

Commissaris in verandering

EEN ONDERZOEK NAAR DE VERVAGING VAN GRENZEN TUSSEN BESTUUR EN COMMISSARIAAT



*Drs. S.C. Peij is director
governance bij de Galan
Groep in Baarn.*

Het bedrijfsleven heeft in de afgelopen decennia actief ingespeeld op verdergaande globalisering, technologische ontwikkelingen en toenemende regelgeving. Dit artikel betoogt dat de rol van commissarissen hierdoor in een ander daglicht komt te staan. De commissaris in het bedrijfsleven raakt meer betrokken bij de dagelijkse besluitvorming en loopt meer juridische risico's. Dat stelt hogere eisen aan de commissaris, zowel op het terrein van kennis als dat van vaardigheden. Het wordt moeilijker voor de commissaris om tegelijkertijd meer betrokken te raken, maar niet bemoeizuchtig te worden. Dichter tegen het bestuur aan gaan zitten zal wel moeten en af en toe zelfs naast of op de stoel van de bestuurder plaatsnemen is onvermijdelijk, maar dan wel met duidelijke afspraken en onder heldere voorwaarden. In het onderzoek dat in dit artikel beschreven staat, wordt nagegaan welke rollen commissarissen spelen bij organisatieveranderingen en hoe zij omgaan met spanningen, grensconflicten en rolvervagingen binnen en tussen de bestuurslichamen van een onderneming in verandering.

Inleiding

Als gevolg van de ontwikkelingen rondom liberalisering, regelgeving, eisen van internationale kapitaalmarkten, de internettechnologie en internationale investeerders is er in toenemende mate sprake van, maar ook behoefte aan globalisering en vervlechting van zowel ondernemingen als markten (van kapitaal, van goederen en diensten en van arbeid). Globalisering en vervlechting van ondernemingen en markten geven een sterke toename te zien van opsplitsing van bedrijven en ook van fusies, overnames en het aangaan van strategische allianties. Dit om ondernemingen in staat te stellen meer waarde te creëren, door kennis en middelen te delen in alle onderdelen van de waardeketen: van inkoop tot marketing en verkoop.

Hiermee komen we in het hart van de ondernemingsbesturing. Veranderingsprocessen op concernniveau worden deel van het domein van de commissaris. Inte-

ressante vraag is nu: wat is de rol van de commissaris bij veranderingsprocessen op dit niveau? Daarbij is het zinvol te bekijken in hoeverre taken van commissarissen opschuiven in de richting van de taken van het bestuur, waarbij ervan wordt uitgegaan dat er in de praktijk bij deze opschuiving spanningen, grensconflicten en rolvervagingen binnen en tussen bestuurslichamen – in dit geval raden van bestuur en commissarissen – voorkomen. Om deze veronderstellingen en vragen concreet te kunnen onderzoeken zijn de volgende onderzoeksvragen relevant:

- Welke rollen spelen commissarissen bij organisatieverandering?
- Welke spanningen, grensconflicten en rolvervagingen binnen en tussen de bestuurslichamen komen tijdens veranderingsprocessen voor?
- Kunnen we vanuit het systeem van corporate governance en de wijze waarop daarmee met de betrokkenen wordt omgegaan, een verklaring voor die spanningen, grensconflicten en rolvervagingen vinden?
- Kunnen we uit het doel, het object, de aanpak van en de wijze van leidinggeven aan het veranderingsproces een verklaring voor de spanningen, grensconflicten en rolvervagingen vinden?
- Onder welke voorwaarden is een optimale beïnvloeding van organisatieveranderingsprocessen door commissarissen mogelijk?

Het onderwerp raakt twee belangrijke wetenschapsgebieden met name: organisatieverandering en corporate governance.

1. Organizatieverandering

Een studie naar organisatieverandering of de veranderkunde als wetenschapsgebied kent vele invalshoeken. Het onderwerp heeft een behoorlijk lange – met name Angelsaksische – onderzoekstraditie. Onderzoek in de vorige eeuw startte met een focus op sociale processen. Kurt Lewin (1946) ontdekte in de jaren veertig dat informele feedback een bijdrage kan leveren aan goed leiderschap. Aan het onderzoek van Lewin naar *organisational dynamics* is vervolg gegeven door onder meer Argyris (1964) en Schein (1969). Enkele decennia later kwam daarnaast aandacht voor een meer structuurmatige benadering, onder meer aangeduid als *organisational design*. Onder meer Galbraith (1977) was hierin een gezichtsbepalende onderzoeker.

Ondertussen is in de Angelsaksische traditie van organisatieverandering een ideaaltypische tweedeling zichtbaar tussen het economische paradigma met wetten over schaarste en kapitaalstromen, en het culturele paradigma met wetten over menselijk gedrag. In theorieën over human resources management verschijnt deze tegenstelling in de Michigan-benadering met nadruk op het economische paradigma (Butler, 1991) en de Harvard-benadering die zich meer baseert op systeemdenken en menselijk gedrag (Pfeffer, 1994). In de bedrijfskundige theorieën over strategisch management is dit onderscheid zichtbaar in de Plannings- en positioneringsschool (Ansoff, 1984; Porter, 1985) en de Culturele en leerschool (Senge, 1990; Prahalad en Hamel, 1990).

In het eerste decennium van de 21^e eeuw blijkt uit onderzoek dat een gecombineerde visie op organisatieverandering vanuit beide invalshoeken succesvol kan zijn. Boonstra (2004) slaat in navolging van Beer en Nohria (2000) de brug tussen de ideaaltypische benaderingen door het beschrijven van een theorie voor *continuous change*.

Deze studie betreft de rol van commissarissen bij organisatieverandering. In de literatuur over het *management of change* is veel te vinden over hoe een directeur of manager kan omgaan met weerstanden en andere problemen die spelen bij veranderingsprocessen. Maar vrijwel niets is te vinden over de rol van commissarissen bij veranderingsprocessen. Onduidelijk blijft of dat te maken heeft met de Angelsaksische oorsprong van de meeste literatuur over verandermanagement, waardoor de commissaris als onderdeel van de board of directors vanzelf wordt 'meegenomen', of dat in de literatuur stilzwijgend de veronderstelling bestaat dat verandermanagement een zaak is voor de lagere echelons. Als dat laatste het geval is, gaat het waarschijnlijk om leidinggeven aan 'eerste-ordeveranderingen'.¹

2. Corporate governance

Een algemeen aanvaarde definitie van corporate governance is de volgende: 'corporate governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over verantwoording en toezicht' (Commissie Corporate Governance, 2003). Van Manen (1999) omschrijft corporate governance als 'het proces van beïnvloeding door belanghebbenden van de gang van zaken bij ondernemingen, zowel ter zake van de besluitvorming als ter zake van de uitvoering.'

Als het gaat om de rol van commissarissen bij organisatieverandering biedt de Nederlandse corporate governance-literatuur weinig houvast. Uitzonderingen zijn onder meer Bakker (2002), die uitgebreid ingaat op de rol van commissarissen bij fusies en overnames, Croon en Te Velde (1997), die afzonderlijk de rol en taken van commissarissen bij 'crisis, groeistuipen en conflict' behandelen, en Postma en Van Ees (2000), die vermelden dat het bestuur bijdraagt aan de strategische besluitvormingsprocessen in de organisatie, waaronder veranderingsprocessen. Ook in internationale literatuur over corporate governance is relatief weinig aandacht voor de rol van de board of de raad van commissarissen bij organisatieverandering, zo kan ik afleiden uit studies van Gabrielsson en Huse (Huse, 2004; Gabrielsson en Huse, 2005). Naar aanleiding van hun studie naar de onderwerpen van 127 corporate governance-artikelen in internationale wetenschappelijke tijdschriften presenteren de auteurs vier categorieën van onderzoek naar corporate governance:

1. *input-output studies, de board als black box;*
2. *contingency studies;*
3. *behavioral studies; en*
4. *evolutionary studies.*

De eerste categorie studies bevat veelal vergelijkingen van openbare gegevens (zoals informatie uit jaarverslagen). De tweede categorie betreft veelal studies naar verschillende systemen van corporate governance. De derde en vierde categorie betreffen studies 'inside the black box', gebaseerd op vragenlijsten respectievelijk persoonlijke gesprekken. De rol van commissarissen kan in feite alleen onderzocht worden door een studie van de derde of vierde categorie te doen. In die categorieën vinden Gabriëlsson en Huse slechts vijftien van de 127 artikelen: in categorie 3 veertien artikelen en in categorie 4 twee artikelen. De auteurs concluderen dat de modellen die in de artikelen worden gepresenteerd, statisch van aard zijn en dat meer dynamische invalshoeken als historie, leren of verandering zelden worden gehanteerd (Gabriëlsson en Huse, 2004).

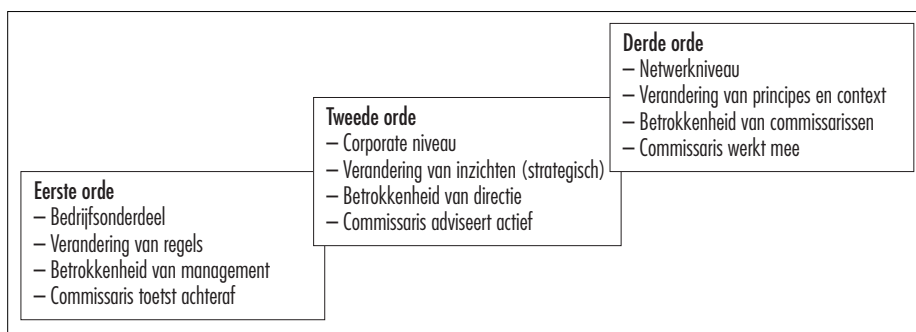
Een eerste constatering op basis van de literatuurstudie betreft de theoretische lacune. 'De rol van commissarissen bij veranderingsprocessen' betreft in feite een relatief onbekend kennisgebied, zoals weergegeven in figuur 1. Het onderzoek richt zich op basis hiervan op het geven van een eerste invulling voor deze lacune.

Figuur 1.
Lacune in de wetenschappelijke theorieën



Een tweede constatering betreft het veronderstelde verband tussen niveaus van verandering en niveaus van actie van directeuren en commissarissen. In de literatuur over organisatieverandering wordt onderscheid gemaakt in veranderingen van de eerste, tweede en derde orde. De veronderstelling die voortvloeit uit de literatuurstudie, is dat de commissarissen met name een rol spelen bij veranderingen van de tweede en derde orde. Het betreft dan veranderingen van inzichten en van principes. Figuur 2 geeft de veronderstelde relatie tussen organisatieverandering en de rol van commissarissen weer.

Figuur 2.
De veronderstelde relatie tussen organisatieverandering en de rol van commissarissen



Een derde constatering betreft de opschuiving van taken en activiteiten tussen directeuren en commissarissen in geval van organisatieveranderingen. Uit de literatuurstudie concludeer ik dat, als het gaat om tweede- en derde-orde-verande-

Stefan Peij

ringen, activiteiten van de raad van commissarissen opschuiven in de richting van de activiteiten van de directie. Indien onvoldoende onderkend en begeleid, kan deze opschuiving leiden tot spanningen, grensconflicten en rolvervingen binnen en tussen de bestuurslichamen. Het betreft een natuurlijke opschuiving die een kritische evaluatie vereist van de nu geldende opvattingen over taakstelling, structuur en samenstelling van iedere individuele raad van commissarissen.

Een vierde constatering betreft de potentiële spanningen binnen en tussen bestuurslichamen ten aanzien van belangrijke onderdelen van de taakstelling van raden van commissarissen. Uit beschrijvingen en analyses van de taken van commissarissen komen drie belangrijke taakgebieden naar voren:

- het houden van toezicht op de bedrijfsvoering;
- het adviseren van de directie;
- het ondersteunen van de directie bij bijzondere besluiten.

Op al deze taakgebieden kunnen potentiële spanningen binnen en tussen directie en commissarissen ontstaan.

Ten slotte constateer ik dat optimale beïnvloeding van besturing van organisatieverandering door commissarissen in de context van de geconstateerde opschuiving een belangrijk onderwerp is dat nader dient te worden onderzocht en gestructureerd. Ik zal mij in het vervolg dan ook vooral richten op de commissaris en de raad van commissarissen als onderzoeksobjecten.

3. Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel vloeit voort uit de hiervoor kort beschreven probleemschets en literatuurstudie. Het geeft de probleemstelling, onderzoeksvragen en te onderzoeken elementen, voortvloeiend systematisch weer (zie figuur 3).

Het onderzoeksmodel geldt als analytisch raamwerk voor interpretatie en evaluatie.

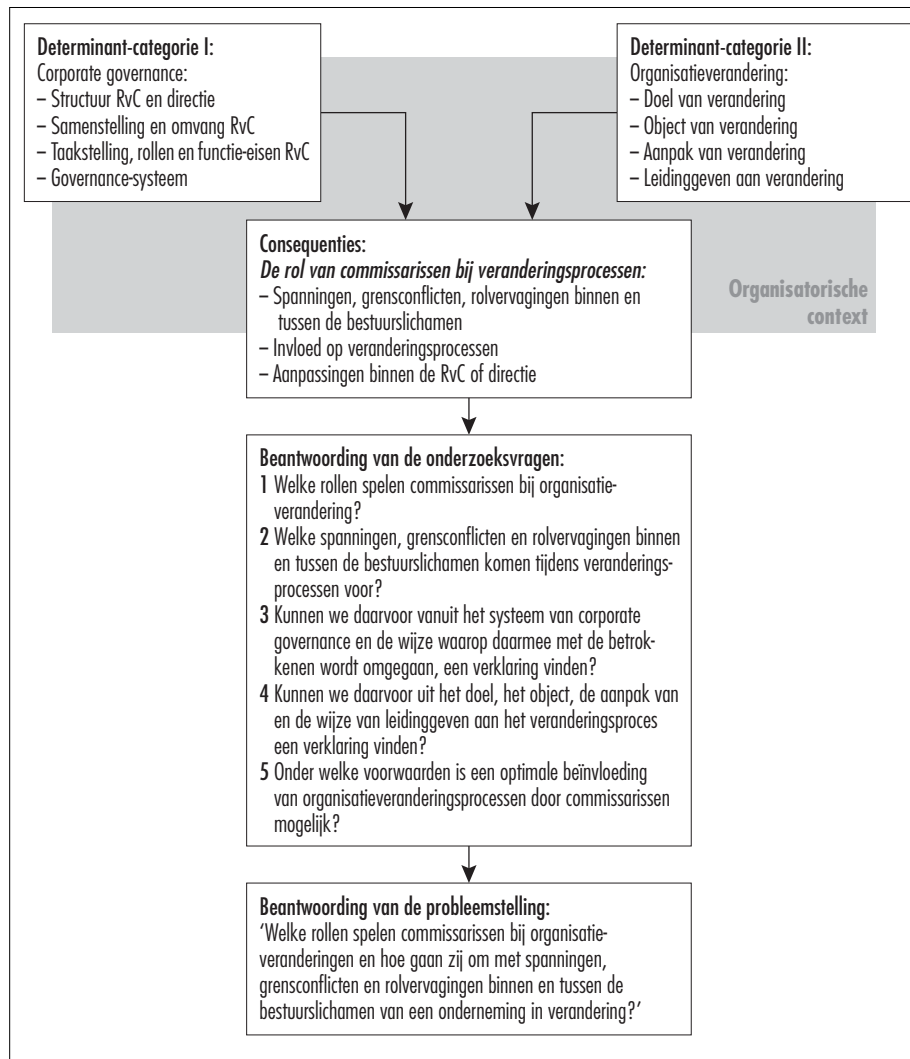
GROUNDLED THEORY ALS METHODOLOGISCH VERTREK PUNT

Het onderzoek is ingedeeld in drie fasen:

1. een initiële fase, waarbij door literatuuronderzoek en het houden van expertgesprekken is gewerkt aan de beschrijving van de problematiek, de probleemstelling, de vraagstellingen en het onderzoeksmodel;
2. een onderzoeksfase, waarbij met behulp van een onderzoeksprotocol informatie is verzameld aan de hand van de stellingen en het onderzoeksmodel;
3. een afrondende fase, waarin de bevindingen van het onderzoek zijn geanalyseerd en vastgelegd in de context van de probleemstelling.

De probleemstelling en vraagstellingen zijn onderzocht door middel van drie casusstudies met de *grounded theory*-methodologie als uitgangspunt. Grounded theory is een kwalitatieve onderzoeksmethode die de onderzoeker helpt om theorieën op een inductieve wijze uit de empirie te kunnen vormen. Het proces van

Figuur 3.
Onderzoeksmodel



Stefan Peij

theorievorming vanuit de empirische werkelijkheid is oorspronkelijk vormgegeven door Glaser en Strauss (1967). In de opvatting van Glaser en Strauss start het proces met een initieel idee dat vervolgens aan een veldstudie wordt onderworpen. De onbevangen houding van de onderzoeker is daarbij een belangrijke factor. 'One of the main characteristics of grounded theory is the researcher's inquisitive attitude [...] He tries to keep an open mind at all times' (Vermeulen, 2001). De benadering past bij het uitvoeren van verkennend onderzoek, omdat de onderzoeker uitgedaagd wordt om zo lang mogelijk onbevangen naar het vraagstuk te kijken.

De onderzoeksdata die worden gebruikt voor theorievorming, worden op een systematische wijze geanalyseerd. Bij grounded theory is het coderen van de onderzoeksdata een gebruikelijke systematiek. Codering is een vorm van analyse van onderzoeksgegevens, waarbij deze gegevens worden gesplitst, geconceptuali-

seerd en opnieuw worden samengebracht. Deze werkwijze stelt de onderzoeker in staat theorieën op te bouwen vanuit onderzoeksgegevens, ofwel, zoals gezegd, theorieën op een inductieve wijze uit de empirie te vormen.

In de literatuur worden drie vormen van codering onderscheiden: *open coding*, *axial coding* en *selective coding* (Vermeulen, 2001). Deze drie vormen worden gewoonlijk achtereenvolgend gehanteerd.

Het casusonderzoek heeft in verschillende 'rondes' plaatsgevonden. Deze worden in dit artikel geanonimiseerd en sterk verkort weergegeven. Voor de volledige beschrijving verwijs ik naar de in het najaar te verschijnen dissertatie *Commissaris op de bestuurdersstoel* (Peij, 2005).

De eerste ronde betreft een casusstudie naar het verzelfstandigingsproces bij de NV Openbaar Vervoer, de tweede ronde een casusstudie naar de procesvereenvoudiging bij dezelfde NV Openbaar Vervoer en de derde ronde een casusstudie naar de overname van American Publisher door NV Global Publisher en de fusieplannen van deze onderneming met English Publisher. Beide NV's betreffen Nederlandse ondernemingen die vanwege omvang en balans totaal aan de Structuurwet dienen te voldoen.

4. Het verzelfstandigingsproces bij de NV Openbaar Vervoer

De activiteiten van de NV Openbaar Vervoer waren in de eerste helft van de jaren negentig onderdeel van een ongedeelde bedrijf. Het had een raad van commissarissen en was een onderdeel van de rijksoverheid. In dit bedrijf waren alle activiteiten rondom railinfrastructuur en exploitatie daarvan gebundeld. Medio jaren negentig vond een verzelfstandigingsproces plaats op basis van een kabinetsbesluit, waarbij de activiteiten rondom railinfrastructuur in zogeheten 'taakorganisaties' werden geplaatst en de exploitatie in de NV Openbaar Vervoer. Het kabinetsbesluit was het rechtstreekse gevolg van het advies van een adviescommissie die Europees beleid had vertaald naar consequenties voor de Nederlandse situatie. Op basis van dit besluit stelde de directie van de NV Openbaar Vervoer een veranderprogramma op en voerde zij het uit. Een belangrijk onderdeel van deze uitvoering betrof onderhandelingen tussen het bedrijf en de rijksoverheid over de verzelfstandiging. Nadat een akkoord was bereikt over de voorwaarden voor verzelfstandiging is overgegaan tot de uitvoering van de afspraken tussen het bedrijf en de rijksoverheid.

De commissarissen spraken tijdens de reguliere vergaderingen met de voorzitter van de raad van bestuur over het verloop van het proces en werden tussentijds door de raad van bestuur geïnformeerd wanneer nodig, zo is tijdens de gesprekken aangegeven.

Op spannende momenten, zoals die zich veelvuldig voordeden tijdens de onderhandelingen met de rijksoverheid, vond extra overleg plaats, meestal tussen de voorzitter en vice-voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de raad van bestuur. Vanwege de goede persoonlijke relatie tussen een lid van de

raad van commissarissen en de voorzitter van de raad van bestuur vond tussen hen extra informeel overleg plaats.

De personen die zitting hadden in de raad van commissarissen en raad van bestuur, zijn voor een belangrijk deel bepalend geweest voor de rolopvatting van de bestuurders en commissarissen tijdens het verzelfstandigingsproces van NV Openbaar Vervoer. De voorzitter van de raad van bestuur onderhield een formele relatie met de raad van commissarissen en hield zich zo strikt mogelijk aan de regels van de structuurregeling. Hij zorgde, zo is althans uit de onderzoeksinformatie op te maken, door middel van overlegstructuren en informatieverschaffing dat het accent van de taak van de commissarissen op toezicht gelegd bleef. Ook de andere stakeholders werden op die manier door de voorzitter van de raad van bestuur 'gemanaged'. Mede daardoor heeft de voorzitter van de raad van bestuur nooit grote problemen gekend voor wat betreft zijn positie: zijn bestuursstijl paste goed in de hiërarchische en bestuurlijke omgeving van de NV Openbaar Vervoer.

De meeste commissarissen voelden zich goed bij de bestuursstijl van de voorzitter van de raad van bestuur en de duidelijkheid die hij hen bood in de zin van verwachtingen en taken. Na 1997 werd dat, met name door de komst van een nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen, in eerste instantie niet anders. In de eerste twee tot drie jaren van zijn voorzitterschap eiste de raad van commissarissen wel een nadrukkelijker rol op dan voorheen. Dit uitte zich met name in het frequente overleg van de bestuursvoorzitter met de voorzitter en vice-voorzitter van de raad van commissarissen in 1999. Hierbij zijn geen noemenswaardige spanningen waargenomen tijdens het onderzoek.

Dat werd anders toen een nieuwe president-directeur werd benoemd (door de wijziging van raad van bestuur in directie werd deze functieaanduiding gekozen). Hierop wordt in de volgende casusbeschrijving nader ingegaan.

Bij de verzelfstandigingscasus bij NV Openbaar Vervoer is met name informatie gevonden over de toenemende strategische complexiteit en de spanningen in bestaande eigendomsverhoudingen en organisatievormen, zoals verwoord in de probleemstelling bij dit onderzoek. De toenemende strategische complexiteit heeft te maken gehad met een hernieuwde positionering van alle belanghebbenden van NV Openbaar Vervoer bij de verzelfstandiging. Zowel de aandeelhouder als de toezichthouder, de politiek, de betrokken departementen, het personeel en hun vertegenwoordigers en de bestuurders van NV Openbaar Vervoer zelf hebben een andere rol gekregen dan in de tijd dat NV Openbaar Vervoer een staatsbedrijf was.

Spanningen in bestaande eigendomsverhoudingen en organisatievormen hebben zich bij de verzelfstandiging van NV Openbaar Vervoer ook voorgedaan. De politiek en departementen kwamen op afstand te staan en kregen een meer indirecte betrokkenheid bij de gang van zaken bij NV Openbaar Vervoer. De Tweede Kamer kon zich niet meer in directe zin bemoeien met de bedrijfsvoering, maar werd het forum waaraan de minister van Verkeer en Waterstaat als vertegenwoordiger van de staat als enige aandeelhouder verantwoording dient af te leggen. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat werd concessieverlener (en kende meerdere, elders beschreven rollen ten opzichte van de verzelfstandigde NV

Openbaar Vervoer) en daarmee niet meer dan een 'opdrachtgever'. De overheid kan als '100 procent eigenaar' in de huidige structuurregeling relatief weinig invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering en haar vertegenwoordigers hebben duidelijk moeite gehad met deze rol. In de huidige Nederlandse structuurregeling geldt het adagium 'wie betaalt, bepaalt' maar ten dele.²

De casus van het verzelfstandigingsproces kent twee belangrijke kenmerken: de wijze waarop betrokkenen met elkaar en met derden omgaan en het niveau van het veranderingsproces zelf: het betreft de aard, het doel en de identiteit van de onderneming. Voor een tweede casus werd het interessant te bekijken of veranderingsprocessen van meer operationele aard ook een bijdrage kunnen leveren aan strategische complexiteit en spanningen in bestaande eigendomsverhoudingen en organisatievormen. Hierna worden daarvan een beschrijving en analyse gegeven.

5. De procesvereenvoudiging bij de NV Openbaar Vervoer

Ondertussen was de NV Openbaar Vervoer een structuurvennootschap met een raad van commissarissen en een hoofddirectie, met 100 procent van de aandelen in handen van de rijksoverheid. In het kader van verschillende verbeterprogramma's kwam een initiatief vanuit de directie van een dochter-NV van de NV Openbaar Vervoer voor procesvereenvoudiging. Na dit initiatief ontstond een ingewikkelde reeks akkoorden met interne en externe personeelsvertegenwoordigers, die weer werden opgezegd en opnieuw gesloten. Tijdens dit proces trad de directie van de dochter-NV aan als hoofddirectie van de NV Openbaar Vervoer en was de raad van commissarissen vrijwel volledig vervangen na afloop van de benoemingsperiode van een aantal voorgangers.

Na een intensieve periode van samenwerking tussen commissarissen en bestuurders werd de procesvereenvoudiging ingevoerd en weer afgeblazen. Vervolgens stelden commissarissen en bestuurders een verbeterplan op, wat door de minister van Verkeer en Waterstaat werd afgewezen. Uiteindelijk had dit het aftreden van de voltallige raad van commissarissen en een deel van de directie tot gevolg.

Bij de procesvereenvoudiging zijn de grenzen van de bevoegdheden van bestuurders en commissarissen veel meer opgezocht dan bij het proces van verzelfstandiging. Dat heeft enerzijds te maken met de personen die zitting hadden in de directie en de raad van commissarissen, en hun rolopvatting en anderzijds met de omstandigheden. De belangrijkste personen in dit krachtenveld zijn de president-commissaris en de president-directeur geweest. De president-directeur is een persoon die nadrukkelijk gebruikmaakte van de adviesrol van zijn commissarissen. De betreffende president-commissaris is een persoon die graag inhoudelijk goed op de hoogte is van wat er speelt op corporate niveau en die zich daar ook graag inhoudelijk mee bezighoudt. Van beide heren is tijdens het onderzoek duidelijk geworden dat ze 'sterke en dominante' persoonlijkheden zijn, die op een rechtstreekse, onverbloemde en duidelijke wijze met hun medebestuurders en toezichthouders communiceren en daarbij 'krachttal' niet schuwen. Uit het onderzoek blijkt dan ook dat regelmatig 'de vonken ervan af vlogen' tijdens de vergaderingen.

Een voorbeeld van het opzoeken van de grenzen van de bevoegdheden is het te woord staan van externe partijen, zoals de personeelsvertegenwoordigingen, door de president-commissaris. Dit is eigenlijk een taak van de directie in structuurvennootschappen. Het valt niet onder 'toezicht houden', 'de directie met raad terzijde staan' of 'het ondersteunen van de directie bij bijzondere besluiten'. Hoewel de grenzen van de taakstelling van directie en raad van commissarissen niet helemaal (juridisch) scherp zijn vast te stellen, zijn de activiteiten van de commissarissen tijdens de procesvereenvoudiging eerder een verlengstuk van laatstgenoemde taak: het ondersteunen van de directie bij bijzondere *activiteiten*. De raad van commissarissen trad voor het eerst zonder de directie direct op richting (externe) belanghebbenden op 1 april 2001, toen de raad met de minister van Verkeer en Waterstaat sprak op uitnodiging van laatstgenoemde. Als voorbereiding op dat gesprek hadden de commissarissen al gesproken met vakbonden en ondernemingsraad, in het bijzijn van de directie. Na invoering van de procesvereenvoudiging op 10 juni 2001 begon de minister de commissarissen steeds consequenter rechtstreeks aan te spreken. De omstandigheden en met name de gespannen verhoudingen tussen NV Openbaar Vervoer en de minister maakten het moeilijk voor de commissarissen om daar niet op in te gaan. De commissarissen werden zodanig 'meegezogen' in de problematiek dat rolvermenging optrad. Deze uitte zich onder meer in de actieve rol van de president-commissaris in de aanpassing van het verbeterplan dat in eerste instantie door de minister was afgevoerd.

Bij de procesvereenvoudiging zat de strategische complexiteit, net als bij het verzelfstandigingsproces, met name in het stakeholdermanagement. Niet vanuit een nieuwe rol voor alle belanghebbenden, maar vanwege de fundamentele wijziging in werkprocessen die het gevolg zou zijn geweest van de invoering van het concept en de grenzen van hun bevoegdheden die alle betrokkenen als gevolg daarvan hebben opgezocht.

Spanningen in organisatievormen bij de procesvereenvoudiging traden met name op in de herstructurering van het (belangrijkste) primaire proces van NV Openbaar Vervoer: reizigersvervoer.

Uit de casusstudie naar het traject van procesvereenvoudiging van de NV Openbaar Vervoer blijkt, zo concludeer ik, dat vervlechting van taken tussen bestuurders en commissarissen heeft plaatsgevonden. Uit de literatuurverkenning blijkt dat 'de opschuiving het gevolg kan zijn van de intensieve rol van de commissaris die vereist is bij derde-orde-verandering, van internationale verschillen in de structuur en samenstelling van bestuurslichamen, van belangrijke internationale veranderingen in de structuur en samenstelling van bestuurslichamen, van recente ontwikkelingen in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van raden van commissarissen in Nederland en van de taakopvatting van de raad van commissarissen' (Peij en Boonstra, 2002).

Bij de NV Openbaar Vervoer-cases, zowel de verzelfstandiging als de procesvereenvoudiging, is alleen over die laatste oorzaak onderzoeksinformatie te vinden: de taakopvatting van de raad van commissarissen. Bij de procesvereenvoudiging

is een intensieve rol van de commissaris aangetroffen (meer dan bij de verzelfstandiging van NV Openbaar Vervoer), terwijl sprake was van een eerste-ordeverandering, een verandering van regels. Deze intensieve rol heeft eerder te maken met de externe druk (van de politiek, de minister, de personeelsvertegenwoordigingen) dan het niveau van de verandering zelf.

De oorspronkelijke taakopvatting van de raad van commissarissen is met name bij de procesvereenvoudiging (meer dan bij de verzelfstandiging van NV Openbaar Vervoer) onder druk komen te staan, doordat commissarissen intensief bij het veranderingsproces betrokken raakten toen de directie niet meer geloofwaardig werd gevonden door belanghebbenden en als gesprekspartner minder effectief werd.

Bij de NV Openbaar Vervoer zijn in de twee casusstudies verschillende aspecten aan bod geweest die onderzoeksmateriaal opleveren voor beantwoording van de probleemstelling en onderzoeksvragen. Het is zinvol voor een volgende casusstudie te kijken naar een organisatieveranderingsproces dat zich in een andere institutionele context heeft afgespeeld. De NV Openbaar Vervoer kent één aandeelhouder: de Nederlandse staat. Om een andere institutionele context te vinden moet dus gekeken worden naar structuurvennootschappen die een gespreid aandelenbezit kennen. In de derde en laatste ronde van dit veldonderzoek is om die reden onderzoek gedaan bij een onderneming die aan deze criteria voldoet: NV Global Publisher NV, genoteerd aan de Amsterdamse Effectenbeurs (AEX). De veranderingsprocessen die daar hebben plaatsgevonden in de jaren negentig, de overname van American Publisher en de fusieplannen met English Publisher, hebben aandacht gevraagd van de commissarissen.

6. NV Global Publisher cases

De impact van de overname van American Publishers door NV Global Publishers was groot: zij leidde tot een verdubbeling van het aantal werknemers en de omzet en tot een verschuiving van het aandachtsgebied van de onderneming naar de Verenigde Staten. Bovendien werd de overname – voor het eerst in de geschiedenis van de onderneming – met vreemd geld gefinancierd, wat van grote invloed was op de balansverhoudingen. De overname van American Publisher liep vanuit governance- en veranderkundig oogpunt desondanks relatief soepel. De directie heeft de strategische noodzaak voor uitbreiding onderkend, onderzoek gedaan naar mogelijke overnamekandidaten, een selectie uitgevoerd en de onderhandelingen gestart. Vervolgens heeft de directie het proces van overname en integratie gemanaged. De samenwerking tussen de bestuurders en commissarissen was intensief, maar duidelijk vanuit de eigen rollen. Steeds vond tussentijds afstemming plaats met de raad van commissarissen: eerst met betrekking tot de strategische uitgangspunten, vervolgens over de steeds concreter wordende overnameplannen en ten slotte tijdens het overnameproces zelf. Op strategische momenten in het overnameproces zijn commissarissen bij het proces betrokken en ook op het hoofdkantoor van American Publisher aanwezig geweest.

De overname werd relatief lang intern gehouden en externe stakeholders relatief laat geïnformeerd.

De fusieplannen met English Publisher liepen minder voorspoedig. Er liepen zeer veel zaken door elkaar, variërend van weerstand tegen bij de fusie betrokken bestuurders en commissarissen vanuit het verleden tot de enorme juridische complexiteit van een fusie tussen internationale bedrijven met veel dochtervennootschappen en ingewikkelde bestuurlijke structuren. Door verschillende oorzaken zijn commissarissen betrokken geweest bij de onderhandelingen. Ondanks dat hiermee professioneel werd omgegaan en er sprake was van aantoonbare synergie, werd de fusie afgeblazen.

Bij de fusiebesprekingen zou het uiteraard de voorkeur van bestuurders en commissarissen van de NV Global Publisher zijn geweest om het proces 'zuiver' te houden. De Engelsen verwachtten echter de chairman en de vice-chairman van de board (voorzitter en vice-voorzitter van de raad van commissarissen) aan de onderhandelingstafel, niet altijd tot groot genoegen van de bestuurders van NV Global Publisher die een minder bepalende rol konden spelen. De betrokkenheid van zowel commissarissen als bestuurders heeft de onderhandelingen met English Publisher in mijn optiek onnodig complex gemaakt. Als de gesprekspartner daarom vraagt, is het desondanks vanzelfsprekend om op de uitnodiging commissarissen mee te laten praten in te gaan.

Bij NV Global Publisher zijn met name de groeiende behoefte aan internationale samenwerking en spanningen in bestaande eigendomsverhoudingen van toepassing geweest in de veranderingsprocessen die de onderneming heeft doorlopen. Dat betekent niet dat NV Global Publisher in de bestudeerde periode niet te maken heeft gehad met toenemende strategische complexiteit en spanningen in bestaande organisatievormen. Door een wereldwijde concentratietendens lijkt het veld van vraag naar en aanbod van uitgeversproducten en -diensten overzichtelijker te zijn geworden in de jaren negentig, maar de strategische complexiteit is toegenomen doordat de mogelijkheden voor grote uitgevers om te groeien enorm zijn beperkt.

De groeiende behoefte aan internationale samenwerking en spanningen in bestaande eigendomsverhoudingen zijn bij NV Global Publisher oorzaken en gevolgen van beide bestudeerde veranderingsprocessen geweest. De behoefte aan internationale samenwerking kwam voort uit de behoefte om te groeien, terwijl de Europese markten daarvoor beperkte mogelijkheden boden. Internationale, in dit geval transatlantische, samenwerking werd noodzakelijk geacht om de doelstellingen te kunnen behalen en dat leidde uiteindelijk tot de overname van American Publisher in 1995. Van spanningen in bestaande eigendomsverhoudingen is met name sprake geweest in het fusieproces met English Publisher.

De NV Global Publisher-casus leidt tot de conclusie dat verschillende verwachtingen over de rol van commissarissen bestaan vanuit verschillende governance-systemen. Dat stelt hoge eisen aan de beschikbaarheid en deskundigheid van de

commissarissen, alsmede aan de interactieve vaardigheden tussen raden van bestuur en commissarissen.

7. Onderzoeksbevindingen

Uit de analyse van de casusstudies leid ik af dat de rol die commissarissen spelen bij organisatieverandering afhankelijk is van factoren als persoonlijkheid, externe druk van belanghebbenden of uiteenlopende rolverwachtingen. Deze rollen betreffen veelal een intensieve betrokkenheid van de commissaris bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, soms vanuit een adviesrol en soms vanuit een geïntensiveerde toezichtrol. Deze intensieve betrokkenheid leidt in sommige gevallen tot spanningen en rolvervagingen binnen en tussen bestuurslichamen. Over 'grensconflicten' is in het onderzoek geen informatie gevonden.

Voor de gevonden spanningen en rolconflicten zijn zowel vanuit het systeem van corporate governance als de veranderingsprocessen zelf verklaringen gevonden. Tijdens veranderingsprocessen oefenen stakeholders druk uit op bestuurders en commissarissen om hun belang optimaal te kunnen behartigen. Deze externe druk blijkt een belangrijke verklarende factor voor de gevonden spanningen en rolconflicten.

Het duale governance-systeem is ook debet aan de gevonden spanningen en rolvervagingen, omdat commissarissen in dat systeem niet geacht worden zich met uitvoerende zaken te bemoeien, maar tegelijkertijd concrete instrumenten ter beschikking hebben om directe invloed uit te oefenen op het bestuur. Tegelijkertijd biedt het duale systeem voordelen in de zin van duidelijke rolverwachtingen als gevolg van de formele taakscheiding tussen bestuurders en commissarissen.

Uit het onderzoek is af te leiden dat commissarissen onder voorwaarden tijdelijk een uitvoerende taak kunnen verrichten.

De eerste voorwaarde betreft het machtigen. De commissaris wordt expliciet gemachtigd door de overige commissarissen om tijdelijk mee te besturen of een andere uitvoerende taak te verrichten. Daarbij worden afspraken gemaakt over de periode van meebesturen, de aard en omvang van de werkzaamheden en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de uitvoerende werkzaamheden van de commissaris.

De tweede voorwaarde betreft het terugkoppelen. In onderhandelingsituaties gaan de ontwikkelingen veelal snel. Het is van belang op welke wijze dan ook de overige commissarissen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen en standpunten.

De derde voorwaarde betreft het bespreken en laten goedkeuren. Een commissaris die tijdelijk mee bestuurt of een andere uitvoerende taak verricht, legt tijdelijk verantwoording af aan de overige commissarissen. De goedkeuring en toetsing kunnen niet door de tijdelijk gedelegeerde commissaris plaatsvinden en op hem of haar zijn de regels voor bestuurders voor de afgesproken periode van toepassing. De vierde voorwaarde is het afhechten. Na afloop van de tijdelijke bestuurlijke interventies van de commissaris wordt expliciet afgesproken dat er een einde is

gekomen aan de betreffende periode van de commissaris op de bestuurdersstoel en dat de commissaris vertrekt of vanaf dat moment zijn oude rol weer vervult, zolang dat niet tegenstrijdig is met de tijdelijk vervulde rol.

Een commissaris kan invloed uitoefenen op een veranderingsproces als zowel de formele als de informele structuur ruimte laat voor een – min of meer – uitvoerende rol in bijzondere omstandigheden.

Het onderzoek biedt nieuwe inzichten in de rol van commissarissen bij veranderingsprocessen waarbij de externe druk groot is. Ook biedt het onderzoek een kader voor verdere theorievorming over de relatie tussen veranderkunde en corporate governance.

NIEUWE PERSPECTIEVEN OP ORGANISATIEVERANDERING EN CORPORATE GOVERNANCE

Het onderzoek heeft bijgedragen aan de theorie over organisatieverandering en met name over management (rechtstreekse beïnvloeding) van organisatieveranderingen. Er is geen theorievorming geweest of aanvullend inzicht verkregen in soorten verandering of fasen in veranderingsprocessen, maar er is wel een bijdrage aan de theorievorming over verandermanagement geleverd door de verbinding die is gelegd tussen soorten verandering en de rol van commissarissen daarbij. Ook is er aanvullend inzicht verkregen in de politieke, sociale en gedragswetenschappelijke aspecten van verandermanagement.

De casusstudies hebben ook bijgedragen aan de theorievorming rondom corporate governance. Naast de uit de algemene literatuur bekende informatie over taakstelling en bevoegdheden is met deze studie de basis gelegd voor een verdere nuancering van de werkzaamheden van de commissaris. Er wordt een relatie verondersteld tussen verschillende situaties (eerste-, tweede- en derde-orde-veranderingen) en de redelijk generaliseerbare, onderscheidbare rollen die de commissaris in die situaties speelt. Uit de casuïstiek wordt duidelijk dat deze situaties en rollen in de praktijk door elkaar kunnen lopen.

Uit de studie blijkt dat niet de aard en intensiteit van het veranderingsproces, maar eerder de hoeveelheid externe druk die wordt uitgeoefend, van invloed zijn op de rol van commissarissen. Er zijn echter in het onderzoek wel situaties naar voren gekomen waarbij commissarissen moeten opschakelen, waardoor de veronderstelling van het bestaan van een relatie tussen soorten veranderingsprocessen en commissarisrollen overeind blijft. Nader onderzoek zal kunnen uitwijzen hoe deze 'soorten' dan kunnen worden aangeduid en gecategoriseerd.

8. Beantwoording probleemstelling en onderzoeksvragen

Samenvattend kunnen de onderzoeksvragen als volgt worden beantwoord:

- commissarissen spelen hun rol bij organisatieverandering afhankelijk van factoren als persoonlijkheid, externe druk van belanghebbenden of uiteenlopende

rolverwachtingen. Deze rollen betreffen veelal een intensieve betrokkenheid van de commissaris bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, soms vanuit een adviesrol en soms vanuit een geïntensiveerde toezichtrol;

- spanningen en rolervagingen binnen en tussen bestuurslichamen komen voor in gevallen waar de commissaris (tijdelijk) plaatsneemt op of naast de bestuurdersstoel en wanneer de commissaris zich nadrukkelijk bemoeit bij de uitvoering van beleid van zijn commissarispositie;
- over 'grensconflicten' is in het onderzoek geen informatie gevonden;
- het duale governance-systeem is mede debet aan de gevonden spanningen en rolervagingen, omdat commissarissen in dit systeem niet geacht worden zich met uitvoerende zaken te bemoeien, maar tegelijkertijd de beschikking hebben over concrete instrumenten om directe invloed uit te oefenen op het bestuur;
- ook de veranderingsprocessen zelf bevatten factoren die de rol van commissarissen bij veranderingsprocessen helpen verklaren, zoals de mate van externe druk van belanghebbenden tijdens veranderingsprocessen en de mate waarin bestuurders zijn ingewerkt op het moment dat de verandering plaatsheeft;
- uit het onderzoek is af te leiden dat commissarissen onder voorwaarden tijdelijk een uitvoerende taak kunnen verrichten. Deze voorwaarden betreffen: machtigen, terugkoppelen, bespreken en laten goedkeuren en afhechten.

Dit leidt – kort geformuleerd – tot de volgende beantwoording van de probleemstelling:

- commissarissen gaan in tijden van organisatieverandering zakelijk met elkaar, met bestuurders en stakeholders om;
- zowel het duale als het unitaire governance-model biedt een basis voor beïnvloeding van veranderingsprocessen door commissarissen. Ondanks de bijdrage van het duale governance-model aan gevonden spanningen en rolervagingen en de uit de literatuur blijvende mindere slagvaardigheid in tijden van verandering, biedt het model het voordeel van duidelijkheid ten aanzien van de rolverwachtingen van commissarissen en bestuurders;
- een commissaris kan invloed uitoefenen op een veranderingsproces als zowel de formele als de informele structuur ruimte laat voor een – min of meer – uitvoerende rol in bijzondere omstandigheden;
- wanneer de commissaris de situatie als zodanig inschat dat hij plaatsneemt op of naast de bestuurdersstoel, is het verstandig enerzijds aan de in de vorige paragraaf genoemde voorwaarden te voldoen en anderzijds te zorgen voor een andere – tijdelijke – voorziening voor het toezicht.

AANVULLENDE INZICHTEN EN DISCUSSIEPUNTEN

Uit de studie komt een aantal aanvullende inzichten en discussiepunten naar voren, waarvan in deze paragraaf een selectie is opgenomen. Voor een volledige beschrijving wordt verwezen naar mijn dissertatie (Peij, 2005).

Mensen zijn meer bepalend dan regels: ruimte om te doen wat nodig is

Een bevinding uit deze studie is dat mensen meer bepalend zijn dan regels en dat

het elkaar gunnen van ruimte essentieel is om tot creatieve en effectieve oplossingen van bedrijfsproblemen te komen. Zolang regels (zoals vervat in codes, richtlijnen, reglementen en wetten) zorgen voor verduidelijking van verwachtingen en rollen, is er niets aan de hand. Wanneer regels echter een voorschrijvend karakter krijgen, beperken ze de creativiteit en het ondernemerschap en dragen ze bij aan de 'juridisering' van het bedrijfsleven. Hoe dan ook, uiteindelijk zullen topfunctionarissen in bedrijven altijd de ruimte claimen om te doen wat nodig is, en dat is misschien maar goed ook.

Informele macht weegt voor commissarissen zwaarder dan formele macht

Een andere bevinding is dat informele macht zwaarder weegt dan formele macht. De bevoegdheid van commissarissen in structuurvennootschappen om de directie te kunnen schorsen en ontslaan is een duidelijke 'stok achter de deur', maar het succesvol samen runnen van een bedrijf vraagt gewoonlijk om meer subtiele vormen van bijsturing. Soms lijkt het net een balletvoorstelling, waar sierlijk met en om elkaar heen wordt gedanst. Daarbij worden methoden en technieken gebruikt die niet tot het formele instrumentarium van de commissaris behoren. De uitkomsten van de studie passen eerder in een pleidooi voor de verdere ontwikkeling van sociale vaardigheden van de commissaris dan in een pleidooi voor het verder verrijken van zijn formele instrumentarium.

Onderzoek naar handelen van commissarissen leidt tot waardevolle inzichten, hoewel de generaliseerbaarheid van de uitkomsten lastig blijft

In de discussie hoort mijns inziens ook een punt over de onderzoeksaanpak zelf. De keuze voor het onderzoeken van een beperkt aantal situaties (cases) leidt tot een inmiddels klassieke discussie over de robuustheid van het onderzoeksmateriaal en de zekerheid over de objectiviteit van de uitkomsten. Mijn stelling is dat onderzoek naar een dynamisch onderwerp als de rol van commissarissen bij organisatieverandering alleen mogelijk is door *inside the black box* te gaan. Dergelijke onderwerpen dienen kwalitatief te worden onderzocht. Dat kan grofweg op twee manieren: door in de breedte met actoren (en deskundigen) te spreken over specifieke thema's (diepgang op de thema's) of door in de diepte met actoren te spreken over een specifiek geval (diepgang op de cases). In beide gevallen is een duidelijk en expliciet onderzoeksontwerp vooraf en een verantwoording achteraf noodzakelijk voor de verifieerbaarheid.

De beslotenheid van het handelen van commissarissen maakt onderzoek nu eenmaal lastig en uitkomsten moeilijk generaliseerbaar. Dat neemt niet weg dat er waardevolle inzichten kunnen worden verkregen.

IMPLICATIES VOOR DE PROFESSIONAL: COMMISSARIS, BESTUURDER, ADVISEUR EN WETENSCHAPPER

Het in dit artikel toegelichte onderzoek betreft een eerste, verkennende studie. Voor onderzoekers in de wetenschapsgebieden verandercunde en corporate governance is nog veel werk te doen om een beter beeld te krijgen van de rol van commissarissen bij veranderingsprocessen.

Organisatieadviseurs en bestuurders hebben een belangrijke taak om hun bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van de commissaris en het commissariaat. Zij zijn belangrijke sparringpartners en hebben een verantwoordelijkheid in het inbrengen van kennis, procesvaardigheden en *countervailing power*. De aandacht voor corporate governance en de rol van de commissaris is geen tijdelijke zaak; zij zal in de komende jaren onverminderd voortduren en zich verspreiden naar alle hoeken van economie en maatschappij. De informatierevolutie en technologische ontwikkelingen stuwden ons verder, maken meer mogelijk en vergroten tegelijkertijd de complexiteit van het ondernemen en het toezicht houden. 'Rustig vaarwater' komt steeds minder voor en wie in de ruwe zee goed navigeert en samenwerkt, overleeft.

We krijgen in toenemende mate te maken met veranderingsprocessen die de grenzen van organisaties, landen en continenten overstijgen. Als gevolg daarvan dient de commissaris zich verder te ontwikkelen tot een 'betrokken professional'. Deze ontwikkeling is reeds in gang gezet, gestimuleerd door externe druk en verschillende vormen van regelgeving, en zal zich voortzetten in het kader van het werken naar de 'geest' en niet naar de 'letter' van de nieuwe regels. Deze studie naar de rol van commissarissen bij veranderingsprocessen heeft duidelijk gemaakt dat de aandacht van commissarissen in het komende decennium niet primair moet uitgaan naar het slechts naleven van de regels en het beperken van juridische aansprakelijkheid, maar naar het versterken van het informele instrumentarium. Daarbij gaat het voor de commissaris om het verstevigen van de eigen maatschappelijke positie, het vergroten van de interpersoonlijke vaardigheden, een grote mate van betrokkenheid bij de onderneming en haar sleutelfunctionarissen, een open houding naar stakeholders en het continu werken aan zelfevaluatie en kennisverwerving om de complexiteit blijvend te kunnen overzien.

Noten

1. Ik hanteer het begrip 'eerste-orde-verandering' als het gaat om verandering van regels, 'tweede-orde-verandering' als het verandering van inzichten betreft en 'derde-orde-verandering' als het gaat om verandering van principes, van context.
2. Dit lijkt met de aanpassing van de Structuurwet per 1 oktober 2004 en de aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat, die beide voorstellen voor meer invloed van aandeelhouders bevatten, te veranderen.

Literatuur

- Ansoff, H.I. (1984), *Implementing Strategic Management* – New Jersey: Prentice Hall
- Argyris, C. (1964), T groups for organizational effectiveness. – In: *Harvard Business Review*, 42, p. 60-74
- Bakker, Hans J.C. (2002), *Achter de schermen: De balanceerkunst van de commissaris bij fusies en overnames*. – Schiedam: Scriptum

- Beer, Michael en Nitin Nohria (2000), *Breaking the Code of Change*. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Boonstra, J.J. (ed.) (2004), *Dynamics of Organisational Change and Learning*. – Chichester: Wiley
- Butler, J.E. (1991), *Strategy and Human Resources Management*. – Cincinnati: South Western Publishers
- Commissie Corporate Governance of Commissie-Tabaksblad (2003), *De Nederlandse corporate governance code; Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*. – Amsterdam
- Croon, F.A. en J.H. te Velde (1997), *De meerwaarde van de commissaris*. – Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie
- Gabrielson, J. en M. Huse (2004), Context Behavior and Evolution, Challenges in Research on Boards and Governance. – In: *International Studies of Management and Organization*, 34, 12, p. 11-36
- Galbraith, J. (1977), *Organization Design*. – Reading (MA): Addison-Wesley
- Glaser, B.G. en A.L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*. – Chicago: Aldine
- Huse, M. (2005), Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. – In: *British Journal of Management*, Vol. 16, S65-S79
- Lewin, K. (1946), Action research and minority problems. – In: *Journal of Social Issues*, 2, p. 34-46
- Manen, J.A. van (1999), *Monitor in het belang van de vennootschap, een analyse van de functie van commissarissen*, proefschrift (Rijksuniversiteit Groningen). – Amsterdam: Elsevier
- Peij S.C. en J.J. Boonstra (2002), De rol van commissarissen bij grootschalige organisatieveranderingen. – In: *Bedrijfskunde*, jaargang 74, nummer 2
- Peij S.C., P.W. Moerland, J.R. Glasz, R.J. in 't Veld et al. (2002), *Handboek Corporate Governance*. – Deventer: Kluwer
- Peij, S.C. (2005), *Commissaris op de bestuurdersstoel*. – Assen: Van Gorcum (te verschijnen in najaar 2005, ISBN 90 232 4139 8)
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through People. Unleashing the power of the workforce*. – Boston: Harvard Business School Press
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. – Boston: Free Press
- Postma, Th. en H. Van Ees (2000), *On the functions of supervisory boards in the Netherlands*, SOM Research Rapport 00E50, Groningen
- Prahalad C.K. en G. Hamel (1990), The core competence of the corporation. – In: *Harvard Business Review*, 68, 3, p. 79-91
- Schein, E. (1969), *Process Consultation: Its role in Organizational Development*. – Reading (MA): Addison-Wesley
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. – New York: Doubleday
- Vermeulen, P. (2001), *Organizing product innovation in financial services*, proefschrift. – Nijmegen: University Press