

De toegevoegde waarde van de voordrachtscommissaris

Barbara Baarsma en Mijntje Lückerath-Rovers

SAMENVATTING In het kader van het moderniseren van intern toezicht op ondernemingen heeft ook de Ondernemingsraad (OR) een taak gekregen van de wetgever. De OR heeft daarmee verschillende aanknopingspunten om het toezicht door de Raad van Commissarissen (RvC) te beïnvloeden, waaronder het (versterkt) aanbevelingsrecht om een commissaris te benoemen. Van dit recht wordt lang niet altijd gebruik gemaakt. Dat is een gemiste kans, omdat er aanwijzingen zijn dat een RvC met een OR-voordrachtscommissaris op een aantal punten significant beter functioneert dan een RvC zonder OR-voordrachtscommissaris. Omdat het effect van de voordrachtscommissaris op veel punten echter geen (positief) effect lijkt te hebben, is vervolgonderzoek nodig naar onder andere de relatie met sectoren en ook andere aspecten, als de omvang van de onderneming of instelling waarop toezicht wordt gehouden. Pas daarna zijn beleidsmatige conclusies te trekken over bijvoorbeeld het stimuleren van het voordrachtsrecht.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het voordrachtsrecht van de OR bij de benoeming van commissarissen lijkt nog onderbenut. Het aantonen van de bijdrage die OR-voordrachtscommissarissen leveren aan het functioneren van de totale RvC op een aantal belangrijke toezichtstaken van de RvC zou kunnen leiden tot een beter gebruik van het voordrachtsrecht.

1 Inleiding

De maatschappelijke druk op Raden van Commissarissen (RvC's) om opener, diverser, transparanter en onafhankelijker te worden, neemt toe. De wetgever tracht deze cultuurverandering af te dwingen door nieuwe wetgeving en aanscherping van de corporate governance code. Denk daarbij aan het vrouwenquotum, het maximeren van het aantal commissariaten per toezichthouder, het verplichte jaarlijkse verslag van de RvC over zijn werkzaamheden en de verplichte jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC. In het kader van het moderniseren van intern toezicht op ondernemingen heeft ook de Ondernemingsraad (OR) een taak gekregen van de wetgever. De OR heeft daarmee verschillende aanknopingspunten om het toezicht door de RvC te beïnvloeden, waaronder het (versterkt) aanbevelingsrecht om een commissaris te benoemen.

Het aanbevelingsrecht van de OR is één van de middelen waardoor de kwaliteit van het toezicht zou moeten verbeteren. Leidt de aanwezigheid van een OR-voordrachtslid daadwerkelijk tot een verbeterd toezicht? We beantwoorden deze vraag aan de hand van eerder onderzoek en op basis van het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 (De Bos en Lückerath-Rovers, 2012).

Paragraaf 2 beschrijft eerst kort het aanbevelingsrecht en kijkt op basis van eerder onderzoek of de OR gebruik maakt van het aanbevelingsrecht om een commissaris te benoemen. Vervolgens onderzoekt paragraaf 3 of er een theoretische grondslag is om te veronderstellen dat een RvC met een OR-voordrachtscommissaris beter zou kunnen functioneren. In paragraaf 4 beschrijven we het onderzoek of RvC's met een door de OR voorgedragen commissaris beter functioneren. We concluderen dat het een gemiste kans is dat veel ondernemingsraden op dit moment nog geen gebruik maken van het aanbevelingsrecht, omdat het effect van een voordrachtscommissaris op enkele punten leidt tot een beter functionerende RvC.

2 Het aanbevelingsrecht wordt onderbenut¹

Sinds 2004 hebben ondernemingsraden onder de wettelijke structuurregeling voor grote NV's het recht om voor een derde van de commissarisposten kandidaten voor te dragen.² De RvC's moeten dergelijke voordrachten overnemen, tenzij daar grote bezwaren tegen bestaan, zoals ongeschiktheid van de kandidaat of een verstoring van de samenstelling van de RvC door de benoeming van de OR-kandidaat. In Box 1 zijn de wettelijke bepalingen betreffende het (versterkt) aanbevelingsrecht van de OR samengevat. Naast het voordrachtsrecht dient de RvC bijvoorbeeld ook de profielschets aan de OR voor te leggen (Boek 2 BW, artikel 158/268 lid 3).

Box 1 Het (versterkt) aanbevelingsrecht van de OR bij de benoeming van commissarissen

Aanbevelingsrecht benoeming commissarissen - structuurregeling (Boek 2 BW, artikel 158/268 lid 5)

De algemene vergadering en de ondernemingsraad kunnen aan de raad van commissarissen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedra-

gen. De raad deelt hun daartoe tijdig mede wanneer, ten gevolge waarvan en overeenkomstig welk profiel in zijn midden een plaats moet worden vervuld. Indien voor de plaats het in lid 6 bedoelde versterkte recht van aanbeveling geldt, doet de raad van commissarissen daarvan eveneens mededeling.

Versterkt aanbevelingsrecht benoeming commissarissen – structuurregeling (Boek 2 BW, artikel 158/268 lid 6)

Voor een derde van het aantal leden van de raad van commissarissen geldt dat de raad van commissarissen een door ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht plaatst, tenzij de raad van commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeveling op grond van de verwachting dat de aanbevolen persoon ongeschikt zal zijn voor de vervulling van de taak van commissaris of dat de raad van commissarissen bij benoeming overeenkomstig de aanbeveling niet naar behoren zal zijn samengesteld. Indien het getal van de leden van de raad van commissarissen niet door 3 deelbaar is, wordt het naastgelegen lagere getal dat wel door 3 deelbaar is in aanmerking genomen voor de vaststelling van het aantal leden waarvoor dit versterkte recht van aanbeveling geldt.

De OR is niet het enige orgaan die een aanbevelingsrecht heeft voor wat betreft de interne toezichthouder. Zo hebben cliëntenraden in zorginstellingen doorgaans ook een dergelijk recht. Hetzelfde geldt voor huurplatforms bij woningcorporaties, medezeggenschapsraden op onderwijsinstellingen en universiteiten en de gemeentelijke en provinciale overheid bij water- en energiebedrijven. Uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 volgt dat de OR dan wel niet de enige belanghebbende institutie is die commissarissen voordraagt, maar wel het vaakst een commissaris voordraagt (in 41% van de RvC's). Tabel 1 laat zien hoe vaak andere stakeholders commissarissen voordragen. De spreiding over sectoren verschilt sterk. Daar waar in 69% van de RvC's in het onderwijs een door de OR voorgedragen commissaris zit, is dat bij familiebedrijven slechts 14%. Het hoge percentage bij onderwijs zou verklaard kunnen worden door de relatief hoge organisatiegraad in de sector, waardoor men zich mogelijk beter bewust is van rechten.

Uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 onder 202 commissarissen uit vele verschillende sectoren blijkt dat een gemiddelde RvC 5,5 leden kent (De Bos en Lückerrath-Rovers, 2012). Alhoewel het wettelijk voordrachtsrecht niet voor alle sectoren en organisatievormen geldt, zou dit betekenen dat een OR gemiddeld het recht heeft om één commissaris voor te dragen (een derde van 5,5 wordt naar beneden afgerond). Als de OR geen gebruik maakt van zijn aanbevelingsrecht, wijst de RvC zelf in

eigen kring een lid aan die de rol van 'voordrachtscommissaris' vervult.

De door de OR voorgedragen commissaris is geen belangenbehartiger van de medewerkers. Hij vervult dezelfde rol als de andere, gewone commissarissen. Uiteraard kan er wel sprake zijn van intensiever contact tussen de voorgedragen commissaris en de OR. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 laat zien dat de voordrachtscommissaris – waaronder de door de OR voorgedragen commissaris – zich zelden laat leiden door het specifieke belang waardoor hij is benoemd of voorgedragen (p. 20). Beïnvloeding van de voordrachtscommissaris komt alleen voor bij niet-beursondernemingen (24%), coöperaties (18%) en familiebedrijven (14%).

De wettelijke ruimte om een commissaris voor te dragen, wordt door de OR nog niet optimaal benut. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat ondernemingsraden in het algemeen weinig gebruik maken van het recht om (ten hoogste) een derde van het aantal leden van de RvC voor te dragen. Deze onderzoeken betreffen verschillende populaties en verschillende jaartallen en zijn daarom niet zonder meer vergelijkbaar. Hierna bekijken we eerst onderzoeken binnen internationale structuurvennootschappen (een studie onder leiding van Goodijk uit 2004 en een studie verricht door de Multi Nationale Ondernemingsraden (MNO) uit 2011) en vervolgens bekijken we een tweetal studies die naar een bredere populatie van bedrijven hebben gekeken (Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 en onderzoek van het Nationaal Register uit 2011).

Onderzoeken binnen internationale ondernemingen

Het eerste onderzoek naar benutting van het aanbevelingsrecht is uitgevoerd door Lemain. Het betreft een afstudeerscriptie over de periode 2003-2004 onder begeleiding van Goodijk. De onderzoeksresultaten zijn beschreven in Goodijk (2005) en zijn aangehaald door het Nationaal Register (2011, p. 24). Uit dit afstudeeronderzoek volgt dat 51% van de 83 ondernemingsraden van grote en internationale structuurvennootschappen gebruik maakt van het aanbevelingsrecht (response rate van 30%). In meer dan 80% van de gevallen werd de voordracht overgenomen door de RvC. Hoe meer werknemers een onderneming heeft, hoe hoger het percentage dat gebruik maakt van dit recht: indien het bedrijf meer dan 2.000 werknemers heeft maakt 71% van OR's gebruik van haar aanbevelingsrecht, terwijl dat slechts 33% is bij bedrijven met minder dan 500 werknemers. Ook wordt vaker gebruik gemaakt van het aanbevelingsrecht als de (enige) aandeelhouder een Nederlands bedrijf is (57%). Het gebruik van het aanbevelingsrecht is minder groot als er slechts een of enkele aandeelhouders zijn (35%). Verder blijkt dat in meer dan de helft van de gevallen het niet de OR was die uit zichzelf met een voordracht komt, maar dat de RvC hem daartoe uitnodigt.

Tabel 1 RvC met voorgedragen commissaris (n = 202), Nationaal Commissarissen Onderzoek, p. 19

Soort onderneming	n	OR	%	Overheid ¹	%	Gebruikersplatform ²	%	Aandeelhouder	%
Beursonderneming	14	7	50%	0	0%	0	0%	3	21%
Niet-beursonderneming	50	20	40%	6	12%	3	6%	27	54%
Coöperatie	17	7	41%	0	0%	4	24%	0	0%
Familiebedrijf	21	3	14%	0	0%	0	0%	18	86%
Zorginstelling	48	27	56%	1	2%	29	60%	0	0%
Woningbouwcorporatie	31	8	26%	1	3%	23	74%	0	0%
Onderwijsinstelling	13	9	69%	0	0%	2	15%	0	0%
Culturele instelling/goede doelen	4	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Anders	4	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%
Totaal	202	83	41%	9	4%	61	30%	50	25%

¹ Centraal of lager.

² Bijvoorbeeld patiëntenorganisatie

Een recenter onderzoek naar het gebruik van het aanbevelingsrecht door ondernemingsraden van multinationale ondernemingen is uitgevoerd door MNO (2011) en laat zien dat het aandeel ondernemingsraden van internationale ondernemingen dat gebruik maakt van het aanbevelingsrecht is gestegen. Anno 2011 is het percentage van de ondernemingsraden dat gebruik maakt van zijn (versterkt) aanbevelingsrecht gestegen tot 86%. Aan dit onderzoek deden 36 van de 50 van de bij MNO aangesloten multinationals mee. In 2009 voerde MNO ook al een enquête uit onder haar leden, waaruit bleek dat 76% van de (centrale) ondernemingsraden (19 van 25) voornemens was om bij eerstvolgende gelegenheid gebruik te maken van het versterkt voordrachtsrecht. Verder gaf 16% aan geen gebruik te zullen maken van dit recht (4 van de 25) en 8% niet bekend was met het aanbevelingsrecht (2 van de 25). De bij de MNO aangesloten ondernemingsraden hebben gemiddeld iets vaker dan zij zich in 2009 hadden voorgenomen gebruik gemaakt van het aanbevelingsrecht (80 in plaats van 76%).

Onderzoeken binnen een brede populatie van ondernemingen

De laatste jaren is ook onderzoek gedaan naar het gebruik van het aanbevelingsrecht door ondernemingsraden van nationale bedrijven en organisaties in uiteenlopende sectoren (van onderwijs tot industrie). Uit onderzoek van het Nationaal Register (2011) blijkt dat ondernemingsraden slechts in een op de drie gevallen met een voordracht komen.³ Voor dit onderzoek zijn alle in het Nationaal Register opgenomen toezichthouders geanalyseerd. In het kader van het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 is ook gekeken hoe vaak ondernemingsraden gebruik maken van hun aanbevelingsrecht. Dat blijkt in 41% van de gevallen zo te zijn (83 van 202; zie tabel 1).

In 2009 leidt Goodijk een onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken (Van Beurden, Van Ees en Goodijk, 2009). Het onderzoek bestaat onder andere uit een enquête onder 250 voorzitters/secretarissen van ondernemingsraden van bij MNO aangesloten bedrijven en van (middel)grote structuurvennootschappen die al dan niet op de beurs genoteerd staan. De uiteindelijke respons is 35% (87 respondenten). Uit de enquête volgt dat wat betreft het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen op een 5-puntsschaal (1 = nooit, 5 = altijd) een gemiddelde van 3,0 wordt gescoord. De auteurs merken op dat sprake is van een tweedeling tussen de groep die 'altijd' van dit recht gebruik maakt (33%) en de groep die er 'nooit' gebruik van maakt (36%). Een totaal percentage wordt niet gegeven waardoor het moeilijk te vergelijken is met het resultaat van het Nationaal Register (2011) en het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011, al is wel duidelijk dat het gevonden percentage hoger ligt dan bij het Nationaal Register (33%). Van Beurden, Van Ees en Goodijk (2009) splitsen de antwoorden naar omvang van de onderneming (< 500 werknemers, 500-5.000 en > 5.000). Er blijkt wel een verschil tussen kleine en grote ondernemingen, maar niet tussen grote en hele grote ondernemingen (2,7 bij < 500 werknemers versus 3,1 resp. 3,0 bij 500-5.000 en > 5.000 werknemers).⁴

Vergelijking tussen onderzoeken

Dat dit percentage lager ligt dan het in het onderzoek van MNO (2011), Goodijk (2005) en Van Beurden et al. (2009) komt waarschijnlijk doordat deze laatsten zich richten op multinationals en de relatie tussen toezicht en de OR in deze ondernemingen meer aandacht heeft gekregen (Nationaal Register, 2011, p. 25). Het verschil tussen het door het Nationaal Register (2011) en het Nationaal Commissa-

rissen Onderzoek 2011 gevonden percentage (33 versus 41%) laat zich moeilijker verklaren, maar kan te maken hebben met het feit dat het laatste onderzoek bestond uit een enquête onder commissarissen, waardoor sprake kan zijn van selectie-effecten (commissarissen die niet meewerken aan dit soort onderzoek kunnen andere antwoorden geven). Daarnaast zou het zo kunnen zijn dat het onderzoek van het Nationaal Register zich in sterkere mate richt op branches waar het niet wettelijk verplicht is dat een van de commissarissen wordt voorgedragen, maar het wel statutair is vastgelegd of de mores is.

Dat is bijvoorbeeld het geval in het onderwijs en de zorg. In de Code Goed Onderwijsbestuur VO wordt niet over het recht van een ondernemingsraad op een voordrachtscommissaris gerept. In de oude Zorgbrede Governancecode van december 2005 stond onder artikel 3.4 zelfs nog dat het “niet gewenst [is] dat de leden van de Raad van Toezicht op voordracht worden benoemd, dan wel door derden worden benoemd. Waar het hiervoor vermelde wettelijk bepaald is of in de statuten is opgenomen, geldt in ieder geval dat een lid van de Raad van Toezicht dat op voordracht is benoemd, dan wel door een derde is benoemd, zijn functie vervult zonder last en ruggespraak van degene door wie hij is voorgedragen of benoemd en zonder diens deelbelang te laten prevaleren”. In de code van 2010 wordt het niet langer als ‘ongewenst’ gezien dat een lid van Raad van Toezicht wordt voorgedragen, maar wordt in artikel 4.4.2. nog wel bepaald dat “indien de wet of statuten bepalen dat (bepaalde) leden van de Raad van Toezicht op voordracht worden benoemd, deze leden desondanks volledig onafhankelijk functioneren.”

3 Theorie en onderzoek naar de rol van de voordrachtscommissaris

3.1 Theorie

Zowel de Stakeholder Theory (Donaldson en Davis 1991) als de Resource Dependency Theory (Pfeffer en Salancik 1978) leunen op de gedachte dat meer verschillende invalshoeken in de RvC tot een beter afgewogen besluitvorming komt en meerdere belanghebbenden aanspreekt. Hierbij kan tevens worden betoogd waarom de voordrachtscommissaris een bijdrage kan leveren aan het functioneren van de RvC.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de *Agency theory* van Jensen en Meckling (1976) die zich vooral richt op de rol van de RvC ten dienste van de aandeelhouder, richten de *stakeholder theory* en de *resource dependence theory* van Pfeffer en Salancik (1978) zich meer op de omgeving van de onderneming. Stakeholdermanagement vereist dat er evenredige aandacht is voor de belangen van alle relevante belanghebbenden. De belanghebbenden zijn in dit geval de personen of groepen die een legitiem belang hebben in de verschillende aspecten van de ondernemingsactiviteiten.

Dit is ook in de Nederlandse Corporate Governance Code opgenomen waar in de Preambule (7) wordt gesteld dat “de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen” en dat “het bestuur en de raad van commissarissen een integrale verantwoordelijkheid [hebben] voor de afweging van deze belangen.”

De *resource dependence theory* van Pfeffer en Salancik (1978) beschouwt de board (zowel de RvB en RvC) als een essentiële link tussen een onderneming en haar omgeving, en de externe bronnen (*resources*) waarvan de onderneming afhankelijk (*dependence*) is. Deze link is mede van invloed op de ondernemingsprestaties: hoe beter een onderneming verbonden is met haar stakeholders, hoe minder weerstand en hoe meer medewerking vanuit de omgeving te verwachten is. De veronderstelling achter deze theorie is dat de beste manier om afhankelijkheid te beheersen, de beheersing van de bron van deze afhankelijkheid is.

Vanuit dit perspectief is de samenstelling van de RvC (in de context van dit artikel) een mechanisme om een verbinding (*link*) te maken tussen de onderneming en haar externe bronnen.

Een goed samengestelde RvC heeft volgens de theorie minimaal vier voordelen:

1. De link kan de onderneming van nuttige informatie voorzien.
2. De link kan een kanaal voor (externe) communicatie-doelen zijn.
3. De link kan helpen om betrokkenheid van verschillende groepen belanghebbenden te krijgen.
4. De link heeft een belangrijke waarde in het verstrekken van legitimiteit ('rechtmatigheid') aan een onderneming.⁵

In het kader van de voordrachtscommissaris kan deze persoon in alle vier de voordelen een rol spelen. De voordrachtscommissaris zit niet in de RvC namens de OR en dient net als de andere commissarissen de belangen van alle belanghebbenden in ogenschouw te nemen. Toch zal de voordrachtscommissaris eerder in contact staan met de OR en de werknemers, of gekozen zijn vanwege zijn specifieke achtergrond, waardoor de eerste twee voordelen (informatie en communicatie) via deze commissaris het best benut kunnen worden. Belangrijker zijn misschien het derde en vierde voordeel, het verkrijgen van betrokkenheid van belanghebbenden en het verstrekken van legitimiteit aan de onderneming. Pfeffer en Salancik leggen dit als volgt uit. Bestuurders en commissarissen worden vanwege hun zichtbare rol binnen de board geïdentificeerd met deze ondernemingen, zij vertegenwoordigen als het ware de onderneming. Door prestigieuze of legitieme, gerespecteerde personen te benoemen in de board, maakt een onderneming duidelijk aan de rest van de wereld wat haar normen en waarden zijn. In het licht van de voor-

drachtscommissaris kan dit meer specifiek gemaakt worden: door het benoemen van personen die gerespecteerd worden door de OR maakt de onderneming ook aan de OR en haar achterban duidelijk dat de normen en waarden van de werknemer ook belangrijk zijn voor de onderneming. Hillman et al. (2007) voegen hieraan toe dat verondersteld wordt dat legitimiteit en het voldoen aan maatschappelijke verwachtingen belangrijke elementen zijn voor het voortbestaan van een onderneming.

In paragraaf 4 bekijken we of de voordrachtscommissaris leidt tot de realisatie van deze of soortgelijke voordelen. Dat doen we door te bepalen of – bijvoorbeeld – de dialoog tussen ondernemingsraad en de RvC verbetert als er een voordrachtscommissaris is of dat de dialoog tussen de RvC en de externe stakeholders verbetert. Ook kunnen de voordelen vertaald worden in een beter functioneren van de RvC als het gaat om voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Eerst beschrijven we in paragraaf 3.2 onderzoek, waarin ook conclusies zijn getrokken over de voordelen van de door de OR voorgedragen commissaris.

3.2 Eerder onderzoek naar het nut van de OR-voordrachtscommissaris

Er is tot op heden weinig onderzoek naar de rol en toegevoegde waarde van de voordrachtscommissaris. In de enquête onder (netto) 83 ondernemingsraden zoals gerapporteerd door Goodijk (2005) blijkt dat ondernemingsraden ervaren dat de relatie tussen de RvC en de OR verbetert en het onderlinge vertrouwen vergroot als de OR gebruik maakt van het aanbevelingsrecht. Andere voordelen die ondernemingsraden zeggen te hebben ervaren zijn:

- een betere ('breder', meer uitgebalanceerde) samenstelling van de RvC: ondernemingsraden dragen kandidaten voor met andere eigenschappen, zoals HR-expertise,
- een meer actieve en open houding van de RvC richting de OR, er wordt beter geluisterd naar de mening en de zorgen van de OR, en
- een sterkere strategische positie van de OR in de besluitvorming op corporate niveau, omdat er betere toegang is tot de RvC.

Deze voordelen worden door responderende ondernemingsraden ervaren en zijn dus subjectief van aard. Er is ons geen onderzoek bekend waar het presteren van ondernemingen met en zonder een voordrachtscommissaris op meer objectieve gronden (zoals winstgevendheid of aandelenkoers) is vergeleken.

Het voordeel van het benutten van het voordrachtsrecht door de OR komt ook terug in een later onderzoek onder leiding van Goodijk (Van Beurden, Van Ees en Goodijk, 2009). Dit onderzoek bevat ook casestudies onder 7 grote, doorgaans internationale ondernemingen (Stork, Nederlandse Spoorwegen, Oranjewoud, Rabobank, Electrabel,

MCB en Wegener). Bij 6 van de 7 ondernemingen (Oranjewoud heeft geen RvC) maakt de OR gebruik van zijn recht van aanbeveling. De onderzoekers concluderen op basis van deze casestudies dat "het erop lijkt dat het hebben van een voordrachtscommissaris een positieve uitwerking heeft op de contacten en afstemming tussen OR en RvC" (p. 80).

Huse (2007) heeft onder ruim 1.300 boardmembers (Noorwegen kent een one-tier board) van grote Noorse ondernemingen onderzocht of de rol van de employee director (n = 200) verschilt ten opzichte van de voorzitter (n = 300), de onafhankelijke commissaris (de outsider) (n = 300) en de CEO (n = 500). In een survey is aan de respondent gevraagd hoe zij hun invloed (*control involvement perceptions*) percipiëren op een aantal van hun taken. Huse onderzocht dit op een viertal dimensies, door hem gelabeld als: *Output* (bijvoorbeeld aandeelhoudersrendement en MVO), *Quantitative* (bijvoorbeeld risicomanagement en budget), *Behaviour* (bijvoorbeeld prestaties en beloning CEO) en *Qualitative* (bijvoorbeeld personeelsbeleid en klanttevredenheid). Ten opzichte van de voorzitters (n = 300), maar ook ten opzichte van de onafhankelijke commissarissen (n = 300), geven de werknemerscommissarissen (n = 200) op veertien punten niet één keer een hogere waardering aan hun perceptie van de invloed die ze uit kunnen oefenen. Op een aantal punten geeft Huse impliciet aan verbaasd te zijn over de lage scores op bijvoorbeeld de invloed die werknemerscommissarissen hebben op personeelszaken (score 3,2 op schaal 7) of op de Behaviour aspecten (prestaties en beloning CEO, score resp. 3,7 en 3,9 op schaal 7). Hij verklaart dit door te opperen dat de werknemerscommissarissen dit laag waarderen omdat ze hiermee tot uitdrukking brengen dat de ambitie die ze hebben om hierop invloed uit te oefenen in de praktijk niet gehaald wordt.

4 Het effect van de voordrachtscommissaris op het functioneren van de RvC

In deze paragraaf maken we gebruik van de data die in het kader van Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 zijn verzameld, om te kijken wat het effect van de aanwezigheid van een door de OR voorgedragen commissaris is. Dat is mogelijk omdat het onderzoek van 2011 zich in het bijzonder richtte op de evaluatie van de RvC. Daarbij kwamen zaken aan de orde zoals de wijze waarop de RvC zichzelf evalueert, hoe vaak er een evaluatie plaatsvindt, of hier externe deskundigen bij betrokken zijn en welke thema's onderdeel van de evaluatie zijn. Naast informatie over de vormgeving van de evaluatie heeft een groot deel van de vragen betrekking op het beoordelen van het eigen functioneren, met andere woorden: de commissarissen hebben hun eigen RvC geëvalueerd.

4.1 Onderzoeksaanpak en dataset

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek is een jaarlijkse enquête-onderzoek dat tot 2010 werd uitgezet onder ruim

3.500 adressen van commissarissen en toezichhouders in uiteenlopende sectoren. In 2011 is de enquête voor het eerst uitsluitend elektronisch aangeboden. Hiervoor zijn ongeveer 300 commissarissen die in voorgaande jaren hebben meegedaan rechtstreeks per e-mail benaderd. Daarnaast is een link naar de enquête in diverse nieuwsbrieven opgenomen waaronder de nieuwsbrief van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen, de nieuwsbrief van het Nationaal Register (Governance Update), de nieuwsbrief van het Nederlands Centrum voor Directeuren (NCD) en de nieuwsbrief van het Nyenrode Corporate Governance Instituut (NCGI). De enquête is verder verspreid via diverse LinkedIn groepen waaronder De Commissaris (DLA Piper) en de Commissarissen Agenda (Deloitte).

Het uitsluitend digitaal verzenden heeft geleid tot een daling van het aantal deelnemers ten opzichte van voorgaande jaren. In 2011 deden 224 commissarissen en toezichhouders uit verschillende sectoren met uiteenlopende achtergronden mee (2010: 440). In totaal zijn er 224 bruikbare enquêtes ingevuld. Tweeëntwintig enquêtes zijn uit het onderzoek verwijderd, bijvoorbeeld doordat personen de enquête tweemaal hadden ingevuld. Het aantal respondenten is daarmee 202 commissarissen, waarvan 46 respondenten tevens een bestuursfunctie vervullen (23%). Achttien personen zijn bestuurder, maar geen commissaris en vier personen geven aan een andere functie te vervullen en daarbij geen commissariaat te vervullen. Het commissarissenonderzoek richt zich op de 202 respondenten die zelf commissaris zijn. Binnen de RvC van de respondenten zitten in vrijwel alle gevallen commissarissen die voorgedragen zijn door belanghebbenden.

Er is weinig bekend over het totaal aantal toezichtfuncties in Nederland waardoor uitspraken over de representativiteit van het onderzoek niet gedaan kunnen worden. In

Tabel 2 De commissarissen in het NCO

	alle commissarissen	
	n	gemiddeld
Leeftijd	202	57,2
Hoe lang commissaris	199	9,7
Leeftijd eerste commissariaat	202	47,7
Hoeveel commissariaten	202	3,2
	n	%
WO als hoogst genoten opleiding	196	77%
Percentage vrouwelijke commissarissen	202	27%

totaal vervullen de 202 respondenten gezamenlijk 632 commissariaten. Bij de 99 Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen is het aantal commissarissen wel precies bekend, per 31 augustus 2011 waren er in totaal 488 commissarisposities,⁶ hiervan zijn er 31 (6,4%) in dit onderzoek vertegenwoordigd (waarbij er meerdere posities per respondent mogelijk zijn).

Het profiel van de commissaris voor de gehele dataset (tabel 2) laat zien dat de commissaris gemiddeld 57 jaar oud is, bijna tien jaar commissaris is, op 48-jarige leeftijd zijn eerste commissariaat had en iets meer dan drie commissariaten heeft. Daarnaast heeft een ruime meerderheid (77%) een wetenschappelijke opleiding afgerond. Gemiddeld is 27% van de respondenten vrouw. Het percentage vrouwen is niet gelijk verdeeld over de sectoren, het minste aantal vrouwen zat bij de respondenten bij familiebedrijven (0%) en niet-beursondernemingen (18%); bij culturele instellingen/goede doelen (50%) en coöperaties (41%) zaten de meeste vrouwen. Het werkelijk percentage vrouwen bij beursondernemingen (11%)⁷ en het percentage vrouwelijke respondenten bij beursondernemingen

Tabel 3 Aantal OR-voordachtsleden per sector

	alle commissarissen	Groep A: zonder OR-voordachtsleden		Groep B: met OR-voordachtsleden	
	n	N	%	n	%
Beursonderneming	14	7	50,0%	7	50,0%
Niet-beursonderneming	50	30	60,0%	20	40,0%
Coöperatie	17	10	58,8%	7	41,2%
Familiebedrijf	21	18	85,7%	3	14,3%
Zorginstelling	48	21	43,8%	27	56,3%
Woningbouwcorporatie	31	23	74,2%	8	25,8%
Onderwijsinstelling	13	4	30,8%	9	69,2%
Culturele instelling/goede doelen	4	2	50,0%	2	50,0%
Anders	4	4	100,0%	0	0,0%
Totaal	202	119	58,9%	83	40,6%

(29%) duidt erop dat er een hogere respons is onder vrouwen, zodat de steekproef op dit punt niet representatief is.

De respondenten moesten de vragen beantwoorden voor slechts één van de commissariaten om zodoende de antwoorden te kunnen categoriseren. De commissaris moest hiervoor zijn meest aansprekende commissariaat in gedachten nemen. De te onderscheiden sectoren waren (1) beursonderneming, (2) niet-beursonderneming,⁸ (3) coöperatie, (4) familiebedrijf,⁹ (5) zorginstelling, (6) woningbouwcorporatie, (7) onderwijsinstelling, (8) culturele instelling/goede doelen en (9) een categorie 'anders'. Om te kunnen onderzoeken of commissarissen in een RvC met leden die zijn voorgedragen door de OR het functioneren van hun RvC op een andere wijze beoordelen, zijn de respondenten in twee categorieën verdeeld. Groep A is de groep zonder OR-voordrachtsleden. Groep B heeft juist wel OR-voordrachtsleden. Tabel 3 geeft een overzicht van beide groepen verdeeld over de sectoren. De kans om een voordrachtscommissaris in de RvC te hebben blijkt significant te verschillen per sector.¹⁰

4.2 Beoordeling functioneren van de RvC

Aan de respondenten in het Nationaal Commissarissen Onderzoek is gevraagd hun eigen RvC op een aantal punten te beoordelen. Hierbij is een onderscheid gemaakt in 1) beoordeling in algemene zin, 2) beoordeling van de toezichthoudende taak, 3) beoordeling van het besluitvormingsproces, 4) beoordeling samenstelling en opvolging en 5) beoordeling van de relaties met aandeelhouders en belanghebbenden. In dit artikel zullen wij niet alle vijf deze onderdelen bespreken, maar hierna vooral ingaan op de significante verschillen. Het onderzoek kent een aantal beperkingen, waardoor conclusies niet zonder meer te trekken zijn en nader onderzoek noodzakelijk is. Wij gaan hier later na de beschrijving van de resultaten nader op in. Deze vraag is door gemiddeld 191 respondenten beantwoord (minimaal 185, maximaal 195). Dit betekent dat de samenstelling van groep A en B zoals weergegeven in tabel 4 niet geheel overeen komt.

Uitkomsten

In totaal hebben de respondenten hun RvC op 37 punten beoordeeld, verdeeld over de eerder genoemde vijf thema's. Tabel 4 toont het aantal keer dat Groep A beter of slechter scoort dan Groep B en het aantal keer dat er geen verschil is. Op deze 37 punten was er bij negen punten geen verschil tussen groep A en groep B. Bij vijftien punten beoordeelden de respondenten uit groep A (zonder OR-voordrachtsleden) hun RvC positiever dan de respondenten uit groep B (met voordrachtsleden). Dit was echter geen enkele keer significant. Op de overige dertien punten beoordeelden de respondenten uit groep B (met OR-voordrachtscommissaris) hun RvC juist beter dan groep A (zonder voordrachtscommissaris). Van deze dertien verschillen waren er drie statistisch significant. Tabel 5 en 6

tonen deze significante verschillen tussen groep A en B (evenals de andere punten binnen de twee thema's), namelijk 2) beoordeling toezichthoudende taak en 5) beoordeling relatie stakeholders.

Beoordeling toezichthoudende taak

Aan de respondenten is gevraagd hun toezichthoudende rol te beoordelen. Deze toezichthoudende rol is gebaseerd op de zeven toezichtstaken zoals opgenomen in Best Practice Bepaling III.1.6 in de Code.¹¹ Aangezien in deze bepaling de onderwerpen zijn opgenomen waar een RvC toezicht op dient te houden, ligt het voor de hand dat de commissarissen tijdens de evaluatie stilstaan bij deze aan hen opgedragen toezichthoudende rol. De zeven toezichtstaken zijn opgenomen in tabel 5, waarbij de gemiddelde beoordeling door alle respondenten is weergegeven, evenals de splitsing tussen Groep A en Groep B. Hierbij is tevens aangegeven over de verschillen significant zijn.

Over het algemeen is de (eigen) beoordeling van de commissarissen van hun toezichtstaken redelijk goed (gemiddeld ruim boven de 7). Als we kijken naar het verschil in de beoordeling van de toezichtstaken tussen groep A en B, dan valt op dat er voor één van de zeven toezichtstaken een significant verschil is. Commissarissen beoordelen het toezicht door de RvC op de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen significant positiever indien er een door de OR voorgedragen commissaris in de RvC zit (een 7,8 in plaats van een 7,6). De verschillen in de overige zes toezichtstaken zijn niet significant en zijn even vaak positief als negatief. Een nadere analyse (niet in de tabel) van de verschillen per sector laat zien dat in bijna alle sectoren het verschil tussen Groep A en B positief is (Groep B scoort hoger dan Groep A). Alleen bij de Coöperaties is het verschil licht negatief (-1,3%). In de andere sectoren lopen de verschillen op van 0% (woningcorporaties) tot 23% en 25% (respectievelijk Onderwijsinstellingen en Culturele instellingen/Goede Doelen). Maar ook bij de beursondernemingen is het gemiddelde in Groep B een 8,1 (7 respondenten) en in Groep A een 7,6 (5 respondenten), een verschil van 6,6%. Vanwege de omvang van de dataset is het niet zinvol op sectorniveau ook op significantie te testen.

Tabel 4 Samenvatting verschillen tussen RvC met of zonder voordrachtscommissaris (n=195)

Beoordeling functioneren RvC als collectief op 37 punten, aantal respondenten variërend tussen 185 en 195	
Aantal keer dat Groep A beter scoort dan Groep B	15
- Waarvan significant	0
Aantal keer dat Groep A slechter scoort dan Groep B	13
- Waarvan significant	3
Aantal keer dat geen verschil tussen Groep A en B	9

Tabel 5 Beoordeling toezichtstaken

Hoe beoordeelt u het functioneren van de RvC als collectief op de volgende toezichtstaken? 1 = zeer slecht, vanaf 6 = voldoende en 10 = uitmuntend	Alle commissarissen		Groep A zonder OR-voordrachtsleden		Groep B met OR-voordrachtsleden			t-waarde
	n	gem. cijfer	n	gem.	n	gem.	verschil	
a. de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap	194	7,6	114	7,5	80	7,8	4,0%	1,5
b. de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten	195	7,7	114	7,8	81	7,6	-2,6%	-1,0
c. de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen	195	7,3	114	7,3	81	7,3	0,0%	0,4
d. het financiële verslaggevingsproces	195	7,7	114	7,7	81	7,8	1,3%	0,6
e. de naleving van wet- en regelgeving	195	7,6	114	7,6	81	7,5	-1,3%	-0,6
f. de verhouding met aandeelhouders	164	7,3	98	7,4	66	7,2	-2,7%	-0,8
g. de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen	194	7,6	113	7,4	81	7,8	5,4%	2,7 ^{***}

Significantieniveau: * = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$

Beoordeling relatie aandeelhouders en stakeholders

Op een andere plaats komt ook naar voren dat het hebben van een door de OR voorgedragen commissaris in de RvC significant positievere resultaten geeft wat betreft de perceptie van het eigen functioneren. Aan de respondenten is gevraagd hoe zij de dialoog met aandeelhouders en stakeholders beoordelen, waaronder ook het afleggen van verantwoording in het RvC-verslag. Tweemaal is het verschil tussen Groep A en Groep B negatief, bij de dialoog met de aandeelhouder en bij de dialoog met de overige stakeholders. Het verschil is echter minimaal, in beide gevallen -2,9% en niet significant. Hieruit blijkt dat het hebben van een door de OR voorgedragen commissaris vrijwel geen invloed heeft in de dialoog met de aandeelhouders en overige stakeholders, maar wel een significant positieve invloed heeft op de dialoog met de OR. Deze scoort een 7,5 in plaats van een 7,0.

Daarnaast gaven de commissarissen in groep A (zonder voordrachtscommissaris) gemiddeld een 7,2 en de commissarissen in groep B een 7,6 (gemiddeld over alle commissarissen een 7,4) voor het afleggen van verantwoording in het RvC-verslag. Dit verschil tussen groep A en B is ook significant. Dat betekent dat RvC's waar een door de OR voorgedragen lid in plaats heeft, significant positiever zijn over de manier van verantwoording afleggen in het RvC-verslag. Een nadere analyse (niet in de tabel) laat zien dat deze verschillen niet voor iedere sector gelijk zijn, voor vijf van de acht sectoren is een positief verschil zichtbaar tussen Groep A en B. Voor drie sectoren is het verschil echter (licht) negatief (beursonderneming -2,7%, onderwijsinstelling -3,8% en culturele instelling/goed doelen -6,7%).

Een verklaring voor de gevonden verschillen zou kunnen zijn dat een RvC met een voordrachtslid zich bewuster is van de noodzaak met de stakeholders te communiceren en

er alerter op is dat dit middels het RvC-verslag ook daadwerkelijk gebeurt, zelfs als het verslag zelf geschreven wordt door de vennootschapssecretaris. Nader onderzoek zou deze veronderstelling kunnen toetsen.

Beperking onderzoek en samenhang resultaten

In dit artikel is aan de hand van de data uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011 onderzocht of commissarissen het functioneren van hun RvC beter beoordelen als er een voordrachtscommissaris in de RvC zit. Op een aantal punten lijkt dit te worden bevestigd. Echter nader onderzoek is noodzakelijk om vast te kunnen stellen of dit veroorzaakt wordt door de voordrachtscommissaris. In het onderzoek is niet specifiek gevraagd naar de rol van de voordrachtscommissaris in de verbetering van het functioneren (dus of de voordrachtscommissaris direct invloed heeft uitgeoefend op een aantal aspecten van het toezicht). Ook weten we niet welke respondenten zelf de voordrachtscommissaris zijn en of daarmee de beoordeling van het functioneren van de totale RvC is beïnvloed. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het hele onderzoek een beoordeling van de RvC door commissarissen zelf is. Het is daarmee per definitie gekleurd en kan sociaal wenselijk antwoordgedrag uitlokken. Daarnaast is het bijvoorbeeld goed mogelijk dat de kans op aanwezigheid van de voordrachtscommissaris mede bepaald wordt door de sector, en dat de sector medebepalend is voor de betere resultaten op een aantal onderdelen. Uit tabel 3 blijkt bijvoorbeeld dat de kans op de aanwezigheid van een voordrachtscommissaris per sector verschilt; de respondenten bij beursondernemingen, zorginstellingen en onderwijsinstellingen hadden relatief vaker een voordrachtscommissaris in de RvC. Uit figuur 1 blijkt verder dat de respondenten bij beursondernemingen het toezicht op de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen al relatief hoog waarden (gemiddelde was 7,6). Anderzijds was de preva-

Tabel 6 De dialoog met de OR

Hoe beoordeelt u de dialoog (inclusief via het RvC-verslag) met aandeelhouders en stakeholders? 1 = zeer slecht, vanaf 6 = voldoende en 10 = uitmuntend	Alle commissarissen		Groep A zonder OR-voordrachtsleden		Groep B met OR-voordrachtsleden			t-waarde
	n	gem. cijfer	n	gem.	n	gem.	verschil	
a. Dialoog tussen aandeelhouders en RvC	173	6,9	103	7,0	70	6,8	-2,9%	-0,6
b. Dialoog met de Ondernemingsraad en RvC	185	7,2	105	7,0	80	7,5	7,1%	2,9***
c. Dialoog tussen de externe accountant, de RvC en RvB	192	7,8	112	7,7	80	7,9	2,6%	1,4
d. Verantwoording via RvC-verslag	191	7,4	112	7,2	79	7,6	5,6%	2,1***
e. Dialoog tussen de externe accountant met alleen de RvC	185	7,1	107	6,9	78	7,3	5,8%	1,6
f. Dialoog tussen overige stakeholders en RvC	190	6,7	111	6,8	79	6,6	-2,9%	-0,6

Significantieniveau: * = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$

lentie van een OR-voordrachtscommissaris bij het familiebedrijf en woningcorporaties relatief laag (14 resp. 26%; tabel 3), terwijl de beoordeling in onderstaande figuur relatief hoog is (7,8 resp. 8,0).

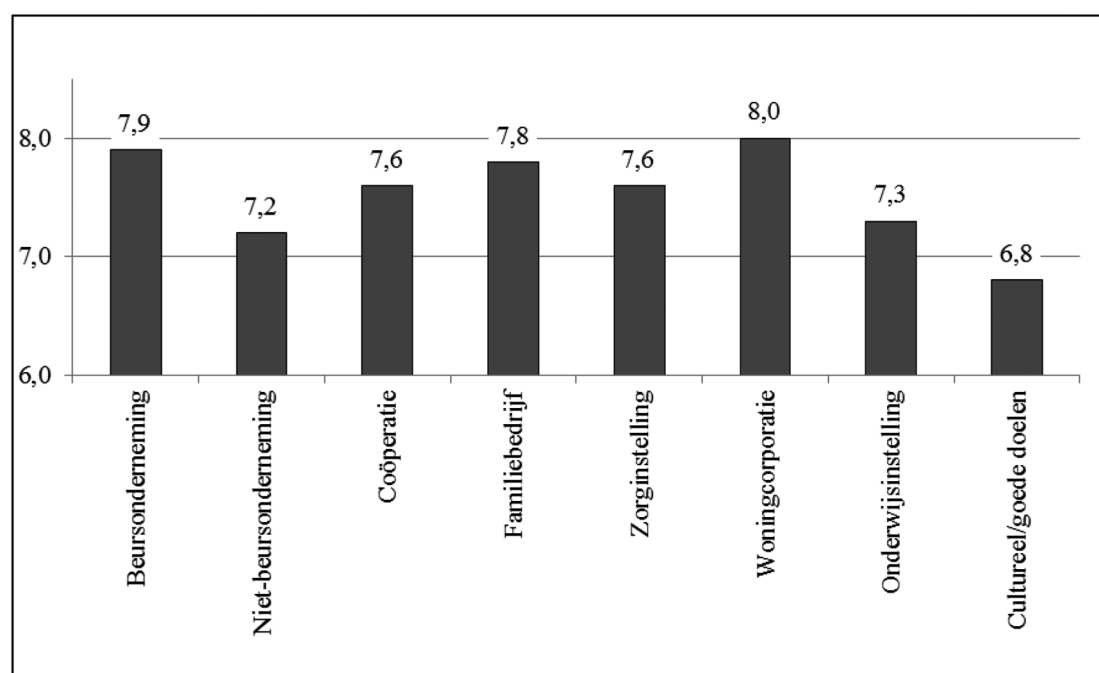
Kortom, om het effect van een door de OR voorgedragen commissaris vast te stellen is, nader onderzoek nodig naar onder andere de relatie met sectoren en ook andere aspecten, zoals omvang van de onderneming of instelling waar op toezicht wordt gehouden.

5 Conclusie

In het kader van het moderniseren van intern toezicht op ondernemingen heeft ook de OR een taak gekregen van de wetgever. De OR heeft daarmee verschillende aanknopingspunten om het toezicht door de RvC te beïnvloeden. Een van de wettelijke bevoegdheden is het mogen voordragen van een kandidaat voor de RvC. Afhankelijk van de omvang van de organisatie en de sector waarin deze actief is, wordt in een derde tot tachtig procent van de gevallen gebruik gemaakt van het aanbevelingsrecht.

Voor de organisaties die hiervan geen gebruik maken, zou dit een gemiste kans zijn als blijkt dat het hebben van

Figuur 1 De beoordeling van toezicht op de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen (Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011, p. 44)



voordrachtscommissarissen leidt tot betere bedrijfsprestaties. Op dit moment bestaat dergelijk bewijs niet, en is het daarom te vroeg voor beleidsmatige conclusies omtrent het (bijvoorbeeld) stimuleren van het gebruik van het voordrachtsrecht door de OR. Er zijn echter wel aanwijzingen dat een RvC met een OR-voordrachtscommissaris op een aantal punten significant beter functioneert dan een RvC zonder OR-voordrachtscommissaris.

Gezien het feit dat bijna een kwart van de commissarissen een zes of lager geeft aan de dialoog van de RvC met de OR, is er nog werk aan de winkel, voor beide kanten. Dat het benutten van het voordrachtsrecht daaraan bij kan dragen, blijkt uit het feit dat commissarissen met een door de OR voorgedragen commissaris in de raad significant positiever zijn over die dialoog (gemiddeld 7,5 versus 7,0). Daarenboven leidt een door de OR voorgedragen commissaris op twee andere punten tot een significant beter functionerende RvC. Het gaat om het toezicht op de maatschappelijke aspecten van ondernemen (7,8 vs. 7,4), en afleggen verantwoording in RvC-verslag (7,6 vs. 7,2). Nader onderzoek zal moeten uitwijzen hoe dit verschil tot stand

komt: is het de voordrachtscommissaris die direct een bijdrage levert aan de kwaliteit van het toezicht of worden voordrachtscommissarissen eerder benoemd bij organisatie waar het toezicht toch al beter op orde is? In dit artikel zijn in ieder geval een aantal resultaten getoond waarmee de meerwaarde van de overdrachtscommissaris zichtbaar is gemaakt.

Prof. dr. B.E. Baarsma is algemeen directeur van SEO Economisch Onderzoek en bijzonder hoogleraar Marktwerking- en mededingingseconomie aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de UvA. Daarnaast is Barbara kroonlid bij de SER en bekleedt zij commissariaten bij Loyalis NV, St. Elisabeth ziekenhuis, omroeporganisatie BNN, Espria, Woonzorg Nederland en Peak Invest. Ook is zij lid van de audit committee van FNV Bondgenoten. Prof. dr. M. Lückérath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit. Ze is commissaris bij Achmea, bij de beleggingsfondsen en het groenfonds van de ASN Bank en bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland.

Noten

- 1 Deze paragraaf is gebaseerd op Baarsma (2012).
- 2 Multinationals kunnen zich overigens aan dit voordrachtsrecht onttrekken.
- 3 Resultaat is ook beschreven in: Engelenburg, H. en H. Maarsen (2011), OR laat het toezicht schieten; Werknemers maken weinig gebruik van recht op voordrachtscommissarissen, Het Financieel Dagblad, 7 november 2011, p. 1.
- 4 Er wordt niet gerapporteerd over significantie van deze verschillen. De steekproefomvang van de drie onderscheiden bedrijfsgrootten is $n = 22$

(< 500 werknemers), $n = 46$ (500-5.000 werknemers) en $n = 19$ (> 5.000 werknemers).

- 5 Legitimiteit wordt uitgelegd als het afleggen van verantwoording over de acties van de onderneming en de relatie met wat maatschappelijk geaccepteerd is.
- 6 Gebaseerd op de Nederlandse Female Board Index 2011 van M. Lückérath-Rovers (2011), <http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/corporategovernanceinstitute/Documents/Female%20Board%20Index%202011.pdf>.
- 7 Nederlandse Female Board Index 2011.

8 Meer precies: niet-beursondernemingen exclusief familiebedrijven (verder aangeduid als niet-beursondernemingen).

9 Meer precies: niet-beursondernemingen zijnde familiebedrijven (verder aangeduid als familiebedrijven).

10 Chi-square 19,49, bij significantieniveau 0,012 ** (5%-niveau).

11 www.commissiecorporategovernance.nl.

Literatuur

- Baarsma, B.E. (2012), De rol van de ondernemingsraad bij het bevorderen van de kwaliteit van intern toezicht, *Tijdschrift voor Toezicht*, vol. 3, no. 1, pp. 56-62.
- Beurden, P. van, H. van Ees en R. Goodijk (2009), *Gebruik, niet-gebruik of onderbenutting? Onderzoek naar de mogelijke onderbenutting van bevoegdheden en mogelijkheden door de (Centrale) Ondernemingsraad in grote Nederlandse ondernemingen*, GITP/Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.
- Bos, A. de en M. Lückérath-Rovers (2012), *Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2011*, Nyenrode Business Universiteit/Erasmus Universiteit, Breukelen/Rotterdam; zie: <http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/corporategovernanceinstitute/Documents/NGO2011d.pdf>.
- Donaldson, L. en J.H. Davis (1991), Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management*, vol. 16, no. 1, pp. 49-64.
- Goodijk, R. (2005), Supervisory board and works council in the Netherlands; Opportunities for the works council to influence the composition of the board: Context, conditions and effects, *Corporate Board: role, duties & composition*, vol. 1, no. 3, pp. 46-60.
- Hillman, A.J., C. Shropshire en A.A. Canella (2007), Organizational predictors of women on corporate boards, *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 4, pp. 941-952.
- Jensen, M.C. en W.H. Meckling, (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360.

- Nationaal Register (2011), *Invoed op toezicht; over governance en medezeggenschap*, november, Den Haag.
- Pfeffer, J. en G. R. Salancik (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford, California: Stanford Business Books.
- Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg (2011), *OR als strategische partner voor duurzame waardegroei; Resultaat onderzoek 2012*, november, Den Haag.
- Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg (2009), *Resultaat onderzoek voordracht leden Raad van Commissarissen (RvC)*, december, Hoorn.