

Zicht op toezicht

EEN UITGAVE VAN ERNST & YOUNG



Het nieuwe speelveld van de commissaris

Kees van Lede:

'Commissaris moet macht durven uitoefenen'

Onderzoek wijst uit:

Commissarissen geloven in diversiteit

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

► INHOUD



ONDERZOEK

Hoe denkt de commissaris over samenwerking met collega-toezichthouders? Wie zijn voor de commissaris de belangrijkste *stakeholders*? Het Nationaal Commissarissen Onderzoek geeft antwoorden.

6

10

KEES VAN LEDE

'Nederlanders zijn en blijven polderaars. We schreeuwen om een leider, maar we willen helemaal geen leider.' Een interview met Kees van Lede, over macht en diversiteit en over de rol van de commissaris.



OLD BOYS NETWORK

De gemiddelde raad van commissarissen bestaat uit oudere heren die hun sporen in het bedrijfsleven hebben verdiend. Maar er is een kentering gaande. Jongere - vrouwelijke - commissarissen treden vaker toe tot RvC's.

20

EN VERDER...

► Kort nieuws	3	► Column: de commissaris en de accountant	16
► Arie-Pieter Noordermeer: geen afvinkcultuur a.u.b.	9	► Maatschappelijke verantwoordelijkheid ligt niet alleen bij de ceo	17
► Trude Maas: afstand nemen	13	► Rinus Minderhoud: meer voorbereiding	19
► Risicomanagement fundament van goed bestuur	14	► Column: de recessiecommissaris	20
		► Servicepagina	23

► EDITORIAL

Een sterke schakel in het toezicht

In de meest actuele versie van de corporate governance-code is de belangrijkste aanbeveling dat behoorlijk gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders moet worden gestimuleerd. Het gaat erom hoe je de taken in de praktijk uitoefent. Een principle-based benadering verdient de voorkeur boven een rule-based benadering. De belangrijkste aanpassingen van de code liggen op het gebied van risicobeheersing, beloningen van bestuurders, de verantwoordelijkheid van aandeelhouders, diversiteit in de samenstelling van de raad van commissarissen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De commissarissen krijgen belangrijke verantwoordelijkheden waardoor zij een sterke schakel in het toezicht moeten vormen.

Een goed moment dus om een special te maken over de veranderende rol van de commissaris. In deze special 'Zicht op toezicht' wordt op diverse aspecten van het toezicht door commissarissen ingegaan. Diverse commissarissen en deskundigen komen aan het woord. Kees van Lede stelt bijvoorbeeld dat commissarissen voldoende macht hebben, maar dit meer zouden moeten durven uitoefenen.

In deze special treft u tevens de resultaten van het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008. De belangrijkste conclusie is dat er meer dynamiek van de RvC nodig is. Na lezing van deze publicatie bent u als commissaris of bestuurder weer helemaal up to date. Mocht u nog verder vragen hebben over dit onderwerp dan is Ernst & Young graag bereid u te woord te staan. Wij wensen u veel leesplezier.

AUKE DE BOS



Partner Ernst & Young en hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

► KORT NIEUWS



In de boeken

Op zoek naar checklists, aandachtspunten, praktijkervaringen, praktische handreikingen en suggesties uit het toezichtsvak? Hier een aantal boeksuggesties op een rijtje.

- Goed toezichthouderschap (2007) door Gert-Jan van der Vossen.
- Toolkit Commissariaat (2006) door Register Commissarissen en Toezichthouders.
- Commissaris op de bestuurdersstoel (2005) door Stefan Peij.
- Commissaris van nu (2008) door Marcel Pheijffer, Fred van Eenennaam, e.a.
- Codes & Commissarissen (2006) door Heske van Eyck van Heslinga, Jan Schoenmakers.
- Toezicht op een hoger plan (2007) door Trudy Blokdijk-Hauwert, Ronald Buitenhuis, Marike van Zanten.
- Topvrouwen (2008) door Mijntje Lückerath-Rovers en Marike van Zanten.

► KORT NIEUWS



Commissaris onderbetaald

Commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen in ons land zouden veel meer moeten verdienen dan nu het geval is, aangezien hun werk veel meer tijd en energie vergt dan pakweg vijf jaar terug. Aldus een onderzoek onder ruim twintig commissarissen van de grootste Nederlandse beursfirma's.

Is het nog realistisch om een president-commissaris 30.000 tot 70.000 euro te betalen om toezicht te houden op een bestuursvoorzitter die meer dan een miljoen verdient? Uit het onderzoek, uitgevoerd door het consultingbureau SpencerStuart, blijkt dat de toezichthouders de komende jaren een 'substantiële' stijging voorzien van de beloningen voor commissarissen. Voor de president-commissaris wordt daarbij gedacht aan bijvoorbeeld twintig procent van het basissalaris van de bestuursvoorzitter, of het aantal dagen dat aan het commissariaat wordt besteed, vermenigvuldigd met het maximale tarief van een topconsultant. Bij grote beursfirma's zou dat moeten leiden tot een beloning van minimaal 150.000 tot 200.000 euro per jaar.

Bron: SpencerStuart

Machtigste commissarissen 2009

Kees van Lede, Kees Storm en Wim Kok zijn, evenals vorig jaar, de drie machtigste commissarissen van Nederland.

Er is weinig doorstroom onder de topposities, blijkt uit de lijst van de vijftig machtigste commissarissen van Nederland, opgesteld door het blad Management Scope. De oorzaak is volgens het blad de 'riante benoemingstermijn' van maximaal drie keer vier jaar, die gehanteerd wordt onder de code Tabaksblad.

Om in aanmerking te komen voor de top vijftig, moet een commissaris minimaal twee topfuncties in de top honderd van ondernemingen bekleden. Daarnaast tellen commissariaten bij de top vijfhonderd en de grote buitenlandse bedrijven mee.

DE VOLLEDIGE TOP 50:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Kees van Lede (zie blz 10) | 26. Ewald Kist |
| 2. Kees Storm | 27. Jos Streppel |
| 3. Wim Kok | 28. Rob Routs |
| 4. Jan Hommen | 29. Arnold Walravens |
| 5. Erik van de Merwe | 30. Antoon Vermeer |
| 6. Jan Michiel Hessels | 31. Martijn van der Vorm |
| 7. Lense Koopmans | 32. Aad Veenman |
| 8. Rob Abrahamsen | 33. Jan Hovers |
| 9. Peter Elverding | 34. Wim Dik |
| 10. André Olijslager | 35. Wim van den Goorbergh |
| 11. Frans Cremers | 36. Rinus Minderhoud
(zie blz 19) |
| 12. Antony Burgmans | 37. Paul Overmars |
| 13. Karel Vuursteen | 38. Michael Enthoven |
| 14. Maarten van den Bergh | 39. Marike van Lier Lels |
| 15. Tom de Swaan | 40. Antony Ruys |
| 16. Annemiek Fentener van Vlissingen | 41. Willem Stevens |
| 17. Piet Klaver | 42. Adri Baan |
| 18. Sjoerd Eisma | 43. Bert Heemskerk |
| 19. Jeroen van der Veer | 44. Hessel Lindenbergh |
| 20. Rob van den Bergh | 45. Paul van den Hoek |
| 21. Gert-Jan Kramer | 46. Pieter Verboom |
| 22. Fritz Fröhlich (D) | 47. Irene Asscher-Vonk |
| 23. Fokko van Duyne | 48. Bernard Bijvoet |
| 24. Carlo de Swart | 49. Piet Moerland |
| 25. Robert Jan van de Kraats | 50. Trude Maas-de Brouwer
(zie blz 13) |

Bron: Management Scope

Performance management

De vijf beste tips voor commissarissen

Door Bert Steens
Partner Business
Advisory Services
Ernst & Young

Goed performance management is onmisbaar. Dat wil zeggen: concrete en communiceerbare doelen formuleren, managers en medewerkers stimuleren die de doelen moeten realiseren en de realisatie bewaken en bijsturen.

Performance management waarborgt de realisatie van organisatie-doelen die van belang zijn om economische waarde te creëren. Zo kan een onderneming blijven concurreren. Bovendien geeft het cruciale condities voor het in stand houden of krijgen van passende financieringsbronnen.

Performance management anno 2009

De belangrijkste prioriteiten zijn:

- 1 **overleven door adequate kasstromen en financieringsbronnen**
- 2 **waardeverlies zoveel mogelijk beperken**
- 3 **het creëren of in stand houden van win-win relaties met business partners**
- 4 **de proposities voorbereiden die als eerste op de markt kunnen worden gezet zodra herstel in zicht is**
- 5 **een 'crisisdashboard' opstellen met 15 tot 20 concrete indicatoren waarop moet worden gelet**

Nog veel ondernemingen lijken de nodige meters te moeten maken om hun performance managementsysteem aan te passen aan de recessie. De raad van commissarissen zal actief moeten toezien op de effectiviteit van de sturing en monitoring en de kwaliteit van het performance managementsysteem.

Dynamiek van raad van commissarissen kan omhoog

Door Auke de Bos en
Mijntje Lückerath-Rovers
(Erasmus Universiteit Rotterdam)

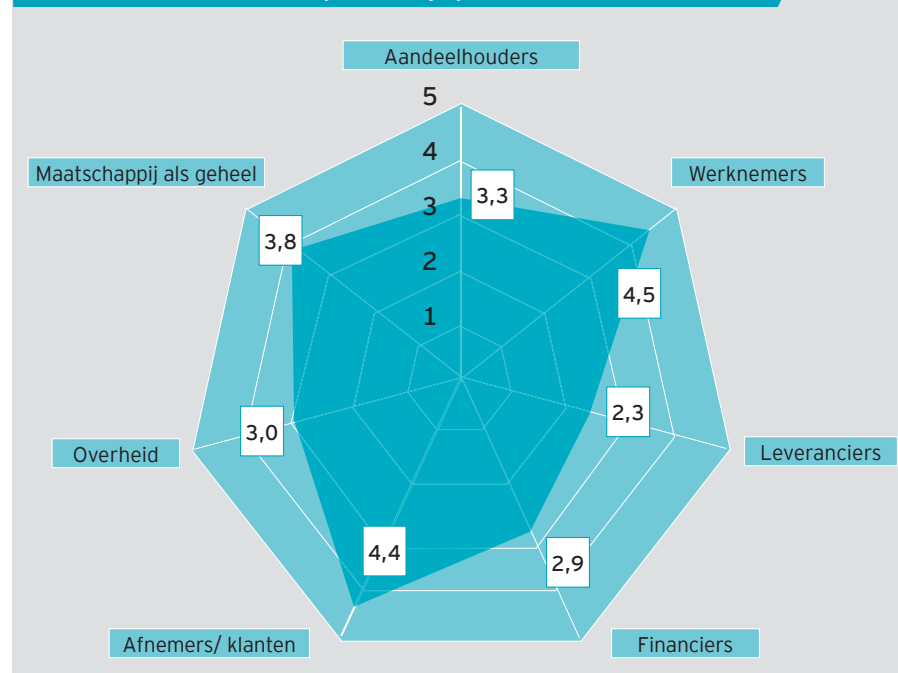
Is de commissaris van vandaag de dag nog steeds die stereotype 'old boy' die hij vroeger was? Hoe denkt hij over de samenwerking met zijn collega-toezichthouders en wie beschouwt hij als zijn belangrijkste stakeholders? Vragen waarop het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 antwoord geeft.

HET ONDERZOEK

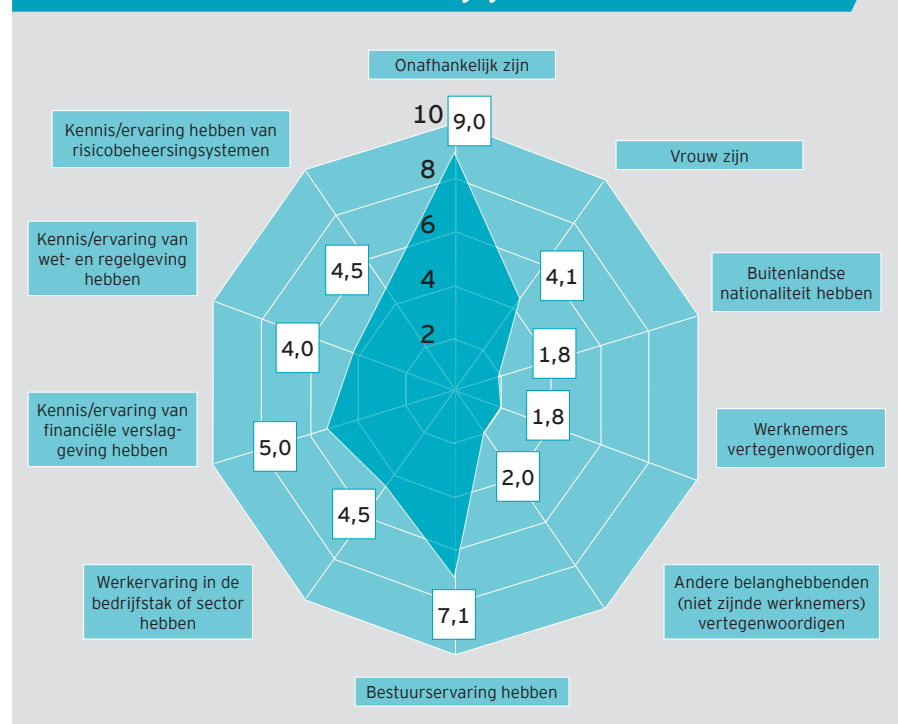
Het is voor de tweede maal dat de Erasmus Universiteit met medewerking van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen het Nationaal Commissarissen Onderzoek heeft uitgevoerd. Aan het onderzoek hebben 417 commissarissen bij beursondernemingen, niet-beursondernemingen, familiebedrijven, zorginstellingen en woningbouwcorporaties meegedaan. In het onderzoek van 2007 lag de nadruk op de taak en werkwijze van de commissaris. In het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 staat, naast de karakteristieken en de opvattingen van de individuele commissarissen, de samenstelling en het functioneren van de gehele RvC centraal.

De gemiddelde commissaris, zo blijkt uit het onderzoek, is Nederlands, man (80%), 59 jaar oud en academisch opgeleid (72%). 42% geeft aan dat zijn belangrijkste achtergrond het ondernemerschap is, daarnaast geeft 30% aan dat zijn belangrijkste achtergrond een vakspecialisme (accountant, arts e.d.) is. Tweederde (67%) van de commissarissen heeft zijn commissariaat verkregen via zijn eigen netwerk. Het algemene profiel van de commissaris is vrij homogeen en niet echt veranderd ten opzichte van 2007. Anno 2008 is de commissaris nog steeds een 'old boy'. Doordat nog steeds de

1. Welke stakeholders zijn belangrijk voor de commissaris?



2. Wat vindt de commissaris belangrijk voor de toezichtsfunctie?





- meerderheid van de commissariaten wordt verkregen via het eigen netwerk zal het nog jaren duren voordat de 'old boys' zijn verjongd. Meer dynamiek in de commissariessengroep is daarom gewenst.

Beloning als drijfveer

De commissarissen hebben gemiddeld 2,4 commissariaten per persoon en

(gemiddeld 32.000 euro) en het minst de commissarissen bij zorginstellingen (gemiddeld 8.000 euro). Bovenstaande resultaten wijzen erop dat de beloning niet de belangrijkste drijfveer is. Uitgaande van 2,4 commissariaten bij een gemiddelde vergoeding van 14.000 euro leidt dat tot gemiddeld 33.600 euro aan inkomsten. Onze verwachting is dat er steeds meer van commissarissen verwacht gaat worden, hetgeen zal leiden tot een stijging van de vergoeding.

Toezicht voor wie?

Het bestuur en de RvC hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van de belangen van diverse aan de vennootschap verbonden partijen. Commissarissen beleven die verantwoordelijkheid echter niet in gelijke mate richting alle stakeholders. Bij een maximale score van 5 behalen werknemers in de ogen van commissarissen een 4,5 op de ranglijst van belangrijkste stakeholders.

Daarna volgen afnemers/klanten met een score van 4,4. De maatschappij als geheel komt op de derde plaats terwijl

we de aandeelhouders pas op de vierde plaats terugzien met een score van 3,3. Dit is enigszins verklaarbaar uit het feit dat alle organisaties werknemers hebben, maar niet alle organisaties aandeelhouders. Daardoor heeft deze laatste groep ook regelmatig nul punten gekregen. Overigens staat bij de beursondernemingen, niet-beursondernemingen en familiebedrijven de aandeelhouders wel op de eerste plaats (respectievelijk 97%, 86% en 91% vindt dat hij toezicht houdt voor de aandeelhouder). Bij zorginstellingen en woningbouwcorporaties komen de afnemers/klanten op de eerste plaats, respectievelijk 79% en 70% vindt dit de belangrijkste groep belanghebbenden.

Samenstelling van de RvC

Aan de commissarissen is tevens gevraagd hoe zij een optimale RvC zouden samenstellen. Onafhankelijkheid en bestuurservaring zijn elementen waaraan commissarissen het meeste belang hechten in de bagage van hun collega's in de RvC.

Voor een deel van de bovenstaande uitkomsten kan er een vergelijking gemaakt worden met betrekking tot de huidige situatie. Met name op het gebied van de onafhankelijkheid en diversiteit (vrouw en nationaliteit) geven de commissarissen aan dat de gewenste situatie een andere is dan de huidige situatie. In de huidige situatie is 16% van de commissarissen vrouw, tegenover een gewenste 41%. De ondervraagden vinden dat 18% van de commissarissen een andere nationaliteit dan de Nederlandse zou moeten hebben. In de huidige situatie geldt dat voor niet meer dan 5% van de commissarissen. Voor wat betreft de bestuurservaring en werkervaring is het verschil tussen de werkelijk en gewenste situatie niet zo groot. Deze uitkomsten sluiten aan bij de aangepaste Code Tabaksblat. Hierin wordt aangegeven dat de RvC streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. In de profielschets dient een concrete doelstelling ten aanzien van diversiteit opgenomen worden. ■

► UITDAGING 2010

Geen afvinkcultuur a.u.b.

'Dit jaar leggen Nederlandse raden van commissarissen meer nadruk op hun samenstelling. Vooral in de financiële wereld ontbrak het op cruciale momenten aan kennis. Nu overheerst het besef: we moeten deskundigheid verzamelen om grip te houden en kritische vragen durven te stellen. Dat besef wordt versterkt door de nieuwe corporate governance-code. Terwijl Tabaksblat meer op structuur gericht was, legt Frijs de nadruk op de verantwoordelijkheden die je als commissaris draagt. Dat is goed, maar laten we blijven ondernemen. Nedato, waar ik commissaris ben, zit in de agri-food-business. De omstandigheden veranderen snel. Dan moet je natuurlijk oog houden voor risico's, ze goed in beeld brengen en er verantwoord mee omgaan. Ondernemen betekent ook risico's nemen. Er mag geen afvinkcultuur ontstaan, waarbij iedereen zich indekt en de onderneming lam gelegd wordt.'

ARIE-PIETER NOORDERMEER

Geboren: 9 april 1964
Studie: HBO, halverwege MBA-Executive Nyenrode
Carrière: akkerbouwer, president-commissaris bij Nedato, ex-waterschapbestuurder Brielse Dijkkring en Hollandse Delta, diverse bestuurlijke functies vervuld in agrarische en semi-overheidsorganisaties



Onafhankelijkheid en bestuurservaring zijn elementen waaraan commissarissen het meeste belang hechten in de bagage van hun collega's

besteden daaraan in totaal 23 uur per maand. Gemiddeld besteedt de commissaris 12 uur per maand aan zijn meest aansprekende commissariaat. De commissaris verdient gemiddeld 14.000 euro per commissariaat, maar dit verschilt per type organisatie. Het meest verdienen de commissarissen bij beursondernemingen

Topcommissaris Kees van Lede

'Commissarissen hebben voldoende macht'

'Nederlanders zijn en blijven polderaars. We schreeuwen om een leider, maar we willen helemaal geen leider.' Een interview met Kees van Lede, over macht en diversiteit en over de rol van de commissaris.

Gefeliciteerd, u bent de machtigste commissaris van Nederland.

'Haha, tja. Wat moet ik daar nu mee? Het is misschien een signaal dat ik het wat rustiger aan moet gaan doen! Zo'n lijstje zegt niet zoveel. Volgens het ene managementblad ben ik blijkbaar nummer één, in een ander blad haal ik de top dertig niet. Het is maar net waar je naar kijkt. Er is blijkbaar een grote behoefte om rangordes aan te brengen. Maar je meet iets wat niet te meten valt. Het is nogal arbitrair. Ik ben er absoluut niet van onder de indruk. Aan de andere kant: als je geen invloed zou hebben, zou je kunnen constateren dat ik mijn rol niet goed uitoefen. Je bent als commissaris immers een belangrijke besluitvormer, iemand die zijn invloed moet kunnen laten gelden. Blijkbaar ben ik nog zichtbaar genoeg, en dat is mooi.'

Over invloed van commissarissen gesproken: vindt u het pleidooi voor meer macht voor hen terecht?

'Ik vind het pleidooi in elk geval begrijp-

pelijk. En ik denk dat het een goede zaak is dat de aangepaste corporate governance-code commissarissen meer bedenktijd geeft bij vijandige overnames. Maar mijns inziens heeft de raad van commissarissen al voldoende macht. Maar je moet het wél uitoefenen. Ik constateer dat er een grote neiging is het met elkaar eens te zijn. Dat het als probleem wordt beschouwd als je het níet met elkaar eens bent. Dan zou er opeens een conflict zijn. Onzin. En met meer wettelijke instrumenten los je dat ook niet op. In de beeldvorming is het commissariaat steeds meer een toezichthoudende instantie geworden. De maatschappelijke discussie - en daarmee de roep om meer macht - gaat ook over die toezichthoudende rol. Je kunt echter toezicht houden wat je wilt, er zullen altijd dingen misgaan. Wat jammer is, is dat door die maatschappelijke discussie die andere belangrijke rol van de commissaris onderbelicht raakt, namelijk die van raadsheer of -vrouw voor het bestuur. In die zin vind ik het



Foto: Philips Nederland

Kees van Lede is volgens het blad Management Scope de machtigste commissaris van Nederland. 'Dat is nogal arbitrair. Ik ben er absoluut niet van onder de indruk.'

ook typisch dat de code min of meer commissarissen oproept meer naar het perspectief van de lange termijn te kijken. Da's toch een beetje preken voor de gelovigen.'

Een ander thema in de aangepaste code is de diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen en besturen. Kun je daar als commissaris invloed op uitoefenen?

'Natuurlijk kun je dat. Ten eerste door gewoon simpelweg vragen erover te stellen. Het op de agenda te houden. Maar ook op de momenten dat je eigen raad moet worden aangevuld of dat bestuursfuncties vrijkomen kun je hier oog voor hebben. Laten we ons echter niet blindstaren op diversiteit. Diverser is niet per definitie gelijk aan beter. Als de bankencrisis ons bijvoorbeeld iets heeft geleerd, is het dat grote markt- en ▶

- bedrijfskennis zeer belangrijk is – ook in de raad van commissarissen. Als je niet begrijpt wat er speelt, hoe een markt werkt, hoe een organisatie functioneert, dan kun je geen toezicht uitoefenen. Er zijn veel voorbeelden waarbij commissarissen zijn benoemd vanwege hun

'Ik vind het typisch dat de code min of meer commissarissen oproept meer naar het perspectief van de lange termijn te kijken. Da's toch een beetje preken voor de gelovigen.'

brede maatschappelijke achtergrond in de verwachting dat ze daarmee iets toevoegen aan de raad. In de praktijk valt die toegevoegde waarde dan toch tegen. Het is opvallend dat toppolitici, topconsultants of bijvoorbeeld hoogleraren zelden weer terugkomen als commissaris. Het is evident dat met hun aanwezigheid de raad diverser wordt. Maar dus niet per se beter. Nee, dat is niet het *old boys network* in stand houden. Het is sowieso een misverstand dat er zoiets tegenwoordig bestaat. De maatschappelijke

lijke perceptie is wellicht dat in beginsel iedereen complexe internationale organisaties kan besturen. De praktijk leert dat er maar weinig mensen zijn die daartoe echt in staat zijn. Dat kringetje is niet zo groot.'

En als we diversiteit bekijken vanuit de man-vrouwverdeling?

'In beginsel hetzelfde verhaal. Ik geloof trouwens niet in een glazen plafond. Feit is dat relatief veel vrouwen rond hun veertigste andere keuzes maken. Maar neem Sara Lee. Daar is Brenda Barnes ceo. Zij koos op haar veertigste voor de opvoeding van haar kinderen. En kwam op haar vijftigste weer terug om een van de grootste bedrijven ter wereld te leiden. Zij is geen glazen plafond tegengekomen. Of kijk naar de commissarissen bij Heineken: twee vrouwen. De een met een achtergrond in een handelsbedrijf, de ander met een achtergrond in de frisdrankindustrie. Vanuit die achtergrond voegen zij zeer veel knowhow en dus waarde toe. Dat zij vrouw zijn, is "toeval", zou je kunnen stellen. Je moet dit niet forceren, geen quota opleggen ofzo. Dan doe je hoe dan ook concessies aan de kwaliteit. Je kunt echter wel plannen. Doelstellingen neerleggen over vrouwen op topfuncties. Zo hebben we bij Sara Lee recent een nieuwe hoofdjurist benoemd, waarbij we de voorkeur voor een vrouw hadden. Maar dan komt de maar: mits de kwaliteit oké is. Want uiteindelijk ben je het meest gebaat bij de beste persoon voor die functie.'

Nederland kent een bestuursstructuur waarbij er een scheiding der machten is: commissarissen versus bestuurders. Het zogeheten two tier-model. Onder andere de Verenigde Staten hanteren het one tier-model. Wat heeft uw voorkeur?

'Die heb ik niet. Het is namelijk sterk cultureel en historisch bepaald. Je moet Amerikanen geen two tier-structuur door

de strot duwen. Hun systeem is behoorlijk top down. Collectieve verantwoordelijkheid, dat zegt ze weinig. Er is één baas en hij bepaalt. In Nederland is het andersom. We zijn en blijven polderaars. We schreeuwen om een leider, maar we willen helemaal geen leider.'

De huidige economische omstandigheden zouden wel fundamentele veranderingen kunnen inluiden in hoe er over organisaties en toezicht wordt nagedacht. Wat verwacht u hiervan? En wat is uw "wijze raad" voor de komende periode?

'Ik verwacht op het terrein van commissarissen drie grote veranderingen. Allereerst als het gaat om waar je als commissaris op toetst. In de voorbije periode is er onevenredig veel aandacht geweest voor de belangen van aandeelhouders. Dat zal sterk verminderen, er komt meer oog voor andere belangen. Milieu, medewerkers. Verder verwacht ik dat, helaas, de maatschappelijke verwachting ten aanzien van de toezichhoudende rol van de commissaris groter wordt. Tot slot verwacht ik dat de discussie over diversiteit "herijkt" wordt, dat het belang van expertise meer aandacht krijgt.

Wat ik organisaties zou willen aanraden laat zich ook in drieën delen. Te beginnen bij de financiering van je activiteiten. Het is belangrijker dan ooit om verstandig met je beschikbare kapitaal om te gaan. En – punt twee – dat geldt ook voor het menselijke kapitaal: aan ontslagrondes zullen sommige ondernemingen niet kunnen ontkomen. Maar beslis niet te snel, snijd je bedrijf niet kapot. En onderschat de cash-impact van een grote ontslagronde niet. Die werkt nog lang en negatief door. Tot slot, een van mijn stokpaardjes: investeer in de toekomst. Ontwikkel! Maak research & development een vast speerpunt van je beleid. Ik heb het altijd een slechte zaak gevonden dat bedrijven hun eigen aandelen gingen inkopen. Dat geld gaat dus verloren voor ontwikkeling, voor nieuwe technologie. Voor de toekomst.' ■



KEES VAN LEDE

Geboren: 21 november 1942
Gezin: getrouwd, drie kinderen
Opleiding: rechten, MBA (Insead)
Loopbaan: o.a. HBG, Akzo Nobel, VNO
Commissariaten: o.a. Heineken, Sara Lee International, Philips, Air France-KLM

► UITDAGING 2010

Afstand nemen

'We leven inmiddels in *de eeuw van het toezicht*. Tot nu toe is de reactie van toezichthouders: steeds dieper specialiseren en professionaliseren. Prima, maar dat is naar mijn mening absoluut niet voldoende. Het is hoog tijd om veel beter na te gaan denken over het proces. Is de RvC een team? Of een setje los invliegende individuen? Hoe verbeteren we de kwaliteit van de aandeelhoudersvergadering?

En is het eigenlijk logisch dat commissarissen vrijwel altijd vergaderen in bijzijn van "het object" waarop ze toezicht houden? Ik sluit niet uit dat die verhoudingen in tijdbesteding behoorlijk op de schop zullen gaan. Dat zal overigens wel even schrikken zijn voor sommige ceo's! Maar je ziet van een schilderij toch vaak veel meer als je even op afstand gaat staan.'

TRUDE MAAS

Geboren: 28 november 1946
Studie: Algemene Taalwetenschappen, Utrecht
Carrière: lid Eerste Kamer voor de PvdA tot 2007, commissaris bij onder meer Twynstra Gudde, Schiphol Group, Philips en ABN AMRO Bank.



Risicomanagement als fundament van goed bestuur

Beleggers bang voor vage, slecht omschreven risico's

Door Cees Visser

De huidige inrichting van risicomanagement laat behoorlijk wat te wensen over. Hierin is een belangrijke rol voor de raad van commissarissen weggelegd.

Ondernemingen maken winst door het aangaan van risico's. Het eerste doel van risicomanagement is dan ook niet het elimineren of reduceren van risico's, maar ze juist te identificeren. De risico's die de onderneming, op basis van haar kerncompetenties, beter begrijpt en daardoor beter kan voorspellen en beheersen dan haar afnemers, toeleveranciers en concurrenten, vormen de bronnen van haar winst. Bestuurders en commissarissen moeten zich dus niet alleen afvragen welke risico's de grootste bedreiging vormen voor de realisatie van

hun ondernemingsdoelstellingen. Maar vooral: aan welke risico's verdient de onderneming het meest?

Versnipperd risicomanagement

De huidige inrichting van het risicomanagement binnen ondernemingen laat behoorlijk wat te wensen over. Zelfs de succesvolste ondernemingen neigen er toe hun risicobeheersing sterk gefragmenteerd te organiseren. Risico's op het gebied van bijvoorbeeld technologie, financiële verslaggeving, fraude, automatisering, kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden worden vrijwel altijd onafhankelijk van elkaar beoordeeld en beheerst vanuit separate, gespecialiseerde functies en afdelingen. Veel van deze activiteiten hebben hun oorspronkelijke relatie met de ondernemingsdoelen verloren. Bovendien blijkt vaak dat de onderlinge coördinatie tussen al die beheersactiviteiten geheel of gedeeltelijk ontbreekt. Gegeven het sterk versnipperde karakter van hun risicomanagement is het niet zo verwonderlijk dat menige bestuurder aarzelt bij het afgeven van de verklaring dat alle belangrijke ondernemingsrisico's bekend en onder controle zijn.

ACHTERGROND

Commissarissen hebben in de geactualiseerde corporate governance-code meer macht en verantwoordelijkheid gekregen dan ze al hadden. Zo heeft de Monitoring Commissie een flinke stimulans gegeven om integraal risicomanagement te professionaliseren. Dit begint met het beoordelen van de risico's verbonden aan de strategie en de financiële structuur van de vennootschap. Vervolgens gaat het om de opzet en werking van een adequaat intern risicobeheersingssysteem. De risicorapportage en de verantwoording vormen het sluitstuk van dit proces. De raad van commissarissen is nauw betrokken bij de strategiefase en ziet toe op de kwaliteit van de interne risicobeheersing en de verantwoording daarover.

Oog voor prestaties én risico's

Niet alleen de raad van bestuur neemt beslissingen met een belangrijke risicocomponent. Toch wordt er bij het bepalen van de prestatiebeloning van een manager vaak niet of nauwelijks rekening gehouden met de risico's die de manager is aangegaan om die prestaties neer te zetten. In de meeste organisaties zijn risico- en prestatie management dan ook onterecht gescheiden werkstromen. De interne rapportage over de (financiële) prestaties van de organisatie staat vaak los van de rapportage over de risico's die zijn aangegaan om die prestaties te realiseren. Hoe beter een onderneming prestatie management en risicomanagement door het hele bedrijf heeft geïntegreerd, hoe makkelijker ze een beloningsbeleid op kan zetten dat oog heeft voor prestaties én risico's, de twee kanten van dezelfde medaille. Hier ligt een taak voor aandeelhouders en commissarissen. Ze moeten zich niet blindstaren op de beloningen voor de raad van bestuur, maar ook kijken naar een brede laag managers daaronder.

Transparante verslaggeving

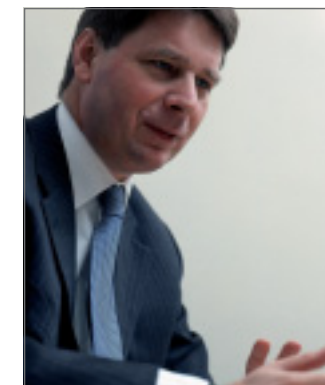
Tot slot is er een grote behoefte aan meer informatie over de risico's waarin ondernemingen investeren en de wijze waarop deze

DO'S EN DON'TS VAN RISICOMANAGEMENT

Waar moet 'de commissaris van morgen' op toezien bij risicomanagement?

- ▶ Dat het risicomanagement zich richt op de risico's die er, vanuit de strategische doelstellingen, het meest toe doen. Maakt het management zich druk om de juiste dingen?
- ▶ De manier waarop de samenhang tussen de verschillende activiteiten op het gebied van risicomanagement georganiseerd en gewaarborgd wordt. Weet de rechterhand van de organisatie wat de linkerhand aan het doen is?
- ▶ Dat wordt meegewogen welke risico's zijn genomen om de (financiële) prestaties te realiseren bij de beoordeling (en beloning) van het management.
- ▶ Dat het ambitieniveau van de organisatie, de kwaliteit van het risicomanagement en de omvang van het weerstandsvermogen van de onderneming in balans zijn.
- ▶ Dat er aan aandeelhouders met integriteit en volledigheid over goede resultaten en de risico's wordt gerapporteerd.

worden beheerst. Volgens recent onderzoek van belangenvereniging Eumedion en de beroepsorganisatie voor registeraccountants Nivra geeft slechts één op de tien beursgenoteerde ondernemingen in Nederland goed inzicht aan de buitenwacht wat haar belangrijkste risico's zijn en hoe deze gemanaged worden. Goede informatie over risicomanagement helpt aandeelhouders bij hun beleggingsbeslissingen. Bovendien hebben beleggers meer angst voor vage, slecht omschreven risico's dan voor risico's die ze goed begrijpen. Meer transparantie over risico's en de wijze van de beheersing verlaagt dus de kosten van kapitaal. ■



CEES A. VISSER

Partner Ernst & Young Risk Advisory Services

► COLUMN

Praat vooraf met de accountant

De overeenkomsten tussen een commissaris en een accountant zijn groter dan je op het eerste gezicht zou denken. Beide zijn min of meer vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Het product van de controlewerkzaamheden van de accountant is een verklaring waarop het maatschappelijk verkeer kan vertrouwen. Het toezicht van de commissaris is erop gericht de belangen van de verschillende partijen bij de vennootschap af te wegen gericht op de continuïteit van de onderneming. Daarbij streeft de vennootschap naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Kortom, de belangen van de commissaris en accountant lopen parallel.

Opvallend is dat een van de voornaamste eisen aan de accountant vooral betrekking heeft op het achteraf verantwoording afleggen aan de RvC en de aandeelhouders. Principe V.4 stelt: de externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de vaststelling of goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkmatig aan het bestuur en de raad van commissarissen.

Gezien de taken van de commissaris om onder meer toezicht te houden op de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het financiële verslaggevingsproces, zou je verwachten dat commissarissen in een vroegtijdig stadium communiceren met de accountant. Commissarissen zouden de toegevoegde waarde van de accountant kunnen verhogen door vooraf naar de accenten van het controleplan van de accountant te vragen en de accountant een boodschappenlijstje mee te geven. Op deze wijze is de accountant als het ware een extra oog en oor van de commissaris.

Anderzijds kan de vraag worden gesteld of de accountant zelf voldoende proactief en tijdig met de commissaris spart om te vernemen wat zijn/haar voornaamste aandachtspunten zijn. Effectief toezicht vereist een optimale samenwerking tussen commissaris en accountant.



GILJAM AARNINK

Voorzitter Ernst & Young Accountants LLP



Commissarissen in Nederland zien maatschappelijk verantwoord ondernemen nog niet echt als hun terrein, ontdekte Ernst & Young-partner Dick de Waard tijdens zijn promotieonderzoek. 'Het is slechts een kwestie van tijd voor dat verandert.'

MVO als randvoorwaarde

De Waard is partner bij Ernst & Young en geeft leiding aan Climate Change and Sustainability Services in Nederland. Hij is al ruim vijftien jaar universitair docent Accountancy aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde in april 2008 op zijn proefschrift 'Toezicht op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'. Daarvoor interviewde hij bijna veertig commissarissen van beursgeoteerde Nederlandse bedrijven, die gezamenlijk zo'n 115 commissariaten bij beursfondsen hielden. 'Die doelgroep heeft veel invloed', weet De Waard. 'Zij vervullen een voorbeeldfunctie en zetten de toon. Uiteindelijk had ik dus een mooie afspiegeling.' De Waard trok

Maatschappelijk ondernemen nog geen thema voor RvC's

'De commissaris kan MVO niet veel langer als de exclusieve verantwoordelijkheid van de ceo beschouwen'

drie conclusies: commissarissen vinden maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk, maar geen prominent thema voor de RvC, en hebben vaak niet meer dan gemiddelde kennis van MVO. 'Tijdens gesprekken bleek dat de meeste commissarissen heel instrumenteel kijken naar MVO-beleid', vertelt De Waard. 'Het merendeel is van mening dat MVO-beleid er primair is om tegemoet te komen aan stakeholderbelangen, en claimvermijdend dient te werken. Ofwel, een randvoorwaarde is voor goede business. Met name de oud-politici onder de ondervraagden argumenteerden ook op basis van de verantwoordelijkheid voor mens en milieu. Zij vragen diepgaander om informatie over beleid.'



'Dit is dé tijd om maatschappelijk verantwoord ondernemen in de organisatie door te voeren'

TIPS EN VALKUILEN

- ▶ **FOCUS**
Kies de 5 belangrijkste MVO-thema's en maak daarvoor concrete en realistische targets. Het hele palet van duurzaam ondernemen is te veel.
- ▶ **ÉÉN VERTEGENWOORDIGER**
Voorzie één commissaris van MVO in zijn portefeuille. Laat hem deskundigheid opbouwen.
- ▶ **TONE AT THE TOP**
Zorg voor commitment bij de raad van bestuur. Slaag je daarin niet, dan wordt het een aangelegenheid voor welwillenden. Die zullen gefrustreerd raken over het gebrek aan medewerking.
- ▶ **TOEZICHT OP MVO**
Regel het toezicht op de plannen en de resultaten en maak zichtbaar in de organisatie dat er ook iets mee wordt gedaan.
- ▶ **TRANSPARANTIE**
Zorg ervoor dat er verslag wordt gedaan. Dit kan in een separaat duurzaamheidsverslag, hoewel geïntegreerd in het reguliere verslag mooier is. Ook deze verslaggeving moet gefocust zijn.

▶ **Onduidelijk two tier-model**

Dat heeft niets te maken met onverschilligheid of immoraliteit, meent De Waard. 'Tijdens gesprekken heb ik verschillende hypothetische situaties aan de commissarissen voorgelegd. Wat zouden zij doen als er sprake zou zijn van kinderarbeid bij de productie? Of als er illegaal afval zou worden gestort? De keuzes die commissarissen dan maken, zijn uniform. Natuurlijk willen ze geen kinderarbeid binnen hun bedrijf.' De afstand die commissarissen tot MVO bewaren heeft meer te maken met hun taakopvatting. 'Die is niet geheel duidelijk. Dat is de rode draad door mijn dissertatie. In het Nederlandse two tier-model ziet de commissaris zich doorgaans als exclusieve toezichthouder op de financiële staat van de onderneming. Al het overige beschouwt hij als het terrein van de raad van bestuur. Die ga je niet in de wielen rijden, door een actieve bemoeienis met MVO gerelateerde vraagstukken. In hun ogen is het moeilijk voor commissarissen om MVO te operationaliseren en komen ze in een spagaat te liggen als ze dat wel proberen.'

▶ **Omslag richting duurzaamheid**

Volgens De Waard is dat onterecht. 'Ook niet-financiële aangelegenheden kunnen het terrein zijn van commissarissen. Dit is bovendien dé tijd om maatschappelijk verantwoord ondernemen in de organisatie door te voeren. In het licht van de huidige economische situatie wordt steeds vaker gesproken over een mogelijke omslag richting duurzaam ondernemen vanuit een innovatiegedachte.' Die wending kunnen ondernemingen beter maken als de raad van commissarissen meekijkt. De Waard: 'De lagere echelons kunnen goede bedoelingen hebben; als de hogere niveaus er geen prioriteit in zien, dan gebeurt er uiteindelijk een stuk minder.' Maar er zit beweging in. 'De commissie Burgmans heeft als aanbeveling gesteld dat MVO een plek krijgt in

de Nederlandse corporate governance-code', zegt De Waard. 'Dat is een goede ontwikkeling.'

▶ **Balans houden**

Het is volgens De Waard niet zo dat commissarissen zich volledig zouden moeten onderdompelen in de MVO-thematiek. 'Het gaat erom dat je een balans vindt. De RvC kan MVO niet veel langer als de exclusieve verantwoordelijkheid van de ceo beschouwen. Daarvoor wordt het te bepalend voor de beeldvorming. Neem bijvoorbeeld bedrijven in de energiesector. Daar is klimaatverandering en CO₂ uitstoot een zeer belangrijk thema. Dan is kennis van het systeem van emissierechten noodzakelijk, ook voor de RvC.' Maar die aandacht hoeft volgens De Waard ook niet door te slaan. 'Tijdens een interview zei iemand tegen me: je kunt uitstekende milieuprestaties nastreven en een uitstekende veiligheidsprestatie, maar als je dat niet gebalanceerd doet, dan eindig je met een curator. Daar ben ik het mee eens. Neem een duidelijke profielschets op en wijs bijvoorbeeld één persoon binnen de RvC aan om het terrein van MVO te bestrijken en up-to-date te blijven. Selecteer daarnaast de vijf belangrijkste MVO-thema's en oefen daarop toezicht uit. Op die wijze kan een RvC zich compact laten informeren en kleine stapjes nemen.'

▶ **Generatiekloof**

'Het is slechts een kwestie van tijd dat commissarissen MVO als hun terrein gaan zien', verwacht De Waard. 'Misschien is er sprake van een 'oude' en een 'nieuwe' generatie commissarissen en een veranderend verwachtingspatroon ten aanzien van hun toezichhoudende functie. En wellicht dat met de komst van nieuwe en of jongere commissarissen de taakopvatting ten aanzien van MVO gaat veranderen. Dat zou een mooi vervolgonderzoek zijn.' ■

▶ UITDAGING 2010

Meer voorbereiding

'Ik vind het een goede ontwikkeling dat de werkwijze van raden van commissarissen meer beheerst wordt door *best practices*. Een rechtstreeks gevolg daarvan is dat je als commissaris informatie van het bestuur scherper dan voorheen beoordeelt op volledigheid, kwaliteit, transparantie en consistentie. Dat vraagt meer voorbereiding en leidt ook tot langere en meer gedetailleerde vergaderingen. Daarmee zullen we moeten leven. In de voorbije periode is helaas gebleken dat er wereldwijd op diverse niveaus fouten zijn gemaakt. Bestuurders en toezichhouders, waaronder commissarissen, doen er goed aan diepgaand te evalueren wat, wanneer, waar en waarom fout gegaan is en hoe herhaling van dezelfde en nieuwe fouten kan worden voorkomen. Het zou politici, overheden, aandeelhouders en hun belangenvertegenwoordigers overigens sieren als zij dat ook zouden doen. Het veranderde economische klimaat is voor ondernemingen zeker uitdagend, maar het biedt ook nieuwe kansen. Ik zie het als een uitdaging erop toe te zien dat die mogelijkheden voor de instellingen en bedrijven waarbij ik betrokken ben ten volle worden benut. Verder zou ik een bijdrage willen leveren aan het reduceren en zo mogelijk het wegnemen van het heersende ongenoegen over de beloning van (top)bestuurders in Nederland en hoe daarover verantwoording wordt afgelegd. Ik denk dat het zeer schadelijk is voor het Nederlandse bedrijfsleven als de negatieve publiciteit over dit vraagstuk blijft voortduren.'

RINUS MINDERHOUD

Geboren: 13 september 1946
Studie: hbs-a, chemisch analist
Carrière: bekleedde diverse leidinggevende functies, bij onder meer Intel, Rank Xerox en Centraal Beheer. Kwam in 1987 als bestuurslid bij de Postbank en bekleedde vervolgens bij ING Groep bestuursfuncties. Is thans commissaris bij onder meer Rabobank, Eureko (Achmea), Aegis en Chairman van Vodafone Europe.



Foto: Rabobank

► COLUMN

De recessiecommissaris

De recessiedreiging confronteert ondernemingen met discontinuïteit, reorganisaties en impairments: zaken waarbij ze de advies- en klankbordfunctie van hun commissarissen goed kunnen gebruiken. De reputatie van commissarissen neemt toe naarmate ze meer advies geven, blijkt uit onderzoek. Ook commissarissen zelf hechten aan hun adviesrol. Dat zijn belangrijke bevindingen, gezien het spanningsveld tussen toezicht en advies. Want niet iedereen vindt dat de adviestaak een formele taak van de commissaris zou moeten zijn.

Deze discussie is weer opgelaaid als gevolg van het wetsvoorstel voor een monistisch stelsel in Nederland. Commissarissen die samen met bestuurders in één orgaan zitten, zijn weliswaar meer betrokken en adviesgericht, maar wellicht ook minder onafhankelijk. Ze zijn immers voor een groter gedeelte van hun inkomen afhankelijk van de onderneming. Bovendien gaat de adviestijd ten koste van de tijd die wordt besteed aan toezicht, volgens de tegenstanders.

Wellicht kan in bijzondere situaties, zoals een kredietcrisis of een recessiedreiging, ter ondersteuning (tijdelijk) een aparte commissaris worden aangesteld die zich vooral richt op het adviseren van het bestuur. Hierdoor blijft de tijd die de commissarissen kunnen besteden aan toezicht gelijk, of kan deze zelfs toenemen. Bovendien kan de gewenste adviesimpuls plaatsvinden en profiteert de onderneming van de deskundige inbreng van de commissaris. Die commissaris hoeft zich in een dergelijke situatie geen zorgen te maken over de vraag of toezichtstaak wel voldoende uit de verf komt.



JAN NOOITGEDAGT

Voorzitter Ernst & Young
Nederland en België

*Opmars van nieuw soort
commissaris niet te stuiten*

Ruis op het old boys network



De gemiddelde raad van commissarissen bestaat uit oudere heren die hun sporen in het bedrijfsleven hebben verdiend. Maar er is een kentering gaande. Jongere - vrouwelijke - commissarissen treden vaker toe tot RvC's. Een ontwikkeling die nodig is, vinden experts.

Kees van Lede. Kees Storm. Wim Kok. Dat zijn, in elk geval volgens het blad Management Scope, de drie machtigste commissarissen in Nederland. Alle drie *old boys*. De gemiddelde commissaris is gepensioneerd, man en maakte altijd deel uit van een old boys network van invloedrijke families, vrienden en kennissen. Toch tekent zich langzaam maar zeker een verandering af, vooral buiten de top 50 van grootste bedrijven. Onder dat toplaagje is de commissaris gemiddeld zo'n vijf jaar jonger dan zijn collega bij de 50 grootste bedrijven; 58 in plaats van 63 jaar oud. De gemiddelde leeftijd daalt gestaag. Uit recent onderzoek van researchbureau Elite blijkt bovendien dat het old boys network aan invloed verliest. In 1987 waren er volgens Elite nog 108 dubbelcommissarissen, vijf jaar later waren dat er vijftig en in 2005 liepen nog maar 21 commissarissen bij twee of meer commissariaten hun collega's tegen het lijf. Dit duidt op een afname van het *elkaar baantjes gunnen*, een stereotype beeld dat hardnekkig kleeft aan het old boys network. Veel deskundigen zijn niet rouwig om de tanende invloed van het old boys network. Integendeel. Het old boys network zou toezichhoudende en adviserende kwaliteiten ondergeschikt hebben gemaakt aan

'bij het netwerk horen'. Daarnaast zouden de 'vergrijsde' RvC's de recente snelle veranderingen op gebied van ICT en internationalisering niet kunnen bijbenen en niet opgewassen zijn tegen agressieve tactieken van bestuurders en private equity-partijen. De oplossing kan liggen in het invoeren van Angelsaksische *one tier boards*, waarin RvB en RvC samen één bestuur vormen. Van de RvC wordt binnen dit systeem een pro-actievare en kritischer houding richting RvB verwacht dan binnen het huidige Rijnlandse systeem van *two tier boards*. De toezichtrol van de commissaris kan zo worden vergroot. Dit vraagt wel om een andere invulling van het commissariaat.

Diversiteit

Die omslag is slechts een kwestie van tijd. Minister Hirsch Ballin van Justitie werkt aan een wet die Nederlandse beursgenoteerde bedrijven in staat stelt om een one tier board te vormen. En een jaar geleden pleitten Jean Frijns (voorzitter Monitoring Commissie) en René Maatman (hoogleraar Radboud Universiteit) voor meer macht voor de RvC's. Dat deden ze in een pre-advies van de Koninklijke Vereniging voor de Staatshuishoudkunde aan de minister. In datzelfde pre-advies schrijven hoogleraren Arnoud Boot (UvA) en Kees Cools (Rijksuni-

► versiteit Groningen) dat ook zij voorstander zijn van die uitgebreidere rol van de RvC's. Dit hoogleraar duo stelt daarnaast onder meer dat een jongere gemiddelde leeftijd binnen RvC's noodzakelijk is om agressieve durfkapitalisten het hoofd te kunnen bieden. Ook de diversiteit op andere gebieden, zoals sekse, achtergrond, nationaliteit en specialisme moet omhoog. De nieuwe commissaris moet onafhankelijk, scherp en betrokken zijn, zo adviseren Boot en Cools. En ook de aangepaste code Tabaksblat wil de hegemonie van het old boys network doorbreken. De gedragscode zegt dat commissarissen niet ouder dan 72 jaar mogen zijn en dat ze maximaal twee termijnen van vier jaar als commissaris bij een onderneming mogen blijven.


Actief en betrokken

Er rammelt steeds nadrukkelijker een nieuwe generatie commissarissen aan de poort. Vrouwen bijvoorbeeld zijn weliswaar nog zwaar ondervetegenwoordigd in RvC's, maar de jongere generatie is beter in net-

sulting stelt organisatiepsycholoog Aart Bontekoning dat deze verschuivingen noodzakelijk zijn om een organisatie gezond te houden. De huidige generatie leiders heeft volgens Bontekoning echter wel moeite om haar dominante rol los te laten. De generatie daaronder - door Bontekoning Generatie X genoemd - staat te trappelen om het over te nemen, maar krijgt daarvoor lang niet altijd de kans. 'Hun kwaliteiten en de door hun gedreven cultuurverandering hebben we hard nodig om de krachten te ontdekken van een multi-etnische, multigenerationele en multidisciplinaire organisatiegemeenschap met veel hoogopgeleide professionals. Het zou een historische blunder zijn van de andere generaties als zij de generatie X niet de ruimte en steun geven om hun leidende rol voluit te vervullen.' Bontekoning pleit echter niet voor het afserven van de *éminence grise*. Het gaat volgens hem vooral om het vinden van de juiste balans tussen jeugdigheid en ervaring. 'Jonge mensen voelen aan wat verouderd is en reageren daar feilloos op met vernieuwingsimpulsen. Maar ze kunnen zelf die vernieuwingen nog niet goed realiseren in de bestaande organisatiestructuur. Daar hebben ze steun van ervaren veranderexperts bij nodig.'

Adviesrol

De tijd waarin de RvC's op afstand bleven en voornamelijk een adviserende rol hadden, is voorbij. De nieuwe commissarisfunctie vraagt vooral op het gebied van toezicht om meer betrokkenheid en meer pro-activiteit. De functie gaat zodoende meer tijd vergen. De ontwikkelingen in het bedrijfsleven vragen om een minder eenzijdige samenstelling van de RvC's en betere samenwerking tussen de verschillende generaties. Dat betekent automatisch het einde van het gesloten old boys network. Maar tegelijkertijd staat de belangrijke adviesrol van de RvC's buiten kijf. Gelauwerde commissarissen op leeftijd kunnen hierin met hun mensenkennis en bestuurservaring een belangrijke rol spelen als het erom spant. Zoals bij een fusie of overname, of in economisch zware tijden zoals nu. Het old boys network mag dan op zijn laatste benen staan, old boys zullen hard nodig blijven om binnen de RvC's hun jongere, vernieuwende collega's te ondersteunen. ■



Old boys blijven hard nodig om hun jongere, vernieuwende collega's te ondersteunen

werken, actief en betrokken en stoomt snel op in commissarisland. Bij de AEX-fondsen verdubbelde in 2007 het aantal vrouwen die een commissarisfunctie bekleedden, van 13 naar 26. Ook bij AEX-bedrijven was dit het geval: van 6 naar 12. Wat opvalt is dat er een aantal jonge vrouwen snel naam heeft gemaakt. Onder hen bijvoorbeeld Annemiek Siderius-Fentener van Vlissingen (1961), Mirjam Sijmons (1960) en Héléne Vletter-Van Dort (1964). Op nummer één in de top 50 van machtigste vrouwen die Elite heeft uitgebracht, staat de nog maar 49-jarige Marike van Lier Lels. De jongste vrouwelijke commissarissen zijn begin veertig, terwijl de jongste mannelijke collega's halverwege de veertig zijn. In zijn artikel 'Potentie van het Verschil' voor het tijdschrift Management en Con-

► EVENEMENTEN

Round tables voor commissarissen

De samenleving eist van commissarissen dat ze ondubbelzinnig kunnen aantonen goed toezicht te hebben gehouden. In dat verband is het toezicht op de belangrijkste risico's die voortvloeien uit beleid en bestuur een belangrijk thema. Tijdens de speciale round table-cyclus voor commissarissen en toezichthouders staat het onderwerp risicobeheersing centraal.

Vanuit verschillende invalshoeken wordt naar dit onderwerp gekeken. Deskundigen op het gebied van corporate governance, juridische zaken, financiën en fiscaliteit praten u tijdens deze bijeenkomsten bij over de actualiteit. De theorie van wet- en regelgeving wordt gecombineerd met (door de deelnemers) ingebrachte praktijksituaties.

Gedurende het kalenderjaar komen regelmatig nieuwe data voor round table-bijeenkomsten beschikbaar. Deze worden gepubliceerd op onze website, www.ey.nl.

Kijk onder *Perspectives > Corporate governance*.

Informatie over al onze evenementen vindt u onder *Actualiteit > Evenementen*.

► ONLINE SERVICES

Actualiteit op website

Actuele berichtgeving over en rond de Nederlandse corporate governance-code vindt u voortdurend op onze website, www.ey.nl. Ook vindt u er handige instrumenten, bijvoorbeeld in de vorm van speciale compliancescans. U treft er ook andere voor commissarissen relevante nieuwsberichten en opiniërende bijdrages. Bijvoorbeeld over transparantie in verslaggeving, stakeholdersvalue en risicomangement. U vindt er tevens onze laatste publicaties, zowel van Nederlandse origine als afkomstig uit onze internationale organisatie.

Ernst & Young houdt u graag op de hoogte.

Ga naar www.ey.nl en kijk onder *Perspectives > Corporate governance*.

► CONTACT

Contactpersonen Ernst & Young

Toezicht, corporate governance en financiële verslaggeving
Auke de Bos,
tel. (010) 406 8201

Risicobeheersing
Cees Visser,
tel. (010) 406 8258

Performance management
Bert Steens,
tel. (010) 406 8388

Sustainability
Dick de Waard,
tel. (010) 406 8105

Internal audit
Fred Steffan,
tel. (088) 407 1217

Restructuring
Jan Padberg,
tel. (088) 407 0429

Beloningsbeleid
Jan-Bertram Rietveld,
tel. (010) 406 8780

Juridisch
Ina Kuiper,
tel. (010) 406 5015

Belastingen
Anthony van der Wilden,
tel. (010) 406 8575

Waarderingen
Wim Veerman
tel. (088) 407 1713

► COLOFON

Zicht op Toezicht is een uitgave van Ernst & Young.

Hoofdredactie
Auke de Bos, Ernst & Young

Fotografie
Ernst & Young, ANP

Eindredactie en coördinatie
Dirk van der Lit, Ernst & Young
LVB Networks, Amersfoort

Drukwerk
Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

Met medewerking van
Krista Bakker, Michiel van de Peppel, Tim Jansma, Cees Visser, Bert Steens, Dick de Waard

Redactieadres
Ernst & Young
Marketing & Communications
Postbus 488
3000 AL Rotterdam

Ontwerp en vormgeving
LVB Networks, Amersfoort

Tel: (010) 406 8888
Fax: (010) 406 5351

© 2009 Ernst & Young

Artikelen en uitspraken uit deze uitgave mogen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Ernst & Young niet worden overgenomen

***'We schreeuwen
om een leider,
maar we willen
helemaal geen
leider'***

***Kees van Lede,
pag 10***