

## Tabaksblad voor familiebedrijf?

# Best practices voor de commissaris in het familiebedrijf wenselijk?

Pim van Leersum, Mijntje Lückcrath-Rovers, Niels van Zijl

**SAMENVATTING** De rol van de commissaris eist in het huidige corporate governance debat een steeds prominere plaats op. In tegenstelling tot de publieke beursgenoteerde ondernemingen, is er in Nederland voor ondernemingen in het private domein waar familiebedrijven de overhand hebben nog geen corporate governance code ontwikkeld. In dit artikel is onderzocht of een governance code voor het familiebedrijf zinvol is. Daarnaast is aan de hand van het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 (De Bos en Lückcrath, 2009) onderzocht wat de commissarissen bij familiebedrijven zelf vinden van hun taak en werkwijze. Zo ervaart een overgrote meerderheid van commissarissen bij familiebedrijven veranderingen in werkzaamheden en aansprakelijkheid in de afgelopen tien jaar, blijkt uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek. In het artikel wordt betoogd dat er geen dwingende code moet komen, maar dat het ondernemingsbestuur van familiebedrijven wel degelijk op een hoger plan kan worden gebracht en dat een onafhankelijk toezichthoudend college als belangrijke waarborg kan gelden voor de overige stakeholders van het familiebedrijf. Het inrichten van een onafhankelijk toezichthoudend college kan een redelijk antwoord bieden op de toegenomen roep om meer verantwoordelijkheid en transparantie, zonder dat familiebedrijven volledig transparant hoeven te zijn over hun doen en laten. Het besloten karakter van deze ondernemingsvorm kan op deze manier gekoesterd worden.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** In dit artikel wordt ingegaan op de toegenomen vraag naar onafhankelijkheid en transparantie in het toezicht op het ondernemingsbestuur van familiebedrijven. Er bestaan echter verschillende typen familiebedrijven waarbij deze eisen meer of minder zwaarwegend tellen voor de diverse stakeholders van deze ondernemingen. Het artikel sluit af met een viertal aanbevelingen over de wijze waarop corporate governance in het familiebedrijf kan worden toegepast, zonder afbreuk te doen aan de specifieke karakteristieken van het familiebedrijf.

## 1 Inleiding

De Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: Code Tabaksblad) biedt commissarissen bij beursondernemingen de helpende hand door het opnemen van best practices voor goed ondernemingsbestuur. Voor het private domein – waar familiebedrijven de overhand hebben – is een dergelijke corporate governance code echter (nog) niet ontwikkeld.<sup>1</sup> De rol van de commissaris eist in het huidige corporate governance debat een steeds prominere rol op. Daar waar in de media geregeld het beeld rijst van boekhoudkundige malversaties<sup>2</sup> en bestuurders die met aandeelhouders overhoop liggen<sup>3</sup> wordt al snel gekeken naar de raad van commissarissen (RvC) om als onafhankelijke toezichthouder misstanden aan de kaak te stellen en de balans binnen de vennootschap te herstellen (bijv. Peij, 2007; Elshout en Gossink, 2007; De Bos en Quadackers, 2007). Goede corporate governance is hiermee onlosmakelijk verbonden geraakt met sterk en daadkrachtig intern toezicht. Het is de vraag of de roep om meer transparantie en publieke verantwoording voor de niet-beursgenoteerde onderneming, en het toegenomen belang van de commissaris als onafhankelijke toezichthouder, een gedragscode voor familiebedrijven zou rechtvaardigen.

Hierbij is het belangrijk te realiseren dat in de literatuur een onderscheid wordt gemaakt tussen de begrippen code en gedragscode. Galle (2000) typeert een gedragscode als een product van zelfregulering dat regels bevat die zijn afgeleid van ethische uitgangspunten. Uit een gedragscode kunnen redelijkheids-, billijkheids- en zorgvuldigheidsnormen worden afgeleid. Een gedragscode is in beginsel zonder kracht van wet, en is gezien haar aard zodoende niet bedoeld om in rechte afdwingbaar te zijn. Codes zijn in de regel specifieker. Voogsgaard (2006) beschrijft dat een code een verzameling van niet-wettelijke normen van een specifieke soort bevat die weliswaar kracht van wet kan krijgen, maar een privaatrechtelijke oorsprong kent. De interpretatie van Glasz (1995) van gedragsregels gaat uit van aanbevelingen en deze kunnen dienen als registratie

van heersende opvattingen waardoor uiteindelijk een gebruikspatroon ontstaat.

In dit artikel onderzoeken wij daarom de volgende onderzoeksvraag: *Kan een gedragscode voor familiebedrijven bijdragen aan het waarborgen van goede corporate governance met adequaat en onafhankelijk toezicht door de commissaris?* We beschouwen een onderneming als een familiebedrijf indien één (of meerdere) familie(s) een controlerend belang hebben, actief betrokken zijn bij het bestuur van de onderneming en een solide intentie hebben om het familiale karakter in de volgende generatie voort te zetten (FBNed, 2003).

Om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag verschaft paragraaf 2 allereerst inzicht in de verschillende structuren van familiebedrijven, paragraaf 3 geeft aansluitend de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in toepasselijkheid van economische theorieën, daarna worden enkele bestaande gedragscodes beschreven in paragraaf 4. Paragraaf 5 behandelt de antwoorden van commissarissen van familiebedrijven in het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 waarbij een vergelijking wordt gemaakt met 'andere' commissarissen. Het artikel wordt afgesloten met een conclusie en een viertal aanbevelingen in paragraaf 6.

## 2 Typologie van familiebedrijven

Goede corporate governance is mede afhankelijk van de context waarin de onderneming handelt en de verschillende vormen van eigendom (Mallin, 2007). Bij familiebedrijven bestaat een extra dimensie – ingevuld door de interactie tussen de familie en de onderneming – waardoor deze context misschien nog wel van groter belang is. De taak van het ondernemingsbestuur van een familiebedrijf is daardoor anders dan bij niet-familiebedrijven en wordt wel *family business governance* genoemd. *Family business governance* is 'het inrichten van structuren en processen die zorg dragen voor een heldere strategie en een effectieve inrichting van leiding, eigendom en zeggenschap in het bedrijf, één en ander in het belang van de continuïteit van de onderneming, de harmonie binnen de familie en voldoende vrijheid van de betrokken individuen' (Geerlings en Thomassen, 2005, p. 78). De groep familiebedrijven kent grote diversiteit: kleine familiebedrijven kijken anders aan tegen het nut van een RvC dan internationaal opererende familiebedrijven. Hierbij merken Geerlings en Thomassen (2005) op dat niet zozeer de grootte van de onderneming bepalend is voor de aard van de vraagstukken waar familiebedrijven mee geconfronteerd worden, maar belangrijker is in welke mate de familie betrokken is, controle heeft, en invloed uitoefent op de gang van zaken binnen de onderneming. Daarom zullen hier vier verschillende verschijningsvormen van familiebedrijven en daarmee gepaard gaande problematiek – met bijzondere

aandacht voor de commissaris – worden behandeld. Bij het bespreken van de verschillende typen familiebedrijven – DGA Onderneming, Familiegeleide Onderneming, Familiegecontroleerde Onderneming, en Familieconsortium – wordt aangesloten bij de door FBNed (2003) gehanteerde typologie van familiebedrijven.

### DGA-onderneming

Bij dit type onderneming heeft één persoon – vaak de oprichter of degene die de leiding na verloop van tijd heeft overgenomen – eigendom én leiding in handen: de directeur-groootaandeelhouder (DGA). Familieleden kunnen actief zijn binnen het bedrijf, maar vervullen (vooral nog) een ondergeschikte rol; de DGA bepaalt de strategie en regelt de meeste operationele zaken. 'Moet de onderneming overdragen worden binnen de familie of minder afhankelijk worden gemaakt van de DGA?' en 'welke rol speelt de familie hierbij?' zijn fundamentele vragen die na verloop van tijd kunnen opspelen (Geerlings en Thomassen, 2005). Onafhankelijk toezicht op de directie voor de aandeelhouder is voor de DGA onderneming van ondergeschikt belang aangezien de directie en (groot)-aandeelhouder één persoon zijn. Advies en ruggespraak van een als onafhankelijk klankbord fungerende commissaris lijkt daarom voor de DGA de meeste toegevoegde waarde te hebben.

### Familiegeleide onderneming

Bij een familiegeleide onderneming zijn eigendom en leiding in handen van een beperkt aantal familieleden. Andere familieleden kunnen weliswaar functies bekleden binnen het bedrijf, maar de eindverantwoordelijkheid rust bij de selecte groep leidende familieleden. Geerlings en Thomassen (2005) zien bij dit type familiebedrijf vooral de mogelijkheid van het uiteenlopen van inzet en visies van individuele familieleden en de afname van onderling vertrouwen als ontstaansbronnen van conflicten. Er kan dan een behoefte ontstaan om onderlinge afspraken vast te leggen en een meer formele besluitvormingsstructuur te implementeren (FBNed, 2003). Doordat eigendom en leiding meer gespreid zijn kan er, naast de behoefte aan een klankbord voor advies, ook een behoefte ontstaan om een onafhankelijke partij te betrekken als toezichthouder op gemaakte afspraken. De commissaris zou dan ook een actieve rol kunnen vervullen bij het oplossen van familieconflicten.

### Familiegecontroleerde onderneming

Wanneer ook niet-familieleden toetreden tot de leiding of deelnemen in het kapitaal van een familiegeleide onderneming, verliest de familie gedeeltelijk zeggenschap. Ondanks de grotere afstand blijft de uiteindelijke zeggenschap bij de familie berusten, waardoor het voor de familie steeds belangrijker wordt om een duurzame relatie met

externe partijen op te bouwen, die een toenemende invloed op het familiebedrijf uitoefenen (Geerlings en Thomassen, 2005). Geerlings en Vrancken Peeters (2007) geven aan dat de familie dient te voldoen aan de beginselen van het zogenaamde *responsible ownership*: het streven van de eigenaar naar de continuïteit van het familiebedrijf op de lange termijn. De operationele leiding van het familiebedrijf komt misschien meer in handen van niet-familieleden, de familie-eigenaren behouden het primaat.<sup>4</sup> De familie zal het toezicht op het bestuur van de onderneming van steeds groter belang achten, naarmate de persoonlijke banden tussen de onderneming en de familie verminderen. Ook het instellen van een RvC met vertegenwoordigers van de familie is een mogelijkheid.

#### Familieconsortium

Succesvolle familiebedrijven kunnen in de loop van de tijd tot een aanzienlijk familievermogen leiden. Wanneer de familie ervoor kiest dit vermogen bij elkaar te houden en te beheren vanuit een gezamenlijke structuur, is er sprake van een familieconsortium. Het dagelijks bestuur van de afzonderlijke activiteiten wordt meestal (deels) overgelaten aan professionals. De familie dient als verantwoordelijk aandeelhouder te zorgen voor een adequaat bestuur van de verschillende activiteiten, de onderlinge samenhang tussen deze activiteiten en het opleiden van verantwoordelijke aandeelhouders in de volgende generatie (Geerlings en Thomassen, 2005). In vergelijking met de familiegecontroleerde onderneming krijgt het begrip *responsible ownership* aldus een bredere invulling. In dit verband kan de familie besluiten haar toezichthoudende rol te formaliseren door instelling van een RvC met vertegenwoordigers van de familie.

### 3 Economisch perspectief

De bestaande economische theorieën geven geen eensluidende visie over de samenstelling van een toezichtorgaan binnen een onderneming. Laat staan dat dit gebeurt voor een familieonderneming, die – zoals de vorige paragraaf beschreef – verschillende verschijningsvormen kent. Hieronder zal achtereenvolgens aandacht worden besteed aan de agency, stakeholder en stewardship theorie.

#### Agencytheorie

De agencytheorie handelt over agencyproblemen en heeft het huidige denken over bestuursmodellen het meest beïnvloed (Davis, Schoorman en Donaldson, 1997). Agencyproblemen ontstaan als gevolg van onvolledige en asymmetrische informatie wanneer eigenaren (aandeelhouders, *principalen*) de dagelijkse leiding in het bedrijf uitbesteden aan een professioneel bestuur (management, *agents*) (Jensen en Meckling, 1976). Om opportunistisch gedrag van management aan banden te leggen schrijft de agency-

theorie prestatiegebonden beloningssystemen en onafhankelijk toezicht (*monitoring*) voor (Jensen en Murphy, 1990; Fama en Jensen, 1983).

Familiebedrijven, waar wordt samengewerkt door de familie op basis van onderling vertrouwen met parallel lopende belangen – zoals bij een familiegeleide onderneming – verschillen in een aantal gevallen zo van niet-familiebedrijven dat een formele governancestructuur niet noodzakelijk en soms zelf contraproductief is (Jensen en Meckling, 1976). Wanneer familieleden met elkaar van mening verschillen over de koers van de onderneming, opvolging of andere gewichtige zaken kunnen belangenconflicten ontstaan (Chrisman, Chua en Litz, 2004). Agencyproblemen kunnen zich wel manifesteren bij familiegecontroleerde ondernemingen en familieconsortia aangezien hier eigendom en leiding van de onderneming vaak niet bij dezelfde persoon of groep mensen berusten. Om deze agencyproblemen het hoofd te bieden is door een RvC uitgevoerd toezicht aan te bevelen bij familiebedrijven in de laatste twee ontwikkelingsfasen. Een governance code voor familiebedrijven zou kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een bedrijf gebaseerd op familiebanden, naar meer professionele verhoudingen met een formele governance structuur waarbij een RvC toezicht uitoefent op de mensen die de dagelijkse leiding in handen hebben.

#### Stakeholdertheorie

Als alternatief voor het leidende – van de agencytheorie afgeleide – *shareholdermodel* gaat toenemende aandacht uit naar het *stakeholdermodel* (Huse en Rindova, 2001). De stakeholdertheorie gaat uit van gelijke aandacht voor de belangen van alle relevante belanghebbenden. Naast aandeelhouders zijn ook werknemers, leveranciers, klanten, het milieu en de lokale gemeenschap gebaat bij een goede corporate governancestructuur (Donaldson en Davis, 1991; 1994).<sup>5</sup> De familie is naast haar positie als aandeelhouder ook een belangrijke en vaak dominante stakeholder binnen de onderneming. Familiestakeholders komen in verschillende verschijningsvormen voor: intern – werknemers, aandeelhouders – en extern (geen werknemer of aandeelhouder, maar wel van invloed op de winstgevendheid en overleving van het familiebedrijf op de lange termijn) (Sharma, 2002). Onafhankelijke commissarissen kunnen een belangrijke rol spelen bij het bemiddelen tussen de verschillende stakeholders en het adviseren van het management bij het afwegen van deelbelangen. Een gedragscode voor familiebedrijven kan eraan bijdragen dat er normen komen voor het afwegen van deze deelbelangen. Het handelen van de familie – als de bepalende stakeholder en tevens aandeelhouder – wordt hierdoor genormeerd, ten gunste van de overige stakeholders van de onderneming. Voor het familiebedrijf biedt een gedrags-

code duidelijkheid over de manier waarop het stakeholder-model ook daadwerkelijk in de praktijk gebracht dient te worden.

### Stewardshiptheorie

De stewardshiptheorie beschouwt managers als de beheerders (*stewards*) van de onderneming, die maximaal nut ervaren wanneer de onderneming maximaal presteert (Donaldson en Davis, 1991; 1994). In tegenstelling tot de *agency*theorie wordt het handelen van managers dus niet louter geleid door opportunistische (zelfverrijkende) motieven. Managers dienen in deze visie dan ook zoveel mogelijk vrijgelaten te worden om de onderneming haar potentieel volledig te laten benutten (Donaldson en Davis, 1991). Commissarissen dienen te fungeren als mentor in plaats van toezichthouder en mee te werken aan het formuleren en implementeren van de strategie (Schulze, Lubatkin en Dino, 2003). Een gedragscode voor het familiebedrijf naar de leer van de stewardshiptheorie zal dan ook waarschijnlijk niet bijdragen aan een meer onafhankelijker rol van de commissaris als toezichthouder, maar bepalingen bevatten om het bestuur en de RvC beter te laten samenwerken op het gebied van de strategie. Echter zullen de eigenaren van familiegecontroleerde ondernemingen en familieconsortia, waarbij de dagelijkse leiding niet zelden niet meer in handen is van de familie(aandeelhouders), niet graag de controle op de dagelijkse leiding door middel van een RvC willen opgeven. De door de stewardshiptheorie gepropageerde adviesrol voor de RvC zal daardoor waarschijnlijk alleen slagen bij DGA en familiegeleide ondernemingen. Aangezien bij deze laatste twee het vertrouwen in de dagelijkse leiding door de aandeelhouders groter is door de aanwezigheid van familiebanden.

## 4 Bestaande Corporate Governance Codes

In dit hoofdstuk zullen een aantal gedragscodes worden behandeld die op enige manier als voorbeeld kunnen dienen voor een eventuele gedragscode voor het familiebedrijf. Bij het onderzoeken van de verschillende verschijningsvormen van gedragscodes moet bedacht worden dat gedragscodes in beginsel juridisch niet-bindend en dus ontwikkbaar zijn voor familiebedrijven. Desondanks kan er een vergaande normatieve kracht van gedragscodes uitgaan (Schulze, Lubatkin en Dino, 2003). De rechterlijke macht maakt in toenemende mate gebruik van de normen uit relevante gedragscode(s) om de vage normen van onbehoorlijk bestuur, wanbeleid of onrechtmatige daad in te kleuren. Zo zijn de aanbevelingen in de toepasselijke gedragscodes voor de Ondernemingskamer een middel om de begrippen 'elementaire beginselen van behoorlijk ondernemerschap' en 'gegronde redenen voor twijfel aan een juist beleid' nader vorm te geven. Gedragscodes

bepalen zo voor een deel wat moet worden verstaan onder de algemene beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur.<sup>6</sup>

### Code Tabaksblad<sup>7</sup>

De wetgever heeft de Code Tabaksblad aangewezen als gedragscode in de zin van artikel 2:391 lid 5 BW, zodat naamloze vennootschappen met aandelen of certificaten die op een gereguleerde effectenbeurs verhandeld worden<sup>8</sup> (hierna: beursgenoteerde vennootschappen) in het jaarverslag moeten vermelden in hoeverre, en op welke wijze, zij de bepalingen hebben toegepast (*pas toe- of leg uit-principe*). Hoofdstuk III van de Code Tabaksblad behandelt onder meer de taak en werkwijze, de onafhankelijkheid, de deskundigheid en samenstelling van de RvC. De Code Tabaksblad stelt dat de primaire taken van de RvC zijn: het toezicht houden op het beleid van het bestuur en het bestuur met raad ter zijde staan (*principe III.1*). Hierbij dient de RvC zich te richten op het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Tabaksblad gaat zodoende uit van het stakeholdermodel; de vennootschap wordt beschouwd als een samenwerkingsverband van diverse bij de vennootschap betrokken belanghebbenden.<sup>9</sup>

De Code Tabaksblad heeft met haar *best practices* op het gebied van de taakomschrijving, de samenstelling van de RvC en de onafhankelijkheid van haar leden een aantal belangrijke gevolgen voor het commissariaat gehad. De RvC komt met haar uitgebreide takenpakket en belangrijke rol voor de drie verplichte commissies dicht bij het bestuur te staan. Een RvC met meer dan vier leden dient een audit-, een remuneratie- en een selectie- en benoemingscommissie aan te stellen uit haar midden (*principe III.5*). Om deze taken adequaat te kunnen vervullen zullen commissarissen frequent in overleg moeten treden met zowel de accountant als interne en externe functionarissen om afdoende gegevens en inzichten te verkrijgen (*best practice III.1.9*). Hierdoor wordt de RvC minder afhankelijk van de informatieverschaffing door het bestuur.

Best practice bepaling III.2.1 stelt dat alle commissarissen onafhankelijk dienen te zijn, met uitzondering van maximaal één persoon. Bepaling III.2.2 bevat vervolgens een aantal criteria om te bepalen of een commissaris al dan niet onafhankelijk is. Bij familiebedrijven kan de onafhankelijkheid van een commissaris vooral in het geding komen indien de commissaris:

- a) In de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap is geweest;
- e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in de vennootschap houdt;
- f) bestuurder of commissaris is of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon welke ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt.



De Code Tabaksblat is weliswaar alleen van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen, maar kan via de zogenaamde reflexwerking ook van invloed zijn op niet-beursgenoteerde vennootschappen doordat de Code Tabaksblat als een soort checklist gaat functioneren voor betrokkenen bij het bepalen van het beleid en strategie, inrichten van de organisatie en het treffen van regelingen (Josephus Jitta, 2007). Josephus Jitta merkt hierbij wel op dat met toepassing van de reflexwerking terughoudendheid betracht dient te worden, vooral bij bedrijven waarbij de aandelen binnen een besloten kring worden gehouden. Dit zou er dus voor pleiten om een eventuele code voor familiebedrijven toe te spitsen op familiegecontroleerde ondernemingen en familieconsortia, omdat hier niet zelden externe kapitaalverschaffers deelnemen in het eigen vermogen.

### Code Buysse II

De Belgische Code Buysse II (Commissie Buysse, 2009)<sup>10</sup> richt zich specifiek op niet-beursgenoteerde vennootschappen met als doel de bestuursstructuur en de besluitvormingsprocessen efficiënter, transparanter en beter geobjectiverd te krijgen. De Commissie Buysse betoogt dat goede corporate governance iedere onderneming een professioneel imago verschaft naar alle betrokken partijen. Dit vergroot de mogelijkheden van de onderneming op de arbeidsmarkt, kan een belangrijke rol spelen om de continuïteit te verzekeren en kan bijdragen aan een verhoogde rentabiliteit (principe 1.3). In de gedragscode wordt gesteld dat corporate governance voor niet-beursgenoteerde vennootschappen wezenlijk verschilt van beursgenoteerde vennootschappen door onder andere de hoge concentratie van aandeelhoudersbezit (principe 1.7) en de uiteenlopende groeifasen waarin vennootschappen zich bevinden (principe 1.6). Voor de optimale wisselwerking tussen aandeelhouder(s), bestuur, medewerkers en andere belanghebbenden is een *mission statement* aan te bevelen, omdat dit als referentiekader kan dienen bij het uitvoeren van beleid en het bepalen van de strategie (principe 1.4). Bovendien zou de gedragscode niet verstikkend moeten werken voor de dynamiek en daarom zorgen voor de benodigde flexibiliteit (principe 1.8). Er is geen sprake van wettelijke verankering.

De Commissie Buysse benadrukt het belang van goede banden met medewerkers, banken, leveranciers en klanten (principe 2.2-2.5). Van de relatie met medewerkers wordt expliciet vermeld dat deze net zo belangrijk is als met de overige betrokkenen en dat menselijk kapitaal samen met financieel kapitaal de onderneming opbouwt. Een goede relatie met medewerkers komt de continuïteit en de groei van de onderneming ten goede en kan worden bewerkstelligd door aandacht te besteden aan de motivatie van de

medewerkers en betrokkenheid bij het ondernemingsbeleid te stimuleren (principe 2.2). De Code Buysse II suggereert ook de mogelijkheid tot het instellen van een Raad van Advies (RvA), waarin de bedrijfsleider, belangrijke aandeelhouders en externe adviseurs zitting hebben met als doel om als klankbord te dienen van het bestuur (hoofdstuk 4). Voor familiebedrijven wordt geadviseerd om de familiale opvolgers op te nemen in de RvA om hun betrokkenheid bij de onderneming te vergroten (principe 4.3.1).

Er moet in ogenschouw worden genomen dat de Code Buysse II is gericht op een *one-tier* bestuursmodel, waarbij bestuurders en toezichthouders – hier genaamd externe bestuurders – in één orgaan samenwerken. De Code Buysse II schrijft voor dat bij de samenstelling van de raad van bestuur gelet moet worden op voldoende bekwaamheid, ervaring, kennis en diversiteit (principe 5.4). Het verdient aanbeveling om ook externe bestuurders op te nemen in de raad van bestuur (principe 5.5). Deze zorgen voor een objectieve blik en onpartijdige wijze raad, zijn een klankbord, vergroten de discipline en verantwoordelijkheidszin op het gebied van rapportering, spelen een belangrijke rol in crisissituaties, delen hun netwerk en relaties met de onderneming en zorgen voor ervaring- en kennisoverdracht (principe 5.6). Hoewel de onafhankelijkheid – in de zin van geen relaties met management en controlerende aandeelhouder – wordt genoemd, wordt benadrukt dat bij kleine en middelgrote ondernemingen capaciteiten belangrijker zijn dan formele onafhankelijkheid (principe 5.5). Verder erkent de gedragscode het nut van verscheidene adviseerende commissies – onder andere op het gebied van audit, benoemingen, remuneratie en strategische zaken – binnen een bestuur, maar laat de beslissing om deze commissies in te stellen over aan het bestuur (principe 5.20). Uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008, dat in de volgende paragraaf uitgebreid wordt behandeld, blijkt dat er binnen familieondernemingen relatief weinig adviseerende commissies binnen de RvC zijn ingesteld. Naast deze algemene aanbevelingen worden eveneens een aantal specifieke aanbevelingen voor familiebedrijven gedaan. De Code Buysse II beveelt het instellen van een *familieforum* en het opstellen van een *familiecharter* aan om een aantal spelregels op het gebied van het ondernemingsbestuur en de familie governance vast te leggen (hoofdstuk 9). Het tijdig aan de orde stellen van de opvolgingskwestie is eveneens een belangrijk punt van aandacht (principe 9.8).

In plaats van het toedelen van taken en bevoegdheden aan een onafhankelijk toezichthoudend college legt de Commissie Buysse nadrukkelijk de verantwoordelijkheid (voor de continuïteit van de onderneming) bij de individuele ondernemer (principe 1.9).

## Aanbevelingen FBNEd

De aanbevelingen van FBNEd bestaan voor het overgrote deel uit suggesties en overwegingen om het familiesysteem te versterken en het raakvlak tussen familie en bedrijf te reguleren. Het rapport stelt dat er drie pijlers bepalend zijn om duurzaam succesvol te kunnen zijn als familiebedrijf: 1) een eendrachtige functionele familie die zeer betrokken is bij de verdere groei van de onderneming, 2) een professioneel bestuurde onderneming, en 3) een stabiele eigenarengroep die met een visie opereert (FBNEd, 2003, p. 13). Deze drie pijlers berusten op een gezamenlijke visie en dienen elkaar te versterken (p. 41). FBNEd maakt in haar rapport een onderscheid tussen de verschillende ontwikkelingsfasen van het familiebedrijf, waarbij per ontwikkelingsfase aanbevelingen gedaan worden om goed bestuur te bevorderen om aldus stapsgewijs tot een volwaardige RvC te komen. Zo zal de DGA onderneming in de regel nog weinig behoefte hebben aan een volwaardige RvC en liever periodiek een adviseur consulteren. Wanneer het familiebedrijf een zekere omvang bereikt, is het raadzaam één of meer onafhankelijke deskundigen aan de onderneming te verbinden als vaste adviseurs of als leden van een (formeel) RvC (aanbeveling 21). Dit zijn in de regel ondernemers of bestuurders met relevante ervaring voor het familiebedrijf (FBNEd, 2003, p. 29-30).

De commissaris in het familiebedrijf dient volgens FBNEd kritisch te kunnen meedenken over de strategie, belangrijke benoemingen, mogelijke acquisities en het ondernemingsbestuur. Bovendien heeft hij een bemiddelende rol bij impasses in de besluitvorming en conflicten binnen de familie. Naarmate het familiebedrijf groeit, zal de toezichthoudende rol van de RvC belangrijker worden (FBNEd, 2003, p. 29). Hiernaast draagt de RvC bij aan het in goede banen leiden van opvolgings- en overdrachtsprocessen (aanbeveling 21). FBNEd acht het raadzaam de RvC uit een combinatie van onafhankelijke externe deskundigen en familieleden te laten bestaan (aanbeveling 22). In de selectieprocedure moet naast de expertise en ervaring van een kandidaat-commissaris ook rekening worden gehouden met de cultuur van het familiebedrijf en de vraag of de commissaris het vertrouwen van de familie zal winnen. Het genieten van vertrouwen en gezag bij de familie(aandeelhouders) komt ook terug als belangrijk criterium bij het aanwijzen van de voorzitter van de RvC (aanbeveling 23). De voordracht van leden van de RvC kan het beste in een aandeelhoudersovereenkomst worden geregeld (aanbeveling 31). Onafhankelijkheid in het familiebedrijf kent wel haar grenzen. Zo dient de RvC volgens FBNEd nauw samen te werken met de familie(aandeelhouder). De visie van de RvC zou periodiek – en bij belangrijke ontwikkelingen – aan de familie(aandeelhouders) voorgelegd moeten worden (aanbeveling 36).

Door de aanbevelingen van FBNEd worden familiebedrijven geprikkeld het ondernemingsbestuur op een hoger plan te brengen. Het stimuleren en faciliteren van een maatschappelijk verantwoorde en professionele invulling van het eigendom van een familiebedrijf (*responsible ownership*) is als uitgangspunt genomen, en niet zozeer het bestrijden van misstanden en onoorbaar gedrag (Van Hamel, 2005).

## 5 Commissarissenonderzoek

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 (hierna: NCO) heeft het profiel en het takenpakket van de commissaris in Nederland in kaart gebracht (De Bos en Lückcrath, 2009). Aan dit onderzoek hebben 417 commissarissen deelgenomen, die gezamenlijk 911 commissariaten bekleeden, waarvan 155 (17%) bij een familiebedrijf. De respondenten is gevraagd hun meest aansprekende commissariaat in gedachte te nemen bij de beantwoording van de vragen in de enquête.<sup>11</sup> Een groep van 58 respondenten heeft hierbij een commissariaat bij een familiebedrijf gekozen<sup>12</sup>; deze paragraaf zal zich richten op de antwoorden van deze specifieke groep. Drie thema's worden er uitgelicht: 1) verschuiving van werkzaamheden, 2) de onafhankelijke positie van de commissaris, en 3) het instellen van drie kerncommissies. De Code Tabaksblat bepaalt dat bij een RvC van meer dan vier leden er drie kerncommissies ingesteld moeten worden, dit is een verdere formalisering van de taken van de RvC (Groenewald en Bouchez, 2003). In het NCO is daarom gekeken naar de omvang van de RvC bij familiebedrijven en het gebruik van de drie kerncommissies binnen deze RvC om te bezien of deze verdergaande formalisering zich ook voltrekt binnen de RvC van familiebedrijven.

### Verschuiving werkzaamheden en aansprakelijkheid

Hoewel er nog geen specifieke gedragscode voor het familiebedrijf bestaat, worden familiebedrijven wel geconfronteerd met de aandacht voor *goed ondernemingsbestuur* als gevolg van bijvoorbeeld de inwerkingtreding van de Code Tabaksblat of van bedrijfstak specifieke codes. Alhoewel deze codes niet van toepassing zijn op familiebedrijven ervaart 40% van de commissarissen bij familiebedrijven uit het NCO wel een substantiële verschuiving en 40% een kleine verandering van de werkzaamheden in de afgelopen tien jaar. Dit is minder dan bij beursondernemingen (substantieel 81%, enigszins 0%), woningbouwcorporaties (71%, 25%) en zorginstellingen (59%, 36%) in welke sectoren wel een eigen gedragscode van toepassing is.<sup>13</sup> Bij de toelichting op deze vraag wordt door de familiecommissarissen aangegeven: 'dat de Code Tabaksblat wordt toegepast', 'dat er meer bemoeienissen zijn', en dat 'er meer aandacht is voor procedures en integere bedrijfsvoering'.

Naast veranderende werkzaamheden, ervaren de commissarissen ook toegenomen aansprakelijkheid ten opzichte van tien jaar geleden. Van de ondervraagden signaleert 84% (substantieel 29%, enigszins 55%) een toename van aansprakelijkheid in de afgelopen tien jaar. Het aantal commissarissen dat een verandering opmerkt verschilt niet veel van die van de sectoren waarop een (gedrags)code van toepassing is; echter de verhouding tussen substantiële toename en enigszins toename ligt wel anders. Bij beursondernemingen is de totale score 94% (55%, 39%), bij woningbouwcorporatie 89% (54%, 35%) en bij zorginstellingen 87% (47%, 40%). Commissarissen ervaren dus ook toename van de aansprakelijkheid maar in een lichtere vorm. Het verschil tussen de sectoren is wellicht te verklaren door de afwezigheid van een gedragscode bij familiebedrijven.

### Onafhankelijkheid

De corporate governance codes stellen eisen met betrekking tot onafhankelijkheid. Binnen de RvC's van de ondervraagden is in ruim acht op de tien gevallen sprake van voldoende onafhankelijkheid. Bij de familiebedrijven geeft 68% van de commissarissen aan dat de RvC aan de eisen van onafhankelijkheid voldoet, de RvC bij familiebedrijven doet hierbij onder voor de RvC's uit de andere categorieën (82%). Onduidelijk is of de commissarissen dezelfde eisen voor ogen hebben. Daarom is eveneens gevraagd welke relaties in de ogen van de ondervraagden werkelijk een obstakel vormen voor onafhankelijkheid. Het blijkt dat aandelenbezit wordt beschouwd als de grootste hindernis voor onafhankelijk toezicht; 62% van de ondervraagde commissarissen bij familiebedrijven vindt dat aandelenbezit iemand ongeschikt maakt om als onafhankelijk toezichthouder op te treden. Dit getal is ongeveer gelijk aan het gemiddelde antwoord van de commissarissen van alle overige organisaties (59%). De scores op een zakelijke relatie (59%), te lange zittingstermijn (45%) en een positie als voormalig bestuurder (31%), verschillen wel van de scores bij alle organisaties gezamenlijk; de respectievelijke scores waren 70%, 54% en 51%. Familierelaties en persoonlijk relaties worden door 53% en 43% van de familiebedrijfscommissarissen gezien als een probleem. Ook deze scores zijn lager dan die van alle organisaties tezamen: 67% en 56%, respectievelijk.

### Kerncommissies

Principe III.5 van de Code Tabaksblat bepaalt dat de RvC drie kerncommissies instelt indien de RvC uit meer dan vier leden bestaat. De gemiddelde RvC bij familiebedrijven in het NCO bestond uit 2,8 leden. De RvC bij familiebedrijven is daarmee significant ( $t$ -waarde=10,6) kleiner dan de RvC's van de andere organisaties; gemiddeld hebben de andere organisaties een RvC van gemiddeld vijf leden en hier zit weinig variatie in (hoogste gemiddelde is zes bij beursonderne-

mingen). De aanwezigheid van kerncommissies binnen de RvC van de familiebedrijven wijkt dan ook duidelijk af van de andere organisaties. Ten opzichte van de andere organisaties zijn binnen het familiebedrijf het minst vaak de kerncommissies aanwezig. De audit-, remuneratie- of selectie/benoemingscommissie is in respectievelijk 28%, 5% en 5% van de gevallen aanwezig, gemiddeld voor alle organisaties (inclusief zorginstellingen en woningbouwcorporaties) is dit 47%, 30% en 23%. Wel is bij 21% van de familiebedrijven een gecombineerde remuneratie- en benoemingscommissie aanwezig; hetgeen eveneens minder is dan de score van 29% gemeten over alle organisaties.

### Nog enkele opvallende verschillen

De commissarissen binnen familiebedrijven geven nog op enkele vragen een ander antwoord dan de gemiddelde commissaris. Zo is er slechts bij 2% van de RvC's van familiebedrijven een vrouw benoemd. Dit is de laagste score van het onderzoek; voor beursondernemingen is deze 11% en het is 16% voor alle RvC's. Dit blijkt ook het aantal vrouwelijk commissarissen dat aan de enquête heeft meegedaan, bij de familiebedrijven was dit 1%, terwijl bij beursondernemingen 9% vrouw was en gemiddeld was het zelfs 20%.

## 6 Conclusie en aanbevelingen

De vraag of een gedragscode voor een familiebedrijf zinvol is valt niet met een simpel ja of nee te beantwoorden. De agencytheorie geeft aanvankelijk aan dat in familiebedrijven zonder agencyproblemen, zoals DGA ondernemingen, een onafhankelijke toezichthouder niet altijd wenselijk en soms zelfs contraproductief is. Indien de belangen in de familie echter niet meer parallel lopen, er meningsverschillen over de koers van de onderneming of opvolging ontstaan, kan de adoptie van een meer formele governancestructuur een helpende hand bieden. Een governance code voor familiebedrijven kan hier sturing bieden. Het nut van een governance code wordt ook onderkend door de stakeholdertheorie. De familie is namelijk een dominante stakeholder en een corporate governance code kan eraan bijdragen dat er normen komen voor het afwegen van de verschillende deelbelangen. De stewardshiptheorie tot slot heeft een andere visie en onderschrijft de roep om meer onafhankelijkheid niet. Een gedragscode volgens deze theorie zal waarschijnlijk meer zinspelen op het beter samenwerken bij strategievraagstukken.

Hoewel de Code Tabaksblat wordt beschouwd als een gedragscode met verstrekkende invloed bij veel Nederlandse (familie)bedrijven is deze specifiek geformuleerd voor beursvennootschappen. Tot op heden bestaat er in Nederland geen specifieke gedragscode voor familieondernemingen. De aanbevelingen van FBNet zijn wel specifiek

geformuleerd voor familieondernemingen. De Belgische Code Buysse II is er voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, maar besteedt bovendien aandacht aan familiebedrijven. Hoewel beide codes een aantal aanbevelingen doen over hoe de corporate governance van een onderneming in te richten, wordt er veel vrijheid aan de betrokkenen gelaten die het bestuursmodel naar eigen goeddunken kunnen inrichten. Dit gebeurt wel met de code als handvat. Deze flexibiliteit wordt ingebouwd om te voorkomen dat de regels verstikkend werken op de dynamiek.

Uit het NCO blijkt dat de overgrote meerderheid van commissarissen bij familiebedrijven veranderingen in werkzaamheden en aansprakelijkheid heeft ervaren in de afgelopen tien jaar. De toegenomen aandacht voor goed ondernemingsbestuur als gevolg van de Code Tabaksblat is hier ondermeer debet aan. Alhoewel de Code Tabaksblat niet specifiek is geformuleerd voor familiebedrijven, wordt aangenomen dat deze Code bij wege van reflexwerking ook invloed kan hebben op niet-beursgenoteerde vennootschappen (Josephus Jitta, 2007) en blijkt dus uit het NCO dat deze Code wel degelijk invloed heeft gehad op de veranderde werkzaamheden en de ervaren toegenomen aansprakelijkheid van de commissaris bij familiebedrijven. Hierdoor is de invoering van een op het familiebedrijf gerichte code wenselijk omdat deze code dan rekening kan houden met het bijzondere karakter van zulk soort bedrijven en de bijzondere relaties met (familie)aandeelhouders.

Dit alles in ogenschouw nemende zijn we van mening dat er geen dwingende code moet komen, maar dat vooral de eigen initiatieven van brancheverenigingen (zoals FBNeD) krachtig moeten worden ondersteund zodat het ondernemingsbestuur van familiebedrijven op een hoger plan kan worden gebracht. Bedacht dient te worden dat het inrichten van een onafhankelijk toezichthoudend college een redelijk antwoord biedt op de toegenomen roep om meer verantwoordelijkheid en transparantie, zonder dat familiebedrijven volledig transparant hoeven te zijn over hun doen en laten. Het besloten karakter van deze ondernemingsvorm kan op deze manier gekoesterd worden. Tegelijkertijd geldt een onafhankelijk toezichthoudend college als belangrijke waarborg voor de overige stakeholders van het familiebedrijf.

#### Aanbeveling 1

Wanneer het familiebedrijf in omvang groeit, geconfronteerd wordt met minderheidsaandeelhouders, te maken krijgt met een vermindering van het onderlinge vertrouwen binnen de familie of in toenemende mate te maken heeft met stakeholders met uiteenlopende belangen dient zij over te gaan tot het instellen van een RvC. Een gedragscode voor het familiebedrijf dient het instellen

van een toezichthoudend college aan te moedigen. Een onafhankelijk orgaan dat toezicht uitoefent en advies geeft is vooral belangrijk voor familiegecontroleerde ondernemingen en familieconsortia. Bij deze fasen van het familiebedrijf zijn niet-familieleden toegetreden tot het bestuur en kapitaal en (onafhankelijk) toezicht kan dan helpen om de bijbehorende problematiek het hoofd te bieden.

#### Aanbeveling 2

De commissaris in het familiebedrijf houdt toezicht op het beleid en staat het bestuur met raad terzijde. Zij dient bij haar taakvervulling het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Het familiebedrijf dient ervoor te zorgen dat RvC duidelijk gedefinieerde taken en verantwoordelijkheden heeft. Een gedragscode kan hier concrete handvatten voor aanreiken.

#### Aanbeveling 3

Het toezichthoudend college dient te bestaan uit ervaren deskundigen. Bij het samenstellen van het toezichthoudend college dient rekening te worden gehouden met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid van de commissarissen, zodat dit orgaan in staat is adequaat en onafhankelijk toezicht te kunnen uitoefenen.

In lijn met de Code Tabaksblat en de Aanbevelingen van FBNeD geldt dat een deskundige RvC de basis is van een behoorlijke taakvervulling door dit orgaan, met adequaat en onafhankelijk toezicht. Hierbij dient bedacht te worden dat de individuele leden van het RvC in de cultuur van het familiebedrijf moeten passen, en het vertrouwen van de familie weten te winnen. De suggestie van de Code Buysse II om werknemers meer bij de onderneming te betrekken om zodoende de continuïteit en de groei van de onderneming te realiseren kan worden bewerkstelligd door een vertegenwoordiger van het werknemersbelang zitting te laten nemen in het toezichthoudende college.

#### Aanbeveling 4

De meerderheid van de RvC dient onafhankelijk te zijn.

Een gedragscode voor het familiebedrijf moet het belang van onafhankelijk toezicht onderstrepen door te eisen dat het toezichthoudend college voor ten minste de helft uit onafhankelijke commissarissen bestaat. Hiernaast dient een aantal concrete criteria te worden opgenomen om vast te stellen of een kandidaat-commissaris daadwerkelijk onafhankelijk is. Dergelijke criteria ontbreken in de Code Buysse II en de Aanbevelingen van FBNeD, maar staan wel in de Code Tabaksblat. Bij deze aanbeveling dient – conform de Code Buysse II – opgemerkt te worden dat niet alleen zuivere



onafhankelijkheid telt, maar dat ook competenties erg belangrijk zijn. Naarmate de onderneming verder is in de ontwikkeling en dus het niveau van familiegecontroleerde onderneming of consortium bereikt, dient aan onafhankelijkheid meer aandacht besteed te worden vanwege het grote aantal niet-familieleden dat deelneemt in het bestuur en kapitaal. ■

Dr. M. Lückcrath-Rovers is universitair hoofddocent bij de Master Financieel Recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Mr. drs. W.R.J. van Leersum heeft in augustus 2008 de Master Financieel Recht afgerond en is advocaat te Amsterdam en Mr. drs. N.J.M. van Zijl is promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

## Literatuur

- Chrisman, J.J., J.H. Chua en R.A. Litz (2004), Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no. 4, pp. 335-354.
- Commissie Buysse (2009), *Code Buysse II. Corporate Governance: Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*, Brussel: Unie van Zelfstandige Ondernemers.
- Davis, J.H., F.D. Schoorman en L. Donaldson (1997), Toward a Stewardship Theory of Management, *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 20-47.
- De Bos, A. en M. Lückcrath-Rovers (2009), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De Bos, A. en L. Quadackers (2007), Commissaris moet dialoog zoeken, *Het Financieele Dagblad*, 6 september, p. 11.
- Den Boogert, M.W. (2004), De raad van commissarissen onder de nieuwe corporate governance code, *Ondernemingsrecht*, vol. 6, no. 4, pp. 113-116.
- 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.
- Donaldson, L. en J.H. Davis (1994), Boards and Company Performance - Research Challenges the Conventional Wisdom, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 2, no. 3, pp. 151-160.
- Elshout, P. en W. Gossink (2007), Kalff hield verkoop Stork tegen, *Het Financieele Dagblad*, 14 november, p. 17.
- Fama, E. F. en M. C. Jensen (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law & Economics*, vol. 26, no. 2, pp. 301-325.
- FBned (2003), *Ondernemen als familie: Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*, Bilthoven: Vereniging FamilieBedrijven Nederland.
- Galle, R.C.J. (2000), *Ondernemen en ethiek*, 's-Gravenhage: Boom Juridische Uitgevers.
- Geerlings, J. en A.J. Thomassen (2005), Een typologie van familiebedrijven en de consequenties voor de inrichting van het ondernemingsbestuur, *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur*, no. 3, pp. 77-84.
- Geerlings, J.R. en J.F.L.P.M. Vrancken Peeters (2007), Aanzet tot een gedachtevorming omtrent de status van een familieprotocol als onderlinge regeling tot samenwerking binnen de context van het structuurregime, *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur*, no. 1, pp. 15-26.
- Glasz, J.R. (1995), *Enige beschouwingen over zinvol commissariaat*, Deventer: Kluwer.
- Groenewald, Th. en L.C. Bouchez (2003), The Tabaksblat Report - Audit, remuneration and nomination committees in international perspective, *Ondernemingsrecht*, no. 11, pp. 423-427.
- Heath, J. en W. Norman (2004), Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What can the History of State-Run Enterprises Teach us in the Post-Enron Era?, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, no. 3, pp. 247-265.
- Huse, M. en V.P. Rindova (2001), Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards, *Journal of Management and Governance*, vol. 5, no. 2, pp. 153-178.
- 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.
- Jensen, M.C. en K. J. Murphy (1990), CEO Incentives - It's Not How Much You Pay, But How, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 138-153.
- Josephus Jitta, M.W. (2007), (G)Een Code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen?, *Ondernemingsrecht*, no. 12, pp. 465-467.
- Koelmeijer, M. (2004), Gedragscode: effectief instrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen? *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur*, no. 1, pp. 11-23.
- Mallin, C.A. (2007), *Corporate Governance*, 2nd edition, New York: Oxford University Press.
- Peij, S.C. (2007), One-tier op z'n Rijlands, *Het Financieele Dagblad*, 29 november, p. 7.
- Schulze, W.S., M.H. Lubatkin en R.N. Dino (2003), Toward a theory of agency and altruism in family firms, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no. 4, pp. 473-490.
- Sharma, P. (2002), Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology, Denver: *Academy of Management's Annual Conference*.
- Voogsgeerd, H.H. (2006), *Corporate governance codes, Markt- of rechtsarrangement*, Deventer: Kluwer.

## Noten

---

**1** De Code Tabaksblat is formeel niet van toepassing op niet-beursgenoteerde vennootschappen, maar wordt verondersteld wel degelijk effect te hebben op hetgeen in het maatschappelijk verkeer wordt verstaan onder goede corporate governance. Zodoende heeft Tabaksblat wel degelijk invloed op de governance bij familiebedrijven (Koelemeijer, 2004; Josephus Jitta, 2007). Zie hierover verder paragraaf 4.

**2** Voorbeelden hiervan zijn het boekhoudschandaal bij Ahold in 2003 en het olievoorradenschandaal bij Shell in 2004.

**3** Voorbeelden hiervan zijn Gucci in 1999, Stork in 2006, ABN AMRO in 2007 en ASMI in 2008.

**4** Dit sluit aan bij artikel 2:107(217) lid 1 BW.

**5** Het stakeholder model heeft naast haar betekenis in corporate governance ook bijgedragen aan de literatuur op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Heath en Norman, 2004).

**6** Vgl. HR 21 februari 2003, NJ 2003, 182 (HBG); Rb. 12 december 2007 LJN BB9709 (Ceteco). Overigens werd de beschikking van de

OK in de HBG-zaak door de Hoge Raad gecasseerd omdat de in Nederland aanvaarde inzichten omtrent corporate governance op dit moment onvoldoende steun geven voor de door de OK aanvaarde rechtsregel.

**7** Den Boogert (2004) behandelt de Code Tabaksblat met betrekking tot de commissaris uitvoerig. Daarom zal hier alleen ingegaan worden op aspecten die van belang zijn voor familiebedrijven.

**8** Dit betekent dat naamloze vennootschappen met aandelen of certificaten die op Alternext worden verhandeld in het jaarverslag geen aandacht hoeven te besteden aan de Code Tabaksblat. Dit geldt ook voor naamloze vennootschappen die bijvoorbeeld obligaties hebben uitgegeven die wel op een gereguleerde effectenbeurs verhandeld worden.

**9** Preambule Code Tabaksblat, p. 3.

**10** De Code Buysse II is op 23 juni 2009 gepresenteerd als opvolger van de Code Buysse, die in 2005 het levenslicht zag.

**11** Aangezien 'het meest aansprekende commissariaat' per persoon kan verschillen is tevens gevraagd waarom de commissaris juist voor dit commissariaat koos (meerdere antwoorden waren mogelijk). Voor 38% was dit het enige commissariaat, 30% besteedde aan dit commissariaat de meeste tijd, voor 28% was dit het commissariaat met de meeste uitdagingen, voor 21% was dit het commissariaat bij de grootste onderneming en 5% had een andere reden waarom dit het meeste aansprekende commissariaat was.

**12** De 417 respondenten vullden hun meest aansprekende commissariaat bij: beursondernemingen (7,7%), niet-beursondernemingen (exclusief familiebedrijven: 32,6%), zorginstellingen (17,8%), woningbouwcorporaties (18,8%) en een categorie overig (8,9%).

**13** Zie als voorbeeld: Governancecode Woningcorporaties, Hilversum: AEDS Vereniging van Woningcorporaties 2006; en Zorgbrede Governancecode, Utrecht: Brancheorganisaties Zorg 2005.