amsterdam. Noch De Kluiver, noch Krop ging direct na de middelbare school rechten studeren. Krop: “Van jongs af aan zeiden mensen dat ik advocaat moest worden, of bij een vakbond moest gaan werken. Want ik hield al vroeg van onderhandelen en van beargumenteren, van mensen overtuigen.” Maar eerst wilde Krop, die gedeeltelijk in het buitenland is opgegroeid, reizen en de wereld ontdekken. Ze studeerde een jaar Spaans in Buenos Aires en ging vervolgens naar McGill University in Canada. “Ik vond veel dingen leuk en daar kon het allemaal. Ik deed een Bachelor of Arts in politieke wetenschappen met minors in economie en Spaanse literatuur.” Daarna wist Krop dat ze advocaat wilde worden en ging ze rechten studeren aan de Universiteit van Amsterdam.

“BIJ CORPORATE GOVERNANCE GAAT HET ER VOORAL OM TE KIJKEN HOE JE EEN GESCHIL KUNT OPLOSSEN”

POLITIEACADEMIE

De Kluiver ging na de middelbare school naar de Politieacademie omdat het politiewerk hem interessant leek. “In de opleiding zat een klein blokje privaatrecht”, kijkt hij terug, “en dat vond ik erg leuk. De docent was enthousiast en dat werkte aanstekelijk. Toen ben ik naast mijn politieopleiding rechten gaan studeren en daarna bij de universiteit gaan werken. Mijn politietijd duurde in totaal vijf jaar,

inclusief de opleiding. Ik kijk met plezier terug. Het waren bijzondere tijden, kraken van huizen was toen bijvoorbeeld *bon ton*. Maar de variëteit en de nuance van het privaatrecht en ondernemingsrecht boeien mij uiteindelijk meer.”

De Kluiver promoveerde in 1992 en werd hoogleraar ondernemingsrecht in achtereenvolgens Maastricht, Utrecht en sinds 2003 aan de Universiteit van Amsterdam. In 1999 werd hij advocaat. “Eigenlijk puur door toeval. Peter van Schilfgaarde, toen aan De Brauw verbonden, vroeg of ik er niet voor voelde advocaat te worden. Dat leek mij een mooie nieuwe uitdaging. Wat ik er zo interessant aan vind is dat het altijd om een belangenafweging gaat. Voor alle kanten is vaak wel wat te zeggen. Bij strafrecht is het meer goed of fout. Bij corporate governance is het veel gelaagder. Je onderzoekt hoe het geschil is ontstaan, wat de achtergrond daarvan is, en vooral: hoe je het kunt oplossen.”

SENIOR/JUNIOR

In deze serie praten een senior en een junior advocaat met elkaar over hun studie, de advocatuur en het vakgebied dat zij delen.

Mr.
GENERATIES
Sr. Jr.
IN GESPREK



BELANGEN

Dat is ook wat Krop, sinds 2014 advocaat bij Bergh Stoop & Sanders, zo mooi aan het vak vindt. “Wat is het verhaal achter het conflict; waarom gaat het mis? Wat zijn de verhoudingen tussen en de belangen van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders? Daar een goed beeld van krijgen, dat maakt het interessant.”

“Corporate governance gaat over goed besturen”, zegt De Kluiver. “Hoe kom je tot verhoudingen waarbinnen goede besluiten tot stand komen, en men elkaars bevoegdheden erkent en respecteert? Hoe waarborg je de continuïteit van de onderneming op een manier die met alle belangen rekening houdt? Dat zijn centrale vragen.”

De taak van bestuurders en toezichthouders is de laatste tijd flink zwaarder en ingewikkelder geworden, zeggen de advocaten. Van hen wordt verwacht dat ze met meer en meer belangen rekening houden. De rol van de aandeelhouders is in het begin van deze eeuw groter geworden. “Dat gebeurde vanuit de gedachte dat dat effectiever was voor de onderneming”, vertelt De Kluiver. “Effectiviteit stond voorop. Later werd weer benadrukt dat met veel meer belangen rekening moet worden gehouden. Die hebben ook een plaats gevonden in de Nederlandse Corporate Governance Code.” Krop: “Denk aan *sustainability* en milieu, diversiteit, mensenrechten en de moraliteit van het zakendoen. De belangen zijn breder en ook belangen buiten de onderneming tellen mee.”

DISCUSSIE

“Daarbij komt dat er meer en eerder maatschappelijke discussie is”, zegt Krop. “De samenleving verwacht in toenemende mate dat ondernemingen met al die belangen rekening houden en dat ze dat op een transparante manier doen. Het maatschappelijke oordeel wordt snel gevormd, onder meer door social media.” De Kluiver: “Er gaan overall wel eens dingen mis. Dat geldt ook in ondernemingen. Tegelijkertijd staan mensen direct met een oordeel klaar, ook als zaken complex zijn en genuanceerd liggen. Iedereen maakt fouten, maar de tolerantie daarvoor is afgenomen.” Als voorbeeld noemt hij de roep uit de Tweede Kamer dat de overheid niet meer moet bankieren bij ING, nu de bank een schikking van bijna achthonderd miljoen met het Openbaar Ministerie heeft getroffen. “Juridisch is dat raar, als het OM net een schikking aanvaardbaar heeft geacht en niet voor vervolging heeft gekozen. Bovendien: is het nou wenselijk dat de politiek dat bepaalt?”

ONDERNEMINGSKAMER

Ondernemingen hebben een enorme com-



pliance-taak. Krop: “Commissarissen bijvoorbeeld doen het er niet meer zo makkelijk even naast. Zij zijn specialisten geworden, die veel tijd en expertise in hun werk moeten steken.” Want niet alleen is hun werk moeilijker geworden, ze worden tegenwoordig ook sneller aansprakelijk gesteld. “Veel meer dan twintig jaar geleden”, vult De Kluiver aan. “Veel van die vorderingen worden overigens afgewezen, maar kosten wel tijd, geld en energie.” Naast aansprakelijkheidsstellingen bij de civiele rechter hebben ondernemingen steeds vaker met de Ondernemingskamer te maken, die niet oordeelt over aansprakelijkheid maar over behoorlijk beleid, over de verhoudingen tussen de verschillende organen van de onderneming. “Tot het midden van de jaren negentig was er af en toe eens een zaak. Nu dagelijks”, zegt De Kluiver. Krop: “Ja, dat is zelfs in de vijf jaar dat ik in het vak zit toegenomen.” Bij de Ondernemingskamer begint een zaak vaak met een verzoek om een enquête, al of niet gekoppeld aan een verzoek om onmiddellijke maatregelen. De Kluiver: “Er is een scala aan mogelijkheden. Bijvoorbeeld een bestuurder of commissaris schorsen en een tijdelijke bestuurder of commissaris benoemen, of een onderzoek

**“TOT IN DE JAREN
90 WAS ER AF EN
TOE EEN ZAAK
BIJ DE ONDERNE-
MINGSKAMER.
NU DAGELIJKS”**

Sr.

Harm-Jan de Kluiver (1956) is partner bij De Brauw Blackstone Westbroek, waar hij sinds 1999 werkt.

Daarnaast is hij hoogleraar ondernemingsrecht aan de Universiteit van Amsterdam. Eerder was hij hoogleraar in Utrecht en Maastricht, en *visiting professor* aan de Yale Law School. De Kluiver studeerde, naast zijn politieopleiding en -werk, van 1977 tot 1982 rechten in Utrecht en aan de Vrije Universiteit. In 1992 promoveerde hij. De Kluiver was ook rechter-plaatsvervanger in Maastricht en raadsheer-plaatsvervanger in Amsterdam. Als advocaat trad hij onder meer op in grote procedures voor Unilever, Fortis (nu Ageas), SNS Reaal, Fugro en AkzoNobel.

Jr.

Dewi Krop (1987) is sinds 2014 advocaat bij Bergh Stoop & Sanders in Amsterdam. Ze behaalde een

Bachelor of Arts aan McGill University in Montreal en studeerde van 2009 tot 2014 rechten aan de Universiteit van Amsterdam. Zij schreef haar afstudeerscriptie over de positie van de tijdelijk bestuurder en publiceerde 'De tijdelijk bestuurder: daadkrachtig op eieren lopen' in *Geschriften vanwege de Vereniging Corporate Litigation 2014-2015*.



laten uitvoeren naar bepaalde gebeurtenissen." Krop: "Zo'n tijdelijk bestuurder moet proberen de verhoudingen te herstellen en orde op zaken te stellen. Maar binnen de onderneming wordt vaak met argusogen naar hem of haar gekeken. Wat gaat hij of zij doen, die nieuwe baas?"

Een typische corporategovernance-zaak bij de Ondernemingskamer was die van Eneco, met als bijzonderheid dat de ondernemingsraad de procedure aanhangig maakte. De aandeelhouders, merendeel gemeenten, wilden het bedrijf verkopen en wensten daartoe enige speelruimte. De bestuursvoorzitter stelde het groene karakter voorop. Uiteindelijk kwam het tot een compromis, waarbij commissarissen een belangrijke rol speelden, maar dat leidde weer tot kritiek van de ondernemingsraad. De Ondernemingskamer gelastte daarop een onderzoek, schorste de president-commissaris en benoemde een nieuwe president-commissaris. "De zaak laat zien wat een krachtig instrument de Ondernemingskamer kan zijn in corporategovernance-geschillen. Ook toont deze zaak dat een ondernemingsraad die het enquêterecht toegekend heeft gekregen een effectief wapen in handen heeft om goede governance te waarborgen", aldus Krop.

TOEVAL

Tijdens haar studie koos Krop er bewust voor om, behalve bij Zuidas-kantoren, ook een studentenstage te lopen bij een kleiner kantoor. "Dat beviel me zo goed dat ik er na mijn afstuderen wilde werken. De kwaliteit is hoog en de sfeer is prettig."

Dat je als advocaat plezier in je werk moet hebben onderschrijft De Kluiver helemaal. "Dat is een voorwaarde om het goed te doen en om het vol te houden." Gevraagd welk advies hij Krop zou willen geven, zegt hij: "Misschien nog eens promoveren? Dat heb ik haar na haar mooie scriptie al eens gesuggereerd. Volgens mij zou ze dat heel goed doen. Het is een vormende ervaring, die het denken verdiept." Krop houdt wel van schrijven, maar promoveren duurt haar te lang. "Ik schrijf graag stukken als de einddatum niet al te ver vooruit ligt, processtukken bijvoorbeeld. Ik zie mezelf eerder meer artikelen publiceren dan een proefschrift schrijven."

De Kluiver heeft nog een tip. "Laat het toeval een rol spelen. Als er iets langskomt waarvan je denkt: dat vind ik leuk, doe het dan. Zo ben ik in de advocatuur terechtgekomen. Ik heb er nog altijd plezier in, en ik voel mij bevoordrecht dat ik dit werk kan doen." ■