

Een paar jaar lang leek de raad van commissarissen bij grotere en middelgrote ondernemingen leeg te lopen. Maar die trend is weer gekeerd, zo blijkt uit langjarig onderzoek door Elite Research, Governance University en hogeschool INHolland. De auteurs constateren dat er voor deze bedrijven een tegenbeweging op gang is gekomen. De dalende trend voor de top-4000 ondernemingen zal naar verwachting op termijn weer bijtrekken. In dit artikel conclusies, achtergronden en een toekomstvisie.

## DE WEDEROPSTANDING VAN DE COMMISSARIS

### ONDERZOEKSRAPPORT 2001 – 2007 SCHETST TREND IN TOEZICHT

**Stefan Peij en Jos van Hezewijk**



#### **1. Inleiding: onderzoek naar de ontwikkeling van het aantal commissariaten**

In de periode 2001-2005 bleek uit ons initiële onderzoek naar de ontwikkeling van het aantal commissariaten bij grote en middelgrote bedrijven in Nederland een duidelijke trend in de afname van het aantal commissariaten bij deze ondernemingen (Van Hezewijk en Peij, 2006). In de top-4000 was in die periode sprake van een afname van ruim 750 commissarissen, in de top-25 was de score -27, ofwel 1,1 gemiddeld per raad van commissarissen. De oorzaken werden verondersteld te liggen in de toegenomen complexiteit, voordrachtrechten, bescheiden compensatie en aansprakelijkheidsrisico's.

In 2007 en 2008 is vervolgonderzoek uitgevoerd door Elite Research, Governance University en hogeschool INHolland<sup>1</sup>, met als doel longitudinale kennis op te doen ter signalering van

trends. De verklaringen van die trends leveren inzicht op in de invloed van verandering van governanceregels en gedrag van belanghebbenden, die waarneembaar zijn sinds de eeuwwisseling (Bezemer et.al., 2008; Peij et.al., 2008a, pp. 17-25).

Het onderzoek bestaat uit twee delen: onderzoek naar de oorzaken van de afname van het aantal commissariaten in de periode 2001-2005 en onderzoek naar het verdere verloop van de trends.

Uit het vervolgonderzoek blijkt dat de dalende trend bij de grotere bedrijven (met een eigen vermogen van holding en dochtermaatschappijen dat groter is dan €134 miljoen) volledig is gekeerd. Een overzicht van de uitkomsten:

- ★ In de categorie top-4000 bedrijven zet de daling versterkt voort in de periode 2005-2007;
- ★ De in 2006 vermoede oorzaken van de daling van het aantal

commissariaten bij de grote en middelgrote bedrijven in Nederland worden deels bevestigd: de toegenomen complexiteit van de commissarisfunctie (kleinere raden die intensiever toezicht houden) zijn vooral oorzaak voor de afname in de periode 2001-2005;

- ★ In de top-500, top-100 en top-25 categorieën is de daling van het aantal commissariaten sinds 2005 geheel omgebogen in een sterke stijging;
- ★ De vermoede oorzaken van de ‘wederopstanding’ van de grotere raad van commissarissen in de top-500 categorie zijn de sinds 2005 verbeterde condities voor commissarissen, waarbij aansprakelijkheidsrisico’s beter worden afgedekt, de commissaris zichzelf professionaliseert en de compensatie is verbeterd;
- ★ De verwachting is dat de veranderingen in de gemiddelde omvang per bedrijf in de komende jaren in de top-500 zal stabiliseren en dat er weer groei zal ontstaan in het gemiddelde van de top-4000 bedrijven.

In deze rapportage bespreken wij eerst de uitkomsten van het eerste deel van het vervolgonderzoek, het onderzoek naar de oorzaken van de afname in de periode 2001-2005 (paragraaf 2). Vervolgens komen de uitkomsten van het tweede deel van het vervolgonderzoek (verder verloop van de trends) aan de orde in paragraaf 3 en wordt een analyse van de uitkomsten gedaan in paragraaf 4. In paragraaf 5 concluderen wij de rapportage met een blik op de toekomst.

## 2. Oorzaken van afname 2001-2005

Het eerste deel van het vervolgonderzoek richtte zich op de oorzaken van de geconstateerde afname in de periode 2001-2005. Daarbij werden de volgende veronderstellingen onderzocht:

- ★ De afname van het aantal commissariaten wordt veroorzaakt door het gegroeide eisenpakket voor commissarissen en de toegenomen complexiteit van het commissariaat (par. 2.1);
- ★ De afname van het aantal commissariaten wordt

### SNT

SNT is een callcenter dat onderdeel is van KPN. Het is verzelfstandigd door KPN en later weer gereorganiseerd en geïntegreerd in de KPN-organisatie.

‘De reden dat bij overname van SNT de raad van commissarissen is opgeheven, is omdat we als KPN-bestuur directe controle wilden hebben over het bedrijf. We waren niet tevreden over de verhouding tussen prijs en niveau van dienstverlening en wilden het herstructureren’, zo stelt een bestuurder.

Dat laatste is gebeurd: SNT is opgedeeld in drieën. Een deel werd geïntegreerd met het callcenter van KPN zelf, een deel (SNT Nederland) werkt voor KPN en derden en een deel (SNT Duitsland) werkt voor E-Plus en derden. De directeurs van de drie onderdelen leggen rechtstreeks verantwoording af aan de raad van bestuur van KPN.

Bij aanvang van het overnameproces zijn de leden van de ‘oude’ raad van commissarissen onmiddellijk vervangen door KPN’ers. Toen de overname rond was, is de raad opgeheven.

veroorzaakt door de wettelijk geregelde voordrachtrechten voor de ondernemingsraad (par. 2.2);

- ★ De afname van het aantal commissariaten wordt veroorzaakt door de bescheiden compensatie van commissarissen voor hun werkzaamheden (par. 2.3);
- ★ De afname van het aantal commissariaten wordt veroorzaakt door de toegenomen aansprakelijkheidsrisico’s die commissarissen lopen bij de uitoefening van hun functie (zeker in relatie tot de voornoemde bescheiden compensatie) (par. 2.4).

Dit deel van het voortgezette onderzoek is uitgevoerd door binnen de categorie top-100 bedrijven (verderop in dit artikel staat meer informatie over de selectiecriteria) een ‘ranglijst’ te maken van raden van commissarissen die de grootste afnames laten zien. In het artikel uit 2006 noemen wij al SNT (van vijf naar nul commissariaten in de onderzochte periode 2001-2005), dat werd verkocht aan KPN, Grolsch (van zeven naar zes), Gasunie (van twaalf naar zes) na splitsing van het bedrijf en Ballast Nedam (van zes naar drie). Inmiddels is Grolsch verkocht

aan het Zuid-Afrikaanse SAB Miller, wat naar verwachting ook weer consequenties zal hebben voor samenstelling en omvang van de raad van commissarissen.

Van de top-100 zijn 25 bedrijven onderzocht op het niveau van jaarverslagen. Vervolgens zijn enkele bestuurders en commissarissen telefonisch en persoonlijk geïnterviewd. Om de uitkomsten te illustreren zijn in de kaders één tot en met drie enkele cases opgenomen (te beginnen op pagina 27).

## **2.1 Groeiend eisenpakket en toegenomen complexiteit van het commissariaat**

Uit het onderzoek komt naar voren dat een belangrijke oorzaak voor de toegenomen complexiteit van het werk van de commissaris is te vinden in (a) de intensieve besluitvormingsprocessen als resultante van een groeiend aantal fusie- en overnamebewegingen; (b) de regelgeving die zich in hoog tempo ontwikkelt; (c) de convergentie van governance systemen en toename van het aantal commissies voor bestuur en toezicht (met name de auditcommissie en de remuneratiecommissie); en (d) ontwikkelingen in het aandeelhouderschap (Van Hezewijk en Peij, 2006).

De ontwikkeling van wetgeving over het one-tier systeem in Nederlandse vennootschappen sluit hier geheel bij aan (De Bos et al., 2008; Peij, 2008b). Er is op alle vier terreinen empirisch materiaal gevonden voor de stelling dat de toegenomen complexiteit van het werk van de commissaris een oorzaak is van de afname van het aantal commissariaten in de periode 2001-2005. Het voorbeeld van de overname van SNT door KPN in de kaders hierboven spreekt als illustratie van een overnamebeweging volvoerende tot de verbeelding.

## **2.2 Voordrachtrechten voor de ondernemingsraad**

In oktober 2004 werd een aanpassing op de structuurregeling van kracht. Een belangrijk onderdeel daarvan is het voordrachtrecht van de ondernemingsraad voor eenderde van de commissarissen, naar beneden af te ronden. Dat betekent dat bij een omvang van zes leden van de raad van commissarissen twee, en bij vijf commissarissen één voordrachtcommissaris vanuit de

### **Achmea**

Achmea (en rechtsvoorganger Eureka BV) is voor een groot deel overgenomen door Rabobank, die Interpolis heeft ingebracht in ruil voor veertig procent van de aandelen. Eerder, in 2004, nam de Rabobank al een belang van vijf procent in de onderneming en namen twee commissarissen van beide ondernemingen zitting in elkaars raad van commissarissen. In 2005 traden bij Achmea maar liefst acht commissarissen af – onder wie de voorzitter – en werden drie nieuwe commissarissen benoemd, van wie er twee reeds zitting hadden in de raad van commissarissen van Rabobank Nederland. De reden voor het aftreden van acht commissarissen wordt niet in het jaarverslag vermeld.

### **Ballast Nedam**

Ballast Nedam is sinds 1994 een beursgenoteerde NV en bestaat dan dertig jaar, na een fusie. In 2001 bestond de raad van commissarissen uit zeven personen; in 2005 uit vier, waarvan nog slechts één uit 2001. Zes vertrokken commissarissen derhalve: in 2004 traden de Duitse commissarissen van Ballast Nedam af, vervolgens vertrok mevrouw N. Kroes naar Brussel en ging één commissaris met pensioen.

ondernemingsraad wordt benoemd. De verwachting was dat grotere ondernemingen hun aantal commissarissen zullen terugbrengen tot maximaal vijf, om de invloed van de ondernemingsraad te beperken. In 2005 was de gemiddelde omvang van de top-25 bedrijven dan ook al tot 5,5 gedaald, tegen gemiddeld 6,6 per raad in 2001.

Voor de stelling dat voordrachtrechten een verklaring geven voor de afname van het aantal commissariaten in de periode 2001-2005 is empirisch materiaal gevonden in het deelonderzoek. Niet in de jaarverslagen, maar in de gesprekken. Zo stelde een bestuurder: 'Het voordrachtrecht speelt op incidentele basis een rol bij de bepaling van de omvang van de raad van commissarissen.' Dat wordt (uiteraard) niet meegenomen in de externe communicatie.

### 2.3 Bescheiden compensatie van commissarissen

Een andere richting voor verklaring van de afname, zo werd op basis van het initiële onderzoek verondersteld, kan liggen in de bescheiden compensatie voor commissarissen. In middelgrote bedrijven is de compensatie veelal enkele duizenden euro's per jaar, terwijl bij grotere beursgenoteerde bedrijven meestal enkele tienduizenden euro's per jaar wordt betaald. In het licht van de toegenomen aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid en complexiteit is deze remuneratie bescheiden en, zo luidde de veronderstelling, een reden voor afname van beschikbaarheid van geschikte kandidaten voor de functie van commissaris in grote en middelgrote bedrijven.

Voor het aannemen of verwerpen van deze veronderstelling hebben wij in het onderzoek geen bewijs gevonden. De algemene verwachting is wel dat de remuneratie van commissarissen in de toekomst zal stijgen, maar het blijft onduidelijk of commissarissen hun compensatie onvoldoende vinden in relatie tot het werk en de aansprakelijkheidsrisico's.

### 2.4 Aansprakelijkheidsrisico's van commissarissen

Een vierde mogelijke verklaringsrichting is de toegenomen aansprakelijkheidsrisico's die commissarissen lopen bij de uitoefening van hun functie. Tijdens het onderzoek is onvoldoende concreet empirisch bewijs gevonden om hierin een verklaring te vinden voor de afname van het aantal commissariaten in de periode 2001-2005. Recente casuïstiek is wel de veroordeling van commissarissen naar aanleiding van de Ceteco-affaire<sup>2</sup>.

### 3. Verdere afname of kering van het tij?

Het tweede deel van het voortgezette onderzoek richtte zich cijfermatig op de verdere ontwikkeling van de gemiddelde omvang van raden van commissarissen in de vier categorieën.

Elite Research houdt vanaf 1992 statistieken van commissarissen en commissariaten bij. Een commissariaat betreft een com-

missarispositie bij een bedrijf. Een bedrijf heeft derhalve meerdere commissariaten beschikbaar en een commissaris kan meerdere commissariaten vervullen.

De onderzoekers baseren zich op jaarverslagen en de databases van de Kamers van Koophandel en LexisNexis, waar actuele informatie per bedrijf beschikbaar is over aantallen medewerkers, omzet en eigen vermogen, alsmede de bezetting van bestuur en toezicht. Op basis van een rangorde is in de periode 1992-2007 bijgehouden:

- ★ Het aantal commissarissen bij de top-4000 van Nederlandse bedrijven (par. 3.1);
- ★ Het aantal commissariaten bij de top-500 van Nederlandse bedrijven (par. 3.2);
- ★ Het aantal commissariaten bij de top-25 en de top-100 van Nederlandse bedrijven (par. 3.3).

Selectiecriteria zijn als volgt toegepast (tabel 1):

| Top  | Gemeten naar  |
|------|---|
| 25   | Eigen Vermogen > € 3,2 miljard holding                          |
| 100  | Eigen Vermogen > € 685 miljoen holding                          |
| 500  | Eigen Vermogen > € 134 miljoen holding en dochtermaatschappijen |
| 4000 | Netto omzet > € 45 miljoen holding en dochtermaatschappijen     |

Tabel 1. Selectiecriteria

De verschillen in selectiecriteria zijn met name te verklaren vanuit toegankelijkheid van informatie. Bij top-500 en top-4000 bedrijven is veelal geen afzonderlijke informatie bekend over welk commissariaat in de holding en welke in de dochtermaatschappij bestaat. In de top-4000 is onvoldoende informatie over het eigen vermogen, waardoor naar netto-omzet is gekeken om de selectie te kunnen maken. In de top-4000 is alleen informatie op naam bekend, zodat naar de commissarissen en niet naar

het aantal commissariaten is gekeken. Het aantal commissariaten ligt in de praktijk hoger dan het aantal commissarissen. Peildatum en bronnen van alle categorieën zijn wel overal hetzelfde.

Consequentie van deze keuze is dat de vergelijkbaarheid van de onderzoeksuitkomsten tussen top-25 en top-100 bedrijven groter is dan die met top-500 en top-4000 bedrijven. Dat neemt niet weg dat de uitkomsten een goede indicatie zijn van de ontwikkelingen van het aantal commissariaten in de verschillende categorieën.

### 3.1 De grootste 4000 bedrijven laten een verdere daling van het aantal commissarissen zien

Het onderzoek laat voor wat betreft de top-4000 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2007 (tabel 2):

In absolute aantallen is het aantal commissarissen in deze groep bedrijven in de periode 2005-2007 met ruim 600 afgenomen. Naast de eerder geregistreerde afname van ruim 750 commissarissen in de periode 2001-2005 betreft het een totale afname van ruim 1350 commissarissen in zes jaren tijd. Dat is een fors aantal: het gemiddelde aantal commissarissen per bedrijf, zo is af te leiden uit de tabel, is afgenomen van gemiddeld 1,4 in 2001 tot 1,0 in 2007. In de laatste twee jaren lijkt de trend zich versneld door te zetten: het aantal commissarissen dat is 'verdwenen' in de periode 2005-2007 is ongeveer gelijk aan dat in de vier jaren daarvoor.

### 3.2 Aantal commissariaten bij top-500 bedrijven in Nederland is bezig aan herstel

Het onderzoek laat voor wat betreft de top-500 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2007 (tabel 3):

Uit de statistieken blijkt dat het aantal commissariaten bij de grootste 500 bedrijven in Nederland in de periode 2001-2005 is afgenomen met ruim 400, ofwel gemiddeld 0,8 commissariaat per bedrijf. Een afname van gemiddeld 0,8 commissariaat is drastisch te noemen.

| Top-4000 | Commissarissen | Toe-/afname in % | Gemiddeld |
|----------|----------------|------------------|-----------|
| 2001     | 5529           | 1                | 1,4       |
| 2003     | 5142           | -7               | 1,3       |
| 2005     | 4776           | -7               | 1,2       |
| 2007     | 4168           | -13              | 1,0       |

Tabel 2. Uitkomsten top-4000

| Top-500 | Commissariaten | Toe-/afname in % | Gemiddeld |
|---------|----------------|------------------|-----------|
| 2001    | 1838           | 10               | 3,7       |
| 2003    | 1703           | -7               | 3,4       |
| 2005    | 1428           | -16              | 2,9       |
| 2007    | 1583           | 11               | 3,2       |

Tabel 3. Uitkomsten top-500

| Top-25 | Commissariaten | Toe-/afname in % | Gemiddeld |
|--------|----------------|------------------|-----------|
| 2001   | 165            | -11              | 6,6       |
| 2003   | 158            | -4               | 6,3       |
| 2005   | 138            | -13              | 5,5       |
| 2007   | 187            | 36               | 7,5       |

Tabel 4. Uitkomsten top-25

| Top-100 | Commissariaten | Toe-/afname in % | Gemiddeld |
|---------|----------------|------------------|-----------|
| 2001    | 517            | -1               | 5,2       |
| 2003    | 478            | -8               | 4,8       |
| 2005    | 435            | -9               | 4,4       |
| 2007    | 542            | 25               | 5,4       |

Tabel 5. Uitkomsten top-100

# DE GROTERE BEDRIJVEN IN NEDERLAND (TOP-25, TOP-100, TOP-500) ZIJN DUIDELIJK MET EEN 'INHAALRACE' BEZIG ALS HET DE GEMIDDELDE OMVANG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN BETREFT. DE DALENDE TREND BIJ TOP-4000 ZET ZICH GEWOON VOORT



In de periode 2005-2007 laat de tabel echter een herstel zien: het aantal commissariaten is weer met elf procent toegenomen. Het herstel is nog niet zodanig dat het aantal commissariaten de stand van peildatum 2003 haalt.

Voorbeelden van sterke stijgers in de top-500 zijn de Coöperatie Cosun (179<sup>e</sup> op de ranglijst), die zijn raad van commissarissen heeft uitgebreid van vier naar tien leden, Vion Holding (189<sup>e</sup> op de ranglijst), die een raad van commissarissen heeft ingesteld met acht leden en Tele Atlas (211<sup>e</sup> op de ranglijst), die de raad uitbreidde van drie tot zeven leden.

### 3.3 Bij grotere bedrijven is het herstel het sterkst

Het onderzoek laat voor wat betreft de top-25 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2005 (tabel 4):

Het herstel in de top-25 bedrijven is, evenals in de top-500 enorm. Er was sinds 1992 al sprake van een daling van het aantal commissariaten in deze categorie; in de laatste twee jaar is het niveau van 1999 in één klap overtroffen, toen raden van commissarissen in deze categorie gemiddeld 7,4 leden bevatten.

In de top-25 bedrijven is de omvang van de raad van commissarissen in twee jaar tijd gestegen met gemiddeld twee leden. Daarvan zal er gemiddeld minimaal één als voordrachtcommissaris vanuit de ondernemingsraad moeten zijn benoemd, dus de veronderstelling dat de invloed van de ondernemingsraad beperkt wordt door een tendens naar vijf commissariaten per bedrijf kan niet worden gehandhaafd. Niet alle ondernemingsraden maken momenteel gebruik van hun voordrachtrechten en werken daarom samen met andere organen van de onderneming

om geschikte kandidaten te vinden. Voorbeelden van sterke stijgers in deze groep bedrijven vinden we vooral bij de grootbanken: Fortis (zesde op de ranglijst) breidde haar aantal non-executives uit van negen naar dertien personen en ING Bank (zevende op de ranglijst) ging van zeven naar elf leden van de raad van commissarissen.

Het onderzoek laat voor wat betreft de top-100 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2005 (tabel 5):

Het herstel van het aantal commissariaten in de top-100 van bedrijven is bijna even spectaculair als in de top-25 categorie. In de top-100 is het niveau van 1999 ook overtroffen, terwijl ook daar al sinds 1992 sprake was van een geleidelijke daling. Procentueel (dus relatief) is de stijging bij de top-25 groter.

Voorbeelden van bedrijven in de top-100 die hun raad van commissarissen sterk uitbreidden in de afgelopen jaren zijn NIBC Holding (39<sup>e</sup> op de ranglijst), van zes naar tien commissarissen, LeasePlan Corp. (54<sup>e</sup> op de ranglijst), van twee naar acht commissarissen, NIBC Bank (75<sup>e</sup> op de ranglijst), een verdubbeling van vijf naar tien commissarissen en VGZ-Iza-Trias (83<sup>e</sup> op de ranglijst), van acht naar veertien commissarissen.

Wanneer het gemiddelde van alle categorieën op een rij worden gezet ontstaat het volgende beeld (figuur 1):

Uit deze grafiek wordt duidelijk dat de grotere bedrijven in Nederland (top-25, top-100, top-500) bezig zijn met een 'inhaalrace' als het de gemiddelde omvang van de raad van commissarissen betreft. Het tijt keert voor deze categorieën bedrijven. Twee

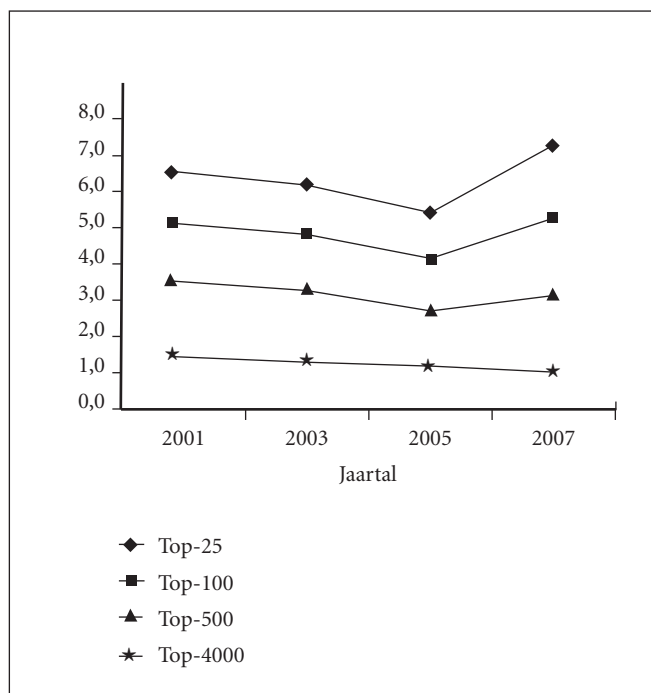
# DE TEGENBEWEGINGEN ZIJN OP GANG; HET COMMISSARIAAT IS WEER EEN ACCEPTABELE FUNCTIE GEWORDEN. ZIJ HET MET MEER REGELGEVING, MEER COMPLEXITEIT MAAR OOK EEN HOGERE BELONING

\*\*\*\*\*

jaar geleden was er bij de grote bedrijven nog sprake van een consequentie trend (daling) van 1992-2005. In de laatste twee jaren is het niveau van rond 1999 weer bereikt: een spectaculair 'herstel'.

De dalende trend uit de periode 2001-2005 zet zich bij de top-4000 in de laatste twee jaren echter gewoon voort.

Figuur 1: Ontwikkeling gemiddelde omvang raad van commissarissen in vier categorieën



## 4. Analyse van mogelijke oorzaken van ontwikkelingen in aantal commissarissen

In het voorgaande is duidelijk geworden dat de daling van het aantal commissarissen in de top-4000 bedrijven voortduurt en dat de daling in de top-500 bedrijven in de laatste jaren is omgezet in een forse stijging. Hierna wordt ingegaan op de mogelijke oorzaken van dalende en stijgende trends in respectievelijk de top-4000 bedrijven (par. 4.1) en top-25, top-100 en top-500 bedrijven (par. 4.2).

### 4.1 Oorzaken van verdere afname 2006-2007 in de top-4000 bedrijven

Een mogelijke verklaring voor de zich voortzettende dalende trend in de top-4000 bedrijven kan liggen in een 'vertragingseffect': de stijging die al te zien is bij de grotere bedrijven moet in deze categorie nog worden ingezet. De oorzaken van de daling in alle categorieën die wij de afgelopen twee jaar hebben onderzocht, kunnen voor de kleinste categorie nog gelden: de complexiteit van het commissariaat, de toegenomen regelgeving en de gegroeide aansprakelijkheidsrisico's spelen de top-4000 bedrijven (nog) parten. Verder vervolgonderzoek zal dit moeten uitwijzen.

### 4.2 Oorzaken van toename 2006-2007 in de top-500 bedrijven

In de top-500 (en daarmee ook de top-100 en top-25) bedrijven lijken echter sinds 2005 tegenbewegingen op gang te zijn gekomen die het commissariaat weer aantrekkelijker maken:





