

# Veranderingen in de service-rol van commissarissen in Nederland

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

**SAMENVATTING** Recente corporate governance initiatieven, zoals de 'Sarbanes-Oxley Act' en corporate governance codes, hebben voornamelijk de onafhankelijkheid en de controle-rol van commissarissen benadrukt. De aandacht voor de implicaties hiervan voor de service-rol van commissarissen is echter beperkt. Deze implicaties staan centraal in dit artikel. De analyse van longitudinale data van de top-100 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland toont dat de service-rol inderdaad is veranderd als gevolg van twee corporate governance codes. De nadruk lijkt te zijn verschoven van de externe service-rol naar de interne service-rol, dat wil zeggen van waardecreatie door het commissarissennetwerk naar waardecreatie door het adviseren en begeleiden van bestuursleden door commissarissen. Deze ontwikkeling heeft belangrijke consequenties voor zowel ondernemingen als commissarissen.

De auteurs zijn verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de RSM 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 project-manager en senior corporate governance expert voor de United States Agency for International Development (USAID) en Emerging Markets Group in Afghanistan en de Verenigde Staten. Prof. dr. Frans A.J. van den Bosch en Prof. dr. Henk W. Volberda zijn respectievelijk als hoogleraren Management Wisselwerking Organisatie-Omgeving en Strategisch Management en Ondernemingsbeleid verbonden aan de vakgroep. 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. Met dank aan Prof. drs. F.A. Maljers, Dr. A. Jacobs en de redactie van MAB voor hun commentaar op een eerdere versie van het artikel. Correspondentie graag richten aan Pieter-Jan Bezemer: pbezemer@rsm.nl

## 1 Inleiding

Gedurende het laatste decennium is de maatschappelijke aandacht voor corporate governance sterk toegenomen. Bedrijfsschandalen zoals Enron, WorldCom, Parmalat en Ahold hebben het corporate governance debat verder aangezwengeld (Ingley en Van der Walt, 2005; Jonsson, 2005; Kiel en Nicholson, 2003) en tot wereldwijde corporate governance hervormingen geleid (Enrione et al., 2006). Enkele voorbeelden hiervan zijn de 'Sarbanes-Oxley Act' in de Verenigde Staten, nieuwe Europese richtlijnen en nieuwe nationale wetgeving. Daarnaast introduceerden de meeste Europese landen een vernieuwde corporate governance code, zoals de *Bouton Code* in Frankrijk (2002), de *Cromme Code* in Duitsland (2002) en de *Combined Code* in het Verenigd Koninkrijk (2003). In Nederland werd eind 2003 een nieuwe corporate governance code geïntroduceerd: de *Code Tabaksblat*. Deze code werd geïnitieerd op uitnodiging van de ministers van Economische Zaken en Financiën met als doel het ondernemingsbestuur van beursgenoteerde ondernemingen te verbeteren en eventueel benodigde wettelijke veranderingen voor te stellen. Hoewel de Code Tabaksblat is gebaseerd op zelfregulering, zijn beursgenoteerde ondernemingen wettelijk verplicht om afwijkingen van de code te rapporteren in hun jaarverslag en hiervoor de goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te verkrijgen (het 'comply or explain' principe). Daarmee verschilt de Code Tabaksblat wezenlijk van het eerste corporate governance initiatief van de 'Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen' en de 'Vereniging voor de Effectenhandel': het in 1997 gepubliceerde rapport van de *Commissie Peters*. Deze commissie formuleerde namelijk veertig aanbevelingen om een maatschappelijk debat te creëren en zo het ondernemingsbestuur te verbeteren via zelfregulering (Maassen, 1999). Tabel 1 geeft een globaal overzicht van de essentiële overeenkomsten en verschillen tussen beide corporate governance codes.

**Tabel 1** Het Peters Rapport (1997) versus de Code Tabaksblat (2003)

	<b>Peters Rapport</b>	<b>Tabaksblat Code</b>
Datum publicatie	28 Oktober, 1997	9 December, 2003
Initiatiefnemer(s)	Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO) en de Vereniging voor de Effectenhandel	Op uitnodiging van de Ministers van Financiën en Economische Zaken
Samenstelling commissie	Vertegenwoordigers van de VEUO en AEX, commissarissen en experts	Vertegenwoordigers van de VEUO en AEX, commissarissen en experts
Hoofddoel	Initiëren van een corporate governance debat in Nederland	Verbeteren van corporate governance practices door specifieke aanbevelingen
Omschrijving initiatief	40 best practice bepalingen voor de relaties tussen de aandeelhouders, de raad van commissarissen en de raad van bestuur	Gedetailleerde principes en best practice bepalingen voor de relaties tussen de aandeelhouders, de raad van commissarissen en de raad van bestuur
Bedoeld voor ...	... alle bedrijven met een geregistreerd kantoor in Nederland en waarvan de aandelen worden verhandeld op een door de overheid erkende aandelenbeurs	... alle bedrijven met een geregistreerd kantoor in Nederland en waarvan de aandelen worden verhandeld op een door de overheid erkende aandelenbeurs
Wettelijke basis	Nee; zelfregulering	Ja; 'comply or explain' principe

Bronnen: Peters Rapport (1997), Code Tabaksblat (2003) en Maassen (1999)

Eén van de belangrijkste doelstellingen van bovengenoemde corporate governance initiatieven was om de controle door commissarissen te verbeteren om zo nieuwe bedrijfsschandalen te voorkomen (Daily et al., 2003; Enrione et al., 2006). Gebaseerd op de principes van de *Agency Theory* werd daarom vooral de onafhankelijkheid van commissarissen sterk benadrukt. De impact hiervan op de service-rol van commissarissen is tot dusver echter onderbelicht gebleven. De ontmanteling van het commissarissen-netwerk met het oog op onafhankelijkheid en de sterkere nadruk op controle zou namelijk een negatieve impact kunnen hebben op de potentie van de Raad van Commissarissen om:

- a externe afhankelijkheidsrelaties te managen (Boyd, 1990; Pfeffer, 1972; 1973);
- b kennis op te doen door het commissarissen-netwerk (Mizruchi, 1996; Westphal et al., 2001);
- c leden van de Raad van Bestuur te adviseren en begeleiden (Carpenter en Westphal, 2001; McNulty en Pettigrew, 1999).

De vraag is dan ook hoe bovengenoemde elementen van de service-rol van commissarissen zich hebben ontwikkeld in het licht van recente corporate governance ontwikkelingen in Nederland. Door het beantwoorden van deze vraag beogen wij op tweeërlei wijze bij te dragen aan het corporate governance debat in Nederland. *Ten eerste* geeft het artikel een historisch overzicht van de manier waarop twee Nederlandse corporate governance codes de service-rol van commissarissen hebben beïnvloed gedurende de periode 1997-2005. *Ten tweede* gaat het artikel in op

mogelijke implicaties van deze corporate governance ontwikkeling voor beursgenoteerde organisaties vanuit verschillende theoretische perspectieven. Daarmee biedt het zowel managers en beleidsmakers als onderzoekers een alternatief perspectief om corporate governance ontwikkelingen en de bijbehorende bedrijfsimplicatie te analyseren en interpreteren.

De structuur van dit artikel is als volgt. Paragraaf twee gaat allereerst vanuit de theorie in op de verschillende onderdelen van de service-rol van commissarissen. Daarnaast bespreekt deze paragraaf op welke manier de aanbevelingen van de Commissie Peters en 'best practice-bepalingen' van de Commissie Tabaksblat relateren aan de service-rol. Paragraaf drie beschrijft de wijze waarop onderzoeksdata zijn vergaard en paragraaf vier illustreert empirisch hoe de service-rol zich heeft ontwikkeld gedurende de periode 1997-2005. Tot slot volgt in paragraaf vijf een reflectie op de belangrijkste onderzoeksresultaten en worden de praktische implicaties besproken.

## 2 De service-rol van commissarissen in Nederland

Van oudsher wordt de hoofdverantwoordelijkheid van commissarissen in de literatuur beschreven als het controleren van raden van bestuur. Zo wordt gewaarborgd dat bestuursleden de belangen van de aandeelhouders afdoende behartigen. Deze verantwoordelijkheid wordt door de *Agency Theory* noodzakelijk geacht om voldoende tegenwicht te bieden aan de potentie tot opportunisme van bestuursleden

die ontstaat door de scheiding van het dagelijkse bestuur van de aandeelhouders met hun formele zeggenschapsrecht (Berle en Means, 1932; Davis et al., 1997; Fama en Jensen, 1983). In het Nederlandse corporate governance systeem is deze hoofdverantwoordelijkheid echter breder geformuleerd. Commissarissen zijn namelijk wettelijk verplicht om de belangen van alle bij de onderneming betrokkenen te behartigen. Derhalve is zowel onafhankelijkheid van bestuurleden als van aandeelhouders vereist.

De wetenschappelijke literatuur onderscheidt echter nog een rol van commissarissen: hun service-rol. Als dragers van waardevolle kennis en vaardigheden zijn commissarissen in staat een nuttige bijdrage te leveren aan besluitvormingsprocessen in beursgenoteerde ondernemingen (Huse, 1998; Zahra en Pearce, 1989). Huse (2005) maakt hierbij onderscheid tussen de externe en interne elementen van de service-rol. De *externe service-rol* focust op de waarde die wordt gecreëerd door de externe relaties en netwerkpositie van commissarissen. De *interne service-rol* focust op de waarde die gecreëerd wordt door interne advisering en begeleiding van bestuursleden door commissarissen. Tabel 2 geeft een korte omschrijving van beide service-rollen en hun theoretische fundering. In de volgende subparagrafen worden beide rollen besproken in het licht van de twee Nederlandse corporate governance codes.

### 2.1 De externe service-rol en corporate governance hervormingen

In de managementliteratuur wordt de potentiële waarde van de netwerkpositie van commissarissen zowel door de *Resource Dependency Theory* als de *Social Network Theory* benadrukt (Pfeffer en Salancik, 1978; Mizruchi, 1996). De eerstgenoemde theorie beschouwt de Raad van Commissarissen als een geschikt mechanisme om organisaties minder afhankelijk van bepaalde externe partijen te maken. Door de benoeming van commissarissen die bepaalde afhankelijkheden vertegenwoordigen, verzekert een

onderneming zich de toegang tot essentiële middelen en de ondersteuning van bijbehorende externe partijen (Pfeffer en Salancik, 1978). Voorbeelden hiervan zijn het benoemen van bankiers in organisaties die afhankelijk van financiering zijn, van advocaten in organisaties die geconfronteerd worden met juridische complexiteit en van ex-politici in organisaties die afhankelijk zijn van de politieke lobby. Eerder onderzoek toont aan dat organisaties inderdaad commissariaten gebruiken om zich toegang te verschaffen tot financiële middelen (Pfeffer, 1972) en dat de structuur en compositie van de Raad van Commissarissen wordt aangepast wanneer de omgeving verandert (Boyd, 1990; Hillman et al., 2000).

Aanvullend beschouwt de *Social Network Theory* netwerkconnecties tussen organisaties, die door de benoeming van dezelfde commissarissen ontstaan, als een nuttig mechanisme om nieuwe kennis op te doen. Door deze netwerkrelaties zijn organisaties namelijk in staat inzicht te verkrijgen in recente marktontwikkelingen en krijgen ze toegang tot de 'best practices' van andere ondernemingen (Mizruchi, 1996). Eerdere onderzoeken tonen aan dat netwerkconnecties op het commissarissenniveau inderdaad invloed hebben op het functioneren van organisaties, bijvoorbeeld op de mate van strategische vernieuwing (Westphal et al., 2001), de gebruikte corporate governance structuren (Davis, 1991) en het aantal en type fusies en overnames (Haunschild, 1993).

Ondanks de beschreven potentiële netwerkvoordelen voor ondernemingen staan beide Nederlandse corporate governance codes kritisch tegenover deze verbondenheid op het commissarissenniveau. *Ten eerste* brengt de aanwezigheid van specifieke belangenpartijen in de Raad van Commissarissen de onafhankelijkheid van commissarissen ernstig in gevaar. De aanwezige belangenverstrengeling en betrokkenheid in besluitvormingsprocessen kan leiden tot een onevenwichtig waarborgen van de belangen van alle bij de onderneming betrokkenen. *Ten tweede* loopt

**Tabel 2** De externe en interne service-rollen van commissarissen

	Externe Service-Rol	Interne Service-Rol
Waarde wordt gecreëerd door...	... de externe netwerkrelaties van commissarissen	... de kennis en competenties van commissarissen
Omschrijving rol	Netwerken door commissarissen en toegangverschaffing tot belangrijke middelen voor de onderneming	Het adviseren en begeleiden van bestuursleden door commissarissen
Theoretische basis	'Resource Dependency Theory' en 'Social Network Theory'	'Resource Based View'

Bronnen: Gebruik gemaakt van Huse (2005, p. 72, tabel 1), Zahra en Pearce (1989) en Daily et al. (2003).

een hecht en gecentraliseerd netwerk van commissarissen (old boys network) het gevaar om over tijd inert te worden. Dit creëert een context waarin commissarissen onderling loyaal zijn, de kritische controle vermindert en de instroom van nieuwe commissarissen met nieuwe ideeën beperkt wordt. *Ten derde* wordt het bij een groot aantal gelijktijdige commissariaten moeilijker voor commissarissen om genoeg inspanningen te ondernemen om de bijzonderheden van individuele ondernemingen te doorgronden en effectief toezicht te houden. Dit heeft er onder meer toe geleid dat het *Peters Rapport* (1997) en met name de *Code Tabaksblad* (2003) de navolgende maatregelen introduceerden:

- a een beperking van het aantal gelijktijdige commissariaten bij beursgenoteerde ondernemingen (maximaal vijf posities, waarbij de positie van de voorzitter van de raad van commissarissen dubbel telt);
- b een beperking van de aanstelling van commissarissen waarmee de onderneming op enige wijze in het voorgaande jaar een belangrijke zakelijke relatie heeft gehad.

Op de daadwerkelijke impact van deze maatregelen op de ontwikkeling van netwerkrelaties tussen organisaties via overlappende commissariaten wordt in paragraaf vier verder ingegaan.

## 2.2 De interne service-rol en corporate governance hervormingen

In aanvulling op de externe service-rol van commissarissen focust de interne service-rol op de waarde die wordt gecreëerd door de interne advisering en begeleiding van de raad van bestuur door commissarissen (Huse, 2005). In dit kader benadrukt de *Resource Based View* dat commissarissen als dragers van kennis (bijvoorbeeld industriële expertise en managementervaring) en competenties (bijvoorbeeld besluitvormings- en managementvaardigheden) in de positie zijn om een nuttige bijdrage te leveren aan besluitvormingsprocessen binnen beursgenoteerde organisaties (Huse, 1998; Rindova, 1999; Stiles, 2001; Zahra en Pearce, 1989). Eerdere onderzoeken in Angelsaksische landen suggereren dat commissarissen hun contributies met betrekking tot advisering en begeleiding erg belangrijk vinden (Heracleous, 2001; Ingley en Van der Walt, 2005) en hun betrokkenheid hierin toeneemt (Hendry en Kiel, 2004; McNulty en Pettigrew, 1999). Formele overlegmechanismen zoals (1) gezamenlijke vergaderingen van commissarissen en bestuursleden en (2) commissies bestaande uit bestuursleden en commissarissen bieden in dit kader een platform om de interne

service-rol vorm te geven, hoewel ze de onafhankelijkheid van de Raad van Commissarissen wellicht tegelijkertijd aantasten.

In tegenstelling tot de aandacht voor de onafhankelijkheid van commissarissen in het licht van hun netwerkpositie besteden de beide Nederlandse corporate governance codes relatief weinig aandacht aan de twee bovengenoemde overlegorganen. Vergaderingen van commissarissen in het bijzijn van bestuursleden zijn veel voorkomend. Het Peters Rapport en de Code Tabaksblad bepleiten in dit kader alleen dat de Raad van Commissarissen haar eigen functioneren en haar relatie met het bestuur eens per jaar evalueert in afwezigheid van bestuursleden. Beursgenoteerde ondernemingen voldoen hier in de regel aan (Spencer Stuart, 2006). Beide corporate governance initiatieven bepleiten wel het gebruik van onafhankelijke toe-zichthoudende commissies binnen Raden van Commissarissen om de uitgeoefende controle en de kwaliteit van besluitvormingsprocessen te verbeteren. De drie meest genoemde commissies in dit verband zijn de auditcommissie, selectie- en benoemingscommissie en de beloningscommissie. In de praktijk zijn leden van de Raad van Bestuur echter vaak aanwezig bij commissievergaderingen (Maassen en Van den Bosch, 1999), worden er regelmatig onderwerpen besproken die verder gaan dan puur controlegerelateerde onderwerpen (Spira en Bender, 2004) en is het gebruik van adviserende commissies toegenomen (Maassen et al., 2005). Derhalve vervullen deze commissies in de praktijk niet alleen een controle-rol, maar ook een meer consultatieve rol: de interne service-rol. Op de daadwerkelijke ontwikkeling van beide overlegmechanismen in het licht van recente corporate governance ontwikkelingen wordt in paragraaf vier verder ingegaan.

## 3 Onderzoeksaanpak

Het empirisch onderzoek heeft zich gericht op de corporate governance structuren van de top-100 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. Samen vertegenwoordigen deze organisaties zeven brede sectoren (bouw, fabricage, transport en communicatie, groothandel, detailhandel, financiële dienstverlening en overige diensten) en vormen ze de kern van het Nederlandse bedrijfsleven. De top-100 beursgenoteerde organisaties zijn geselecteerd op basis van hun gemiddelde marktwaarde gedurende een jaar. Voor de periode 1997-2005 werden jaarlijks data over de corporate governance structuren van deze 100 organisaties verzameld. Gedurende deze periode bleef de samenstelling van de top-100 voor 54 procent

hetzelfde. De gebruikte data zijn grotendeels afkomstig uit de serie *Spencer Stuart Netherlands Board Indexes*, die data bevatten over meer dan 8.000 posities die gedurende de genoemde periode in Nederland werden ingenomen door commissarissen. Deze data werden door het Erasmus Strategic Renewal Centre gecontroleerd en aangevuld met data uit jaarverslagen en uit de databases *Reach* en *Worldscope*.

Een belangrijke indicator voor het effectief functioneren van de externe en interne service-rollen is de aanwezigheid van structurele communicatiemechanismen op het commissarissenniveau. Zonder deze overlegmechanismen is het namelijk niet mogelijk om nieuwe kennis op te doen in het commissarissen-netwerk, afhankelijkheden te managen en bestuursleden te adviseren en begeleiden. In lijn hiermee is voor het in kaart brengen van de ontwikkeling van de externe service-rol gebruik gemaakt van de navolgende structurele indicatoren: (1) het gemiddeld aantal netwerkrelaties van top-100 beursgenoteerde organisaties met elkaar en (2) het gemiddeld aantal netwerkrelaties met de grootste top-100 beursgenoteerde banken (ING, ABN AMRO en Fortis). Voor het in kaart brengen van de ontwikkeling van de interne service-rol werd gebruik gemaakt van een vijftal structurele indicatoren, te weten: (1) het gemiddeld aantal gezamenlijke vergaderingen van commissarissen en bestuursleden, (2) het gemiddeld aantal commissies binnen Raden van Commissarissen opgesplitst in (3) het aantal primair toezichthoudende en (4) het aantal primair adviserende commissies en (5) het gemiddeld aantal vergaderingen van commissies. Het onderscheid tussen primair toezichthoudende (bijvoorbeeld audit- en selectie- en benoemingscommissies) en primair adviserende commissies (bijvoorbeeld 'public affairs'- en strategiecommissies) werd gemaakt op basis van de naamgeving en omschrijving van de commissies in jaarverslagen. Alle zeven indicatoren representeren derhalve structurele overlegmechanismen die de externe dan wel interne service-rol faciliteren.

#### 4 Veranderingen in de service-rol van commissarissen in Nederland

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 staan de twee Nederlandse corporate governance codes kritisch tegenover te veel verbondenheid op het commissarissenniveau. Daarom introduceerden ze (vooral de Code Tabaksblat) beperkingen van het aantal gelijktijdige commissariaten en de aanwezigheid van bepaalde afhankelijkheden in netwerkrelaties. Tabel 3 geeft een overzicht van de impact van de maatregelen

op het aantal netwerkconnecties van de top-100 beursgenoteerde ondernemingen met elkaar. Zoals weergegeven is het aantal netwerkrelaties als gevolg van overlappende commissariaten geleidelijk afgenomen gedurende de periode 1997-2005: van gemiddeld 7,5 netwerkrelaties in 1997 naar gemiddeld 4,9 netwerkrelaties in 2005 (-34,3%). Deze afname suggereert dat de potentie voor het realiseren van netwerkvoordelen via overlappende commissariaten lijkt te zijn afgenomen voor organisaties tijdens de periode 1997-2005.

Verder geeft tabel 3 een overzicht van de ontwikkeling van het aantal netwerkrelaties van organisaties met drie beursgenoteerde banken in Nederland (ING, ABN AMRO en Fortis). Eerdere onderzoeken laten zien dat financiële instellingen vaak een heel centrale positie innemen in het commissarissen-netwerk. Deze netwerkpositie stelt financiële instellingen namelijk in staat om controle uit te oefenen op hun leningen, terwijl ze gelinkte organisaties zelf toegang verschaft tot financiële middelen (Mizruchi, 1996; Pfeffer, 1972). Hoewel Nederlandse financiële instellingen van oudsher een heel sterke positie innemen in het commissarissen-netwerk (Heemskerk et al., 2003), lijken beide corporate governance codes hierin mede een ommekeer te bewerkstelligen. Het gemiddeld aantal netwerkrelaties van ondernemingen met banken daalde significant van 0,56 in 1997 naar 0,28 in 2005 (-50,0%). Tabel 3 laat verder zien dat de grootste verandering plaatsvond rond de officiële introductie van de Code Tabaksblat. De gedetailleerde onafhankelijkheidsbepaling in deze code lijkt derhalve haar vruchten af te werpen.

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 hebben de twee Nederlandse corporate governance codes relatief weinig aandacht besteed aan de regulering van formele overlegmechanismen tussen bestuursleden en commissarissen, te weten gezamenlijke vergaderingen en commissies. Tabel 4 geeft een overzicht van de ontwikkeling van beide mechanismen die de interne service-rol faciliteren. De tabel laat zien dat het gemiddelde aantal gezamenlijke vergaderingen van de raden gedurende de periode gegroeid is van 5,9 naar 7,0 (+18,6%). Tegelijkertijd nam het gebruik van commissies sterk toe: daar waar de top-100 beursgenoteerde ondernemingen gemiddeld van 0,67 commissies gebruik maakten in 1997, steeg dit gemiddelde naar 1,95 in 2005 (+189,6%). Hoewel het gebruik van adviserende commissies relatief beperkt is, droegen zowel toezichthoudende als adviserende commissies bij aan deze groei. Bovendien nam de betrokkenheid van deze commissies toe: van 2,3 jaar-

**Tabel 3** Ontwikkeling van de externe service-rol van commissarissen in Nederland (1997-2005)\*

	1997**	1999	2001	2003**	2005
Gemiddeld aantal netwerkrelaties van top-100 beursgenoteerde ondernemingen met elkaar	7,49	8,39	7,03	6,13	4,92
Gemiddeld aantal netwerkrelaties van top-100 beursgenoteerde ondernemingen met 3 beurs genoteerde banken (ING, ABN AMRO, Fortis)	0,56	0,50	0,53	0,40	0,28

Bronnen: Spencer Stuart Board Indexes en data Erasmus Strategic Renewal Centre

\* Verschil 1997 t.o.v. 2005 significant ( $p < 0,05$ ) in beide gevallen

\*\* Introductie Peters Rapport (1997) en Code Tabaksblat (2003)

**Tabel 4** Ontwikkeling van de interne service-rol van commissarissen in Nederland (1997-2005)\*

	1997**	1999	2001	2003**	2005
Gemiddeld aantal gezamenlijke vergaderingen	5,90	6,02	6,64	6,26	7,00
Gemiddeld aantal commissies	0,67	0,78	1,04	1,54	1,95
Gemiddeld aantal primair toezichhoudende commissies	0,62	0,70	0,92	1,34	1,72
Gemiddeld aantal primair adviserende commissies	0,05	0,08	0,12	0,20	0,23
Gemiddeld aantal commissievergaderingen	2,32	2,26	2,59	3,16	3,51

Bronnen: Spencer Stuart Board Indexes en data Erasmus Strategic Renewal Centre

\* Verschillen 1997 t.o.v. 2005 zijn significant ( $p < 0,05$ ) in alle vijf gevallen

\*\* Introductie Peters Rapport (1997) en Code Tabaksblat (2003)

lijkse bijeenkomsten in 1997 naar 3,5 jaarlijkse bijeenkomsten in 2005 (+51,3%).

Een interessante observatie in de historische ontwikkeling van zowel de externe service-rol als de interne service-rol is dat de grootste veranderingen in beide rollen samenvallen met de introductie van de Code Tabaksblat in 2003 dan wel erop vooruit lopen. *Ten eerste* lijkt dit erop te duiden dat de wettelijk meer verankerde en meer specifieke Code Tabaksblat meer impact heeft gehad dan het op zelfregulering gebaseerde Peters Rapport. *Ten tweede* lijkt dit erop te wijzen dat een groot aantal organisaties heeft geanticipeerd op de komende Code Tabaksblat, zodat hun corporate governance structuren al grotendeels in overeenstemming waren met deze code ten tijde van de introductie.

## 5 Discussie en conclusie

Gedurende het afgelopen decennium zijn in de meeste Westerse landen verscheidene wettelijke dan wel zelfregulerende corporate governance hervormingen geïnitieerd. Voornamelijk gebaseerd op de principes van de *Agency Theory* hebben deze hervor-

mingsinitiatieven zich onder meer gericht op het versterken van de controle-rol en de onafhankelijkheid van commissarissen. De impact hiervan op de tweede rol van commissarissen, hun service-rol, is echter onderbelicht gebleven.

Data van de top-100 beursgenoteerde organisaties in Nederland over de periode 1997-2005 tonen aan dat mede door de twee Nederlandse corporate governance codes de service-rol inderdaad is veranderd. De afnemende verwevenheid door overlappende commissariaten en de afnemende rol van financiële instellingen in het commissarissenetwerk duiden erop dat het belang van de externe service-rol van commissarissen lijkt te zijn afgenomen. Gegeven de toenemende betrokkenheid van commissarissen via gezamenlijke vergaderingen met bestuursleden en het gebruik van adviserende en toezichhoudende commissies, lijkt het belang van de interne service-rol daarentegen te groeien. Tabel 5 geeft een overzicht van de belangrijkste resultaten en conclusies.

De verschuivende nadruk van de externe service-rol naar de interne service-rol als resultaat van beide corporate governance codes heeft drie belangrijke *implicaties* voor commissarissen en beursgenoteerde bedrijven.

**Tabel 5** Overzicht belangrijkste bevindingen en conclusies

**Hoofdvraag:** Op welke wijze hebben twee, op de controle-rol en onafhankelijkheid gerichte, corporate governance codes de externe en interne service-rollen van commissarissen in Nederland beïnvloed tijdens de periode 1997-2005?

**Conclusie 1:** Het belang van de externe service-rol van commissarissen lijkt afgenomen.

- Het gemiddeld aantal netwerkrelaties van beursgenoteerde ondernemingen daalde sterk (-34%).
- Het gemiddeld aantal netwerkrelaties van beursgenoteerde ondernemingen met drie beursgenoteerde banken (ING, ABN AMRO en Fortis) daalde sterk (-50%).

**Conclusie 2:** Het belang van de interne service-rol van commissarissen lijkt toegenomen.

- Het gemiddeld aantal gezamenlijke vergaderingen met bestuursleden is gestegen (+19%).
- Het gemiddeld aantal commissies binnen raden van commissarissen is sterk gestegen (+190%); zowel van toepassing op zowel primair toezichthoudende commissies als primair adviserende commissies.
- Het gemiddeld aantal commissievergaderingen is gestegen (+51%).

*Ten eerste* zorgt de verschuivende nadruk richting meer interne advisering en begeleiding van bestuursleden door commissarissen voor een verbreding van hun verantwoordelijkheden en een toename van de benodigde inspanningen. Samen met de toenemende wettelijke aansprakelijkheid van commissarissen zorgt deze ontwikkeling mogelijk voor druk op de markt voor beschikbare en goedgekwalificeerde commissarissen. Peij (2005) verwacht in dit kader dan ook een toenemende professionalisering van de commissarissenfunctie in Nederland.

*Ten tweede* heeft de verschuivende nadruk naar de interne service-rol mogelijk implicaties voor de selectie van nieuwe commissarissen. In plaats van het benoemen van commissarissen op basis van hun netwerk, lijken de kennis en competenties van individuele commissarissen en de mate waarin ze passen binnen de hele raad belangrijker te worden (Rindova, 1999). Een goede illustratie hiervan is dat ex-politici en ex-ministers grotendeels ontbreken in de raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland, terwijl zij normaliter een erg breed netwerk hebben.

*Ten derde* heeft de afnemende nadruk op het commissarissennetwerk wellicht negatieve gevolgen voor zowel de financiële prestaties van organisaties als hun capaciteit om te innoveren en strategisch te vernieuwen (Volberda en Van den Bosch, 2004; Volberda et al., 2001). De potentie voor kennisverspreiding en het managen van afhankelijkheden via overlappende commissariaten lijkt namelijk te zijn

afgenomen door de introductie van de corporate governance codes. Dit plaatst beursgenoteerde ondernemingen voor de uitdaging om alternatieve netwerkmechanismen te zoeken. Mogelijke voorbeelden hiervan zouden gezamenlijke posities in raden van toezicht van non-profit-organisaties en informele netwerkcontacten kunnen zijn

Enige voorzichtigheid met betrekking tot de onderzoeksresultaten is echter op zijn plaats aangezien de empirische studie verschillende beperkingen heeft. *Ten eerste* is het belangrijk om op te merken dat de gebruikte netwerkindicatoren geen informatie verschaffen over de kwaliteit en het belang van bepaalde netwerkrelaties. Wellicht hebben organisaties alleen onnuttige netwerkconnecties dan wel netwerkconnecties die innovatie belemmerden afgestoten, waardoor de kwaliteit van de externe service-rol is toegenomen. Daarnaast zijn alleen netwerkrelaties tussen top-100 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland onderzocht. De toenemende internationalisatie van het Nederlandse commissarissennetwerk heeft het belang van internationale (financiële) netwerkconnecties wellicht vergroot, terwijl niet-beursgenoteerde organisaties mogelijk ook een goed alternatief bieden (bijvoorbeeld de Rabobank). Toekomstig onderzoek dient rekening te houden met deze belangrijke issues.

*Ten tweede* is niet ingegaan op de verschillende wijzen waarop individuele beursgenoteerde ondernemingen hebben geanticipeerd en gereageerd op beide corporate governance codes en welke impact dit heeft gehad op hun financiële en strategische prestaties. In dit kader is het ook interessant om na te gaan in hoeverre ondernemingen verschillend hebben gereageerd op corporate governance codes gebaseerd op zelfregulering (Peters Rapport) en wettelijk gefundeerde corporate governance codes (Code Tabaksblat) en welke bedrijfsimplicaties dit vervolgens heeft gehad. *Ten derde* is het belangrijk om op te merken dat de empirische resultaten en conclusies van deze studie wellicht alleen van toepassing zijn op de Nederlandse corporate governance context met haar two-tier bestuursstructuur. Toekomstig onderzoek in verschillende landen zou kunnen nagaan in hoeverre de waargenomen trends ook aanwezig zijn in landen met een min of meer soortgelijke bestuursstructuur (bijvoorbeeld Duitsland en Oostenrijk) en in landen met een one-tier bestuursstructuur (bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten).

De empirische resultaten van deze studie beschrijven hoe twee, hoofdzakelijk op onafhankelijkheid en de controle-rol gerichte Nederlandse corporate governance

codes, de externe en interne service-rollen van commissarissen hebben beïnvloed tijdens de periode 1997-2005. Hoewel de controle-rol en onafhankelijkheid van raden van commissarissen versterkt lijken te zijn, geven de resultaten een dubbel beeld met betrekking tot de service-rol. Aan de ene kant lijken de mogelijkheden afgenomen om nieuwe kennis op te doen via overlappende commissariaten en om afhankelijkheden te managen op het commissarisseniveau. Aan de andere kant lijken commissarissen meer betrokken te zijn bij de advisering en begeleiding van bestuursleden. Toekomstig onderzoek dient uitsluitsel te geven over de omvang van de voordelen en nadelen van deze ontwikkeling. Voor beleidsmakers is het bovendien van belang deze ongeanticiperde implicaties te evalueren alvorens de introductie van nieuwe corporate governance codes te overwegen. ■

## Literatuur

- Berle, A.A. en G.C. Means (1932), *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan
- Boyd, B. (1990), Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependency model, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 419-430.
- Carpenter, M.A. en J.D. Westphal (2001), The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision-making, *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 639-660.
- Code Tabaksblad (2003), *The Dutch corporate governance code*. Amsterdam.
- Daily, M., D.R. Dalton en A.A. Cannella (2003), Corporate governance: Decades of dialogue and data, *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 371-382.
- Davis, J.H. (1991), Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 583-613.
- Davis, J.H., F.D. Schoorman en L. Donaldson (1997), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 20-47.
- Enrione, A., C. Mazza en F. Zerboni (2006), Institutionalizing codes of governance, *American Behavioral Scientist*, vol. 49, pp. 961-973.
- Fama, E.F. en M.C. Jensen (1983), Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325.
- Haunschild, P.R. (1993), Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 564-592.
- Heemskerk, E.M., R.J. Mokken en M. Fennema (2003), From stakeholders to shareholders: Corporate governance networks in the Netherlands 1976-1996, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=411580>.
- Hendry, K. en G.C. Kiel (2004), The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organizational control perspectives, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, pp. 500-520.
- Heracleous, L. (2001), What is the impact of corporate governance on organizational performance?, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 9, pp. 165-173.
- Hillman, A., A.A. Cannella en R.L. Paetzold (2000), The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in environmental change, *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 235-255.
- Huse, M. (1998), Researching the dynamics of board-stakeholder relations, *Long Range Planning*, vol. 31, pp. 218-226.
- Huse, M. (2005), Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioral perspectives of corporate governance, *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 65-79.
- Ingley, C. en N. Van der Walt (2005), Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, pp. 632-653.
- Jonsson, E. I. (2005), The role model of the board: A preliminary study of the role of Icelandic boards, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, pp. 710-717.
- Kiel, G.C. en G.J. Nicholson (2003), Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting



- theories of corporate governance, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, pp. 189-205.
- Maassen, G.F. (1999), *An international comparison of corporate governance models*, Amsterdam: Spencer Stuart Amsterdam.
- Maassen, G.F. en F.A.J. van den Bosch (1999), On the supposed independence of two-tier boards: Formal structure and reality in the Netherlands, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 7, pp. 31-37.
- Maassen, G.F., F.A.J. van den Bosch, en H.W. Volberda (2005), Het gebruik van toezichthoudende commissies binnen raden van commissarissen in beursgenoteerde ondernemingen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, vol. 79, no.12, pp. 647-656.
- McNulty, T. en A. Pettigrew (1999), Strategists on the board, *Organization Studies*, vol. 20, pp. 47-74.
- Mizruchi, M.S. (1996), What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates, *Annual Review of Sociology*, vol. 22, pp. 271-298.
- Peij, S. (2005), *Commissaris op de bestuurderstoel*, Assen: Van Gorcum.
- Peters Rapport (1997), *Corporate governance in the Netherlands: The initiation of change and invitation to debate*, Amsterdam.
- Pfeffer, J. (1972), Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 218-227.
- Pfeffer, J. (1973), Size, composition and function of hospital boards of directors: The organization and its environment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 349-346.
- Pfeffer, J. en G.R. Salancik (1978), *The external control of organizations*, New York: Harper and Row.
- Rindova, V.P. (1999), What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective, *Journal of Management Studies*, vol. 36, pp. 953-975.
- Spencer Stuart (2006), *The Netherlands Board Index*, Amsterdam: Spencer Stuart Amsterdam.
- Spira, L.F. en R. Bender (2004), Compare and contrast: Perspectives on board committees, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, pp. 489-499.
- Stiles, P. (2001), The impact of the board on strategy: An empirical Examination, *Journal of Management Studies*, vol. 38, pp. 627-650.
- 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.
- Volberda, H.W., Ch. Baden-Fuller en F.A.J. van den Bosch (2001), Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms, *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 159-178.
- Westphal, J.D., M.L. Seidel en K.J. Stewart (2001), Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 717-747.
- Zahra, S.A. en J.A. Pearce II (1989), Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model, *Journal of Management*, vol. 15, pp. 291-334.