

## BESTUURDERS EN COMMISSARIATEN

Het wordt steeds gebruikelijker voor een (top)bestuurder om er een bijbaan bij te nemen. Recentelijk werd bekend dat Wout Dekker (ceo Nutreco) zijn intrrede doet in de raad van commissarissen van de Rabobank. Dit komt boven op het commissariaat dat hij al heeft bij retailer Macintosh. Topman Frank de Moor van Macintosh zetelt op zijn beurt weer in het toezichthoudende college van apotheker Mediq en Sligro Food. Hoewel 'Tabaksblad' toelaat dat een bestuurder maximaal twee commissariaten heeft, kun je je afvragen of een bestuurder die twee dagen in de week – een dag per commissariaat om het goed te doen – kan missen zonder in de knel te komen met zijn eigen werkzaamheden. Hieronder het lijstje met bestuursvoorzitters die blijkbaar tijd hebben voor externe activiteiten:

Naam	Bestuurder	Commissariaten
Ben Noteboom	Randstad	Ahold
Floris Deckers	Van Lanschot	SBM Offshore
Hans Wijers	AkzoNobel	Shell
Joop van Oosten	Bam	Wereldhave
Robert-Jan van de Kraats	Randstad	SNS Reaal, Ordina
Peter Berdowski	Boskalis	Van Gansewinkel
René van der Bruggen	Imtech	Gamma Holding
Henk van Dalen	TNT	Macintosh, NIBC
Philip Houben	Wavin	TKH
Ronald Latenstein van Voorst	SNS	Sligro Food
Gerard Kleisterlee	Philips	DNB
Wout Dekker	Nutreco	Macintosh, Rabobank
Frank de Moor	Macintosh	Mediq, Sligro Food

Zeer discutabel is het als topmannen na hun uittreden onmiddellijk toetreden tot de raad van commissarissen van de betreffende onderneming. Dit maakt een commissaris afhankelijk, omdat hij hoe dan ook (gedeeltelijk) toezicht moet houden op door hem zelf verrichte werkzaamheden. Zo zijn Jeroen van der Veer (Shell), Rob van Gelder (Heijmans), Gert-Jan Kramer (Fugro) en Kees Storm (Aegon) commissaris bij ondernemingen waar zij ook leiding aan gaven.

waarschijnlijk betere oplossingen kunnen worden aangedragen voor allerhande problemen binnen de board. Ook is er wetenschappelijk bewijs dat ondernemingen met een heterogene board het beter doen op de beurs dan ondernemingen met een homogene rvc, al is deze relatie complex. De daadkracht van de raad is immers een van de vele factoren die invloed heeft op de resultaten van een onderneming.

### KEN JE PRODUCT

Voor veel expertisevlakken die een commissaris nodig heeft om zijn taak uit te oefenen, kunnen grijze haren helpen. In een conflictsituatie tussen bestuurders komt ruime

(bestuurs)ervaring bijvoorbeeld handig van pas: 'oudjes' zullen beter in staat zijn het hoofd 'koel' te houden. Bovendien kunnen rimpels in de huid zorgen voor natuurlijk overwicht. Bij kennis ten aanzien van de producten en diensten die het bedrijf levert, kan ouderdom echter een obstakel vormen. In hoeverre is het voor een zestiger mogelijk om de complexe financiële producten die de jonge 'quants' op Wall Street in elkaar hebben gesleuteld werkelijk te begrijpen? Het is onwaarschijnlijk dat de toezichtorganen van Aegon (gemiddelde leeftijd: 64,6 jaar) en ING (gemiddelde leeftijd 63,5 jaar) enig idee hadden van de risico's van de rommelproducten die op de balans stonden. En

kent een zestiger werkelijk de ontwikkelingen op technologisch en ict-vlak die zich hebben voorgedaan en is hij in staat deze te vertalen naar een algehele beoordeling van de uitgezette strategie en de bijbehorende risico's?

Bij technologiebedrijven als KPN (62 jaar), Philips (63,6 jaar), Imtech (63,5 jaar) hebben de commissarissen allemaal een respectabele leeftijd. Bij een modebedrijf als Macintosh – bekend van modewinkels als Invito, Dolcis en Pro Sport – zitten enkel mannelijke commissarissen die gemiddeld 57 jaar oud zijn. Deze heren zullen weinig affiniteit hebben met het hippe schoeisel dat Macintosh verkoopt, noch met de meiden en jongens die het afnemen.

Commissarissen mogen niet over één kam geschoren worden. Ook valt er veel voor te zeggen om niet alleen maar jonge, vaak ongeduldige honden in de raad te zetten. Vraag blijft wel waarom er niet één jonge quant bij ING, niet één technofiele jongeman bij KPN en niet één jongedame met verstand van mode bij Macintosh in de board te bekennen is.

### TE WEINIG VROUWEN

Vrouwen hebben in de laatste drie jaar een inhaalslag gemaakt. Terwijl drie jaar geleden 94 procent van de toezichthouders mannelijk was, is dit nu 85 procent. Wouter Bos heeft hierbij een duid in het zakje gedaan door vrouwen als overheidscommissarissen te benoemen bij ING (Tineke Bahlmann) en SNS Reaal (Charlotte Insinger). Er zijn zelfs enkele vrouwelijke commissariatenverzamelaars die met recht een 'old girl' genoemd mogen worden: Marike van Lier Lels (Reed Elsevier, USG, KPN en TKH Group), Annemiek Fentener van Vlissingen (Draka, Heineken, SHV en De Nederlandsche Bank) en nieuwkomer Pamela Boumeester (Heijmans, Ordina, Delta Lloyd). Opvallend is dat de vrouwelijke toezichthouders jonger zijn dan de mannen.

Maar ook hier is voldoende ruimte voor verbetering. Er is momenteel geen enkele vrouw die de voorzittershamer mag hanteren bij commissarisvergaderingen. En verder kan hun aantal best omhoog. Zo bepaalde de Noorse minister van Economische Zaken Ansgar Gabrielsen in 2005 dat in ieder geval 40 procent van de commissarissen van grote beursgenoteerde ondernemingen in zijn land vrouw moest zijn. De doelstelling werd in twee jaar behaald. In Nederland