

Het corporate governance-krachtenveld is de afgelopen tien jaar aanzienlijk veranderd. Daardoor lijken de uitdagingen voor commissarissen steeds groter en blijkt het moeilijker voor hen te zijn om de balans tussen hun toezichhoudende en adviserende rol te vinden. Dit artikel bespreekt hoe commissarissen over tijd invulling hebben geprobeerd te geven aan hun taken en verantwoordelijkheden. Hiervoor besturen we een aantal recente trends die binnen top-100 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland waarneembaar zijn. Daarnaast behandelen we de mogelijke consequenties hiervan voor de innovatiecapaciteit van bedrijven en de zwaarte van het commissariaat.

## DE ADVISERENDE ROL VAN COMMISSARISSEN IN HET LICHT VAN DE CODE TABAKSBLAT

### MINDER OVERLAPPENDE COMMISSARIATEN, MEER INTERNE VERANTWOORDELIJKHEDEN

**Pieter-Jan Bezemer, Gregory F. Maassen,  
Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda**



Van oudsher bestaan de hoofdverantwoordelijkheden van de raad van commissarissen uit het houden van toezicht op het beleid van de raad van bestuur en het bijstaan van de raad van bestuur door het geven van advies en het dienen als klankbord. Op het eerste gezicht lijken deze beide hoofdverantwoordelijkheden met elkaar te conflicteren: voor toezicht is namelijk onafhankelijkheid noodzakelijk, terwijl voor advisering een zekere mate van betrokkenheid noodzakelijk is (Van Manen en Van der Reijden, 2005; Huse, 2007). In de praktijk worstelen commissarissen

dan ook met dit vraagstuk. Te meer doordat het wettelijk raamwerk in Nederland geen duidelijke oplossing aandraagt.

In het afgelopen decennium lijkt de maatschappelijke houding met betrekking tot dit vraagstuk te zijn veranderd door een aantal corporate governance ontwikkelingen. Bedrijfsschandalen in zowel binnenland (Ahold) als buitenland (Enron, WorldCom en Parmalat) hebben geleid tot de introductie van nieuwe regelgeving zoals de *Sarbanes-Oxley Act* (VS) en de Code Tabaksblat (Nederland). In deze initiatieven lijkt de nadruk vooral te liggen

op het verstevigen van de toezichhoudende rol van commissarissen. De invloed hiervan op de adviserende rol van commissarissen alsmede op hun eventuele contributies aan (strategische) besluitvormingsprocessen binnen ondernemingen is echter onderbelicht gebleven.

### **Doelstelling artikel**

De doelstelling van dit artikel is dan ook tweeledig. Allereerst proberen we inzicht te verschaffen in veranderingen die zijn opgetreden in de adviserende rol van commissarissen. Daarbij bekijken we of de omvang van beursgenoteerde ondernemingen hierbij van invloed is geweest. Om een goed inzicht te krijgen in de recente trends hebben we ervoor gekozen de periode van 1997 tot en met 2005 in kaart te brengen. Het jaar 1997 is een natuurlijk startpunt aangezien het eerste Nederlandse corporate governance initiatief, de Peters Code, in dit jaar werd gepubliceerd. Daarnaast beogen we vanuit de managementliteratuur licht te werpen op mogelijke implicaties hiervan voor de innovatiecapaciteit van ondernemingen in Nederland en de zwaarte van het commissariaat.

### **Kennis in externe netwerken**

Een belangrijke factor voor de vormgeving van de adviserende rol door commissarissen is de mate van kennis (industriële en financiële expertise) en van competenties (besluitvormings- en managementvaardigheden) die ze met zich meebrengen. Het commissarissennetwerk is bij uitstek een belangrijke bron van informatie. Door deze netwerkrelaties zijn ondernemingen namelijk in staat inzicht te verkrijgen in nieuwe regelgeving en in marktontwikkelingen en is het bovendien mogelijk hoogte te krijgen van de vraagstukken waar soortgelijke ondernemingen mee worstelen. Met name een aantal Amerikaanse onderzoekstudies heeft gedocumenteerd dat dit type kennis en ervaringen zich inderdaad verspreidt door netwerkconnecties die voorkomen uit overlappende commissariaten (Mizruchi, 1996; Westphal et al., 2001).

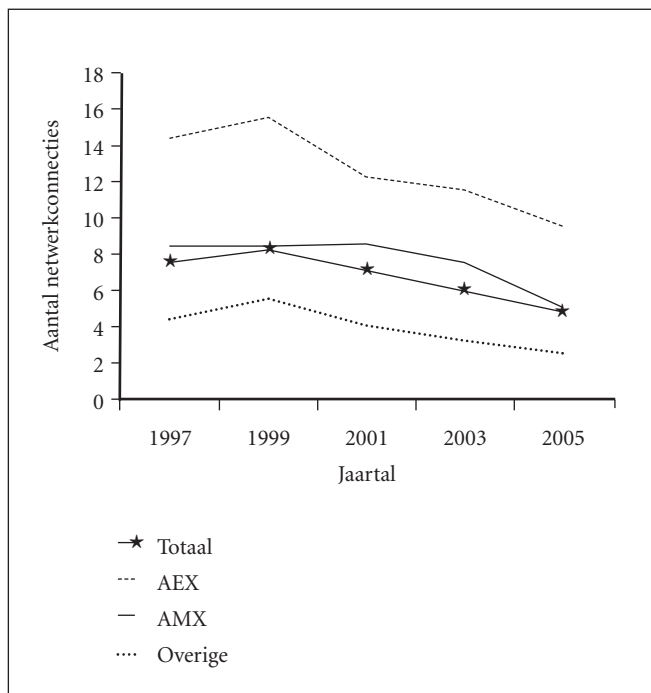
Vanuit een toezichhoudend oogpunt creëert dit hechte com-

missarissennetwerk echter problemen. Met de centralisatie van macht binnen een beperkte groep van commissarissen is er een grote kans aanwezig dat er een context ontstaat waarbinnen commissarissen loyaal naar elkaar toe zijn, elkaar beschermen richting de buitenwacht en het uitgeoefende toezicht onder druk komt te staan. Een geïnterviewde expert merkte op dat de centralisatie van macht binnen een beperkte groep 'heel sterk te maken heeft met uitruil en bescherming... om zaken binnen een bepaalde groep te houden en daarmee onaangename, onwenselijke verrassingen te voorkomen'. In dit kader introduceerde de Code Tabaksblat (2003:18, bepaling III 3.4) dan ook de navolgende provisie om deze gang van zaken tegen te gaan:

'Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.'

Figuur 1 geeft een overzicht van de recente netwerkontwikkelingen van de top-100 grootste beursgenoteerde ondernemingen in Amsterdam. Het gemiddeld aantal netwerkconnecties van deze ondernemingen door overlappende commissariaten is gedurende de periode 1997-2005 afgenomen van 7,5 netwerkrelaties naar 4,9 netwerkrelaties (minus 34 procent). Als er gekeken wordt naar verschillen tussen organisaties met verschillende omvang, blijken in het bijzonder AEX- en AMX-fondsen rond de introductie van de Code Tabaksblat (2003) verantwoordelijk voor deze afname te zijn. Daarentegen is het commissarissennetwerk van de 'kleinere' fondsen over tijd redelijk stabiel gebleven.

In figuur 2 is een overzicht weergegeven van het aantal netwerkrelaties van de top-100 grootste beursgenoteerde ondernemingen met de drie grote beursgenoteerde banken in Nederland (ABN Amro, Fortis en ING). Het aantal netwerkrelaties met deze banken is gedurende de periode 1997-2005 sterk afgenomen van 0,56 netwerkrelaties naar 0,28 netwerkrelaties (minus 50 procent). Vooral de AMX-fondsen zijn verantwoordelijk voor deze afname (minus 76 procent). Het is interessant op te merken dat ze daarmee van vroegtijdig lijken te hebben geanticipeerd op de komende provisies in de Code Tabaksblat, aangezien de grootste afname waar te nemen is vlak voor de introductie van de Tabaksblat Code.



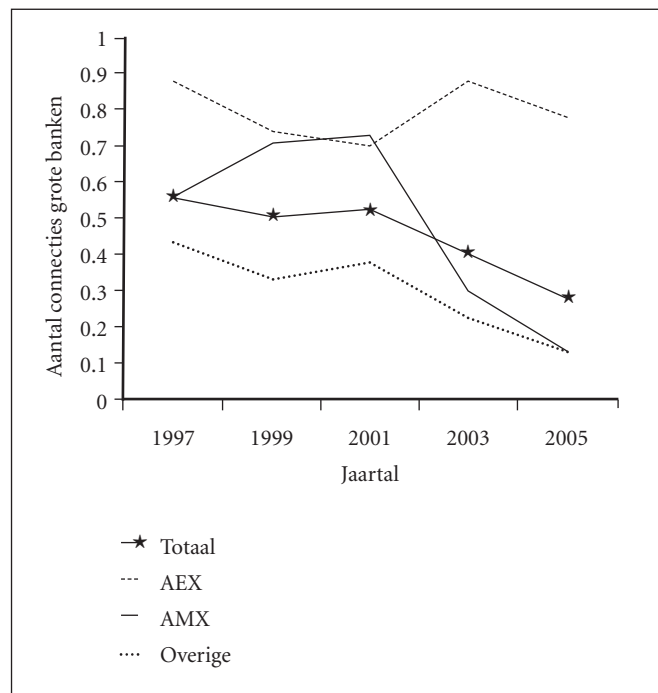
Figuur 1: Netwerkontwikkelingen in top-100

Bron: Spencer Stuart Board Indices en Erasmus Strategic Renewal Centre (2008)

Geconcludeerd kan worden dat onder meer door de bepalingen in de Code Tabaksblat een afnemende verbondenheid onder top-100 beursgenoteerde ondernemingen waar te nemen is. Daar waar AMX-fondsen samen met AEX-fondsen veel algemene netwerkrelaties hebben verloren, hebben AMX-fondsen bovendien samen met de 'kleinere' fondsen ook bijna al hun netwerkcontacten met de drie grootste banken in Nederland verloren.

### Interne overlegmechanismen

Een belangrijke dimensie voor de effectieve uitvoering van de adviserende rol door raden van commissarissen is de mate van interne betrokkenheid. Zonder overleg tussen commissarissen en bestuurders is het bijvoorbeeld nagenoeg onmogelijk om gebruik te maken van de potentiële informatie die verkregen kan worden door kennisuitwisseling in het commissarissennetwerk. Twee van dergelijke, formele interne overlegmechanismen zijn



Figuur 2: Relaties met grote banken in top-100

Bron: Spencer Stuart Board Indices en Erasmus Strategic Renewal Centre (2008)

de vergaderingen van de raad van commissarissen in aanwezigheid van bestuurders en de activiteiten van commissies die onderdeel uitmaken van de raad van commissarissen.

Naast het gegeven dat de Code Tabaksblat het opzetten van opleidings- en trainingsprogramma's voor leden van de raad van commissarissen heeft bevorderd, stimuleert ze ook het gebruik van bovenstaande overlegmechanismen om zodoende vooral de toezichhoudende rol van commissarissen verder te versterken. De Code Tabaksblat (2003:19, bepaling III 5) introduceerde in dit kader onder meer de navolgende provisie:

'Indien de raad van commissarissen meer dan vier leden omvat, stelt de raad van commissarissen uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden.'

Figuur 3 geeft een overzicht van de ontwikkeling van het aantal gezamenlijke vergaderingen van commissarissen en bestuurders van de top-100 grootste beursgenoteerde ondernemingen.

Het aantal gezamenlijke vergaderingen is gedurende de periode 1997-2005 lichtelijk gegroeid van gemiddeld 5,9 vergaderingen per jaar naar gemiddeld 7,0 vergaderingen per jaar (plus 19 procent). Hoewel AEX-fondsen gemiddeld meer vergaderen dan AMX- en 'kleinere' fondsen, is er geen duidelijk onderscheid waar te nemen tussen bedrijven met een verschillende omvang.

In figuur 4 is een overzicht weergegeven van het aantal commissies waarvan top-100 beursgenoteerde ondernemingen gebruikmaken. Het aantal commissies is van 1997 tot 2005 spectaculair gegroeid: van 0,7 commissies in 1997 naar 2,0 commissies in 2005 (plus 190 procent). De AMX-fondsen hebben voornamelijk bijgedragen aan deze explosieve groei. Terwijl deze fondsen in 1997 nog erg leken op de 'kleinere' beursfondsen hebben ze de achterstand met de AEX-fondsen vrijwel geheel ongedaan weten te maken. In het geheel lijken deze ontwikkelingen erop te duiden dat de formele, interne betrokkenheid van commissarissen gedurende de laatste tien jaar aanzienlijk is toege-

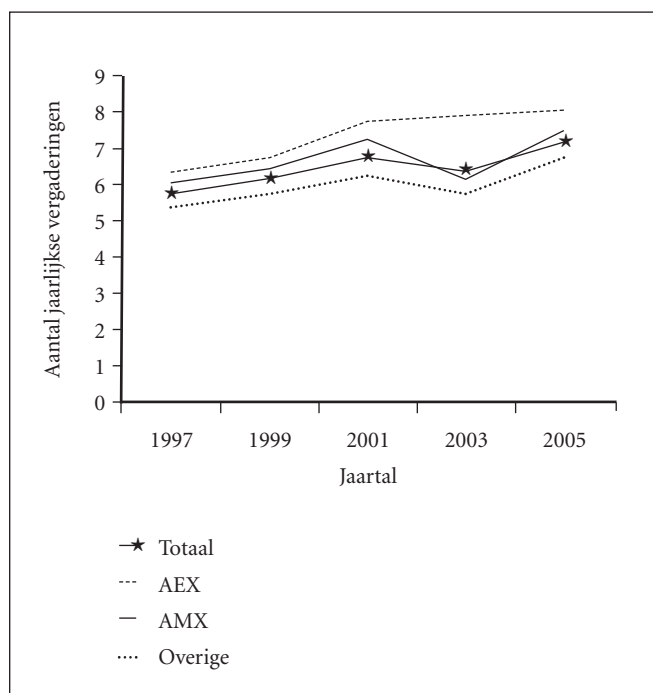
nomen. Voornamelijk de belasting van commissarissen in AMX-fondsen is meer op de belasting van commissarissen in AEX fondsen gaan lijken. In deze context is het verder interessant op te merken dat zowel het aantal toezichthoudende - als adviseerende commissies is toegenomen en dat bovendien de intensiteit waarmee deze commissies samenkomen is gestegen (Bezemer et al., 2007).

### Consequenties voor de innovatiecapaciteit van ondernemingen

De bovenstaande analyse lijkt te suggereren dat de toenemende nadruk op zowel de toezichthoudende als de adviseerende rol van commissarissen ten koste gaat van het externe netwerk tussen organisaties door overlappende commissariaten. Deze ontwikkeling zou op twee wijzen invloed op de innovatiecapaciteit van

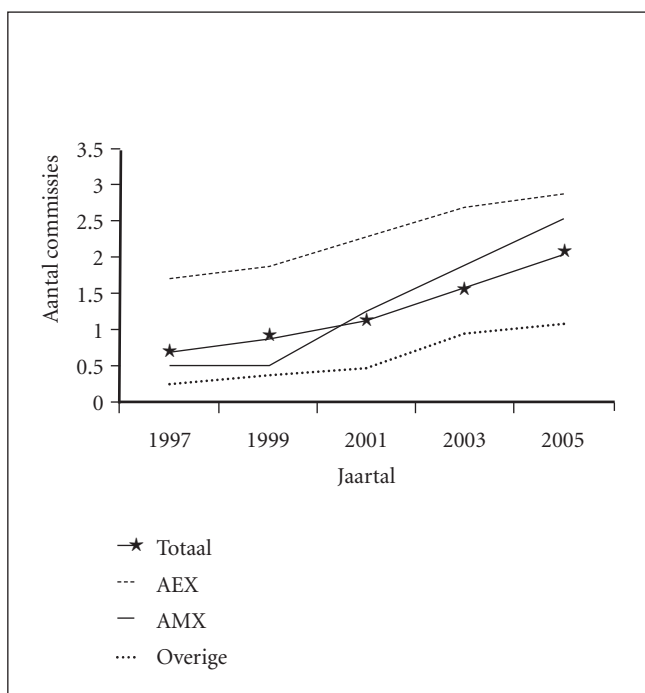
Figuur 3: Aantal gezamenlijke vergaderingen

Bron: Spencer Stuart Board Indices en Erasmus Strategic Renewal Centre (2008)



Figuur 4: Aantal commissies

Bron: Spencer Stuart Board Indices en Erasmus Strategic Renewal Centre (2008)



# MEDE ALS GEVOLG VAN DE **BEPALINGEN IN DE CODE TABAKSBLAT** IS HET AANTAL NETWERKRELATIES BINNEN DE TOP-100 BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN GEKROMPEN. DAARDOOR IS DE ONDERLINGE VERBONDENHEID VAN DEZE BEDRIJVEN TERUGGELOPEN

\*\*\*\*\*

beursgenoteerde ondernemingen kunnen hebben. Ten eerste worden innovatie en strategische vernieuwing in de regel geassocieerd met risico, flexibiliteit, onzekerheid en onvoorspelbare resultaten. Het benadrukken van de toezichthoudende rol van commissarissen in samenhang met de versterking van de interne controle en compliance-functie kan ertoe leiden dat er meer wordt gestuurd op financiële prestaties op korte termijn dan op innovatie en strategische vernieuwing op lange termijn (Hendry en Kiel, 2004; Schoenmakers, 2006; Volberda en Van den Bosch, 2004). In het licht van de groeiende invloed van het Anglo-Amerikaanse gedachtegoed in Nederland is dit geen ondenkbeeldige ontwikkeling.

Ten tweede benadrukt de managementliteratuur dat overlapende commissariaten een nuttige bron van informatie zijn en dat ze bijvoorbeeld de mate van strategische vernieuwing (Westphal et al., 2001) en het aantal fusies en overnames (Haunschild, 1993) beïnvloeden. De in gang zijnde ontmanteling van het commissarissen-netwerk en de minder centrale positie van de grote banken lijken de potentie voor deze vorm van kennisdeling en kennisverwerking te limiteren. Bovendien plaatst dit met name AEX- en AMX-fondsen voor de uitdaging om alternatieve netwerkmechanismen te ontwikkelen. De toename van het aantal internationale commissarissen met internationale netwerkconnecties (van 16 procent in 1997 naar 25 procent in 2005; Spencer Stuart, 2006) lijkt dit gat bijvoorbeeld deels te hebben gevuld. Daartegenover lijkt de groeiende interne betrokkenheid van commissarissen er op te wijzen dat de mogelijkheden om gebruik te maken van de aanwezige kennis in netwerkrelaties van bedrijven is toegenomen. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen op welke wijze de balans tussen de

afnemende kennis in externe netwerken en de groeiende betrokkenheid van commissarissen uitpakt voor de innovatiecapaciteit van ondernemingen.

## **Functieverzwaren voor de commissaris?**

De grotere nadruk op de intern toezichthoudende rol en de adviserende rol van commissarissen heeft een aantal belangrijke consequenties voor het commissariaat. Met de verbreding van de taakverantwoordelijkheden en de toename van de benodigde inspanningen lijkt met name de taak van commissarissen binnen de grotere AEX- en AMX-fondsen te zijn verzaamd. In het licht van de groeiende nationale en internationale wettelijke aansprakelijkheid (mede door de Sarbanes-Oxley Act) zorgt dit in de nabije toekomst mogelijk voor druk op de markt voor gekwalificeerde commissarissen die bereid zijn om deze risico's te lopen. Daarom wordt een toenemende professionalisering van het commissariaat in Nederland verwacht (Peij, 2005; Schoenmakers, 2006; 2007). Het gegeven dat de gemiddelde beloning van commissarissen bij beursgenoteerde organisaties in Nederland vanaf 1997 is gestegen van ongeveer €21.500 naar ongeveer €38.000 in 2005 (plus 77 procent; Spencer Stuart, 2006) lijkt dit te ondersteunen.

De toenemende nadruk op de intern toezichthoudende rol en de adviserende rol van commissarissen heeft ook een aantal consequenties voor het selectieproces. Daar waar nieuwe commissarissen traditioneel werden benaderd via het bestaande commissarissen-netwerk, is er in het selectieproces meer aandacht gekomen voor de kennis, competenties en contributie van indi-

viduele commissarissen en de wijze waarop zij binnen het gehele team passen. Een voorbeeld hiervan is de groeiende aanwezigheid van het aantal financieel experts (Spencer Stuart, 2006). Daarnaast is er een toenemende activiteit waarneembaar van headhunters en neemt het aantal evaluaties van raden van commissarissen door externe partijen toe (zie Spelbos (2007) voor een discussie). De netwerkrelaties die een commissaris met zich meebrengt, lijken daarmee steeds meer een secundaire positie in te nemen, dat wil zeggen een goedgekwalificeerde commissaris neemt al dan niet zijn netwerkcontacten met zich mee, maar wordt daar niet op geselecteerd. Het feit dat ex-politici, normaliter spinnen in het web tijdens hun actieve politieke loopbaan, nauwelijks aanwezig zijn in het commissarissenennetwerk is hiervan een goed voorbeeld.

**Conclusie**

Zoals beschreven lijkt het takenpatroon van commissarissen gedurende de afgelopen tien jaar (1997-2005) sterk aan verandering onderhevig geweest te zijn. Daar waar het externe netwerk tussen top-100 beursgenoteerde ondernemingen door overlappende commissariaten behoorlijk is afgekald, is de nadruk meer verschoven naar de interne verantwoordelijkheden (toezicht en advisering). Met name de AMX-fondsen hebben een enorme ontwikkeling doorgemaakt: hun externe netwerken zijn gaan lijken op die van ‘kleinere’ beursfondsen, terwijl de interne betrokkenheid steeds meer is gaan lijken op die van AEX-fondsen. De implicaties hiervan voor de innovatieve en financiële prestaties van deze ondernemingen is onderwerp van debat.

Toekomstig onderzoek zal uitsluitend dienen te geven over de balans tussen de voordelen en nadelen van de waargenomen trends.

Tegelijkertijd roepen deze bevindingen een aantal kritische vragen met betrekking tot de effectiviteit van regelgeving als de Code Tabaksblat. In relatieve zin lijkt het erop te wijzen dat niet de AEX-fondsen hun corporate governance systemen het meeste hebben aangepast, maar dat in het bijzonder de AMX-fondsen en de ‘kleinere fondsen’ actief hebben gereageerd op de bepalingen in de Code Tabaksblat (zie bijvoorbeeld het aantal netwerkconnecties met de grote banken). In positieve zin zou dit kunnen impliceren dat met name de AMX-fondsen en ‘kleinere fondsen’ hebben geleerd van de ‘best-practices’ van AEX-fondsen. In negatieve zin zou dit echter ook kunnen betekenen dat AEX-fondsen er grotendeels in zijn geslaagd om door de Tabaksblat Code te ontkomen aan meer stringente regelgeving die meer aanpassingen vereist zou hebben. Voor beleidsmakers is het derhalve belangrijk om dergelijke ongeanticipeerde consequenties te evalueren alvorens nieuwe/gewijzigde regelgeving te introduceren. Wellicht is het in dit kader nuttig goed na te denken over de vormgeving van de balans tussen toezicht en advies bij de introductie van one-tier corporate governance structuren (Peij, 2007).

**Literatuur:**

- ★ Bezemer, P., Maassen, G.F., Van den Bosch, F.A.J. en H.W. Volberda (2007). Veranderingen in de servicerol van commissarissen in Nederland, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol 9, pp. 420-428.
- ★ Code Tabaksblat, (2003), *The Dutch corporate governance code*.



**ZOWEL HET AANTAL TOEZICHTHOUDENDE ALS ADVISERENDE  
COMMISSIES IS BINNEN TOP-100 BEURSGENOTEERDE  
ONDERNEMINGEN VAN 1997 TOT 2005 SPECTACULAIR GEGROEID.  
VOORAL IN AMX-FONDSEN**

# DE GROTERE NADRIJK OP DE INTERN TOEZICHTHOUDENDE ROL EN DE ADVISERENDE ROL VAN COMMISSARISSEN HEEFT EEN AANTAL BELANGRIJKE CONSEQUENTIES VOOR HET COMMISSARIAAT



Amsterdam.

- ★ Haunschild, P.R., (1993), Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 564-592.
- ★ Huse, M., (2007), *Boards, governance and value creation*. Cambridge: Cambridge University Press
- ★ Mizruchi, M.S., (1996), What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates, in: *Annual Review of Sociology*, vol. 22, pp. 271-298.
- ★ Peij, S., (2005), Commissaris in Verandering, *Management en Organisatie*, vol 59, pp. 26-43.
- ★ Peij, S., (2007), Rijnlands' eenlaags bestuursmodel heeft de toekomst: Nieuwe arrangement voor scheiding van bestuur en toezicht, in: *Goed Bestuur*, vol. 3, pp: 26-32.
- ★ Schoenmakers, J. (2006), New old-boys, in: *Management Scope*, 31-03-2006.
- ★ Schoenmakers, J. (2007), De dilemma's van de commissaris, in: *Management Scope*, 19-12-2007.
- ★ Spelbos, B. (2007), Grondig en diepgaand, met hulp van buiten. Raden van toezicht zouden zichzelf periodiek moeten laten evalueren, in: *Goed Bestuur*, vol. 2, pp: 44-48
- ★ Spencer Stuart, (2006), *The Netherlands Board Index*, Amsterdam: Spencer Stuart Amsterdam
- ★ Van Manen, J. en V. van der Reijden, (2005), Commissarissen of supercommissarissen? Alle commissarissen zijn gelijk, maar sommige zijn lid van de auditcommissie, in: *Goed Bestuur*, vol. 3, pp: 17-24
- ★ Volberda, H.W. en F.A.J. van den Bosch, (2004), Rethinking the Dutch innovation agenda: Management and Organization Matter Most, Essay *Innovation Lecture 2004*, Den Haag.
- ★ Westphal, J.D., M.L. Seidel en K.J. Stewart, (2001), Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 717-747.

## Over de auteurs:

De auteurs zijn verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Pieter-Jan Bezemer MscBA is promovendus en zijn onderzoek spitst zich toe op corporate governance en strategische vernieuwing. Dr. Gregory F. Maassen is Universitair Docent en projectmanager en senior corporate governance expert voor de United States Agency for International Development (USAID) in Afghanistan. Prof. dr. Frans A.J. van den Bosch is als hoogleraar Management Wisselwerking Organisatie-Omgeving verbonden aan de vakgroep. Prof. Dr. Henk W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en vakgroepvoorzitter. Beide hoogleraren zijn directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre. Hun onderzoek richt zich onder meer op strategische vernieuwing en sociale innovatie en de rol van corporate governance hierin.