



De functie van commissaris is de laatste jaren complexer en risicovoller geworden. De grootste 4000 bedrijven laten een gestage daling van het aantal commissarissen zien. De verwachting is dat deze trend zich in de toekomst zal voortzetten. Op basis hiervan is de algemene veronderstelling dat het aantal commissariaten zal afnemen door verkleining van de omvang van raden van commissarissen en toename van de betrokkenheid (en tijdsbesteding) van de commissarissen. Deze veronderstelling wordt in dit artikel getoetst aan de hand van statistieken van commissariaten bij de grootste bedrijven van Nederland, gemeten naar eigen vermogen en netto-omzet.

## FORSE AFNAME AANTAL COMMISSARIATEN GROOT- EN MIDDENBEDRIJF

### ONDERZOEKSRAPPORT 1992-2005

Jos van Hezewijk en Stefan Peij



Onderzoek van Elite Research en Governance University leidt tot de volgende conclusies:

- ★ De commissarissenfunctie is de laatste jaren complexer en risicovoller geworden;
- ★ De grootste 4000 bedrijven laten een gestage daling van het aantal commissarissen zien;
- ★ Het aantal commissariaten bij top-500 bedrijven in Nederland is in de periode 2001-2005 drastisch afgenomen;
- ★ Ook bij grotere bedrijven is een duidelijke afname zichtbaar;
- ★ Oorzaken kunnen liggen in gegroeid eisenpakket, aansprakelijkheidsrisico's, voordrachtsrechten en

bescheiden compensatie;

- ★ In de nabije toekomst zal het aantal commissariaten naar verwachting verder afnemen.

#### Complexer en risicovoller

Dat het beroep van commissaris complexer is geworden, is inmiddels een veelbesproken onderwerp. Oorzaken die ten grondslag liggen aan de toegenomen complexiteit zijn onder meer:

- ★ veranderingsprocessen (fusie, overname, reorganisatie) volgen elkaar snel op;
- ★ regelgeving (BW, governance-codes) ontwikkelt zich in hoog tempo;
- ★ ambitie voor overheden om op Europees niveau gelijke speelvelden te creëren, waardoor governance-modellen (en daarmee rollen van commissarissen) veranderen;
- ★ veranderende rol aandeelhouder (venture capitalists, meer invloed op beleid en bestuur, stemmen op afstand, afbraak beschermingsconstructies) leidt tot verschuivende verhoudingen, waardoor de commissaris aan invloed en autonomie inboet.

Uit recente onderzoeken blijkt dat het aantal fusie- en overnamebewegingen weer stijgt. Naast het gegeven dat deze bewegingen zelf intensieve besluitvormingsprocessen vergen, leiden ze ook tot interne veranderingsprocessen. Meer bewegingen leiden tot meer werk voor commissarissen, die een toezichthoudende en adviserende rol vervullen richting het bestuur van de onderneming.

Daarnaast ontwikkelt de regelgeving zich in hoog tempo. In oktober 2004 werd een aanpassing op de structuurregeling van kracht. Een belangrijk onderdeel van die aanpassing is het voordrachtsrecht van de ondernemingsraad voor eenderde van de commissarissen naar beneden af te ronden. Op basis hiervan verwachtten deskundigen een daling van het aantal commissariaten vanuit de gedachte dat veel ondernemingen hun aantal commissariaten geleidelijk terug zullen brengen naar vijf, rekening houdend met het rooster van aftreden.

Governance-codes zijn ook debet aan toenemende regelgeving. Naast de code van de Nederlandse Commissie Corporate Governance onder voorzitterschap van M. Tabaksblat is voor veel ondernemingen buitenlandse regelgeving van toepassing, waaronder de Amerikaanse Sarbanes-Oxley Wet. Op sectorniveau worden in Nederland in de laatste jaren ook veel richtlijnen opgesteld. Een belangrijke bepaling in de code-Tabaksblat is de beperking van het aantal commissariaten per commissaris. Op basis hiervan kan worden verwacht dat commissarissen minder commissariaten aanvaarden, waardoor meer commissarissen nodig zijn om hetzelfde aantal commissariaten op te vullen.

De politiek gevoelde behoefte aan gelijke Europese speelvelden op het terrein van corporate governance heeft gevolgen voor de wijze waarop bestuur en toezicht in Nederland wordt ingericht. Maar ook vanuit de bedrijven zelf worden initiatieven genomen tot convergentie van governance-systemen. Zo neemt het aantal commissies voor bestuur en toezicht, zoals de audit-commissie en de remuneratie-commissie, sterk in aantal toe. In de meeste landen bestaat een one-tier governance-systeem, waarbij commissarissen en bestuurders in één 'board of directors' opereren. Veelal is de commissaris in dat systeem meer betrokken bij de (voorbereiding van de) strategische besluitvorming. Bij convergentie van systemen zal dat in Nederland dan ook leiden tot meer betrokkenheid van de commissaris bij de 'executieve' taken van het bestuur.

Voorts zijn er ontwikkelingen in het aandeelhouderschap:

- ★ De invloed van buitenlanders op aandeelhoudersvergaderingen neemt toe: inmiddels is bij de AEX-fondsen rond de 69% van de aandelen in buitenlandse handen. Ondanks de stijging van het internationale aanzien van het Nederlandse governance-systeem - zevende in de ranglijst 2005 van Governance Metrics International - ervaren buitenlandse aandeelhouders de werkwijze van Nederlandse bedrijven als belemmerend, vooral op de gebieden transparantie en beschermingsconstructies. Zij brengen bovendien hun buitenlandse vergadercultuur mee, waardoor bijvoorbeeld stemmen tegen décharge van bestuur en toezicht de norm wordt. Aandeelhouders komen ook vaker uit landen waar aandeelhouders hun vergaderingen verstoren, zoals de 'sokaiya' in Japan. Voorts is door juridische constructies niet altijd te achterhalen wie achter het aandeelhouderschap zit.
- ★ Proxy voting – stemmen op afstand – wordt de norm maar wordt nog niet overal vertrouwd, zeker niet sinds de discutabele werkwijze rond elektronisch stemmen in de aandeelhoudersvergadering van het Franse Vivendi in 2004. Daarnaast worden stemkantoren als ISS steeds invloedrijker, wat een nieuwe dynamiek met zich meebrengt.
- ★ Stakeholders raken beter georganiseerd. Organisaties als Eumedion, VEB en Deminor vertegenwoordigen aandeelhouders, terwijl Nederland internationale bekendheid

geniet met onze consumenten- en personeelsvertegenwoordigingen. Commissarissen vinden in de aandeelhoudersvergadering steeds meer machtsblokken tegenover zich.

- ★ De verhouding tussen institutionele en overige aandeelhouders verandert. Institutionele beleggers nemen veelal het langetermijnbelang van de onderneming in acht en treden vaker op als waakhond voor de aandeelhouders met kortetermijnbelangen. Dat vergt aanpassing van de commissarissen.
- ★ Het Europese Corporate Governance Action Plan van voormalig eurocommissaris Frits Bolkestein leidt inmiddels tot Europese richtlijnen die de Nederlandse beschermingsconstructies en cultuur van eenrichtingsgesprekken tijdens aandeelhoudersvergaderingen onder druk zetten. Er is nog voldoende manoeuvreerruimte, maar meer creativiteit en dialoog is noodzakelijk.

Deze vijf ontwikkelingen maken de vergadertechnische rol van de president-commissaris als voorzitter van de aandeelhoudersvergadering lastiger. Samen met toenemende regelgeving en meer dynamische bedrijfsstrategieën is de commissaris in toenemende mate een professional. Op basis hiervan kan worden aangenomen dat ondernemingen ervoor kiezen met een beperkt aantal betrokken commissarissen te werken en dat de omvang van raden van commissarissen als gevolg hiervan zal afnemen.

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen is de algemene veronderstelling van de onderzoekers dat het aantal commissariaten zal afnemen door verkleining van de omvang van raden van commissarissen en toename van de betrokkenheid (en tijdsbesteding) van de commissarissen. Deze veronderstelling is getoetst door de onderzoekers aan de hand van statistieken van commissariaten bij de grootste bedrijven van Nederland, gemeten naar eigen vermogen en netto-omzet.

### Onderzoeksaanpak en -verantwoording

Elite Research houdt vanaf 1992 statistieken van commissarissen en commissariaten bij. Een commissariaat betreft een commissarispositie bij een bedrijf. Een bedrijf heeft derhalve ver-

schillende commissariaten beschikbaar en een commissaris kan verschillende commissariaten vervullen.

De onderzoekers baseren zich op jaarverslagen en de databases van de Kamers van Koophandel en Lexis-Nexis, waar actuele informatie per bedrijf beschikbaar is over aantallen medewerkers, omzet en eigen vermogen, evenals de bezetting van bestuur en toezicht. Op basis van een rangorde is in de periode 1992-2005 bijgehouden:

- ★ het aantal commissariaten bij de top-25 van Nederlandse bedrijven;
- ★ het aantal commissariaten bij de top-100 van Nederlandse bedrijven;
- ★ het aantal commissariaten bij de top-500 van Nederlandse bedrijven;
- ★ het aantal commissarissen bij de top-4000 van Nederlandse bedrijven.

Selectiecriteria zijn als volgt toegepast:

| Top  | Gemeten naar  |
|------|---|
| 25   | Eigen Vermogen > € 4,6 miljard holding  |
| 100  | Eigen Vermogen > € 800 miljoen holding  |
| 500  | Eigen Vermogen > € 90 miljoen holding en dochtermaatschappijen                  |
| 4000 | Netto omzet > € 25 miljoen of > 100 werknemers holding en dochtermaatschappijen |

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, zodat 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. Van de top-4000 bedrijven zijn 2809 bedrijven over 2005 onderzocht. Dat levert een representatief beeld op. Over 2001 en 2003 zijn meer dan 5000 bedrijven onderzocht. Alle cijfers zijn ten behoeve van de vergelijkbaarheid op dezelfde wijze geaggregeerd naar 4000.

Analyses van de onderzoeksdata leiden tot verdere veronderstellingen en conclusies. De conclusies en onderzoeksagenda worden in de volgende paragrafen gepresenteerd.

**Grootste 4000-bedrijven: gestage daling aantal commissarissen**

Het onderzoek laat v.w.b. de top-4000 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2005:

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

In absolute aantallen is het aantal commissarissen in deze groep bedrijven in deze periode met 753 afgenomen. Dat lijkt een fors aantal. Het gemiddeld aantal commissarissen per bedrijf, zo is af

te leiden uit de tabel, is echter afgenomen van gemiddeld 1,4 in 2001 tot 1,2 in 2005. Dat is duidelijke trend, maar een bescheiden daling in relatie tot de top-500 bedrijven, die hierna wordt besproken.

**Aantal commissariaten top-500 drastisch afgenomen (2001-2005)**

Het onderzoek laat v.w.b. de top-500 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2005:

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

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. Dit, terwijl in de periode 1999-2001 nog sprake was van een toename van 10%. Gemiddeld hebben top-500 bedrijven nog minder dan drie commissarissen. Zeker in relatie met dat aantal is een afname van gemiddeld 0,8 commissariaat drastisch te noemen.

Voorbeelden van dalers in de top-500 zijn SNT (van 5 naar 0 commissariaten), dat werd verkocht aan KPN, Grolsch (van 7 naar 6), Gasunie (van 12 naar 6) na splitsing van het bedrijf en Ballast Nedam (van 6 naar 3).

\*\*\*\*\*

**DOOR PRAKTIJK EN REGELGEVING GEDWONGEN, ZAL EEN  
COMMISSARIS MINDER COMMISSARIATEN AANVAARDEN  
DAN VOORHEEN**

# GEZIEN DE TOEGENOMEN AANSPRAKELIJKHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID IS EEN HOGERE REMUNERATIE NOODZAKELIJK

\*\*\*\*\*

De grootste daling is te zien na 2003. Veel bedrijven van de top-500 vallen binnen de invloedssfeer van de code-Tabaksblad, die per 1 januari 2004 van kracht werd. Dit leidt tot de veronderstelling dat de code van invloed is op het aantal commissariaten in de top-500 bedrijven. Zeker wanneer in aanmerking wordt genomen dat het aantal commissarissen in de top-4000, waarvan minder bedrijven onder de werking van de code-Tabaksblad vallen, relatief minder sterk is gedaald.

## Ook bij grotere bedrijven duidelijke afname

Het onderzoek laat v.w.b. de top-25 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2005:

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

De afname in de top-25 bedrijven is, evenals in de top-500 drastisch. Terwijl in 1992 bedrijven in deze categorie nog gemiddeld 8,4 commissarissen hadden, is dat aantal in de jaren daarna reeds flink afgenomen. In de periode 2001-2003 vlakke deze afname af tot -4%, om na 2003 maar liefst 13% af te nemen. Het gemiddelde aantal commissarissen is teruggebracht van 6,6 naar 5,5. Een bekend voorbeeld in deze groep bedrijven is Shell, dat na stroomlijning haar RvC terugbracht van 16 naar 9 personen. De invloed van het in 2004 wettelijk verankerde

voordrachtsrecht van de ondernemingsraad is op de terugloop in de top-25 vermoedelijk van invloed.

Het onderzoek laat v.w.b. de top-100 de volgende cijfers zien in de periode 2001-2005:

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

Het aantal commissariaten in de top-100 van bedrijven is in verhouding minder sterk afgenomen dan het aantal in de top-25. De top-25 kent een meer duidelijk zichtbare tendens van verkleining van de omvang van de raad van commissarissen, maar ook in de top-100 lijkt zich een duidelijke trend af te tekenen. Een voorbeeld in deze categorie bedrijven is Achmea dat de omvang van haar RvC na stroomlijning terugbracht van 15 naar 11 personen.

Zoals hierboven aangegeven kan het voordrachtsrecht van de ondernemingsraad hieraan debet zijn, maar bij de grotere bedrijven ook de code-Tabaksblad en andere nieuwe regelgeving. Bovendien zijn er minder fusie- en overnamebewegingen te zien geweest in de eerste jaren van de 21e eeuw. Fusies en overnames leiden veelal tot groei van de omvang van raden van commissarissen, om daarna geleidelijk weer teruggebracht te worden wanneer commissarissen regulier aftreden.

Wanneer het gemiddelde van alle categorieën op een rij worden gezet ontstaat het volgende beeld:

| Commissariaten per bedrijf    | 2005 |
|-------------------------------|------|
| Top 25                        | 5,5  |
| Top 100                       | 4,4  |
| Top 500                       | 2,9  |
| Top 4000*)                    | 1,2  |
| *) commissarissen per bedrijf |      |

Uit deze tabel wordt duidelijk dat de minder grote Nederlandse bedrijven in 2005 nog relatief weinig gebruik maken van de expertise van commissarissen. Uit verschillende studies blijkt dat voornamelijk gebruik wordt gemaakt van commissarissen als adviseurs of van de externe accountant of bank.

## Oorzaken

Op basis van de veronderstelling dat het aantal commissariaten afneemt is onderzoek verricht naar de ontwikkeling van dit aantal in enkele categorieën bedrijven. De veronderstelling is gebaseerd op ontwikkelingen rondom het commissariaat. De relatie tussen de ontwikkelingen en de vastgestelde afname dient verder te worden onderzocht. De onderzoeksagenda die hieruit voortvloeit leidt ons in de volgende richtingen:

- ★ De afname van het aantal commissariaten wordt veroorzaakt door het gegroeide eisenpakket voor commissarissen en de toegenomen complexiteit van het commissariaat;
- ★ De afname van het aantal commissariaten wordt veroorzaakt door de wettelijk geregelde voordrachtsrechten voor de ondernemingsraad;
- ★ De afname van het aantal commissariaten wordt veroorzaakt door de bescheiden compensatie van commissarissen voor hun werkzaamheden;
- ★ 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).

Het commissariaat wordt minder aantrekkelijk voor de meest voorkomende doelgroep van CEO's. Door de toegenomen complexiteit van de functie wordt het moeilijker deze 'erbij te doen', zeker voor drukbezette bestuurders en managers. De opkomst van de beroepscommissaris, die het belangrijkste deel van zijn of haar tijd reserveert voor commissariaten, biedt hiervoor een oplossing. Het profiel van de commissaris zal hierdoor naar verwachting veranderen.

De wettelijk geregelde voordrachtsrechten voor de ondernemingsraad zijn eerder in deze rapportage besproken. De verwachting is dat grotere ondernemingen hun aantal commissarissen zullen terugbrengen tot maximaal vijf en dat middelgrote en kleinere ondernemingen hun commissarissen vooral zullen gaan inzetten als 'adviseurs' om de toenemende regelgeving te ontlopen en dus formeel geen commissarissen meer hebben. Als 'adviseurs' onttrekken de commissarissen zich aan het oog van de regelgever – en onderzoekers – en dragen bij aan de afname, terwijl in dat geval dezelfde personen betrokken zullen zijn bij de governance van de betreffende ondernemingen.

Een andere richting voor verklaring van de afname kan liggen in de bescheiden compensatie voor commissarissen. In middelgrote bedrijven is de compensatie veelal slechts enkele duizenden euro's per jaar, terwijl bij grotere beursgenoteerde bedrijven meestal slechts enkele tienduizenden euro's per jaar wordt betaald. Zeker in het licht van de toegenomen aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid en complexiteit is een hogere remuneratie voor commissarissen noodzakelijk. Zolang deze uitblijft, wordt de opkomst van de beroepscommissaris, die in veel gevallen van de vergoeding zou moeten leven, geremd.

Een vierde mogelijke richting is de toegenomen aansprakelijkheidsrisico's die commissarissen lopen bij de uitoefening van hun functie. Deze blijken duidelijk uit recente casuïstiek, met als meest in het oog springende voorbeeld Ahold. Het Openbaar Ministerie heeft niet alleen de bestuurders, maar ook een van de commissarissen voor de rechter gedaagd. Los van de concrete straffen (voorwaardelijke gevangenisstraffen en geldboetes voor de bestuurders) is het reputatieverlies voor betrokkenen aanzienlijk. Als gevolg hiervan worden commissarissen terughoudender een commissariaat te aanvaarden.

# MINDER GROTE NEDERLANDSE BEDRIJVEN MAKEN WEINIG GEBRUIK VAN DE EXPERTISE VAN COMMISSARISSSEN

\*\*\*\*\*

In de praktijk zal de oorzaak voor de afname van het aantal commissariaten een combinatie zijn van bovengenoemde richtingen. Welke veronderstelde oorzaak dominant is, zal moeten blijken uit vervolgonderzoek.

## Toekomstverwachting

In het onderzoek is een duidelijke trend gebleken. Aangezien deze trend al vele jaren voortduurt, is de verwachting reëel dat deze ook de komende jaren doorzet. Complexiteit, aansprakelijkheidsrisico's en de hoeveelheid regelgeving zullen naar verwachting niet afnemen.

In de komende jaren kan daarom een verdere daling van het aantal commissariaten worden voorzien. In onderstaande tabel zijn de trends van de afgelopen vier jaren doorgetrokken naar 2009:

| Commissariaten per bedrijf | 2005 | 2009 | Totaal 2009 | Mutatie 2005-2009 |
|----------------------------|------|------|-------------|-------------------|
| Top 25                     | 5,5  | 4,6  | 115         | -23               |
| Top 100                    | 4,4  | 3,6  | 363         | -72               |
| Top 500                    | 2,9  | 2,2  | 1093        | -335              |
| Top 4000*)                 | 1,2  | 1,0  | 4102        | -674              |

\*) commissarissen per bedrijf

Een commissaris zal, door de praktijk en de regelgeving gedwongen, minder commissariaten aanvaarden dan voorheen. Omdat tegelijkertijd het aantal commissariaten structureel afneemt, hoeft er niet van te worden uitgegaan dat – met uitzondering

van de natuurlijke in- en uitstroming - een grote groep nieuwe commissarissen in deze bedrijven actief wordt. De beperking van het aantal commissariaten per persoon, zoals in de code-Tabaksblad voorgeschreven, leidt ertoe dat het commissariaat in de top van het bedrijfsleven een moeilijk te verwerven positie blijft. Deze beoogde bijwerking van de code zal dus naar verwachting niet opgaan.

Tegelijkertijd zal door de toegenomen complexiteit van het commissariaat de beroepscommissaris steeds meer gemeengoed worden. De bestaande groep zal zich sterk ontwikkelen en professionaliseren. De commissaris-nieuwe-stijl kenmerkt zich door een grotere betrokkenheid, een gemiddeld jongere leeftijd en een gerichte, specifieke beroepsontwikkeling door ervaring en commissarisopleidingen. Het aanbod van deze opleidingen is nog beperkt tot instituten als de Governance University, Nyenrode en Erasmus.

De algemene veronderstelling van de onderzoekers bij aanvang van het onderzoek was dat het aantal commissariaten zal afnemen door verkleining van de omvang van raden van commissarissen en toename van de betrokkenheid (en tijdsbesteding) van de commissarissen. Deze veronderstelling is juist gebleken op basis van de verkregen onderzoeksinformatie. De precieze oorzaken zullen nader onderzocht dienen te worden.

## Over de auteurs

Drs. J. van Hezewijk is directeur Elite Research.

Dr. S.C. Peij is directeur Governance University.