

Goed bestuur in private ondernemingen

Besloten, gemengde of zelfstandige raad?

Vanuit goed bestuur neemt de aandacht voor stakeholders en belangenconflicten toe. Dat kan ondernemingen geleid door familie, investeerders en/of leden voor een dilemma stellen: in hoeverre moet hun raad van commissarissen vernieuwen?

Gérard Brockhoff werkt op basis van de omvang en de onafhankelijkheid drie pragmatische commissarissenmodellen uit: een besloten, een gemengde en een zelfstandige raad. Stuk voor stuk hebben zij specifieke kenmerken, voordelen, nadelen en ‘good practices’.

In de praktijk maken familie-, investeerders- en ledengeleide ondernemingen verschillende keuzes in de samenstelling van de raad van commissarissen. Bij groothandel Mosadex komen drie van de vijf leden, waaronder de voorzitter, uit de achterban van de samenwerkende apothekers. Investeerder 3 vult als aandeelhouder bij winkelketen Action vier van de zeven commissariszetels in, waaronder die van de voorzitter. Bij FrieslandCampina zijn drie van de acht toezichthouders gelieerd aan de deelnemende melkveehouders en is de voorzitter werkzaam geweest bij de coöperatie. In de raad van vijf leden van supermarktketen Jumbo is de dochter van de oprichter als voorzitter het enige familielid. Bij maakbedrijf VDL komen drie van de vier commissarissen van buiten, waaronder de voorzitter.

Deze voorbeelden laten zien dat bij grotere private bedrijven het commissarissenmodel sterk kan variëren en in veel gevallen verschilt van beursgenoteerde ondernemingen. Het gaat om een bijzondere groep bedrijven waarbij in de governance een bestuurlijke verwevenheid kan bestaan vanuit de strategische stakeholders. Zo kan een commissaris ook een relatie met de onderneming hebben als klant, werknemer, leverancier, financier of aandeelhouder. Bijvoorbeeld een toezichthouder die



Gérard Brockhoff is management consultant en partner bij Adstrat en gastdocent bij Governance Academy. Hij heeft ruime expertise op het gebied van strategie, governance en financiën in het bedrijfsleven en de semipublieke sector.

grootaandeelhouder is, bestuurder was of bij een belangrijke afnemer of kredietverlener van het bedrijf werkzaam is. Het betreft in het algemeen ondernemingen met meer dan honderd werknemers waarvoor het structuurregime geldt en een raad van commissarissen verplicht is, ofschoon ook kleinere bedrijven hiervoor kunnen kiezen.

Voor principes voor goed bestuur geldt de governancecode voor beursgenoteerde ondernemingen doorgaans als belangrijke referentie. De laatste code van de commissie Van der Meer Mohr stelt de langetermijnwaardecreatie voor de stakeholders voorop (Monitoring Commissie, 2022). Deze stakeholdersoriëntatie was reeds eerder ingezet door de commissie Van Manen, waarin goed bestuur zich breder richtte op het belang van alle stakeholders dat verder gaat dan dat van primair de aandeelhouders. Hierbij ligt de nadruk op *duurzame waarde*.

creatie met een balans tussen ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’. Een bedrijf wordt geacht de strategie te bepalen in samenspraak met de stakeholders en het is de taak van de commissarissen om toezicht te houden op deze strategie.

Tegelijkertijd krijgen conflicterende belangen steeds meer aandacht. Wanneer bij een bepaald besluit een persoonlijk belang speelt dat aanmerkelijk is en niet parallel loopt aan dat van de onderneming, dient een commissaris zich te onttrekken aan de besluitvorming (Raaijmakers & Stoffels, 2017; Jansen, 2020). De governancecode hanteert voor een tegenstrijdig belang het ruimere begrip belangenverstrengeling. Daarnaast wijst voor beursgenoteerde bedrijven de bredere regeling voor overeenkomsten met verbonden partijen (‘related parties’) waarin een belangenverstrengeling kan spelen, op nauw toezicht van de commissarissen en zakelijkheid in overeenkomsten. Een verbonden partij heeft een belangrijke invloed op het bedrijf, zoals een

bestuurder, commissaris en aandeelhouder. Deze regelgeving werkt door voor private bedrijven.

Door de bestuurlijke verwevenheid lijkt de raad van commissarissen van grotere familie-, investeerders- en ledengeleide ondernemingen in de praktijk veelal niet goed aan te sluiten bij de bredere stakeholdersoriëntatie en gevoelig te zijn voor belangenconflicten. Hierdoor staan deze bedrijven voor het dilemma het commissarissenmodel te behouden of aan te passen. De regelgeving en literatuur bieden voor de samenstelling van de raad beperkt aanknopingspunten. Dat geldt ook voor governancecodes voor private bedrijven in Nederland en omringende landen (zie tabel 1). Deze vrijwillige codes zijn overwegend waardegedreven en bieden in de praktijk weinig handvatten. De doelstelling van dit artikel is om mogelijke commissarissenmodellen uit te werken en af te leiden in welke situaties deze effectief omgaan met stakeholders en belangenconflicten, en welke voor- en

Land	Uitgever	Jaar	Ondernemingen	Karakter
Nederland	FBNed	2019	Familiebedrijven	Aanbevelingen
Nederland	Invest Europe (NVP)	2018	Participaties (investeerders)	Standaarden
Nederland	NCR	2019	Coöperaties	Good practices
België	Code Buysse IV	2024	Private ondernemingen	Aanbevelingen
Duitsland	DGRV	2019	Coöperaties	Bepalingen
Duitsland	Intes, FBN e.a.	2021	Familiebedrijven	Richtlijnen
VK	Co-operatives UK	2019	Coöperaties	Principes
VK	FRC (Wates report)	2018	Private ondernemingen	Principes

Tabel 1 Governancecodes voor private ondernemingen

nadelen en gebruikelijke ‘good practices’ voor goed bestuur kunnen worden benoemd.

Theoretisch kader

Voor het structuurregime zijn de kaders voor de raad van commissarissen in de wet vastgelegd. De raad houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken en staat het bestuur met raad terzijde vanuit het belang van de onderneming. Dit belang refereert aan de continuïteit en de stakeholders van het bedrijf en veronderstelt impliciet ‘in mindset’ onafhankelijkheid van commissarissen. De taakopvatting van de raad wordt in de regel breed geïnterpreteerd, inclusief het toezicht op de strategie, de financiële verantwoording en de risicobeheersing. Hierbij hebben de commissarissen, in plaats van de aandeelhouders, de bevoegdheid om bestuurders te benoemen en te ontslaan, belangrijke besluiten goed te keuren en toezichthouders voor te dragen. Bij bedrijven met een verzwakt structuurregime, zoals mogelijk bij één aandeelhouder en een beheerstichting met gecertificeerde aandelen, kunnen de aandeelhouders de bestuurders blijven benoemen en ontslaan.

Het structuurregime vereist minimaal drie commissarissen, waarvan in principe één wordt voorgedragen door de ondernemingsraad. Daarmee hebben in de praktijk veel private bedrijven een driehoofdige raad. Grote ondernemingen kiezen veelal voor vijf leden. Dit stelt hen in staat om in de raad breder de diverse stakeholdersgroepen te laten weerspiegelen en beter om te gaan met mogelijke belangenconflicten. Bedrijven lijken in het algemeen minder te kiezen voor een even aantal van vier of meer dan vijf toezichthouders.

In aanvulling op de wet heeft de code voor beursgenoteerde ondernemingen expliciet ‘in form’ als governanceprincipe dat ten minste de helft van de commissarissen onafhankelijk is (Monitoring Commissie, 2022). Een externe, onafhankelijke commissaris heeft als ‘disinterested outsider’ geen relatie met de onderneming en staat ongebonden ‘boven de partijen’. Dit sluit aan bij de focus op stakeholders en belangenconflicten. De ontwikkeling van de code is een belangrijke reden geweest voor een groter bewustzijn van goed toezicht en de professionalisering van de rol van een commissaris en specifiek die van de voorzitter van de raad (Salemink et al., 2024). Deze moet immers rekening houden met de belangen van alle stakeholders en problemen in de onderneming worden steeds vaker de voorzitter aangerekend.

Het aantal en de onafhankelijkheid van de toezichthouders zijn evenzeer van toepassing op een ‘one-tier’ governancestructuur met niet-uitvoerende bestuurders, waarvoor ondernemingen in Nederland, net als in België, kunnen kiezen. Dit in tegenstelling tot Duitsland, waar een ‘two-tier’ model verplicht is en het Verenigd Koninkrijk, waar juist het eenlaagse model geldt.

In de literatuur is het aantal toezichthouders een terugkerende afweging (bijvoorbeeld Ning, 2015; Vallelado & García Olalla, 2021; Jenter et al., 2023). Hierin lijkt een balans te spelen tussen de meerwaarde en de externe afhankelijkheden van de onderneming versus de toezichtkosten en de verwachtingen van de betrokkenen. Ook het onderscheid tussen interne en externe commissarissen is een belangrijke dimensie (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2013; Stuijt, 2021; Uhlaner et al., 2021). Een interne toezichthouder is in de

regel een persoon die als strategische stakeholder, bijvoorbeeld als klant, werknemer of aandeelhouder, aan de onderneming is gelieerd en daarmee niet onafhankelijk is. Deze relatie wordt doorgaans ruim opgevat en geldt evenzeer indirect, zoals via een familielid of een werkgever. Dit uitgangspunt staat in beginsel los van een voordrachtrecht, zoals van een ondernemingsraad of een grootaandeelhouder.

Het belang van de omvang en de onafhankelijkheid laten onverlet dat meer factoren invloed kunnen hebben op de effectiviteit van de raad. Bijvoorbeeld de informatievoorziening (Uhlener et al., 2021), het strategisch besluitvormingsproces (Emanuel & Brockhoff, 2023), de relatie van de voorzitter met de betrokkenen (Salemink et al., 2024) en de variëteit en de samenwerking van de raad (Veltrop, 2024).

Er bestaan aanwijzingen dat de grootte van de raad en het aantal externe leden sterk verschillen tussen bedrijven, afhankelijk van de context (Linck et al., 2007). Een onderneming die meer groeit en investeert in innovatie, financieel minder stabiel is en waarbij het management meer aandelen bezit, lijkt te tenderen naar een kleine raad met meer interne toezichthouders. Daarentegen hangt een grotere complexiteit van het bedrijf, zoals in omvang, portfolio en financiering, juist samen met een groter aantal en meer onafhankelijke leden. Deze variatie lijkt te pleiten voor voldoende ruimte om het commissarissenmodel in te richten dat past bij de onderneming.

Een bedrijf kan vrijwillig governanceprincipes overtreffen, waaronder in het aantal onafhankelijke toezichthouders (Witt et al., 2022). Principes lijken eerder te worden

overtroffen wanneer de bestuurder en aandeelhouders formeel een sterke positie hebben en de macht van werknemers beperkt is en er meer kleine of buitenlandse aandeelhouders zijn. De situatie is daarentegen diffuser wanneer niet aan de principes wordt voldaan. In veel gevallen lijken een geconcentreerd of juist versnipperd aandeelhouderschap en een sterke positie van werknemers mee te spelen, waarbij interne leden vaker de voorkeur hebben. Hierbij lijken kleinere bedrijven in het algemeen minder te voldoen aan principes voor goed bestuur.

Commissarissenmodel

Op basis van de literatuur ontstaat het beeld dat de samenstelling van de raad van commissarissen van grotere familie-, investeerders- en ledengeleide ondernemingen wordt gedreven door de complexiteit (heterogeniteit) en de externe oriëntatie (interdependentie). Hiervoor kunnen in het algemeen vier kenmerken worden benoemd:

1. de grootte van de onderneming zoals in omzet en werknemers;
2. het aantal en de diversiteit in de strategische stakeholders;
3. de onderlinge samenhang van de stakeholders vanuit een gedeelde achtergrond of bedrijfsvoering;
4. de betrokkenheid van professionele, gevestigde partijen zoals multinationals, banken en investeerders.

Aan de hand van de literatuur en een inventarisatie van zestien casussen uit de eigen adviespraktijk worden met behulp van deze kenmerken drie terugkerende commissarissenmodellen onderscheiden (zie tabel 2):

1. een *besloten raad* met geheel interne, gelieerde commissarissen;

Model	Aantal commissarissen Kenmerken			Kenmerken			
				Grootte onder- neming	Stakeholders		
	Intern	Extern	Totaal		Aantal en diversiteit	Onderlinge samenhang	Professio- naliteit
Besloten raad	3	-	3	Klein	Beperkt en gelijksoortig	Groot	Beperkt
	5	-	5				
Gemengde raad	2	1	3	Middel- groot	Gemiddeld en redelijk divers	Gemiddeld	Gemiddeld
	3	2	5				
	4	1	5				
Zelfstandige raad	-	3	3	Groot	Groot en divers	Beperkt	Groot
	1	2	3				
	-	5	5				
	1	4	5				
	2	3	5				

Tabel 2 Commissarissenmodellen

2. een *gemengde raad* met merendeels interne leden
 3. een *zelfstandige raad* met meer dan de helft externe, onafhankelijke toezichthouders
- Daarbinnen bestaan tien varianten wanneer drie of vijf leden het uitgangspunt zijn. Hierna wordt elk model nader omschreven en, aanvullend op de regelgeving, worden deels modelspecifieke good practices aanbevolen. Deze governanceprincipes zijn afgeleid van de governancecode voor beursgenoteerde ondernemingen (Monitoring Commissie, 2022), internationale codes voor private ondernemingen (IFC, 2018; OESO, 2024) evenals de literatuur (bijvoorbeeld Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2013; Zijl, 2013; Veltrop et al., 2017; Stuijt, 2021; Salemink et al., 2024).

Besloten raad

Een besloten raad bestaat louter uit interne commissarissen die als strategische stakeholders zijn gelieerd aan de onderneming. De complexiteit en externe oriëntatie zijn bij dit model doorgaans beperkt met een geringe bedrijfsomvang en een beperkte, homogene groep stakeholders, waarbij er een klein aantal professionele partijen betrokken zijn. Bijvoorbeeld een bedrijf waar familieleden bestuurder, werknemer en aandeelhouder zijn, een jong IT-bedrijf waar de oprichters behalve aandeelhouder deels bestuurder zijn en een groep landbouwbedrijven waarbij de coöperatielieden tevens leverancier zijn en leningen verstrekken.

Het voordeel is de betrokkenheid, het netwerk en het kennisniveau. Doorgaans kennen de commissarissen uit de achterban de sector en het bedrijf goed. Het nadeel is dat zonder externe toezichthouders ‘by design’ de bredere oriëntatie op de stakeholders en de mitigatie van belangenconflicten minder goed zijn ingebed. Hiervoor zal de raad andere manieren moeten vinden, zoals een minimale verwevenheid als criterium voor nieuwe commissarissen en de consultatie van andere stakeholders en mogelijk adviseurs. Daarbij bestaat het risico dat een raad uit de achterban feitelijk optreedt als bestuur of juist functioneert als een verlengstuk van de aandeelhoudersvergadering, wat van de commissarissen vraagt om rolvast te blijven.

In de casussen zijn de drie commissarissen-modellen redelijk gelijk verdeeld, waarbij bijna een derde een besloten raad had. De meeste vielen niet onder het structuurregime en hadden vrijwillig een raad ingesteld. Hierbij telde de raad twee, drie of vijf leden en varieerde het aantal aandeelhouders tussen één en negen, waarbij bij twee ondernemingen een beheerstichting bestond. In verschillende gevallen waren de commissarissen en aandeelhouders dezelfde personen. Het ging om zowel gevestigde als jonge en kleine bedrijven met diverse aandeelhouders, waaronder families en investeerders. Verder werkten sommige bedrijven voor grote en buitenlandse klanten en waren zij met eigen vermogen gefinancierd.

De good practices in tabel 3 trachten binnen het besloten karakter de autonomie van de toezichthouders zo goed mogelijk te vergroten. Doorgaans is een governanceprincipe dat een commissaris één keer voor vier

jaar, en bij uitzondering eventueel nog twee keer voor twee jaar, kan worden herbenoemd vanwege het risico dat deze zich te veel met de onderneming gaat vereenzelvigen. Tevens is een commissaris in het laatste jaar niet als bestuurder of anderszins in dienst van het bedrijf geweest, om te voorkomen dat deze op het eigen ondernemingsbeleid moet toezien. Ook is raadzaam dat de interne commissaris een ander persoon is dan diegene die namens dezelfde stakeholder een andere rol vervult en de toezichthouders en bijvoorbeeld de aandeelhouders niet dezelfde personen zijn. Zo kan voor een investeerder de algemeen directeur de rol van commissaris bekleden en de financieel directeur die van leverancier of aandeelhouder. Daarnaast is een gangbaar principe dat de voorzitter van de raad geen bestuurder van de onderneming is geweest en deze evenmin de audit- of renumerationcommissie voorziet.

Gemengde raad

Een gemengde raad bestaat uit zowel interne als externe commissarissen, waarvan het merendeel verbonden is als strategische stakeholder. De externe, onafhankelijke leden zijn dus in de minderheid. Dit commissarissenmodel is gebaseerd op de betrokkenheid van de stakeholders ondersteund door neutrale toezichthouders. Meestentijds zijn de complexiteit en externe oriëntatie redelijk overzichtelijk met een middelgrote bedrijfsomvang, een redelijk divers aantal, deels georganiseerde stakeholders en een gemiddeld aantal professionele partijen. Voorbeelden zijn een samenwerking van een groep bedrijven die aandeelhouder en afnemer is en een middelgroot, internationaal familiebedrijf, waarbij

	Governanceprincipe	Raad van commissarissen		
		Besloten	Gemengd	Zelfstandig
1	Een commissaris kan één keer voor een periode van vier jaar worden herbenoemd (bij uitzondering vervolgens nog twee keer voor twee jaar)	●	●	●
2	Een interne commissaris is in het laatste jaar geen bestuurder of anderszins in dienst van de onderneming geweest	●	●	●
3	Een interne commissaris is een andere persoon dan die namens dezelfde stakeholder een andere rol vervult, zoals die van afnemer of aandeelhouder	●	●	●
4	Een externe commissaris is in de laatste vijf jaar geen bestuurder of anderszins in dienst van de onderneming geweest		●	●
5	Een externe commissaris had in het laatste jaar geen belangrijke relatie met de stakeholders		●	●
6	Een externe commissaris is het laatste jaar geen bestuurder bij een ander bedrijf geweest waar de bestuurder van de onderneming toezichthouder was		●	●
7	De voorzitter van de raad is geen bestuurder van de onderneming geweest	●	●	●
8	De voorzitter van de raad is een externe commissaris		●	●
9	De vicevoorzitter van de raad is een externe commissaris			●
10	Bij vijf of meer commissarissen heeft de raad een audit-, remuneratie- en benoemingscommissie	●	●	●
11	De voorzitter van de raad is geen voorzitter van de audit- of remuneratiecommissie	●	●	●
12	De voorzitter van de audit-, remuneratie- en benoemingscommissie is een externe commissaris			●
13	Een lid van de auditcommissie is geen bestuurder of anderszins in dienst van de onderneming geweest			●
14	Minimaal de helft van elke commissie bestaat uit externe commissarissen			●

Tabel 3 Modelspecifieke good practices

familieleden zich over generaties heen deels als aandeelhouder hebben teruggetrokken.

Als voordeel kan worden gezien de betrokkenheid, het netwerk en het kennisniveau van de raad, waarbij de externe toezichthouders in de praktijk overwegend een adviesrol vervullen die veelal aansluit bij de wens van private ondernemingen. Zo lijken veel familiebedrijven veeleer behoefte te hebben aan een adviserende dan aan een toezichthoudende commissaris. Ofschoon geringer dan bij de besloten raad, kunnen ook in het gemengde model vanuit de samenstelling een beperkte stakeholdersoriëntatie en een gevoeligheid voor belangenconflicten spelen.

Van de casussen had ruim een derde een gemengde raad met overwegend vijf leden. Bij ruim de helft was de voorzitter onafhankelijk. Verschillende ondernemingen volgden het 4+1 model, waarbij van de commissarissen vier intern en één extern waren en de laatste tevens de voorzitter was. De omvang van de bedrijven en het aantal aandeelhouders varieerden. Het ging onder meer om een samenwerking van twee grote ondernemingen die voor grote klanten werkte en om een inkoopcombinatie van ruim veertig bedrijven, die naast aandeelhouder tevens afnemer waren.

In dit model beogen de good practices de neutraliteit van de externe leden en specifiek die van de voorzitter te waarborgen. Zo pleit goed bestuur ervoor dat een extern lid feitelijk onafhankelijk is en doorgaans in de laatste vijf jaar niet als bestuurder of in een andere hoedanigheid bij de onderneming werkzaam is geweest, al dan niet interim. Ook is raadzaam dat een extern lid evenmin in het laatste jaar een belangrijke relatie met

de onderneming had als stakeholder, bijvoorbeeld als klant, leverancier of aandeelhouder. Leveranciers omvatten adviseurs en accountants. Een belangrijke relatie betekent financieel of materieel significant, wat bijvoorbeeld voor een aandeelhouder meestal wordt gezien als een aandelenbelang van tien procent of groter. Daarnaast heeft voor de raad een onafhankelijke voorzitter de voorkeur. Het is bij private ondernemingen aan de raad zelf om te beoordelen en te verantwoorden in hoeverre een commissaris de facto onafhankelijkheid is.

Zelfstandige raad

Een zelfstandige raad bestaat voor het merendeel uit externe, onafhankelijke commissarissen. Dit betekent meer dan de helft in zowel zetels als stemverhoudingen. Bij dit model zijn de complexiteit en externe oriëntatie door de bank genomen groot met een relatief grote onderneming, veel en diverse stakeholders die onderling een beperkte samenhang hebben, en de betrokkenheid van professionele partijen. Bijvoorbeeld een familiebedrijf met een externe bestuurder en een participatie van een investeerder of een bedrijf met een grote, diverse groep stakeholders waaronder multinationals en banken.

Het voordeel is dat de meerderheid van de commissarissen zonder last en ruggenspraak toezicht kan houden. Daarmee ondersteunt de raad intrinsiek een brede stakeholdersoriëntatie en de mitigatie van conflicterende belangen. Tegelijkertijd vergroot de raad de legitimiteit naar professionele partijen als banken en investeerders, zoals bij overnames en

'In de literatuur is het aantal toezichthouders een terugkerende afweging'

externe financiering. Als nadelen worden gezien een mogelijk mindere mate van betrokkenheid, netwerk en kennisniveau, wat specifiek aandacht vraagt bij de samenstelling van de raad. Ook kan de samenwerking met het bestuur vormelijker en stroever zijn. Deze risico's lijken groter naarmate er minder interne commissarissen zijn en de raad op een grotere afstand staat.

In de casussen had bijna een derde een zelfstandige raad die bestond uit drie of vijf commissarissen. Bij de meerderheid waren alle leden onafhankelijk en in bijna alle gevallen was de voorzitter extern. De meeste bedrijven waren groot en hadden één aandeelhouder. Het ging onder meer om een familiebedrijf en een samenwerking die voor grote, deels internationale opdrachtgevers werkten en deels met vreemd vermogen waren gefinancierd.

Bij de zelfstandige raad is in de good practices de onafhankelijkheid leidend. Zo heeft de raad in de regel tevens een externe vicevoorzitter als klankbord voor de voorzitter en als alternatief aanspreekpunt voor het bestuur en de andere commissarissen. Daarbij kunnen door het overtal in een vijfhoofdige raad de voorzitters van de audit-, remuneratie- en benoemingscommissie extern zijn, waarbij de voorzitter van de raad zelf de benoemingscommissie leidt. Ook is vanuit goed bestuur een lid van de auditcommissie doorgaans niet werkzaam

geweest voor de onderneming, vanwege het toezicht op de interne risicobeheersing, de inzet van de accountant en de financiële verslaglegging. In het algemeen sluiten de governanceprincipes van een zelfstandige raad het meest aan bij die voor goed bestuur.

Conclusies

Bij grotere familie-, investeerders- en ledengeleide ondernemingen speelt in hun governance veelal een bestuurlijke verwevenheid vanuit de strategische stakeholders, zoals afnemers, kredietverleners en aandeelhouders. De aandacht voor stakeholders en belangenconflicten kan de private bedrijven voor het dilemma plaatsen in hoeverre hun commissarissenmodel te vernieuwen. Met als uitgangspunt een drie- en een vijfhoofdige raad worden aan de hand van het aantal onafhankelijke leden drie pragmatische modellen onderscheiden: een besloten, een gemengde en een zelfstandige raad. De keuze is veelal contextafhankelijk en tendeert vanuit goed bestuur naar meer externe toezichthouders naarmate het bedrijf groter is en er een diverser aantal en meer professionele stakeholders betrokken zijn. De beperkte inventarisatie van de casussen onderstreept in de praktijk het maatwerk in de samenstelling van de raad van commissarissen.

De commissarissenmodellen kunnen toezichthouders helpen om te reflecteren op de effectiviteit van hun governancestructuur. Naast de omvang van de raad en het aantal onafhankelijke leden gaan gangbare good practices over concrete governanceprincipes als de zittingsduur, de criteria voor onafhankelijkheid, de voorzittersrol en de samenstelling van commissies. Het is

raadzaam om als raad de keuze en de inrichting van het model samen te wegen. Het ligt voor de hand dat de raad hiervoor in gesprek gaat met het bestuur en de strategische stakeholders en rekening houdt met het karakter en de strategie van het bedrijf. Daarbij is van belang dat de commissarissen erop toezien dat de uitwerking van de raad wordt vastgelegd, zoals in de statuten, de reglementen en mogelijk in een aandeelhouders- of ledenovereenkomst of een familiestatuut. Dat waarborgt binnen de onderneming de principes van goed bestuur. «

Literatuur

- Crespí-Cladera, R., & B. Pascual-Fuster (2013). Does the independence of independent directors matter? *Journal Of Corporate Finance*, 28, 116-134.
- Emanuels, J., & G. Brockhoff (2023). Risicobeheersing bij strategievorming: Een exploratief onderzoek. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 97(5/6), 175-182.
- IFC (2018). *Family business governance handbook* (4e ed.). Te vinden op www.ifc.org.
- Jansen, A. (2020). Related party transactions, de tegenstrijdigbelangregeling en het voorkomen van belangenverstrengeling in de Nederlandse corporate governance code. *Onderneming en Financiering*, 28(3), 45-59.
- Jenter, D., T. Schmid & D. Urban (2023). Does board size matter? ECGI, Finance working paper 916/2023. Te vinden op www.ecgi.global.
- Linck, J., J. Netter & T. Yang (2007). The determinants of board structure. *Journal Of Financial Economics*, 87(2), 308-328.
- Monitoring Commissie (2022). *De Nederlandse corporate governance code*. Te vinden op www.mccg.nl.
- Ning, Y., W. Davidson & J. Wang (2015). Does optimal corporate board size exist? An empirical analysis. *SSRN Electronic Journal*. Te vinden op www.ssrn.com.
- OESO (2024). *Principles of corporate governance*, OECD/LEGAL/0327. Te vinden op <https://legalinstruments.oecd.org>.
- Raaijmakers, G., & A. Stoffels (2017). De aandeelhouders-commissaris en tegenstrijdig belang. *Weekblad voor privaatrecht, notariaat en registratie*, 7173, 961-968.
- Salemink, T., C. Jansen & C. Bulten (2024). Uit de schaduw van de CEO: Over de veranderende taak en positie van de voorzitter van de raad van commissarissen. *Ondernemingsrecht*, 3, 59-66.
- Stuijt, D. (2021). De onafhankelijkheid van de RvC. *Weekblad voor privaatrecht, notariaat en registratie*, 7332, 534-539.
- Uhlaner, L., et al. (2021). Are outside directors on the small and medium-sized enterprise board always beneficial? *Human Relations*, 74(11), 1781-1819.
- Valladolid, E., & M. García Olalla (2021). Bank board changes in size and composition: Do they matter for investors? *Corporate Governance: An International Review*, 30(2), 161-188.
- Veltrop, D., J. van Manen & O. Smits van Waesberghe (2017). *Crisis in de boardroom: Een exploratief onderzoek naar de omgang met kritische situaties door raden van commissarissen*. In: M. Lückérath-Rovers et al., *Jaarboek Corporate Governance 2017-2018*, 111-128. Deventer: Kluwer.
- Veltrop, D. (2024). Van sociaal ongemak naar effectieve besluitvorming. *Goed Bestuur & Toezicht*, 4, 6-11.
- Witt, M., S. Fainshmidt & R. Aguilera (2022). Our board, our rules: Nonconformity to global corporate governance norms. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 131-166.
- Zijl, N. (2013). Onafhankelijkheid is meer dan afstand alleen. In: M. Lückérath-Rovers et al., *Jaarboek Corporate Governance 2013-2014*, 77-88. Deventer: Kluwer.