

# Normen voor commissarissen: een verwachtingskloof?

*Prof. Dr. J.A. van Manen en Drs. R.B.H. Hooghiemstra*

THEMA

## 1 Inleiding<sup>1</sup>

Sinds het begin van de jaren negentig is sprake van een hernieuwde aandacht voor corporate governance. In de discussie ter zake van het beheersen van de onderneming en de verantwoording die in dat kader moet worden afgelegd is veel aandacht geschonken aan aspecten als de effectiviteit van de verschillende internationale governance-systemen, de rol van de accountant, de invloed van de diverse belanghebbenden, het belang van verantwoording (waarbij begrippen als openheid en geloofwaardigheid een belangrijke rol spelen) en dergelijke. In de discussie is echter nauwelijks aandacht besteed aan de verwachtingen die bij het publiek leven ten aanzien van het functioneren van de diverse actoren in een corporate governance-systeem, zoals bestuurders, commissarissen, institutionele beleggers, et cetera. De enige uitzondering is eigenlijk de accountant: diens functioneren en de verwachtingen daaromtrent is in Nederland voorwerp van studie geweest in onderzoeken van het Limperg Instituut (1987) en meer recentelijk van Klijsmit et al. (1998). Belangrijkste aanleiding voor die onderzoeken houdt verband met Limperg's (1932, 1933) 'Leer van het gewekte vertrouwen'. Daarin wijst Limperg op het belang van verwachtingen voor het functioneren van de accountant. Limperg (1932, 1933) ging zo ver door te stellen dat het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer de bestaansvoorwaarde is voor het accountantsberoep.

Eigenlijk geldt min of meer hetzelfde voor toezichthouders bij Nederlandse vennootschappen: de commissarissen. Commissarissen dienen erop toe te zien dat het bestuur beslissingen

neemt die niet louter het eigenbelang of het belang van een specifieke groep dienen, maar die in het belang zijn van alle bij de vennootschappen betrokken personen, waaronder werknemers, crediteuren, aandeelhouders, de overheid, en uiteindelijk de maatschappij als geheel. In deze zin is de positie van de raad van commissarissen vergelijkbaar met die van een accountant: beide zijn er uiteindelijk ten behoeve van de maatschappij als geheel. De maatschappij verwacht van zowel de accountant als van commissarissen dat zij hun functie in volstrekte onafhankelijkheid en onpartijdigheid uitoefenen. Zo gesteld is de effectiviteit van de raad van commissarissen mede afhankelijk van de mate waarin de ideeën van het publiek, of met andere woorden zijn verwachtingen, ten aanzien van het functioneren van de raad van commissarissen overeenkomen met de ideeën die daarover onder commissarissen heersen. Het bestaan van uiteenlopende verwachtingen kan ten koste gaan van het vertrouwen in het functioneren van de raad van commissarissen en daarmee van diens effectiviteit. In dit artikel wordt verslag gedaan van onderzoek dat hiernaar is verricht. Allereerst komen de plaats en functie van de raad van commissarissen aan de orde. Vervolgens wordt in paragraaf 3 kort aandacht besteed aan de verwachtingskloof en aan eerder onderzoek dat hiernaar is verricht. In paragraaf 4

---

Prof. Dr. J.A. van Manen RA is als partner verbonden aan PricewaterhouseCoopers N.V. en is hoogleraar Accountantscontrole aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Drs. R.B.H. Hooghiemstra RA is als AIO werkzaam aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Bedrijfskunde, Vakgroep Financieel Management.

wordt vervolgens verslag gedaan van het onderzoek. Paragraaf 5, ten slotte, bevat de conclusies.

## 2 De raad van commissarissen in Nederland<sup>2</sup>

### 2.1 Algemeen

Een van de belangrijkste kenmerken van het Nederlandse (en Duitse) corporate governance-systeem is het dualistische karakter ervan: het bestuur en de raad van commissarissen (hierna afgekort tot 'r.v.c.') zijn twee volstrekt afzonderlijke organen<sup>3</sup>. Dit is duidelijk in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten: daar is sprake van een monistisch stelsel waarin *executive directors* (vergelijk het bestuur in Nederland) en *non-executive directors* (vergelijk de r.v.c.) zitting hebben in een *board of directors*. Dit dualisme vindt zijn uitwerking in de verantwoordelijkheden van het bestuur en de r.v.c. Het bestuur is primair verantwoordelijk voor de beleidsbepaling, dat wil zeggen het vaststellen en realiseren van de doelstellingen van de onderneming. De r.v.c. houdt zich primair bezig met 'het houden van toezicht' en hij vervult dus een afstandelijke, controlerende functie (Raaijmakers, 1991; zie voorts ook Glasz, 1995). In zekere zin kan hier een parallel worden getrokken met het door Fama en Jensen (1983) gemaakte onderscheid tussen *decision management* en *decision control*. *Decision management* heeft in hun optiek betrekking op het initiëren (dat wil zeggen het genereren van voorstellen inzake de aanwending van middelen en het vormgeven van contracten), alsmede op het implementeren (dat wil zeggen het uitvoeren van de gekozen voorstellen). *Decision control* betreft het goedkeuren van de plannen, alsmede monitoring (dat wil zeggen het meten van de prestaties van de beslissers en het vaststellen van beloningen).

### 2.2 Taak van de raad van commissarissen

In de wet is bepaald wat de taak van de r.v.c. is. Artikel 140, lid 2 boek 2 BW luidt als volgt:

*De raad van commissarissen heeft als taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Hij staat het bestuur met*

*raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.*

Uit dit wetsartikel blijkt duidelijk dat de primaire taak van de r.v.c. het houden van toezicht is. De wet geeft echter niet aan wat onder dat 'houden van toezicht' moet worden verstaan<sup>4</sup>. Daarvoor is men aangewezen op het woordenboek. Volgens de Van Dale is toezicht: 'Het waken dat een persoon zich gedraagt of bevindt, dat een handeling geschiedt, overeenkomstig een bepaalde norm'. Het houden van toezicht houdt dus in dat er een norm aanwezig is waaraan getoetst kan worden (Van Manen, 1999). Echter op voorhand is niet duidelijk wat die norm – de wet spreekt van 'het belang van de vennootschap' – inhoudt; op dit punt zal in de volgende paragraaf nader worden ingegaan.

Naast een toezichthoudende taak heeft de r.v.c. ook nog een adviserende taak, blijkend uit de woorden 'met raad terzijde staan'. Diverse rechtsgeleerden (onder meer Glasz, 1992, Van der Grinten, 1992 en Blanco-Fernandez, 1993) wijzen erop dat de toezichthoudende en de adviserende taak in elkaars verlengde liggen. Overigens rust hier ook een zeker gevaar: in hoeverre kan het bestuur de raad (dat wil zeggen het advies) van de r.v.c. naast zich neer leggen. Volgens Van der Grinten (1992) zijn de mogelijkheden daartoe beperkt, aangezien er geen sprake is van een vrijblijvend advies: de bestuurders zullen dus met zeer goede argumenten moeten komen (De Boer, 1988).

Naast deze primaire taken, die aan de raad als collectief zijn toegekend, heeft de r.v.c. ook andere taken en bevoegdheden, die deels afhankelijk zijn van het al dan niet verplichte karakter van de r.v.c. In geval van een structuurvennootschap zijn zij nog het meest vergaand en betreffen (zonder uitputtend te zijn):

- benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders (artikelen 134 en 162, boek 2 BW);
- benoeming en schorsing van commissarissen (artikelen 158 en 161, boek 2 BW);
- vaststelling van de door het bestuur opgestelde jaarrekening (artikel 163, boek 2 BW);
- goedkeuring van bepaalde bestuursbesluiten (artikel 164, boek 2 BW).

### 2.3 *Het belang van de vennootschap: een leidraad voor commissarissen?*

Bij het houden van toezicht en het geven van advies dient de r.v.c. zich te richten naar 'het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'. Deze formulering in de wet is echter dusdanig abstract dat een ieder daar zijn eigen invulling aan kan geven. Het is dan ook niet verwonderlijk dat rechtsgeleerden (bijvoorbeeld Maeijer, 1964, 1990, Mendel, 1989 en Honée, 1996) erover discussiëren zonder het met elkaar eens te worden. Enerzijds draagt dit het gevaar in zich dat belanghebbenden (en het publiek) niet weten hoe commissarissen het begrip 'belang van de vennootschap' zullen uitleggen (Van Manen, 1999) en daardoor met meer onzekerheid zullen worden geconfronteerd, en dat dit dus aanleiding kan zijn voor uiteenlopende opvattingen. Anderzijds laat het ruimte voor de ontwikkeling van het begrip: het biedt de mogelijkheid om meer rekening te houden met wijzigingen in maatschappelijke opvattingen zoals ter zake van het milieu (Van Manen, 1999); of zoals Honée (1996, p. 283) opmerkt: '... het vennootschappelijk belang is naar zijn inhoud niet statisch, maar veranderlijk. Het heeft iets van een kameleon'. Uit de discussie kan overigens wel worden opgemaakt dat het belang van de vennootschap ruimer is dan het belang van de aandeelhouders: commissarissen zullen voortdurend een afweging tussen de belangen van de diverse participanten moeten maken; onafhankelijkheid is daarbij een essentiële voorwaarde. Het lijkt erop dat de wetgever met de formulering 'het belang van de vennootschap' heeft willen aangeven dat geen enkele commissaris zich mag opstellen als behartiger van een deelbelang (zie bijvoorbeeld Glasz, 1992 en Van der Grinten, 1992); ook niet als hij door een specifieke groep is benoemd.

### 2.4 *Toezichtseisen en dilemma's*

Het houden van toezicht vereist dat wordt voldaan aan een aantal kwaliteitseisen. In tegenstelling tot het accountantsberoep zijn deze kwaliteitseisen in geval van de commissarisfunctie slechts tot op zekere hoogte geformaliseerd<sup>5</sup>. Overigens kan enigszins wel een parallel worden getrokken met de 'kwaliteitseisen' die aan

accountants worden gesteld. De belangrijkste eisen die aan commissarissen worden gesteld betreffen de onafhankelijkheid en de onpartijdigheid (zie Van Haren, 1977 en De Boer, 1988). Ten aanzien van de onafhankelijkheid kunnen twee aspecten worden onderscheiden (Van Manen, 1999, p. 99). Enerzijds is er de onafhankelijkheid van het bestuur en anderzijds is er de onafhankelijkheid van specifieke belanghebbenden bij de organisatie. Onafhankelijkheid van het bestuur is een noodzakelijke voorwaarde voor effectief toezicht. Onafhankelijkheid van belanghebbenden is noodzakelijk om te voorkomen dat de commissaris bij de uitoefening van zijn taak bepaalde belangen doorslaggevend laat zijn ten koste van het belang van de vennootschap. Mede als gevolg van deze eis van onafhankelijkheid is in de wet (artikel 160, boek 2 BW) voorgeschreven dat werknemers van de vennootschap (of een afhankelijke maatschappij) geen commissaris van die vennootschap kunnen zijn. Behoudens deze, bevat de wet geen andere verbodsbepalingen die bijvoorbeeld aandeelhouders, leveranciers of afnemers uitsluiten als commissaris<sup>6</sup>. De vraag is dus of onafhankelijkheid ook met zich meebrengt, hoewel dit niet is voorgeschreven in de wet, dat bankiers, vertegenwoordigers van aandeelhouders, leveranciers, et cetera van een commissariaat zijn uitgesloten. Immers, genoemde functiecombinaties kunnen zogeheten *conflicts of interests* met zich meebrengen en het is de vraag in hoeverre in die gevallen de commissaris nog steeds in staat zal zijn om 'het belang van de vennootschap' te laten prevaleren boven een meer persoonlijk belang.

Naast de eis van onafhankelijkheid is er ook de eis van onpartijdigheid die met zich meebrengt dat een oordeel zonder vooringenomenheid, niet geleid door persoonlijke belangen, voorkeur of genegenheid, is gevormd en gegeven (Frielink en Schilder, 1996, p. 51); een zekere mate van distantie is dus vereist. In hoeverre een commissaris zich onafhankelijk of onpartijdig opstelt kan zich onder meer uiten in een (voortijdig) aftreden van een individuele commissaris, indien deze zich niet kan vinden in een beslissing die door de meerderheid van de r.v.c. wordt gesteund. De laatste, evidente, toezichtseisen zijn deskundigheid en betrouwbaarheid; deze spreken voor zich.

Uit voorgaande is gebleken dat in theorie een onafhankelijke en onpartijdige opstelling van

commissarissen wordt verwacht. De praktische uitwerking daarvan is echter niet zonder problemen. Bovendien speelt ook nog mee dat het publiek dit niet altijd als zodanig hoeft te ervaren. Dit geldt met name in geval van dilemma's waar commissarissen veelvuldig in de uitoefening van hun toezichthoudende taak mee worden geconfronteerd. In dat geval zullen ze de belangen van aandeelhouders, crediteuren, werknemers et cetera moeten afwegen. Niet zelden zal het bestuursbesluit, waaraan de r.v.c. zijn toestemming of afkeuring moet verlenen, ten voordele zijn van de ene groep en ten nadele van een andere. Een voorbeeld kan zijn een door het bestuur in verband met de continuïteit noodzakelijk geachte reorganisatie die met gedwongen ontslagen gepaard zal gaan. In dit geval is het te verdedigen dat de r.v.c. instemt met het bestuursbesluit: de continuïteit is in gevaar. Veel moeilijker wordt het ingeval het bestuur een soortgelijk besluit neemt omdat de winstgevendheid of rentabiliteit onder een bepaalde gestelde grens is gekomen (zonder dat sprake is van een bedreiging van de continuïteit). Wat is dan de afweging die de r.v.c. neemt: plaatst hij het werknemersbelang boven dat van de aandeelhouders? Naast dit voorbeeld zijn er talloze andere denkbaar, zoals omkoping of milieuvervuiling in Nederland of in ontwikkelingslanden met medeweten van het bestuur. Een onafhankelijke en onpartijdige opstelling brengt, in theorie althans, met zich mee dat de r.v.c. tot een afgewogen, op feiten gebaseerd oordeel komt en zich daarbij primair laat leiden door 'het belang van de vennootschap'. Echter, zoals uit het voorgaande reeds is gebleken, bestaat de mogelijkheid dat een ieder daar zijn eigen invulling aan zal geven. Het gevaar dat een besluit van de r.v.c. niet overeenstemt met de verwachtingen van het publiek is niet denkbeeldig: een verwachtingskloof ligt op de loer.

### 3 Verwachtingskloof: begripsomschrijving en eerder onderzoek

Een mogelijke omschrijving van het begrip 'verwachtingskloof', toespitsend op de r.v.c., is dat de verwachtingen van het publiek ten aanzien van de toezichthoudende (en adviserende) taak van commissarissen mogelijk andere kunnen zijn dan die van commissarissen zelf; met als gevolg dat de feitelijke invulling van die taken door

commissarissen slechts ten dele (of helemaal niet) overeenkomt met de verwachtingen van het publiek. Deze verwachtingen van het publiek kunnen zijn afgeleid van bijvoorbeeld de wet, literatuur op dit gebied en de vele berichten in de diverse media. Commissarissen zullen daarnaast bovendien kunnen putten uit hun praktijkervaring. Van meer recente aard is het rapport van de Commissie-Peters (1997), dat tot op zekere hoogte ook zal bijdragen aan de vorming van verwachtingen. Het gevaar van zo'n verwachtingskloof is evident: het publiek (c.q. de maatschappij) zal kunnen gaan twifelen aan de geloofwaardigheid (Klijnsmit et al., 1998) en effectiviteit van commissarissen.

Onderzoek naar verwachtingskloven heeft zowel in Nederland als in het buitenland vooral plaatsgevonden naar de accountantsfunctie. Tot op heden is er maar weinig onderzoek geweest naar de mogelijke verwachtingskloof ten aanzien van commissarissen of *non-executive directors*. Een van de weinige uitzonderingen is een onderzoek geweest van BDO Binder Hamlyn (1994) in het Verenigd Koninkrijk. De belangrijkste bevinding van dat onderzoek is dat er onder de ondervraagden (zowel *non-executive* en *executive directors* als institutionele beleggers) weliswaar in grote lijnen overeenstemming bestond dat de belangrijkste taak van de *non-executive directors* het houden van toezicht is ('watchdog role'), maar voorts bleek dat slechts 41% van de institutionele beleggers (die hier als 'het publiek' gezien werden) van mening is dat de *non-executive directors* effectief in die 'watchdog role' waren. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat er in het Verenigd Koninkrijk sprake is van een verwachtingskloof met betrekking tot de *non-executive directors*.

## 4 Onderzoeksverslag

### 4.1 Opzet van het onderzoek

Teneinde vast te stellen of in Nederland sprake is van een verwachtingskloof ten aanzien van de commissarisfunctie is dezelfde enquête, zoals die in 1996 onder 43 commissarissen van grote Nederlandse beursfondsen telefonisch is gehouden (zie verder Van Manen, 1999, hoofdstuk 5)<sup>8</sup> ook schriftelijk voorgelegd aan 106 postdoctorale studenten Accountancy van de Rijksuniversiteit Groningen, gespreid over de collegejaren '95/'96 en '96/'97. Deze studenten

werden als zodanig als representanten van 'het publiek' gezien. Zowel aan de commissarissen als studenten werd gevraagd aan te geven wat zij als *best practice* zagen; met andere woorden de opvattingen omtrent wenselijk gedrag (Van Manen, 1999, p. 135) stonden daarbij centraal. Teneinde te verzekeren dat de antwoorden zo eerlijk mogelijk zouden zijn mocht de enquête anoniem worden ingevuld, terwijl in geval van de commissarissen vooraf anonimiteit werd toegezegd. In totaal hadden de respondenten ongeveer drie kwartier tot een uur beschikbaar om de enquête in te vullen en deze, mochten ze daar behoefte aan hebben, van hun commentaar te voorzien. Ter vergelijking, de telefonische enquêtes met de commissarissen namen gemiddeld genomen een tot anderhalf uur in beslag. De enquête besloeg in totaal 89 vragen, waarvan er achteraf 74 bruikbaar waren<sup>9</sup>. De antwoorden op de vragen waren uitgedrukt op een 5-punts Likertschaal<sup>10</sup>. In latere instantie zijn deze vragen gerangschikt naar een aantal hoofdgebieden waar sprake zou kunnen zijn van uiteenlopende verwachtingen tussen commissarissen en het publiek. Met behulp van de Kolmogorov-Smirnov-test is vastgesteld of sprake was van een statistisch verschil met betrekking tot de voorgelegde stellingen tussen de twee populaties<sup>11</sup>.

#### 4.2 Resultaten<sup>12</sup>

In het navolgende zullen de resultaten per hoofdgebied worden besproken. Tussen haakjes is het aantal (bruikbare) stellingen met betrekking tot dat gebied vermeld.

**Tabel 1: Opvattingen over de taakverdeling aan de top**

Stelling	R.v.c.			'Publiek'		
	Gem.	Sd.	Med.	Gem.	Sd.	Med.
Commissarissen dienen zich onder meer bezig te houden met toezicht	4,98	0,15	5	4,92	0,37	5
Commissarissen dienen de uitvoering over te laten aan de directie	4,93	0,26	5	4,64	0,52	5
Commissarissen dienen het initiëren van nieuwe plannen over te laten aan de directie	3,90	1,02	4	3,33	1,19	4
Commissarissen beperken zich in hun contacten met potentiële relaties van de vennootschap tot acties die de goedkeuring hebben van de directie	4,74	0,79	5	3,05	1,30	3
Commissarissen zijn terughoudend in contacten, buiten de directie om, met medewerkers van de vennootschap	4,77	0,48	5	3,14	1,18	3

'1' correspondeert met geheel mee oneens en '5' met geheel mee eens; 'Med.' correspondeert met de mediaan.

#### Taakverdeling aan de top (9)

De stellingen die ter zake van de taakverdeling aan de top aan de ondervraagden zijn voorgelegd hadden tot doel vast te stellen in hoeverre het door Fama en Jensen (1983) gemaakte onderscheid tussen *decision management* en *decision control* ook op de Nederlandse situatie van toepassing was, en met name om vast te stellen of de in de wet vastgelegde taakverdeling ook door de respondenten als zodanig werd ervaren. Daar waar uit reacties van de commissarissen opgemaakt kan worden dat zij zelf een strikte scheiding tussen *decision management* en *decision control* noodzakelijk achten, is dit idee onder 'het publiek' minder duidelijk; zie daarvoor ook tabel 1.

Enerzijds is 'het publiek' net als de commissarissen van mening dat de r.v.c. zich moet beperken tot het houden van toezicht (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,0428, verschil niet significant) en de uitvoering aan de directie moet worden overgelaten (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,2699). Anderzijds is 'het publiek' in mindere mate van mening dat de r.v.c. het initiëren van nieuwe plannen (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,3278; significantie: 0,005) en het aangaan van contacten (buiten medeweten van de directie)<sup>13</sup> aan de directie dient over te laten.

#### Onafhankelijkheid van commissarissen (13)

In paragraaf 2 is er reeds op gewezen dat het belang van de vennootschap, naar welke commissarissen zich bij hun taakuitoefening moeten richten, met zich meebrengt dat commissarissen

Tabel 2: Opvattingen over de onafhankelijkheid van commissarissen

Stelling	R.v.c.			'Publiek'		
	Gem.	Sd.	Med.	Gem.	Sd.	Med.
De functies commissaris bij een vennootschap en directeur van een leverancier daarvan, van wie veel wordt afgenomen, zijn strijdig	4,49	0,88	5	4,13	0,95	4
De functies commissaris bij een vennootschap en directeur bij een afnemer daarvan, aan wie veel wordt geleverd, zijn strijdig	4,31	1,05	5	4,03	0,95	4
De functies commissaris en kredietleverende bankier zijn strijdig	3,83	1,31	4	3,40	1,33	4
'Chinese Walls' kunnen onder bepaalde voorwaarden een oplossing vormen bij mogelijke strijdigheid van de functies kredietverlenende bankier en commissaris	3,05	1,66	3	3,52	1,08	4
De functiecombinatie aandeelhouder en commissaris is strijdig	2,33	1,49	2	3,08	1,35	4
'Chinese Walls' kunnen onder bepaalde voorwaarden een oplossing vormen bij strijdigheid van de functies aandeelhouder en commissaris	3,44	1,69	4	3,54	1,13	4
Commissarissen beoordelen hen voorgelegde plannen primair vanuit het gezichtspunt van de aandeelhouders	1,53	0,98	1	2,68	1,18	2

'1' correspondeert met geheel mee oneens en '5' met geheel mee eens; 'Med.' correspondeert met de mediaan.

niet een specifiek deelbelang mogen behartigen. Voorts hebben we gezien dat de wet, behoudens werknemers, geen andere personen uitsluit van een commissarisfunctie. We zagen echter ook dat het niet denkbeeldig is dat commissarissen met potentiële belangenconflicten worden geconfronteerd. Om de opvattingen ten aanzien van de mogelijke bedreiging van de onafhankelijkheid bij diverse functiecombinaties te bepalen, zijn de ondervraagden diverse stellingen ter zake voorgelegd. De resultaten daarvan zijn in tabel 2 samengevat.

Uit de reacties kan worden opgemaakt dat de functiecombinaties commissaris/leverancier (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,2688) en commissaris/afnemer (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,2670) door zowel de commissarissen als door 'het publiek' als strijdig werden ervaren vanuit het oogpunt van onafhankelijkheid (hoewel dit met name door de commissarissen als zodanig werden ervaren; significantie  $\leq 0,05$ ). In geringere mate wordt deze strijdigheid ook ervaren ingeval het een commissaris/kredietverlenende bankier betreft (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,2095, verschil niet significant). Hoewel ook onder de commissarissen een tendens waar te nemen was dat de functiecombinatie commissaris/kredietverlenende bankier *not done* was,

wees een aantal van hen erop dat de deskundigheid van zo'n bankier een reden kan zijn om wél zo'n persoon als commissaris te willen hebben (zie verder Van Manen, 1999, pp. 174-175). Een mogelijke verklaring dat commissarissen deze functie als meer strijdig ervaren (hoewel niet significant anders dan 'het publiek'), kan zijn gelegen in het vertrouwen in 'Chinese Walls'. Commissarissen hadden iets minder vertrouwen in 'Chinese Walls' als oplossing voor een mogelijke strijdigheid dan 'het publiek' (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,2582, significantie: 0,05). De functiecombinatie commissaris/aandeelhouder riep de meest uiteenlopende reacties op. Opvallend daarbij is dat deze functiecombinatie in de ogen van de ondervraagde commissarissen nog wel op enige genade kon rekenen (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,2953, significantie: 0,01). Hoewel 'het publiek' deze functiecombinatie meer dan de commissarissen als strijdig ervoer, is het echter ook meer van mening dat de r.v.c. de voorgelegde plannen primair vanuit het gezichtspunt van de aandeelhouders moet beoordelen (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,5939; significantie: 0,01); hetgeen echter niet overduidelijk moet worden: nog altijd 60% was het er geheel of overwegend mee oneens.

### *Informatiebehoeften van commissarissen (7)*

Teneinde toezicht te kunnen houden is informatie noodzakelijk. Het lijkt echter niet wenselijk dat de r.v.c. alle informatie krijgt waarover de directie beschikt: enige beperking, gezien de taak van de r.v.c. en de beperkte cognitieve vermogens van de mens, lijkt dus gewenst. Uit de antwoorden van zowel de commissarissen als 'het publiek' kon echter wel worden opgemaakt dat de r.v.c. zelf de beslissing neemt welke informatie hij noodzakelijk acht. Voorts bestond er tussen de twee groepen in redelijke mate overeenstemming ten aanzien van de verstrekking van informatie met betrekking tot verschillende soorten risico's, zoals markt-, debiteuren-, aansprakelijkheids- en derivatenrisico's (zie tabel 3).

### *Grenzen aan de functie (15)*

Uit het voorgaande is gebleken dat zowel de commissarissen als 'het publiek' van mening waren dat er sprake is van een scheiding tussen *decision management* en *decision control*. In hun optiek diende de r.v.c. zich te beperken tot het houden van toezicht. De daarbij te hanteren norm, 'het belang van de vennootschap', is echter dusdanig abstract dat het nadere concretisering behoeft. Uit zowel de reacties van de commissarissen (en met name de door hen gegeven toelichtingen; zie Van Manen, 1999, p. 205-207) als die van 'het publiek' blijkt dat hier slechts een beperkte rol voor de r.v.c. is weggelegd. Dit geldt zowel ten aanzien van de vaststelling van een minimaal vereiste rentabiliteit op het eigen vermogen als met betrekking tot de vaststelling van normen ter zake van bijvoorbeeld markt-, debiteuren- en derivatenrisico's. Vele van de ondervraagde commissarissen

gaven daarbij aan dat de directie deze normen zelf vaststelt en dat de rol van de r.v.c. beperkt blijft tot de beoordeling van die normen. Eenduidigheid was onder de ondervraagden aanwezig voor wat betreft het er op toezien door de r.v.c. dat de directie geen misbruik van haar positie maakt: dit werd door allen als erg belangrijk ervaren (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,2682); zie ook tabel 4 op pagina 520. Een daaraan gerelateerd aspect is dat van sponsoring. Noch de commissarissen noch 'het publiek' waren van mening dat het noodzakelijk is dat sponsoring bijdraagt aan de winstgevendheid (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,1662; verschil niet significant).

Overigens gaf een aantal commissarissen wel aan dat hier een zekere grens ligt: voorkomen moet worden dat 'hobbyisme' de overhand krijgt (Van Manen, 1999, p. 209). Daarbij werd er ook op gewezen dat ter zake van sponsoring winstgevendheid niet het enige criterium is: aspecten als reputatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid werden meermalen benadrukt (overigens ook door enkele van de ondervraagde studenten). Voor wat betreft het toezien door de r.v.c. dat het bestuur geen toezeggingen doet aan werknemers of verplichtingen aangaat die niet kunnen worden nagekomen, liepen de meningen duidelijk uiteen: de commissarissen waren hier nadrukkelijker in (Kolmogorov-Smirnov Z bij stelling ter zake van werknemers bedroeg 0,3567, terwijl zij bij de stelling ter zake van verplichtingen met leverancier 0,5378 bedroeg; in beide gevallen is significantie: 0,001).

### *Afweging van belangen (15)*

Meermalen is benadrukt dat de richtsnoer voor commissarissen, 'het belang van de vennootschap',

**Tabel 3: Opvattingen over informatiebehoeften van commissarissen**

Stelling	R.v.c.			'Publiek'		
	Gem.	Sd.	Med.	Gem.	Sd.	Med.
De r.v.c. dient periodiek vast te stellen wat haar informatiebehoeften zijn.	4,77	0,68	5	4,44	0,71	5
Periodiek dient de r.v.c. te worden geïnformeerd omtrent de volgende risico's:						
– marktrisico's	4,95	0,21	5	4,48	0,62	5
– debiteurenrisico's	4,28	1,30	5	3,58	1,08	4
– risico's in het productieproces	4,49	1,05	5	4,04	0,84	4
– risico's die samenhangen met aansprakelijkheid	4,79	0,77	5	4,29	0,66	4
– risico's die samenhangen met de toepassing van derivaten	4,88	0,46	5	4,17	0,89	4
– risico's die samenhangen met de financiering op lange termijn	4,71	0,87	5	4,44	0,52	4

'1' correspondeert met geheel mee oneens en '5' met geheel mee eens; 'Med.' correspondeert met de mediaan.

**Tabel 4: Opvattingen over de grenzen aan de functie van commissarissen**

Stelling	R.v.c.			'Publiek'		
	Gem.	Sd.	Med.	Gem.	Sd.	Med.
Commissarissen zien er op toe dat de directieleden geen misbruik maken van hun positie	4,79	0,60	5	4,50	0,73	5
Commissarissen zien er op toe dat sponsoring uitsluitend plaatsvindt als dat bijdraagt aan de winstgevendheid van de vennootschap	2,50	1,63	2	2,16	1,05	2
Commissarissen zien er op toe dat geen toezeggingen aan werknemers worden gedaan die de vennootschap niet kan nakomen	4,39	1,26	5	3,42	1,16	4
Commissarissen zien er op toe dat geen verplichtingen worden aangegaan die niet kunnen worden nagekomen	3,93	1,50	5	3,27	1,17	3

'1' correspondeert met geheel mee oneens en '5' met geheel mee eens; 'Med.' correspondeert met de mediaan.

veel ruimte geeft voor verschillende interpretaties. In de uitoefening van hun taak worden commissarissen echter met veel situaties geconfronteerd waarin ze de belangen van de diverse participanten tegen elkaar zullen moeten afwegen. Aan de hand van een aantal stellingen is onderzocht of er een hiërarchie van belangen is en of er verschil van opvatting tussen de commissarissen en 'het publiek' daaromtrent bestaat; zie ook tabel 5.

Daaruit is naar voren gekomen dat de commissarissen eerder tot een ingrijpen geneigd

zullen zijn dan 'het publiek' indien het bestuur (al dan niet gesteund door de ondernemingsraad) weigert mee te werken aan een overnamebod dat in het belang is van met name de crediteuren (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,3700; significantie: 0,001). Indien zo'n overnamebod in het belang van de aandeelhouders was, trad vreemd genoeg geen significant verschil op (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,1662; verschil niet significant). Uit andere stellingen is gebleken dat 'het publiek' daarbij veel waarde lijkt te hechten aan de be-

**Tabel 5: Opvattingen over de afweging van belangen**

Stelling	R.v.c.			'Publiek'		
	Gem.	Sd.	Med.	Gem.	Sd.	Med.
Als de directie, daarin gesteund door de OR, weigert mee te werken aan een bod op alle aandelen dat naar het oordeel van de r.v.c. noodzakelijk is om de positie van de crediteuren te kunnen veiligstellen, neemt de r.v.c. maatregelen om deze medewerking af te dwingen	3,29	1,68	4	2,62	0,90	2
Als de directie, daarin gesteund door de OR, weigert mee te werken aan een bod op alle aandelen dat naar het oordeel van de r.v.c. wel in het belang is van de aandeelhouders, neemt de r.v.c. maatregelen om deze medewerking af te dwingen	2,60	1,48	2	2,52	0,98	2
Commissarissen gaan akkoord met gedwongen ontslagen als aangetoond is dat die nodig zijn voor een substantiële verbetering van de winstgevendheid	3,67	1,44	4	2,94	0,98	3
Commissarissen gaan akkoord met gedwongen ontslagen als aangetoond is dat alleen daarmee kan worden voorkomen dat de rentabiliteit van de onderneming onder het gewenst minimum komt	3,65	1,51	4	2,55	1,09	2
De r.v.c. gaat akkoord met gedwongen ontslagen als aangetoond is dat deze nodig zijn voor de continuïteit van de vennootschap	4,95	0,22	5	4,11	0,84	4

'1' correspondeert met geheel mee oneens en '5' met geheel mee eens; 'Med.' correspondeert met de mediaan.



scherming van het werknemersbelang: de ondervraagde commissarissen waren het gemiddeld genomen overwegend eens met de stellingen dat de r.v.c. instemt met gedwongen ontslagen indien dat nodig is voor een substantiële verbetering van de winstgevendheid (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,3525; significantie: 0,005) of om te voorkomen dat de rentabiliteit onder het gewenste minimum komt (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,4293; significantie: 0,001). De stelling dat ontslagen uit oogpunt van de continuïteit noodzakelijk worden geacht, kon op instemming rekenen van zowel de commissarissen als van 'het publiek', hoewel dit gevoelen sterker onder de commissarissen was (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,6187; significantie: 0,001).

#### *Maatschappelijke verantwoordelijkheden (8)*

Ethiek neemt een steeds belangrijker plaats in bij het besturen van ondernemingen, zie ook de resultaten in tabel 6. Daarbij kan onder meer worden gedacht aan de toenemende mate waarin bedrijven vrijwillig een ethische gedragscode formuleren, de aandacht voor dit onderwerp in de media en de toenemende mate waarin ondernemingen verslag zijn gaan doen van hun prestaties op dit gebied.

Zowel commissarissen als 'het publiek' achten het van belang dat zo'n ethische gedragscode in een onderneming wordt geformuleerd, deze voorts ter goedkeuring aan de r.v.c. wordt

voorgelegd en dat er maatregelen in de organisatie zijn getroffen die de naleving ervan afdwingen (hoewel dit sterker door de ondervraagde commissarissen werd ervaren; significantie  $\leq 0,005$ ). Voor wat betreft uit ethisch oogpunt onaanvaardbare praktijken waren met name de commissarissen erg duidelijk: of het nu omkoping van Nederlandse ambtenaren, van werknemers in andere ondernemingen of ernstige milieuvervuiling in een ontwikkelingsland betreft, voor hen is dit volstrekt onaanvaardbaar. Ook 'het publiek' achtte dit overigens niet aanvaardbaar, zij het enigszins in mindere mate (significantie: 0,001). Ondanks het feit dat omkoping van ambtenaren in ontwikkelingslanden door allen onaanvaardbaar werd geacht (Kolmogorov-Smirnov: 0,1494; verschil niet significant), gaf een aantal van de ondervraagde commissarissen aan dat de gebruiken van het land dit soms noodzakelijk en verdedigbaar maken (zie verder Van Manen, 1999, p. 270-271).

#### *Collectieve en individuele verantwoordelijkheid (7)*

Diverse taken en bevoegdheden zijn aan de r.v.c. als collectief toegekend. Dit brengt onder andere voor de individuele commissaris met zich mee dat hij compromissen zal moeten sluiten. Een situatie waarin de commissaris alleen in zijn standpunt staat ofwel tot de minderheid behoort is dus niet denkbeeldig. Indien het een kritisch

**Tabel 6: Opvattingen over maatschappelijke verantwoordelijkheden**

Stelling	R.v.c.			'Publiek'		
	Gem.	Sd.	Med.	Gem.	Sd.	Med.
De r.v.c. ziet er op toe dat de bedrijfsethische normen worden vastgelegd in een gedragscode of in daarmee vergelijkbare documenten	3,83	1,34	4	3,33	1,02	3
Een door de directie opgestelde bedrijfsethische gedragscode dient ter goedkeuring aan de r.v.c. te worden voorgelegd	3,90	1,50	5	3,56	0,96	4
De r.v.c. ziet er op toe dat maatregelen worden genomen die verzekeren dat de vastgestelde bedrijfsethische gedragscode ook wordt nageleefd	3,98	1,51	5	3,52	0,94	4
Indien de r.v.c. kennis neemt van een van de volgende gebeurtenissen neemt zij maatregelen tot herstel en ter voorkoming van herhaling:						
– omkoping van ambtenaren in Nederland	4,95	0,21	5	4,04	1,02	4
– omkoping van ambtenaren in ontwikkelingslanden	3,81	1,37	4	3,76	1,14	4
– omkoping van werknemers in andere ondernemingen	4,90	0,30	5	3,93	1,04	4
– ernstige milieuvervuiling in een ontwikkelingsland	4,72	0,63	5	4,09	0,95	4

'1' correspondeert met geheel mee oneens en '5' met geheel mee eens; 'Med.' correspondeert met de mediaan.

besluit betreft, bijvoorbeeld gedwongen ontslagen, waar de individuele commissaris het niet mee eens is heeft hij verschillende opties. Die opties kunnen in essentie worden teruggebracht tot ofwel aanblijven (en ervoor zorgen dat de situatie niet verergert) ofwel aftreden (Van Manen (1999, p. 278) spreekt van de aanblijf-respectievelijk keurmerkbenadering). Teneinde vast te stellen wat de opvattingen van de respondenten in deze zijn, is hen een aantal stellingen daarover voorgelegd, waarvan de belangrijkste resultaten in tabel 7 zijn vermeld.

Daaruit kan worden opgemaakt dat 'het publiek' minder reden tot aftreden dan de commissarissen ziet ingeval er geen maatregelen getroffen worden die noodzakelijk worden geacht in verband met het veiligstellen van de continuïteit (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,5069; significantie: 0,001), wetsovertredingen ter zake van het milieu in Nederland (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,4311; significantie: 0,001) of in ontwikkelingslanden (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,3056; significantie: 0,01), maar waar het bestuur en de rest van de r.v.c. de noodzaak niet van inzien. Dit resultaat is opmerkelijk te noemen, daar commissarissen in hun toelichtingen onder meer aangaven dat ze eerst uitgebreid pogen om de mening van anderen te beïnvloeden (zie Van Manen, 1999, p. 279) en pas tot aftreden overgaan als wordt volhard in een beleid waarin men zich niet kan vinden. Niet opmerkelijk is te noemen, dat

commissarissen minder snel tot aftreden zullen overgaan indien de directie met goedkeuring van de rest van de r.v.c. besluit tot gedwongen ontslagen die slechts dienen tot verhoging van de winst maar niet strikt noodzakelijk zijn voor de continuïteit (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,3046; significantie: 0,01).

## 5 Conclusies

De resultaten van het onderzoek geven aan dat er op sommige gebieden sprake is van uiteenlopende opvattingen of verwachtingen. De door Fama en Jensen (1983) ontwikkelde taakverdeling kon op steun van beide groepen rekenen, zij het dat 'het publiek' het minder ongewenst vond dat de r.v.c. zelf plannen initieerde en evenmin dat hij, buiten het bestuur om, contacten legde met potentiële relaties en werknemers. Ten aanzien van de vaststelling van normen voor het houden van toezicht zagen zowel de commissarissen als 'het publiek' slechts een beperkte rol voor de r.v.c. weggelegd. Ook ten aanzien van de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de r.v.c. liepen de opvattingen nagenoeg in de pas: allen zagen het belang in van een ethische gedragscode en praktijken zoals omkoping van Nederlands ambtenaren, werknemers en milieuvervuiling werden volstrekt onaanvaardbaar geacht. Ook omkoping van ambtenaren in ontwikkelingslanden werd weliswaar afgekeurd,

Tabel 7: Opvattingen over collectieve en individuele verantwoordelijkheden van commissarissen

Stelling	R.v.c.			'Publiek'		
	Gem.	Sd.	Med.	Gem.	Sd.	Med.
Een commissaris treedt af als: naar zijn oordeel maatregelen nodig zijn ter verzekering van de continuïteit, deze maatregelen niet genomen worden, en hij er geen vertrouwen in heeft dat de r.v.c. het nemen van dergelijke maatregelen zal afdwingen	4,67	0,94	5	4,03	0,98	4
- de onderneming wettelijke bepalingen ter zake van het milieu in Nederland heeft overtreden en de directie en de r.v.c. geen maatregelen willen nemen ter voorkoming van herhaling	4,58	0,88	5	3,97	0,93	4
- de onderneming ernstige milieuvervuiling heeft veroorzaakt en de directie en de r.v.c. geen maatregelen willen nemen ter voorkoming van herhaling	4,21	1,12	5	3,79	1,04	4
- de directie (met goedkeuring van de r.v.c.) besluit tot gedwongen ontslagen die slechts dienen tot verhoging van de winst maar niet strikt noodzakelijk zijn voor de continuïteit van de vennootschap	2,59	1,40	3	3,01	1,13	3

'1' correspondeert met geheel mee oneens en '5' met geheel mee eens; 'Med.' correspondeert met de mediaan.

maar werd desalniettemin soms noodzakelijk geacht.

Voor wat betreft de onafhankelijkheid van commissarissen bestond in overwegende mate overeenstemming dat het ongewenst is dat leveranciers, afnemers en, in mindere mate, kredietverlenende bankiers zitting hebben in een r.v.c. Met name in dat laatste geval zagen de commissarissen meer problemen, dat mogelijk aan hun geringere vertrouwen in de werking van 'Chinese Walls' kan worden toegeschreven. Desalniettemin wees een aantal commissarissen erop dat het in verband met zijn deskundigheid wenselijk kan zijn dat in de r.v.c. een bankier zitting heeft. Daar waar de combinatie commissaris/aandeelhouder in de ogen van de commissarissen nog wel enigszins aanvaardbaar is, is dit volgens 'het publiek' toch 'volstrekt' onwenselijk. Tot dusver is er slechts in beperkte mate sprake van een verwachtingskloof.

Het meest opmerkelijke resultaat doet zich echter voor ten aanzien van een van de peilers van de huidige wettelijke taak van de r.v.c.: 'hij wordt geacht zich te richten naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'. Zo lijkt het erop dat het idee dat het belang van de vennootschap dient te prevaleren boven elk ander belang onder 'het publiek' nog niet sterk is ontwikkeld<sup>14</sup>. Uit de interpretatie van de resultaten van diverse stellingen blijkt voorts dat hier sprake is van een verschil in opvatting. De commissarissen leken vooral veel waarde te hechten aan het belang van crediteuren. Waar echter keuzen gemaakt dienden te worden tussen de belangen van aandeelhouders en die van de werknemers, lijken aandeelhouders meer van de commissarissen te kunnen verwachten dan de werknemers (zie Van Manen, 1999, pp. 259-260). 'Het publiek' daarentegen hechte juist veel waarde aan de bescherming van het belang van de werknemers. Daar waar ontslagen die 'slechts' dienden om een substantiële winstgevendheid te bewerkstelligen of om te voorkomen dat de rentabiliteit onder bepaald minimum zou komen, in de ogen van de commissarissen wel aanvaardbaar lijken, is 'het publiek' hoofdzakelijk van mening dat ontslagen slechts kunnen indien deze noodzakelijk zijn in verband met de continuïteit. Bovendien was dit voor 'het publiek' meer dan voor commissarissen reden tot aftreden. Al met al lijkt het erop dat 'het publiek' meer dan de

ondervraagde commissarissen de commissaris, ook of juist met name, ziet als behartiger van het werknemersbelang. Komen we terug op de titel van deze bijdrage, 'Normen voor commissarissen: een verwachtingskloof?', dan kan zeker voor wat betreft 'het belang van de vennootschap' met een volmondig 'ja' worden geantwoord en zou een uitroepeteken beter op zijn plaats zijn geweest.

---

## L I T E R A T U U R

- Blanco-Fernandez, J.M., (1993), *De raad van commissarissen bij NV en BV*, Academisch proefschrift Rijksuniversiteit Limburg, Deventer: Kluwer.
- Douma, S.W., (1987), Op weg naar een economische organisatie-theorie: agency-theorie, *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, nummer 9, pp. 420-431.
- Fama, E.F. en M.C. Jensen, (1983), Separation of ownership and control, *Journal of law and economics*, pp. 301-325.
- Frielink, A.B. en A. Schilder, (1996), *De GBA verklaard*, Houten: Stenfert Kroese.
- Glasz, J.R., (1992), *De commissaris: aanbevolen gedragsregels*, Deventer: Kluwer.
- Glasz, J.R., (1995), *Enige beschouwingen over zinvol commissariaat*, Academisch proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Deventer: Kluwer.
- Grinten, W.C.L. van der, (1992), *Handboek voor de naamloze en de besloten vennootschap*, Zwolle: Tjeenk Willink.
- Haren, I.A.C. van, (1977), De onafhankelijkheid en onpartijdigheid van Structuurwet-commissarissen, *TVVS*, nummer 5, pp. 129-141.
- Honée, H.J.M.N., (1996), Commissarissen, gezanten uit Niemandland? (Verkorte versie inaugurele rede Erasmus Universiteit Rotterdam), *De Naamloze Vennootschap*, nummer 9, pp. 276-284.
- Limperg, Th. (1932, 1933), De functie van de accountant en de leer van het gewekte vertrouwen, *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde*, Verzameld in 50 jaar MAB, 1974, pp. 139-173, Purmerend: Muusses.
- Limperg Instituut, (1987), *Opvattingen over accountants*, Amsterdam: Limperg Instituut.
- Klijnsmit, P., B. van Praag, Ph. Wallage en F. Drieënhuizen, (1998), *Opvattingen over accountants*, *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, nummer 6, pp. 290-305.
- Maeijer, J.M.M., (1964), *Het belangenconflict in de Naamloze Vennootschap*, Inaugurele rede Katholieke Universiteit Nijmegen, Deventer: Kluwer.
- Maeijer, J.M.M. (1990), Boekbespreking van M.M. Mendel, Het vennootschappelijk belang, mede in concernverband beschouwd, *RM Themis*, nummer 9, pp. 465-468.

- Manen, J.A. van, (1999), *Monitor in het belang van de vennootschap, Een analyse van de functie van commissarissen*, Academisch proefschrift Rijksuniversiteit Groningen, Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Mendel, M.M., (1989), *Het vennootschappelijk belang, mede in concernverband beschouwd*, Inaugurele rede Rijksuniversiteit Leiden, Deventer: Kluwer.
- Raaijmakers, M.J.G.C., (1991), Over taak en verantwoordelijkheid van commissarissen. In: J.M.M. Maeijer (redactie), *De bankier als jurist tegen wil en dank. Bundel aangeboden aan Mr. Drs. H. Langman*, Deventer: Kluwer.
- Reay, C., (1994), Non-executives and the expectations gap, *Accountancy*, september 1994, pp. 74-75.

7 Voor de volledigheid moet worden opgemerkt dat dit onderzoek en het onderzoek van BDO Binder Hamlyn niet geheel vergelijkbaar zijn, hetgeen terug kan worden gevoerd op de aard van de verwachtingskloven. Verwachtingskloven met betrekking tot de commissarisfunctie kunnen hun oorzaak vinden in verschillen in 1: opvattingen van het publiek, 2: opvattingen van commissarissen en 3: het werkelijk functioneren van commissarissen. Ons onderzoek heeft betrekking de verwachtingskloof die het gevolg is van een verschil tussen 1 en 2; het onderzoek van BDO Binder Hamlyn daarentegen is terug te voeren op een verschil tussen 1 en 3.

8 De ondervraagde commissarissen hadden ruime ervaring met beursfondsen: in totaal vertegenwoordigden ze 22 van de Top 25-ondernemingen (gemeten op basis van marktkapitalisatie ultimo 1995).

9 Een aantal vragen bleek achteraf niet bruikbaar omdat de studenten bij de beantwoording zich niet gerealiseerd hadden dat de vraag uit meerdere deelvragen bestond, waarop individueel geantwoord diende te worden.

10 De respondenten konden ook aangeven dat ze de stelling niet relevant vonden. Bij de berekening van de gemiddelden en standaarddeviaties zijn deze respondenten buiten beschouwing gelaten.

11 Zie voor nadere opmerkingen ten aanzien van de keuze van de statistische toets en de standaarddeviatie als spreidingsmaatstaf Klijnsmit et al. (1998). Hantering van het 1%-significantieniveau leidde ertoe dat er sprake was van een statistisch significant verschil met betrekking tot 61 stellingen. Omdat dit mede veroorzaakt kan zijn doordat er te weinig klassen waren onderkend, is bij de interpretatie voorts gekeken naar de afwijking van de gemiddelden en van de medianen.

12 Overigens dienen deze gemiddelden met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd, aangezien er gemeten is op een ordinale schaal. Het enige wat ze aangeven is de relatieve tendentie tot meer mee eens (5) of meer mee oneens (1). Indien het verschil significant is op het 1%-niveau (of lager) is dit vermeld.

13 Hier werden de respondenten twee stellingen voorgelegd: een met betrekking tot potentiële relaties, de ander met betrekking tot werknemers. De Kolmogorov-Smirnov Z bedroeg in beide gevallen ongeveer 0,67, hetgeen een significant verschil op het 0,1%-niveau impliceert.

14 Dit kon ook worden opgemaakt uit de reacties van 'het publiek' op een overigens niet aan de commissarissen voorgelegde stelling, dat het belang van de vennootschap prevaleert boven andere belangen die de commissaris geacht wordt te behartigen. 20% van de respondenten was het (overwegend) oneens met deze stellingen, terwijl nog eens 23% een neutraal standpunt innam.

## NOTEN

- 1 De auteurs zijn de heren Dr. M. van Dijk RA (RUG) en Drs. R. Abma (VNO-NCW), alsmede de deelnemers aan de Workshop 'Corporate governance: Evidence from the Netherlands' (29 januari 1999, Groningen) erkentelijk voor hun kritische commentaar op een eerdere versie van dit artikel.
- 2 In dit artikel zijn slechts verwijzingen naar wetsartikelen met betrekking tot de naamloze vennootschap opgenomen. Voor de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid zijn de bepalingen (nagenoeg) gelijklopend.
- 3 Dit geldt met name voor vennootschappen die onder het structuurregime vallen: slechts voor deze vennootschappen is de r.v.c. een verplicht orgaan (artikel 158, boek 2 BW). In alle andere gevallen is de instelling van een r.v.c. facultatief (artikel 140, boek 2 BW).
- 4 Tot op zekere hoogte is er tussen de rechtsgeleerden (zie onder meer Glasz, 1995 en Raaijmakers, 1991) wel overeenstemming dat de beoordeling van het beleid in het kader van de toezichthoudende taak een *marginaal* karakter heeft. Het is dus niet de bedoeling dat de r.v.c. overdoet wat het bestuur reeds heeft gedaan.
- 5 In geval van het accountantsberoep betreft het de Gedrags- en Beroepsregels Registeraccountants uit 1994. In geval van de commissarisfunctie hebben bijvoorbeeld de Minister, de Sociaal-Economische Raad en de Commissie-Verdam gewezen op het belang van de genoemde kwaliteitseisen (zie daarvoor Van Haren, 1977).
- 6 In zekere zin is hier sprake van 'zelfregulering'. Van Manen (1999, p.102) wijst in dit verband op de mogelijk nadelige gevolgen voor een commissaris die zich niet onafhankelijk opstelt: 1: gebrek aan prestige binnen de r.v.c. en bij het bestuur, 2: verlies aan geloofwaardigheid buiten die kring en 3: (mogelijke) aansprakelijkstelling voor schade die met deze opstelling is veroorzaakt.