

Een internationale vergelijking van  
corporate governance modellen:  
is er sprake van convergentie?

Drs. G.F. Maassen, Prof. Dr F.A.J. van den Bosch  
en Prof. Drs. F.A. Maljers

(concept versie 07.05.97)

Artikel bestemd voor Special Issue  
over Corporate Governance van het  
Tijdschrift Bedrijfskunde

**1. Inleiding**

Dit artikel handelt over de vergelijking van twee belangrijke internationale corporate governance modellen: het Angelsaksische one-tier model en het Reinlands two-tier model. De modellen bieden een op het eerste gezicht alternatieve invulling van de organisatie van de board ter ondersteuning van de traditionele toezichhoudende rol van commissarissen. Vanuit een conflict perspectief kan worden betoogd dat de organisatorische vormgeving van de twee modellen is ingericht om de scheiding tussen toezicht (decision control) en leidinggeven (decision management) te faciliteren. Naast de zogenaamde 'monitoring rol' besteedt dit artikel in het bijzonder ook aandacht aan de sterk in opkomst zijnde strategische rol van commissarissen. In deze rol wordt juist vanuit een consensus perspectief een integratie van decision management met decision control voorgesteld.

Het artikel betoogt dat beide perspectieven op de organisatie en taakvervulling van de board elkaar niet wederzijds hoeven uit te sluiten en dat dit in de praktijk aanleiding geeft tot aanpassingen in de twee corporate governance modellen. Deze aanpassingen kunnen wijzen op een convergentie tendens tussen beide modellen.

Het artikel is als volgt opgebouwd. Eerst vergelijken we beknopt het one-tier model met het Nederlands two-tier model en besteden we aandacht aan een drietal rollen van boards. Daarna belichten we i.h.b. de strategische rol, zowel vanuit een conflict als een consensus perspectief. Op basis van die analyse proberen we een tendens tot convergentie van beide modellen aannemelijk te maken, uitmondend in het formuleren van een convergentie hypothese. Op basis van recent onderzoek onder de top 30 van Nederlandse beursgenoteerden ondernemingen worden een aantal belangrijke trends in ons two-tier board model in beeld gebracht. Naar het zich laat aanzien vormen deze trends een indicatie voor het overnemen van belangrijke attributen uit het one-tier board model. Op basis van deze voorlopige bevindingen wordt geconcludeerd dat er vanuit een empirisch onderzoek naar het two-tier board model sprake is van enige evidentie voor de convergentie hypothese. In de conclusie komen aanbevelingen aan de orde die voor het actuele debat over corporate governance van nut kunnen zijn.

## **2. Twee belangrijke corporate governance modellen**

In ons land en in een aantal andere landen van continentaal Europa (zoals Duitsland, Zweden, Oostenrijk en Finland) zijn de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) twee afzonderlijke bij de wet geregelde organen. De Raad van Bestuur (Management Board) bestaat uit de directie, de zogenaamde executive directors ook wel aangeduid met inside directors. De RvC (Supervisory Board) is samengesteld uit van de onderneming onafhankelijke leden, de commissarissen of non-executive directors; ook wel aangeduid met outside directors. Deze tweeledige corporate governance structuur wordt in de literatuur met two-tier board model aangeduid. In het two-tier board model is de scheiding tussen decision management (initiatie en implementatie van besluiten) door de executive directors en decision control (goedkeuring en het monitoren van de implementatie van de besluiten) door de non-executive directors consequent doorgevoerd en in twee afzonderlijke organen ondergebracht. Decision management en decision control zijn twee voor dit artikel belangrijke en te onderscheiden stappen in het besluitvormingsproces van de onderneming (Fama & Jensen, 1983).

In de V.S., Canada, Australië en het V.K. kennen beursgenoteerde ondernemingen echter een zogenaamd one-tier board model. Executive en non-executive directors vormen gezamenlijk één board. Deze wordt doorgaans voorgezeten door de CEO. In dat geval is er sprake van CEO-duality: de CEO is tevens voorzitter van de board. De board kent een verplichte commissiestructuur (bijvoorbeeld een audit commissie) waarin de non-executive directors in de meerderheid zijn. In de one-tier board is er géén sprake van een formele scheiding van decision management en decision control. Tabel 1 vat e.e.a. samen. In de literatuur wordt veelal een aantal belangrijke attributen van boards onderscheiden zoals het al dan niet voorkomen van CEO duality, de commissiestructuur, de organisatiestructuur van de board (one-tier versus two-tier) alsmede de samenstelling van de board.

[Hier ongeveer Tabel 1]

Een kernvraagstuk van corporate governance is de mate waarin en de wijze waarop een scheiding wordt aangebracht tussen betrokkenen bij decision management en betrokkenen bij decision control. Door beide modellen onderling met elkaar te vergelijken en daarbij na te gaan welke attributen welke effecten hebben op dit kernvraagstuk, kan het inzicht evenwel nog verder worden verrijkt. Voor deze benadering is in dit artikel gekozen. Daarbij wordt enerzijds aangeknoopt bij een nog maar langzaam groeiende internationale belangstelling voor de vergelijking van beide archetypen van corporate governance modellen (Demb & Neubauer, 1992; Charkham, 1994; Moerland, 1995). Anderzijds wordt gepoogd met deze vergelijking van one-tier met two-tier board modellen een grotere theoretische diepgang te geven. Daarvoor is het onder meer nodig om aandacht te schenken aan de in de literatuur onderscheiden rollen van raden van commissarissen.

### **3. Drie rollen van de raad van commissarissen in de besluitvorming van de onderneming**

De literatuur over de betrokkenheid van commissarissen bij de besluitvorming van de onderneming kan worden geclassificeerd aan de hand van een drietal rollen (Pearce & Zahra, 1992). De rollen zijn gerelateerd aan diverse theoretische perspectieven. Zo is de zogenaamde service rol van de executive directors verbonden met de resource dependence benadering en de stakeholder benadering. In die benaderingen is de board een instrument voor de executive directors om de diverse belangrijke verbindingen tussen c.q. afhankelijkheden van de onderneming en haar omgeving vorm te geven. Tevens bepaalt de board de prioriteiten bij conflicten met stakeholders en onderhandelt zij over de maatstaven waarmee de ondernemingsprestaties beoordeeld worden. "Through these service activities, directors enhance a company's identity, reputation, commitment to mission, and standing in the community [...] and ensure company survival" (Pearce & Zahra, 1992:412). In deze theoretische benaderingen is de samenstelling van de board (in termen van diversiteit in achtergrond en expertise) een belangrijke attribuut van de service rol. De service rol wordt overigens ook wel met de institutionele rol aangeduid in de literatuur (Goodstein e.a., 1994).

De tweede rol, de monitor rol, staat in de agency benadering centraal waarbij de aandacht uitgaat naar de controle door de non-executive directors op de besluitvorming (decision control) van de executive directors. De non-executive directors waken daarbij over de belangen van de

aandeelhouders, benoemen de CEO en beoordelen de prestaties van de CEO. Deze monitor rol wordt overigens ook wel aangeduid met de governance rol (Goodstein e.a., 1994). In de Agency benadering is de monitor rol het exclusieve domein van de non-executive directors. Hun rol heeft een reactief karakter (Demb & Neubauer, 1992.b).

Als derde wordt er in onder meer de strategisch management literatuur aan de board en dus ook aan de non-executive directors een meer strategische rol toegekend. Non-executive directors zijn daarbij actief betrokken bij de besluitvorming (decision management): "...directors may initiate and develop strategic change without limiting themselves to approving managerial choices". (Zahra, 1990: 110). In de literatuur over de strategische rol wordt er overigens op gewezen dat deze rol historisch gezien onderbelicht is gebleven: "A third function of the board that has historically been neglected, but is receiving greater attention, is.... the strategic function of the board." (Goodstein e.a., 1994: 242). Deze rol intergreert als het ware de service rol van de executive directors en de monitor rol van de non-executive directors. De non-executive directors zijn in de strategische rol naast het monitoren van besluiten (decision control) óók betrokken bij het initiëren en implementeren van besluiten (decision management).

De "integratie" van decision control en decision management via de strategische rol van non-executive directors kan leiden tot een paradox waarbij distantie en betrokkenheid op gespannen voet komen te staan (Tricker, 1984:177; Demb & Neubauer, 1992). De paradox en de daaraan gerelateerde organisatorische vormgeving van de board kan vanuit een tweetal perspectieven nader onder de loupe worden genomen.

#### **4. De strategische rol: een conflict versus een consensus perspectief**

In een conflict perspectief streven executive directors hun eigenbelang na en moeten non-executive directors daarop controle uitoefenen (Bettis & Donaldson, 1990). Vanuit zo'n perspectief zijn pleidooien in ondermeer de V.S. en V.K. voor het duidelijk scheiden van decision management en van decision control via daartoe geëigende attributen zoals board commissies vanzelfsprekend. Vanuit een consensus perspectief worden executive directors evenwel als "stewards" beschouwd van de onderneming die juist de ruimte en hulp moeten krijgen om dat waar te kunnen maken (Donaldson & Davis, 1994). Vanuit dit perspectief worden pleidooien gehouden voor board attributen die de integratie van de service en monitor rol bevorderen. Dit verschil in perspectief heeft repercussies voor de strategische rol van boards. Om meer inzicht in de ins- en outs van deze rol te krijgen lijkt het gewenst om het one-tier board model te vergelijken met het two-tier board model. Die vergelijking vindt achtereenvolgens plaats vanuit het conflict perspectief en het consensus perspectief, waarbij aan verschillen in relevante attributen van beide modellen aandacht wordt besteed.

##### **One-tier en two-tier board attributen: een conflict perspectief**

In recente discussies over corporate governance zijn one-tier board attributen bekritiseerd vanwege het onvoldoende bevorderen van de scheiding van decision management en decision control. Charkham (1994: 333) concludeert in dit verband: "if it is desired to put an end to fudge, de logic is to differentiate between the duties of supervisors and managers...". Ook Sheridan & Kendall (1992: 161) vragen hiervoor aandacht: "There is an uncomfortable untidiness in having

one group of directors supervising or controlling another group on the same board, which is meant to be the collective for managing the company." De in de publieke discussies over het one-tier board model in de V.S. en het V.K. naar voren gebrachte voorstellen behelzen onder meer de introductie van board commissies met een meerderheid van non-executive directors (vereist voor een notering aan effectenbeurs van New York) en het niet samen laten vallen van het voorzitterschap van de one-tier board en de CEO-functie (Cadbury, 1993).

Deze "reparaties" van het one-tier board model trachten de positie van de non-executive directors verder te versterken. De monitor rol krijgt daarmee meer gewicht en betekenis. Vinden er in het two-tier board model eveneens dergelijke "reparaties" plaats? Gezien de attributen van dit model, die expliciet gericht zijn op het scheiden van de executive en non-executive directors, ligt dit niet direct voor de hand. In de praktijk zijn dan ook géén belangrijke reparatie pogingen bekend met een dergelijk oogmerk. Eén en ander betekent, dat vanuit een conflict perspectief kan worden verondersteld dat de attributen van het one-tier board model niet zullen bijdragen aan de scheiding van executive directors' decision management van decision control door de non-executive directors. Voor de attributen van het two-tier board model wordt daarentegen verondersteld dat zulks wel het geval is.

### **One-tier en two-tier attributen: een consensus perspectief**

In vergelijking met een conflict perspectief zijn de conclusies vanuit een consensus perspectief analytisch gezien precies tegengesteld. De attributen van het one-tier board model faciliteren juist de integratie van decision management en decision control. Zo bevordert de combinatie van de CEO functie met het voorzitterschap van de one-tier board effectieve besluitvorming en de strategische rol van de board (Finkelstein & D'Aveni, 1994). De attributen van het two-tier board model waarin de executive en non-executive directors van elkaar gescheiden zijn in twee afzonderlijke organen bevorderen op zichzelf niet de integratie van decision management en decision control en kunnen daarmee de ontwikkeling van een strategische rol voor non-executive directors in de weg staan. Eén en ander impliceert, dat vanuit een consensus perspectief verondersteld wordt dat de attributen van het one-tier model wél zullen bijdragen aan de integratie van decision management en decision control. Dit in tegenstelling tot de attributen van het two-tier model waarbij zulks niet verondersteld wordt het geval te zijn.

[hier ongeveer tabel 2]

Tabel 2 vat e.e.a. samen in matrixvorm. Horizontaal staat aangegeven in hoeverre de attributen van beide board modellen de scheiding tussen decision management en decision control faciliteren. Tevens staat aangegeven in hoeverre de strategische rol van de board in het one-tier model en het two-tier model wordt bevorderd.

## **5. Naar een convergentie van board modellen?**

Tabel 2 geeft aan dat vanuit een conflict perspectief de attributen van het two-tier board model de voorkeur zouden kunnen genieten voor een stringente scheiding van decision management en decision control. De attributen van het one-tier board model harmoniëren daarentegen meer met het consensus perspectief. Als we veronderstellen dat beide perspectieven, ook in de nabije

toekomst, blijven rivaliseren in de vormgeving van corporate governance vraagstukken, dan zou de in tabel 2 aangegeven dynamiek t.a.v. het overnemen van attributen van het ene board model in het andere board model kunnen gaan optreden. M.a.w. vanuit een conflict perspectief ligt het gaan incorporeren van daarvoor geschikte attributen uit het two-tier board model in het one-tier board model voor de hand. Evenzo ligt vanuit een consensus perspectief het overnemen van daartoe geëigende attributen uit het one-tier board model in het two-tier board model in de reden. Bezien we tabel 2 in zo'n dynamisch perspectief, dan rijst de vraag in hoeverre de hier geschetste tweezijdige ontwikkeling, aangegeven met de beide pijlen in de tabel, wellicht aanleiding zou kunnen geven tot een convergentie tendens van beide board modellen. Meer precies geformuleerd luidt onze convergentie hypothese:

*Convergentie hypothese: De structurele vormgeving van one-tier en two-tier corporate governance board modellen vertoont een convergentie tendens vanwege het in de loop van de tijd verminderen van de verschillen in de belangrijkste attributen van beide modellen.*

Bij deze convergentie hypothese is een aantal kanttekeningen te maken. Zo kan aandacht worden besteed aan de mogelijke oorzaken of determinanten van de veronderstelde convergentie tendens (Moerland, 1995). Kunnen bijvoorbeeld determinanten worden onderscheiden die het convergentie proces bevorderen of juist vertragen? Welke rol speelt hierbij de toenemende internationalisering van het bedrijfsleven en van de kapitaal- en effectenmarkten? In hoeverre doet de turbulentie en complexiteit van de internationale bedrijfsomgeving de noodzaak van een meer strategische rol van de one-tier c.q. supervisory board toe nemen?

In dit artikel willen we op dit soort vragen hier niet verder ingaan maar ons beperken tot de vraag welke empirische evidentie nodig is om de convergentie hypothese aannemelijk te maken. Een longitudinaal, vergelijkend, empirisch onderzoek naar voorstellen tot verandering, naar in opkomst zijnde nieuwe vormen van regelgeving en naar feitelijk optredende veranderingen in de attributen van beide corporate governance modellen zou deze evidentie kunnen aandragen. Dergelijk onderzoek is ons evenwel niet bekend. Mede daarom hebben we getracht op een andere wijze evidentie te genereren en wel door na te gaan in hoeverre in het two-tier board model one-tier attributen worden voorgesteld resp. reeds worden geïmplementeerd, zoals tabel 2 in de rechterkolom suggereert. Over de opzet en eerste bevindingen van dit empirisch onderzoek handelt de volgende paragraaf.

## **6. Empirisch onderzoek: zijn in het Nederlandse two-tier board model one-tier attributen aanwezig?**

De convergentiehypothese geeft aan dat de structuur waarbinnen raden van commissarissen opereren in internationaal opzicht meer gelijkenis gaan vertonen als gevolg van ontwikkelingen op het gebied van wetgeving, gedragsregels en de praktische invulling van het commissariaat. De relevantie van de hypothese kan worden aangegeven aan de hand van een recent uitgevoerd onderzoek aan de Erasmus Universiteit in samenwerking met Spencer Stuart Amsterdam. Voorzitters van raden van commissarissen van vijftig Nederlandse ondernemingen met een beursnotering aan de Amsterdamse effectenbeurs werd gevraagd een vragenlijst in te vullen over ontwikkelingen omtrent de structuur en samenstelling van het Nederlands commissariaat in relatie

tot ontwikkelingen in Angelsaksische landen. De vragenlijst bestond uit 32 vragen verdeeld over onderwerpen als de beloning, de samenstelling, de organisatie en de taakverdeling van de raad van commissarissen. Alvorens de vragen aan de voorzitters van de raden van commissarissen werd voorgelegd, heeft een stuurgroep met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, Erasmus Universiteit en Spencer Stuart, de lijst getest op actualiteit, betrouwbaarheid en validiteit. Uiteindelijk heeft de enquête een respons behaald van 60%.

## **De toepassing van commissiestructuren**

Het gebruik van commissiestructuren neemt een belangrijke plaats in binnen de huidige discussie over de structuur waarbinnen raden van commissarissen functioneren. Harrison (1987) onderscheidt twee generieke vormen van commissies. Naast commissies ter ondersteuning van executive directors, met een focus op de adviserende rol van commissarissen (waaronder de strategische, human resources, public responsibility en executive commissie), onderscheidt Harrison commissies met als doel de accountability and controle rol van commissarissen te ondersteunen (waaronder de remuneratie-, benoemings- en audit commissie). Binnen het conflict perspectief wordt met name aandacht besteed aan de laatste categorie commissies. Binnen dit theoretisch domein worden board commissies gezien als een belangrijke facilitator om de onafhankelijkheid, de scheiding tussen decision management en decision control, en daarbij de toezichthoudende rol van de raad van commissarissen te ondersteunen.

Het formeel gebruik van commissiestructuren vindt haar basis in de V.S. In een reactie op een uitspraak van de Supreme Court in de McKesson-Robbins case met betrekking tot onvolledige financiële rapportage, heeft de Securities and Exchange Commission sinds 1938 diverse 'Accounting Series Releases' and 'Exchange Act Releases' uitgebracht. Als gevolg hiervan heeft de SEC audit commissies aanbevolen, maar stelt de instelling daarvan niet verplicht aan effecten uitgevende ondernemingen. (Cobb, 1993:3-4).

Sinds juni 1978 stelt The New York Stock Exchange (NYSE) als 'second tier regulatory agency' het gebruik van audit commissies wel verplicht.<sup>1</sup> In 1987 zijn de eisen van de NYSE door de National Association of Securities Dealers (NASDAQ) overgenomen. De American Stock Exchange (AMEX) heeft uiteindelijk in 1992 de instelling van audit commissies verplicht gesteld. Andere Angelsaksische landen waarin onlangs het gebruik van audit commissies ter discussie is gesteld zijn ondermeer Engeland, Australië en Canada. Als algemene kenmerk van de audit commissies is de 'onafhankelijke' samenstelling van de commissie. Veelal wordt een meerderheid of een volledige samenstelling van 'outsiders' vereist, al dan niet voorheen verbonden met de onderneming (formerly affiliated). Mede als gevolg van dwingende wetgeving in angelsaksische landen met betrekking tot het gebruik van commissies, kan in de regel worden gesteld dat raden van commissarissen met een one-tier board model over meer commissies beschikken dan Nederlandse two-tier raden (Demb & Neubauer, 1992b: 29). Zo blijkt het gebruik van commissiestructuren in de top 100 Amerikaanse ondernemingen over een periode van 10 jaar van gemiddeld 4,5 in 1987 te zijn gestegen tot iets meer dan 5 commissies in 1996 (Spencer Stuart Board Indexen 1987-1996).

---

<sup>1</sup> NYSE 1978, Section A2, Part V; Cobb, 1993:5

## **Commissiestructuren in Nederland**

Met de Commissie Peters, heeft ook het gebruik van commissiestructuren in Nederland meer aandacht gekregen. De Commissie Peters beveelt het gebruik van selectie- en benoemingscommissies, audit-commissies en een honoreringscommissie aan (Commissie Peters § 3.2.), echter zonder enige verplichting tot openbaarheid over de samenstelling, functie en instelling van commissies. Hierdoor zijn in de regel gegevens over het gebruik van commissiestructuren in het Nederlands bedrijfsleven onderbelicht in vergelijking tot de eerder genoemde Angelsaksische landen.

Des te meer is het interessant dat het Nederlands onderzoek het gebruik van commissiestructuren signaleert in de top 30 van beursgenoteerden ondernemingen. Uit het onderzoek blijkt een onderneming met een commissiestructuur gemiddeld 2 commissies te hebben ingesteld. Van de 30 ondernemingen, maakt 90% gebruik van minimaal een commissie. Met 60% van de deelnemende raden van commissarissen, blijkt de audit commissie het meest populair. De beloningscommissie is door 56% van de ondernemingen in gebruik. Tabel 3 geeft de variëteit van commissies aan.

[Hier ongeveer Tabel 3]

In relatie tot de eerder genoemde convergentiehypothese, kan het vrijwillig instellen van commissies wijzen op de inpassing van typische one-tier structuur elementen binnen het Nederlands model. Hierbij wijkt de gemiddelde samenstelling van Nederlandse board commissies af van de eerder genoemde Angelsaksische commissies. Terwijl commissies ter ondersteuning van de toezichthoudende rol van commissarissen aldaar met name wordt bepaald door een onafhankelijke samenstelling, blijkt het in de Nederlandse raden gebruikelijk voor zowel leden van de RVB als leden van de RVC gezamenlijk in commissies plaats te nemen. Hieruit kan worden afgeleid dat Nederlandse commissiestructuren eerder tot de categorie van ondersteunende commissies behoren als 'integrative devices' dan tot de categorie commissies ter ondersteuning van de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen.

## **Vergaderingen van Raden van Commissarissen**

Zoals commissiestructuren de scheiding van rollen en verantwoordelijkheden van executive en non-directors kan ondersteunen, heeft de gelaagdheid van het Nederlands model een zekere invloed op de formele scheiding van decision-mangement en decision-control. Althans, vanuit een conflict perspectief kan worden beredeneerd dat een formele scheiding de onafhankelijkheid van de raad bevordert. Het is dan ook interessant om te constateren dat 54% van de raden altijd met leden van de raad van bestuur heeft vergaderd in 1996. Van de resterende raden vergaderden 8 raden eenmaal en 5 raden tweemaal zonder de RVB. De gemiddelde vergaderfrequentie bedroeg 6 maal in 1996. Kortom, alhoewel formeel een scheiding lijkt te zijn aangebracht in decision management en decision control in Nederlandse Raden, lijkt de praktijk eerder te wijzen op een structuur met een integratief karakter. In plaats van twee separate organen, lijkt de praktische invulling hiervan eerder op een model met een bestuurslaag zoals in het one-tier model.

## **De doorstroming van RVB naar RvC**



Een belangrijk onderdeel van de huidige corporate governance discussie in Nederland is de doorstroming van oud leden van de Raad van Bestuur naar de Raad van Commissarissen van de onderneming. Hoewel het onderzoek niet voorzag in een directe meting van de feitelijke doorstroming naar de RvC, is wel duidelijk dat 74% van de deelnemende voorzitters een of twee oud leden van de RvB graag tot commissaris benoemd ziet worden. Als redenen hiertoe werden genoemd de ervaring met en de gedetailleerde kennis van de onderneming van oud RvB-leden en de mogelijkheid dat lange termijn strategieën en bestaande culturen extra worden ondersteund door oud leden van de RvB nadat zij zijn benoemd tot de raad van commissarissen. Hierbij zijn wel een aantal kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste geven respondenten aan dat doorstroming niet moet leiden tot een situatie waarin oud leden van de RvB op ‘schoot’ van het nieuwe management gaat zitten. Ten tweede wordt algemeen aangegeven dat oud RvB-leden de verschillen tussen de rol en positie van beide geledingen goed in ogeschouw dienen te nemen. Ten derde is doorstroming niet altijd onvermijdelijk vanwege de specifieke expertise noodzakelijk voor een commissariaat. En geregeld wordt doorstroming van oud leden van de RvB tot voorzitter van de RvC niet als wenselijk geacht.

Met betrekking tot de convergentiehypothese kan geconstateerd worden dat de wettelijke mogelijkheid tot doorstroming, en de voorkeur hiervoor van voorzitters van raden van commissarissen, kan leiden tot een gemengde samenstelling van Nederlandse supervisory boards. Kortom, hiermee kunnen RvC-en een grote gelijkenis vertonen met de gemengde samenstelling van one-tier boards, hoewel de formele structuur van de RvC anders doet vermoeden.

## **7. Conclusie en aanbeveling**

## Referenties

Bettis, R.A., & Donaldson, L. 1990. Market Discipline and the Discipline of Management, **Academy of Management Review**, 47: 367-368.

Cadbury, A. 1993. **The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, Ge, Londen.

Charkham, J. 1994. **Keeping Good Company, A Study of Corporate Governance in Five Countries**, Oxford University Press, Oxford.

Cobb, L.G. 1993. **An Investigation into the Effect of Selected Audit Committee Characteristics on Fraudulent Financial Reporting**, Dissertatie, University of South Florida.

Demb, A., & Neubauer, F. 1992. **The Corporate Board, Confronting the Paradoxes**, Oxford University Press, New York.

Donaldson, L., & Davis, J.H. 1994. Boards and Company Performance - Research Challenges the Conventional Wisdom, **Corporate Governance: An International Review**, 2: 151-160.

Fama, E.F., & Jensen, M.C. 1983, Separation of Ownership and Control, **Journal of Law and Economics**, 26: 301-325.

Finkelstein, S., & D'Aveni, R.A. 1994. CEO Duality as a Double-edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command, **Academy of Management Journal**, 37: 1079-1108.

Harrison, J.R. 1987. The Strategic Use of Corporate Board Committees, **California Management Review**, 30: 109-125.

Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. 1994. The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change, **Strategic Management Journal**, 15: 241-250.

Moerland, P.W. 1995, Corporate governance als strategische factor, **Holland/Belgium Management Review**, 45: 88 - 94.

Pearce, J.A.II, & Zahra, S.A. 1992. Board Composition from a Strategic Contingency Perspective, **Journal of Management Studies**, 29: 411-438.

Petersen - Commissie Corporate Governance, 1997. **Corporate Governance in Nederland, een aanzet tot verandering en een uitnodiging tot discussie**, Amsterdam.

Sheridan, T., & Kendall, N. 1992. **Corporate Governance, An Action Plan for Profitability and Business Success**, Financial Times/Pitmann Publishing, Londen.

Spencer Stuart, **Spencer Stuart Board Index 1987-1996**, U.S.

Spencer Stuart, **1996 Board Index, Board Trends and Practices at Major Dutch Corporations**, Amsterdam.

Tricker, R.I. 1984. **Corporate Governance, Practices, Procedures and Powers in British Companies and Their Boards of Directors**, The Corporate Policy Group, Oxford.

Zahra, S.A. 1990. Increasing the Board's Involvement in Strategy, **Long Range Planning**, 23: 109-117.

Tabel 1 Twee corporate governance modellen:  
One-tier versus two-tier board model

| Attributen                      | One-tier board                                   | Two-tier board  |
|---------------------------------|--|---|
| 1. Voorzitterschap:             | CEO kan ook voorzitter van de board zijn         | CEO kan géén voorzitter van de board zijn   |
| 2. Board commissies:            | Verplicht (bijv. audit committee)                | Vrijwillig  |
| 3. Board organisatie structuur: | Eén orgaan (one-tier)                            | Twee separate organen:<br>* management board (executive directors)<br>* supervisory board (non executive directors) |
| 4. Samenstelling:               | Executive en non executive directors in de board | Executive en non executive directors in afzonderlijk orgaan/board.  |

Bron: auteurs

Tabel 2 Conflict versus consensus perspectief op strategische rol van board

|                            | Conflict perspectief<br>(= wel scheiding, géén strategische rol) | Consensus perspectief<br>(= geen scheiding, wel strategische rol) |
|----------------------------|--|---|
| One-tier board attributen  | Geen scheiding DM en DC bevordert strategische rol               | Geen scheiding DM en DC bevordert strategische rol                |
|                            | tendens tot overnemen two-tier attributen                        | tendens tot overnemen one-tier attributen                         |
| Two-tier board attributen: | wel scheiding DM en DC bevordert niet strategische rol           | wel scheiding DM en DC bevordert niet strategische rol            |

DC = Decision control - DM = Decision Management

Bron: auteurs

Tabel 3

| Commissies | Aantal commissies |
|------------|-------------------|
| Audit      | 18                |
| Beloning   | 17                |
| Benoeming  | 3                 |
| Other      | 11                |

Bron: Spencer Stuart Board Index Netherlands 1996