

Relevente (levens-)ervaring, kennis van zaken en een groot netwerk. Die drie eigenschappen moet een commissaris voldoende munitie geven om kritisch en onafhankelijk te opereren. Na uiterlijk twaalf jaar is het tijd voor een ander, zo bepalen de regels in Nederland. In de code-Tabaksblad voor goed ondernemingsbestuur is immers vastgelegd dat een commissaris maximaal twaalf jaar aan één stuk toezicht mag houden bij één bedrijf. Het idee is dat nieuwkomers zorgen voor de frisse blik en de groepsdynamiek veranderen, wat moet bijdragen aan beter toezicht. Aan de andere kant is enige ervaring van de rvc bij het bedrijf in kwestie belangrijk om de informatieachterstand met de dagelijkse bestuurders niet al te groot te laten worden. Door gelijktijdig afscheid te nemen van meerdere commissarissen kan veel bedrijfsspecifieke kennis en ervaring in één keer verloren gaan.

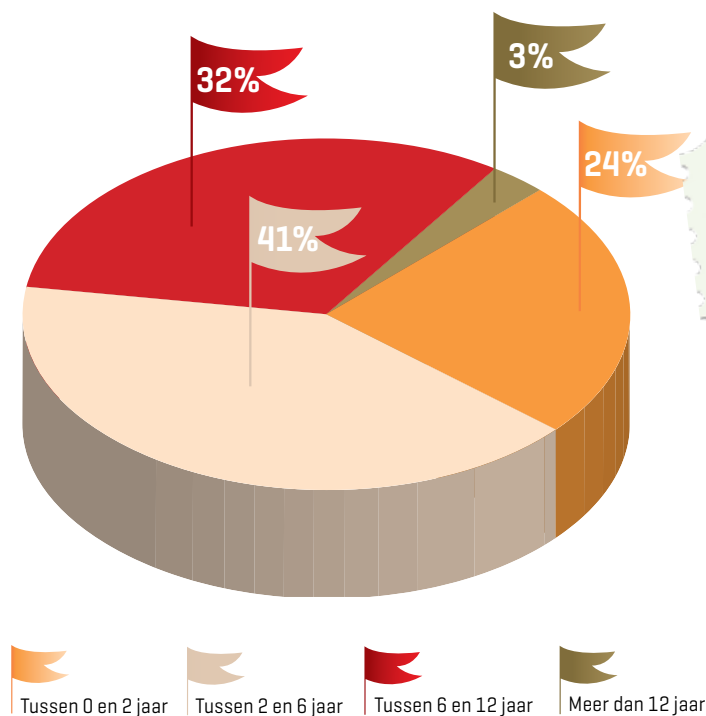
GEMIDDELDE ERVARING

Dat laatste dreigt in Nederland bij een groot aantal beursgenoteerde bedrijven te gebeuren. De gemiddelde ervaring van een commissaris bij de 55 grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland is iets minder dan 4,5 jaar. Ruim 65 procent van de 321 commissarissen bij deze grote beursfondsen bekleedt zijn functie minder dan zes jaar. Een kwart is minder dan twee jaar actief.

Bedrijven met een roerig, recent verleden hebben de minste bedrijfsspecifieke ervaring aan boord. In de top tien van rvc's met de laagste gemiddelde zittingsduur zijn vijf bedrijven te vinden die min of meer noodgedwongen schoon schip hebben moeten maken. Imtech, Ballast Nedam, KPN en Grontmij hebben een recent verleden van grote financiële problemen, terwijl de Telegraaf Media Groep (TMG) al tijden worstelt met het verdienmodel. ING heeft de



KWART VAN HUIDIGE COMMISSARISSEN IS MINDER DAN TWEE JAAR IN FUNCTIE



raad van commissarissen zien veranderen nadat het ergste crisisleed was verteerd.

Veel bedrijfsspecifieke ervaring hebben de rvc's van Brunel, waar de commissarissen gemiddeld meer dan 8,5 jaar aan boord zijn, ASMI (8,4 jaar) en Heineken (7,8 jaar). Juist bij deze drie bedrijven wordt het gemiddelde omhooggetrokken door commissarissen die langer dan de wenselijk geachte twaalf jaar aanblijven als commissaris. Bij Heineken gaat het om advocaat Maarten Das en Michel de Carvalho, die respectievelijk al 21 en 19 jaar commissaris zijn bij de brouwer. Bij ASMI is de Belg Johan Danneels al vijftien jaar commissaris, terwijl Aat Schouwenaar al veertien jaar welkom is op de commissarissenvergaderingen van uitzender Brunel. De langstzittende commissaris is Sjoerd Eisma van Hal. Eisma houdt al 22 jaar toezicht bij de op de Antillen gevestigde investeringsmaatschappij. Omdat Hal in juridische zin op Curaçao zetelt, hoeft zij zich niet te houden aan de maximale zittingsperiode voor commissarissen die de Nederlandse governance-regels voorschrijft.

De benjamins onder de toe-



IN DE TOP TIEN VAN RVC'S MET DE LAAGSTE GEMIDDELDE ZITTINGSDUUR ZIJN VIJF BEDRIJVEN TE VINDEN DIE MIN OF MEER NOODGEDWONGEN SCHOON SCHIP HEBBEN MOETEN MAKEN