

50XX

machtigste commissarissen

Ondanks pogingen om van zijn koppositie af te komen, is Kees van Lede voor de vijfde keer op rij de machtigste commissaris van Nederland. Verder staat de top50 in het teken van activistisch aandeelhouderschap, vrijkomende commissarissen door buitenlandse overnames en de roep om diversiteit.

CommissarisenTop50

Onderzoek Jos van Hezewijk | **Tekst** Marike van Zanten

Riepen we Kees van Lede vorig jaar al uit tot 'Koning Kees', dit keer zou 'Keizer Kees' een passender benaming zijn voor de man die zich voor het vijfde jaar op rij de machtigste commissaris van Nederland mag noemen. Zelf zal Van Lede overigens weinig reden zien voor een lustrumfeestje. Wars van persoonsverheerlijking, deed hij het afgelopen jaar juist alle moeite om van de eerste plaats af te komen, door zijn commissariaten bij Akzo Nobel, Reed Elsevier en Dura Vermeer af te stoten. Maar hij wilde geen nee zeggen toen Ondernemingskamer-voorzitter Huub Willems hem belde om een van de drie 'supercommissarissen' bij Stork te worden. Bovendien werd zijn commissariaat bij Sara Lee International verzwaaard met het voorzitterschap. Alleen al aan Stork heeft Van Lede de handen meer dan vol. Samen met Wim Kok (nr. 3) en Dudley Eustace (nr. 11) moet Van Lede de Stork-soap rond hedgefonds Centaurus en Paulson, overnemer Candover en het IJslandse Marel naar een goed einde zien te brengen. Bij Heineken speelt Van Lede als president-commissaris juist zelf de rol van belager. De brouwer wil samen met Carlsberg het Britse Scottish & Newcastle overnemen, waarbij de harde toon niet geschuwd wordt. Het Nederlandse bedrijfsleven lijkt inmiddels zelf ook wat trucjes van het verguisde Angelsaksische aandeelhoudersactivisme te hebben overgenomen. Als het bij Heineken daadwerkelijk uitdraait op een bitter overnamegevecht, zit Van Lede overigens met twee tijdvretende commissariaten. Gelukkig hoeft hij als commissaris bij Air-France KLM weinig anders te doen dan waken voor een verdere afbraak van het Nederlandse smaldeel in de top.

Waarom grijpt Wim Kok het momentum niet aan voor een ethisch reveil?

Bij KLM worden die nationale belangen bewaakt door Kees Storm, die de raad van commissarissen op dochterniveau voorziet. We vinden de oud-Aegon-topman op een verrassende tweede plaats in de top50, die hij vooral aan zijn prestigieuze commissariaat bij Unilever te danken heeft. Vorig jaar stond Storm nog op een zesde plaats, met dezelfde commissariaten. De flinke stijging van het eigen vermogen van Aegon en vooral Unilever doet zijn macht als commissaris echter toenemen, een verschijnsel dat ook elders in de top50 voor een jojo-effect zorgt. De concerns in kwestie mogen wel oppassen, want vetgemeste balansen trekken hongerige investeerders aan en dat geldt niet alleen met kerst. Bij Unilever zullen Storm en zijn medecommissarissen druk zijn met de lopende reorganisatie die de komende vier jaar twintigduizend banen gaat kosten en in Nederland zal leiden tot drie fabriekssluitingen. De eerste staking is al achter de rug. Met ondernemerschap en innovatie heeft het ondertussen allemaal bitter weinig te maken en juist op dat gebied loopt het bij Unilever nog steeds niet gesmeerd. Storm cum suis zouden eens goed naar het management development-beleid moeten kijken, dat destijds mannen als Numico-topman Jan Bennink en Niek van Exel, de nieuwe topman van Danone Nederland, niet wist vast te houden.

Misschien zouden de commissarissen Jan Bennink zelfs weer ►



1 (1) Kees van Lede (1942)
v Heineken
c Philips
c Stork
c Air France-KLM
v Sara Lee International
c Air Liquide (Fr.)
c Sara Lee (VS)



2 (6) Kees Storm (1942)
ex-voorzitter RvB Aegon
v KLM
c Aegon
c Unilever
c Pon
c Baxter (VS)
c Inbev (B)



3 (4) Wim Kok (1938)
ex-minister-president (PvdA)
c Shell
c ING
c TNT
c KLM
c Stork



4 (5) Jan Michiel Hessels (1942)
ex-voorzitter hoofddirectie Vendex KBB
c Philips
c Fortis
c Heineken
v Nyse Euronext



5 (17) Adri Baan (1942)
ex-lid RvB Philips
v Wolters Kluwer
v Hagemeyer
v Volker Wessels
c Océ
c ICI (VK)
c International Power (VK)



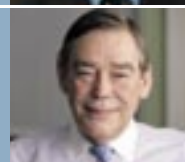
6 (2) Jan Hommen (1943)
ex-vice-voorzitter RvB Philips
v ING
v TNT
v Reed Elsevier



7 (26) Tom de Swaan (1946)
ex-cfo ABN Amro/DNB
c DSM
c Ahold
c Corporate Express
c Lanschot
c GlaxoSmithKline
c Zurich Financial Services



8 (13) Rob Abrahamsen (1938)
ex-cfo KLM
c BNG
c TNT
c Havenbedrijf Rotterdam
c BAM
c Pon
c Vitens



9 (11) Karel Vuursteen (1941)
ex-voorzitter RvB Heineken
c Akzo Nobel
c ING
c Heineken Holding
c TomTom



10 (47) Rob van den Bergh (1950)
oud-voorzitter RvB VNU
c Corporate Express
c ABN Amro
c Pon
c TomTom
c VNU Business Media Europe

moeten terughalen, nu deze binnenkort zonder baan komt te zitten, maar dan wel met een limiet op de beloning. Bij Aegon is Storm vijf jaar na zijn aantreden volgens de normen van Tabaksblad eindelijk weer onafhankelijk te noemen: eerder was hij dat als oud-topman niet. Net als Van Lede is Storm verder onder meer commissaris bij een brouwer - Inbev - en lid van de Amerikaanse denktank The Conference Board. De nummer 1 en de nummer 2 hebben dus beiden bier, luchtvaart, *fast moving consumer goods* en internationale posities in hun portefeuille, blijkbaar een ijzersterke combinatie. Op nummer 3 staat Wim Kok, net als Storm commissaris bij KLM en verder toezichthouder bij Shell, TNT en ING. Kok werd daarnaast benoemd tot supercommissaris bij Stork, waar hij Van Lede weer tegenkomt. Maar terwijl Van Lede zich eerder dit jaar kritisch uitliet over de huidige beloningscultuur, samen met Karel Vuursteen en Jan Timmer, houdt Kok zich op dit terrein muisstil. Als zelfs het *old boys network* zich uitspreekt tegen beloningspakketten van tachtig miljoen euro, wat let Wim Kok dan zich te laten horen en het momentum aan te grijpen voor een ethisch reveil? Of is hij bang dat hij daarmee de topbestuurders van ING en Shell (Nederland) tegen zich in het harnas jaagt? Beiden waarschuwden onlangs voor een verslechtering van het Nederlandse vestigingsklimaat door alle commotie over de topsalarissen. ING-topman Tilmant dreigde zelfs de schoen aan de Zuidas te verlaten voor een liberaler pied-à-terre in het buitenland. Wat zou commissaris Kok als voormalige baas van de BV Nederland daarvan hebben gezegd tijdens de vergadering? Of Jan Hommen (nr. 6), de nieuwe president-commissaris van ING? Vorig jaar riepen we Hommen nog uit tot kroonprins van Van Lede.

Die belofte wist hij niet waar te maken, onder meer doordat hij zijn commissariaat bij Ahold inruilde voor een toezichtfunctie bij het niet-beursgenoteerde Campina om aan de code-Tabaksblad te voldoen. Een jaar later blijkt Hommen de code-Tabaksblad echter aan zijn laars te lappen door Cor Herkströter op te volgen als eerste commissaris bij ING. Omdat voorzitterschappen dubbel tellen, blijft de teller nu steken op zes, één meer dan het toegestane maximum van vijf. Misschien zijn zowel Tilmant als Hommen geestelijk al uit Nederland met al zijn knellende regeltjes vertrokken?

Oranjegevoel

De top10 laat een flink aantal nieuwkomers zien. Adri Baan bijvoorbeeld (nr. 5), oud-Philipsman en broer van oud-DAF-topman Cor Baan. Hij voegde een commissariaat bij Océ toe aan zijn voorzitterschappen bij Wolters Kluwer en Hagemeyer. Dat laatste bedrijf mag hij na 108 jaar begeleiden naar een toekomst onder Frans regime, het zoveelste bedrijf dat in buitenlandse handen komt. Bij ICI maakte Baan trouwens de omgekeerde beweging mee: als toezichthouder bij het Britse concern zal hij zich het afgelopen half jaar intensief hebben beziggehouden met de overname door Akzo Nobel, een transactie die in het Verenigd Koninkrijk een variant op ons Oranjegevoel losmaakte. Baan is ook voorzitter van de raad van toezicht van beurswaakhond AFM en moest daar meemaken hoe bestuurder Anne Willem Kist struikelde over dezelfde compliance-regels waarmee de beurswaakhond bestuurders achter de broek zit. Ook nieuw binnen de top10 is Tom de Swaan: hij steeg met stip van nummer 26 naar 6. De Swaan was vorig jaar net op tijd



De machtigste: supercommissaris Kees van Lede (nr. 1)

Kees van Lede komt uit een familie van ondernemers en politici. Zijn vader leidde jeneverstokerij Blankenheim & Nolet, een oom was directeur van Aku, een voorloper van Akzo. Zijn eigen carrière voerde hem langs Shell, McKinsey, HBG, het voorzitterschap van VNO-NCW en ten slotte Akzo Nobel, waar hij Aarnout Loudon opvolgde als topman. Zijn belangrijkste wapenfeit was de overname van Courtaulds en de afsplitsing van de vezeldivisie. Na zijn terugtreden in 2003, aanvaardde Van Lede een baaiert aan commissariaten bij de *fine fleur* van het Nederlandse bedrijfsleven. Zijn portefeuille telde in die tijd maar liefst negen zware commissariaten. Bovendien werd hij benoemd tot voorzitter van De Nederlandsche Bank, een eervolle positie die altijd wordt gegund. Elk concern wilde Van Lede destijds wel in de raad van commissarissen en het is niet moeilijk te zien waarom. Hij beschikt over ruime internationale ervaring, heeft een adresboekje om van te lijkebaarden, is bovendien geparenteerd aan de beste families en bekleedt een aantal prestigieuze buitenlandse nevenfuncties. Zo is hij chairman van Insead in Fontainebleau en is hij lid van de invloedrijke Amerikaanse denktank The Conference Board. Verder is hij adviseur van JP Morgan.

Het afgelopen jaar gaf Van Lede zijn commissariaten bij Akzo Nobel, Reed Elsevier en Dura Vermeer op. Wel aanvaardde hij een oproep om een van de drie supercommissarissen van Stork te worden, een zaak die om een grote mate van tact, wijsheid en natuurlijk overwicht vraagt. Het verzoek onderstreept de statuur die Van Lede inmiddels heeft als commissaris. Van Lede wil daarnaast meer tijd besteden aan de publieke zaak. Zo heeft hij zitting in de commissie-Dijkstal, die onlangs opnieuw advies uitbracht over de honorering binnen de overheid en de (semi-)publieke sector. Ook sprak hij zich onlangs publiekelijk uit over de hoogte van de topinkomens in het bedrijfsleven en mengt hij zich in het debat over het vestigingsklimaat voor buitenlandse bedrijven. Daarmee is Van Lede niet alleen in aantal functies de aanvoerder van de top50 commissarissen, maar lijkt hij zich ook te ontwikkelen tot *thought leader* en *challenger* voor een 'beroepsgroep' die hard afkoerst op een identiteitscrisis. Door zijn drukke toezichtschema schiet tijd voor zichzelf en zijn vrouw er overigens vaak bij in. Daar wil hij graag verandering in brengen. In *FEM Business* zei hij daar onlangs over: "We zouden naar Abu Dhabi gaan, waar de sjeik een vestiging van Insead zou openen, maar dat werd een week verschoven. Een verrassing die me in staat stelde om naar mijn zoon in Dresden te gaan. Ik wil meer van dat soort verrassingen." Maar zei Van Lede vorig jaar ook al niet iets dergelijks?

Ouwe jongens krentenbrood

Leeftijd van commissarissen

	2007	2006	2005	2004	1998	1986
Gemiddelde leeftijd	63	63	63	63	63	63
Jongste	46	43	43	46	43	
Oudste	74	72	73	71	73	

De jongste commissarissen:

Marcel Smits (46)
Annemiek Fentener van Vlissingen (46)
Martijn van der Vorm (49)

De oudste commissarissen:

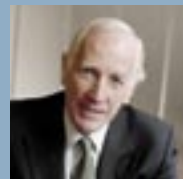
Frits Bolkestein (74)
Dudley Eustace (71)
Jan Kalff (70)
Wim Kok (69)
Rob Abrahamsen (69)
Willem Stevens (69)

weg bij ABN Amro en verzamelde in snel tempo commissariaten bij Ahold, DSM en Corporate Express. Aan dat laatste commissariaat zal hij weinig plezier hebben beleefd. Onlangs vertrokken topman Frans Koffie en langjarig president-commissaris Paul van den Hoek vanwege de aanhoudende winstwaarschuwingen bij de kantoor-irrichter en activistische aandeelhouders rammelen aan de poort. Misschien biedt zijn nieuwe commissariaat bij Van Lanschot enig tegenwicht. De Swaan kan er gezellig buurten met topman Floris Deckers, die ook al net op tijd weg was als eerste man van ABN Amro Nederland.

De RvC's sporen niet met de assertieve dertigers van private equity

De gedachte dringt zich op aan de man die niet op tijd weg was: Rijkman Groenink. Heeft het old boys network hem na het opsplitsingsdrama laten vallen? Zo hield Groenink dit voorjaar de eer aan zichzelf door zich een dag voor de vergadering terug te trekken als beoogd toezichthouder van Shell, nadat ABP had laten weten tegen zijn benoeming te stemmen. Ook andere beursfondsen zullen misschien niet scheutig meer zijn met hun uitnodigingen. Groenink is wel commissaris bij SHV, dat als het machtigste familiebedrijf van Nederland wars kan zijn van conformisme aan een opgelegde norm. Buitenlandse commissariaten vormen een andere optie.

Iets dergelijks geldt voor Rob van den Bergh. Toch wist de oud-topman van VNU ondanks de dramatische ontknoping bij het bedrijf een aardige portefeuille commissariaten te verzamelen. Misschien omdat hij eerder wordt gezien als slachtoffer van aandeelhouders-activisme dan als aanstichter van de teloorgang van VNU? Jammer genoeg zijn de twee belangrijkste commissariaten (ABN Amro en Corporate Express) allebei even complex en problematisch als VNU destijds. Wat moet het dan heerlijk zijn om naar de commissarissen-►



11 (3) Dudley Eustace (VK)(1936)
ex-cfo Philips/BA (VK)
v Aegon
c KPN
c Stork
v Sando
c VNU

12 (18) Ewald Kist (1944)
ex-voorzitter RvB ING
c Philips, c DSM, c DNB,
c Stage Entertainment

13 (45) Tony Ruys (1947)
ex-voorzitter RvB Heineken
c ABN Amro, c Schiphol,
c Sara Lee International, c G-Tech (VS)



14 (33) Antony Burgmans (1947)
ex-voorzitter RvB Unilever
c Aegon
c Akzo Nobel
c SHV
c BP (VK)

15 (7) Lense Koopmans (1943)
Ex-voorzitter RvB TBI
v Rabobank, c Nuon,
c Huntsman Holland, c TNO, c Achmea

16 (14) Maarten van den Bergh (1942)
ex-vice-voorzitter Groepsdirectie Shell
c Shell, c Akzo Nobel,
c British Telecom, c British Airways



17 (8) Aad Veenman (1947)
president-directeur NS
c Rabobank
c TenneT
v Ten Cate

18 (12) René Dahan (1941)
ex-vice-president ExxonMobil
v Ahold, c Aegon, c TNT

19 (36) Leo van Wijk (1946)
vice-president board Air France-KLM
c Aegon, c Randstad

20 (29) Jeroen van der Veer (1947)
CEO Shell
c Unilever



21 (9) Dolf van den Brink (1948)
ex-lid RvB ABN Amro
v Waterschapsbank
c Akzo Nobel
c Oranje-Nassau
v Center Parcs
c Samas

22 (23) Klaas Westdijk(1941)
ex-voorzitter board
Connexion/Furness/Pakhoed
v Eneco, c Fortis, v Connexion*

23 (59) Sjoerd Eisma (1949)
advocaat De Brauw Blackstone
Westbroek
v HAL, c Rabobank, c SDU, c Grontmij

24 (53) Fritz Fröhlich (D) (1942)
ex-cfo Akzo Nobel
v Randstad, c Allianz NL, c ASML,
c Draka, c Gamma

25 (16) Jan Kalff (1937)
ex-voorzitter RvB ABN Amro
v Schiphol v Stork, c HAL, c AON

vergadering van TomTom te gaan, de toezichtbaan die Van den Bergh er dit jaar bij kreeg. Samen met Karel Vuursteen, Guy Demuyndt en Doug Dunn lekker die jonge honden van een tegen de klippen op groeiend beursfonds de weg wijzen. Zelf overnemen (Tele Atlas) is nog altijd een stuk leuker dan overgenomen worden. Een ander commissariaat dat Van den Berghs hart sneller zal doen kloppen, is dat bij VNU Business Media Europa, zijn door 3i overgenomen ouwe cluppie dat onder meer *Intermediair* uitgeeft, waarvan hij ooit zelf uitgever was.

Op de schop

Van den Bergh behoort meteen tot de grootste stijgers op de lijst. Vorig jaar stond hij nog op een 47e plaats. Eveneens fors gestegen zijn Pieter Bouw (nr. 39), Sjoerd Eisma (nr. 23) en Anthony Ruys (nr. 13). Maar de grootste stijger op de lijst is dit keer een vrouw: Annemiek Fentener van Vlissingen (nr. 26). De enige andere vrouw op de lijst is Trude Maas (nr. 34). Daarmee telt de top50 slechts

twee vrouwen. De commissie-Frijns toetst de code-Tabaksblad momenteel niet voor niets op diversiteit.

Door aandeelhoudersactivisme komen meer commissarissen op de markt

Ook van andere zijde klinkt de roep om diversiteit. De monomane samenstelling van de raden van commissarissen zou niet sporen met de assertieve dertigers van de private equity-partijen, waarmee de toezichthouders in toenemende mate zaken moeten doen. Bij die broodnodige verbreding van het commissariaat gaat het nadrukkelijk niet alleen om sekse. Eigenlijk moet het hele commissariaat op de schop en moet de samenstelling van de toezichtraden ook variëren in etniciteit en leeftijd. Het Nederlandse commissariaat is al jaren toe aan een facelift, maar die laat tot nu toe op zich wachten. Ook dit jaar lag



De runner (-up): Kees Storm (nr. 2)

Managen met een glimlach heette het boekje dat Kees Storm ooit schreef. Het werkje beschreef de cultuur van weddenschappen bij Aegon, die organisatiebrede vormen aannam na ooit ontstaan te zijn uit een discussie over beleggen. Het boekje vatte bovendien Storms managementstijl kort en bondig samen: *respect people, make money* en *have fun*. De charismatische Storm begon ooit bij Moret. Na getuige te zijn geweest van het geruchtmakende faillissement van Scholten-Honig, stapte hij over naar Ago, een voorloper van het huidige Aegon. Hij zou er niet meer weggaan en volgde op zijn 49ste Jaap Peters op als topman. Collega-bestuurslid Leo Bernds, eveneens 49, vertrok uit teleurstelling naar Nedlloyd. Storm zou Aegon negen jaar leiden. In die tijd maakte het concern een sterke internationalisering door, met grote Amerikaanse overnames als Provident en Transamerica. Kort voor zijn vertrek begon geldmachine Aegon te haperen. Bovendien was er de rel rond

de aandelenlease van Labouchere/Dexia en kwam Storm negatief in het nieuws als president-commissaris van het zwaar in problemen geraakte Laurus. Er zou zelfs sprake zijn geweest van wanbeleid, een vonnis dat later werd herroepen door de Hoge Raad. Ook zijn voorzitterschap van de raad van commissarissen van het kwakkelende Wessanen, waar topman Mac Zondervan winstwaarschuwing op winstwaarschuwing mocht stapelen, beschadigde Storms reputatie. Inmiddels is het een stuk rustiger in de toezichtportefeuille van Storm, die zich verder onderscheidde met zijn passie voor marathonlopen en als een van de weinige topmannen snordragend is.



Vader des commissariaats: Wim Kok (nr. 3)

Hij houdt kantoor aan het Amsterdamse Dijkshofplantsoen, in de Amsterdamse kantoorvilla van Cor Zadelhoff. Daar treft hij, naast Nederlands bekendste makelaar, old boys als Rob Hazelhoff (ex-ABN Amro), Karel Vuursteen (ex-Heineken), Ton Risseuw (ex-Getronics) en Gert-Jan Kramer (ex-Fugro). Met zijn vijf commissariaten bij ING, TNT, Shell, KLM en Stork is Kok ook in overdrachtelijke zin kind aan huis bij bestuurlijk Nederland. De topbedrijven wilden de voormalige minister-president graag hebben als toezichthouder om zijn internationale netwerk, zijn bedachtzaamheid en betrouwbaarheid. Koks stijl van toezicht houden heeft een duidelijk sociaal-maatschappelijke signatuur. De man die als premier ooit sprak over "exhibitionistische zelfverrijking" en als ING-commissaris over een "duivels dilemma" zou nog steeds moeite hebben met het onderwerp beloning en soms een matigende invloed proberen uit te oefenen. *Corporate social responsibility* in brede zin is een ander

thema waarmee Kok zich bezighoudt. Bij Shell bijvoorbeeld is hij voorzitter van het Social Responsibility Committee en bezocht hij dit voorjaar Nigeria, samen met president-commissaris Jorma Ollila, om zich persoonlijk op de hoogte te stellen van de lokale situatie. Ook als mens blijkt Kok goed te liggen bij het old boys network, zo komt naar voren uit een portret dat *FEM Business* over hem publiceerde. Hij heeft oprecht belangstelling voor anderen, kan goed luisteren en heeft een geheugen als een olifant. De vrouwen van Kees Storm (nr. 2), Rob Abrahamsen (nr. 8) en Aarnout Loudon (niet meer in de top50) zitten tijdens diners dan ook graag naast hem.

CommissarisenTop50

Wat en waar studeerden de machtigste 50?

Studie %*	Top50 2007	Top50 2006
Economie	40	32
Rechten	28	26
Bèta	12	14
Alfa	6	4
Bedrijfskunde	6	6
Onbekend	12	16

* Omdat sommige commissarissen meer dan één studie volgden, kan het totaal meer dan 100% bedragen.

Het is duidelijk: wie een toezichtbaan ambieert, kan het best economie of rechten hebben gestudeerd. Algemene rekenmeesters en financieel experts zijn zeer gewild als commissaris. De belangstelling voor technenuten loopt terug, blijkens de afnemende dominantie van de TU Delft in toezichthoudend Nederland. Bovendien doen toezichthouders in spe nuttige contacten op tijdens hun studies economie en rechten en in het bijbehorende verenigingsleven. Ook de keuze van de universiteit speelt daarbij een rol. De meeste commissarissen hebben in het traditionele Leiden gestudeerd.

Universiteit %	2007	2006
Erasmus Universiteit	8	6
TU Delft	4	10
Universiteit van Amsterdam	8	8
Universiteit Leiden	16	12
Buitenland	24	24

de gemiddelde leeftijd van de commissarissen in de top50 weer op 63 jaar. De oudste commissaris op de lijst is de 74-jarige Frits Bolkestein, die vorig jaar op zijn 73ste nog werd benoemd tot toezichthouder bij KLM-Air France, als opvolger van de overleden Wim Duisenberg. Ook op een ander vlak heerst het *ancien régime* in de Nederlandse bestuurskamers. Weliswaar is een kwart van de commissarissen in de top50 nieuw, maar daarbij is eerder sprake van een herschikking van reeds ingenomen posities op het schaakbord van de invloed, dan van nieuwe poppetjes uit andere gremia. De verschuivingen binnen de top50 zijn vaker het gevolg van de zwaarte van een commissariaat, dan van veranderingen in het aantal toezichtposities. Dat komt vooral door de code-Tabaksblat: die heeft de Nederlandse toezichthouder stevig in het maatpak van maximaal vijf commissariaten genaaid. Misschien vindt er volgend jaar een kleine stoelendans plaats, als de commissarissen van Stork en Hagemeyer na een buitenlandse overname opnieuw 'op de markt komen'. Ook bij ABN Amro zal de tienkoppige raad van commissarissen in de loop der jaren wellicht uitdunnen. Hoe harder de activistische aandeelhouders aan de poort rammelen, hoe meer commissarissen het zal regenen. Tenzij het preadvies van Jean Frijs, voorzitter van de Monitoring Commissie, wordt overgenomen. Die pleitte er onlangs voor om private equite-investeerders te verplichten tot de handhaving van een onafhankelijke raad van commissarissen, om te voorkomen dat het gekochte bedrijf wordt leeggeroofd, zoals bij PCM gebeurde. Ook de commissarissen van Samas komen ►

26 (88) **Annemiek Fentener van Vlissingen (1961)**
v SHV, c Heineken, c DNB



27 (27) **Peter Elverding (1948)**
ex-voorzitter RvB DSM
v Océ
c SHV
c ING

28 (34) **Jacques Schraven (1942)**
ex-voorzitter VNO-NCW
c Nuon, c Corus, c Oranje-Nassau,
c Fortis Obam

29 (35) **Wim Meijer (1939)**
ex-staatssecr. CRM/-CvdK Drenthe (PvdA)
v Nuon, v NS, c TBI

30 (49) **Frans Cremers (1952)**
ex-cfo VNU
c NS, c Schiphol, c Vopak, c Fugro

31 (37) **Rob Pieterse (1942)**
ex-voorzitter RvB Wolters Kluwer
c Essent, c CSM, c Wegener, v Grolsch,
c Connexion*

32 (44) **Wim van den Goorbergh (1948)**
oud-plv. voorzitter RvB Rabobank
v Dela, c BNG, c NIBC, c OPG



33 (43) **Gerard Kleisterlee (1946)**
CEO Philips
c DNB

34 (46) **Trude Maas-de Brouwer (1946)**
senator (PvdA)
c ABN Amro, c Schiphol,
c Philips Nederland

35 (24) **Willem Stevens (1938)**
advocaat Baker & McKenzie
c Aegon, c Schiphol, c TBI

36 (28) **Theo de Raad (1945)**
ex-lid RvB Ahold
c CSM, c Hagemeyer, c HAL, c Vion

37 (32) **Shemaya Levy Chocron (Fr.) (1947)**
ex-cfo Renault (Fr.)
c TNT, c Aegon, c Nissan Global,
c Segula



38 (50) **Ad Scheepbouwer (1944)**
voorzitter RvB KPN
c Havenbedrijf Rotterdam

39 (78) **Pieter Bouw (1941)**
ex-president-directeur KLM
v CSM, c Nuon, v Swiss Int.

40 (-) **Rob Zwartendijk (1939)**
oud-lid RvB Ahold
v Numico**, v Nutreco, v Blokker

binnenkort 'vrij'. Na de gedwongen exit van topman Hans van der Ven maakte de RvC bekend eveneens gefaseerd te zullen terugtrekken, "gezien het nieuwe hoofdstuk waaraan Samas is begonnen". Het biedt de toezichthouders zelf ook weer een mogelijkheid om een belangrijker/leuker/minder problematisch commissariaat aan de portefeuille toe te voegen, uiteraard wel na een uitgebreide *due diligence*.

Misschien wordt het commissariaat eindelijk eens een écht beroep

Ook op het gebied van etniciteit is diversiteit ver te zoeken. Ten opzichte van vorig jaar is het aantal buitenlandse commissarissen zelfs gedaald. Het aantal actieve bestuurders met een commissariaat is dit jaar weer wel licht toegenomen, met tien tegenover zeven vorig jaar: Aad Veenman (nr. 17), Leo van Wijk (nr. 19), Jeroen van der Veer (nr. 20), Gerard Kleisterlee (nr. 33), Ad Scheepbouwer (nr. 38), Jos Streppel (nr. 41), Piet Moerland (nr. 43), Henk Scheffers

(nr. 44), Martijn van der Vorm (nr. 48) en Marcel Smits (nr. 49). Blijkbaar gaat het nog steeds lekker genoeg in Nederland om niet alle verlopen in te trekken. Dit ondanks een toenemende instabiliteit, met een Amerikaanse kredietcrisis, een kelderende dollar en volatiele beurzen. Je zou trouwens denken dat Ad Scheepbouwer en Marcel Smits momenteel thuis wel wat anders te doen hebben, met de overname van Getronics.

Binnenkort zal de scheidslijn tussen actieve en niet-actieve bestuurders overigens vervagen, als minister Hirsch Ballin de handen op elkaar krijgt voor de mogelijkheid om een *one tier*-board in te voeren. Actieve bestuurders zullen minder actief worden als commissaris, omdat ze de intensiever wordende toezichtbanen er niet meer even bij kunnen doen. Daarentegen zullen de huidige 'inactieve' bestuurders juist actiever moeten worden en een grotere betrokkenheid bij de onderneming tentoon moeten spreiden. Hierbij mogen ze dan niet hun onafhankelijkheid verliezen, de grote valkuil van het Angelsaksische model waar overigens ook de toezichthouders in *two tier*-boards regelmatig invallen. Misschien wordt het commissariaat dan eindelijk eens een écht beroep. ■

De hoogste vrouw (en snelste stijger): Annemiek Fentener van Vlissingen (nr. 26)

Volgens haar inmiddels overleden oom Paul paart Annemiek Fentener van Vlissingen (46) een "bijzonder goed verstand" aan "een aantrekkelijke persoonlijkheid". Met die eigenschappen, een studie bedrijfskunde en ervaring bij adviesbureau Ikon, leek ze geknipt voor de top van familieconcern SHV. Dat wordt bij gebrek aan opvolgers alweer jaren door een buitenstaander geleid, eerst door Piet Klaver en nu door Pat Kennedy. Ze liep zich destijds warm in de zijlijn met de portefeuille business-ontwikkeling. Haar opdracht: het vinden van een nieuwe strategische bestemming voor de zak met geld die was vrijgekomen door de verkoop van de Europese Makro's. Gezondheidsproblemen gooiden echter roet in het eten en deden haar afzien van het bestuursvoorzitterschap. Wel volgde ze haar oom Paul op als president-commissaris van het concern. Daarmee is ze de enige vrouw die zo'n positie op holdingniveau bij een Nederlands bedrijf bekleedt. Daarnaast is ze onder meer commissaris bij Draka (een familieonderneming) en bij Heineken. Die laatste benoeming vloeit voort uit de hechte banden tussen beide concerns. Zo was oud-Heineken-topman Gé van Schaik ooit commissaris bij SHV en is diens opvolger Karel Vuursteen bestuurder van de stichting die de familieaandelen in SHV beheert. Vuursteens opvolger Tony Ruys is zelf aandeelhouder in SHV, zijn vader was er directeur. Annemiek Fentener van Vlissingen heeft al die kruisverbanden echter niet nodig, ze heeft haar eigen netwerk. Zo kende ze voormalig Heineken-bestuurder Marc Bolland nog van het Groninger studentencorps. Haar commissariaat bij De Nederlandsche Bank is eveneens een blijk van de reputatie die ze in korte tijd als toezichthouder heeft opgebouwd.



De jongste: Marcel Smits (nr. 49)

Marcel Smits (46) - Unilever-kweek - is een dealjunkie, prettig verslaafd aan het onderhandelingspel. Als CFO van Vendex KBB kon hij zijn hart ophalen aan de verkoop van de retailer aan private equity-investeerder KKR. Eenmaal overgestapt naar de CFO-positie bij KPN was hij de belangrijkste onderhandelaar in het bloedstollende overnamespel rond Telfort. Deze zomer kwam daar de overname van Getronics nog eens overheen. Toch is Smits niet het prototype van de financiële man. Toenmalig KPN-collega Michiel Buitelaar kenschetste hem eerder in dit blad als een "buitengewoon ongebruikelijke CFO. Die stuurt mij gekke mailtjes over allerlei apparaten die hij 's nachts in elkaar knutselt".

Smits bekleedt daarnaast commissariaten bij Delta Lloyd en - sinds deze zomer - bij Euronext. Met zijn 46 jaar is hij ongebruikelijk jong voor deze posities. In *Het Financieele Dagblad* zei hij daar twee jaar geleden over:

"Generatieverschillen liggen op de loer. Het is in Nederland de afgelopen jaren wel anders geworden. Bankiers, ondernemingsraad en aandeelhouders bemoeien zich intensief met de bedrijfsvoering. Daar moet je als RvC wel oog voor hebben." Een voorspellende blik. Bij KPN zit Smits voorlopig nog wel even op de reservebank, nu topman Ad Scheepbouwer onlangs voor de tweede keer zijn contract heeft verlengd. Kan Scheepbouwer niet gemist worden vanwege de integratie van Getronics, of omdat Smits en medekroonprins Eelco Blok nog niet helemaal klaar zijn voor de helm?

CommissarisenTop50

Dames gaan niet voor

Het aantal vrouwelijke commissarissen in de top50 is op één hand te tellen. Het zijn er twee: Annemiek Fentener van Vlissingen op nr. 26 en Trude Maas op nr. 34. Fentener van Vlissingen is wel de hoogste stijger op de lijst (ze stond vorig jaar op nr. 88) en laat daarmee menig mannelijk toezichthouder achter zich. Ze was al de enige vrouwelijke president-commissaris (van SHV) en kreeg er naast haar commissariaat bij Heineken ook nog een toezichtfunctie bij De Nederlandsche Bank bij, waar ze Peter Elverding opvolgde. Toeval of niet, onlangs benoemde DNB het eerste vrouwelijke directielid in de geschiedenis. Twee vrouwen in de RvC (Els Swaab is de andere vrouwelijke toezichthouder) krijgen blijkbaar meer voor elkaar dan één. Ook Trude Maas is in positie gestegen, van nr. 46 naar nr. 34. Dien de Boer-Kruij, vorig jaar nog op nr. 30, is inmiddels uit de top50 verdwenen. Ze trad terug als commissaris bij Sara Lee International. Wanneer we ook dit jaar een top100 zouden hebben gemaakt, dan zouden daar zeven vrouwen in hebben gestaan, allemaal in de achterhoede. Het aantal vrouwelijke toezichthouders blijkt dus nog steeds te stagneren, evenals voorgaande jaren.

Aantal vrouwen in top100 commissarissen

2007	2006	2005	2004	1998	1986
7	6	6	7	5	5

Hollands glorie

Aantal buitenlandse commissarissen

2007	2006	1998	1986
3	7	2	1

Vorig jaar stonden er nog zeven buitenlandse commissarissen in de top50, dit jaar zijn het er slechts drie: Dudley Eustace (VK) (nr. 11), Fritz Fröhlich (D) (nr. 24) en Shemaya Levy Chocron (Fr.) (nr. 37). Eustace en Fröhlich bekleden wel de voorzitterspositie, bij respectievelijk Aegon en Randstad. De terugval van het aantal buitenlandse laat zich ten dele verklaren door het wegvallen van zittende RvC's waarin traditioneel veel buitenlanders zitting hadden, zoals VNU en ABN Amro. Die raden stroomden vervolgens weer vol met nieuwe buitenlanders, zoals bijvoorbeeld ook gebeurt met de RvC's van Numico en Connexxion en straks wellicht met Hagemeyer en Grolsch. Maar daarbij gaat het om vertegenwoordigers van de nieuwe buitenlandse eigenaren en niet om reguliere, vrijwillig gekozen toezichthouders. Een andere reden die wellicht meespeelt is dat ondernemingen erachter komen dat internationale uithangborden wel mooi staan, maar in de wind beginnen te piepen. Je moet ze fors betalen (ING-topman Tilmant in *Het Financieel Dagblad*: "De vraag is of ik mensen kan overhalen zes keer per jaar hier naartoe te vliegen") en al dat invliegen heeft ook zijn nadelen. Door de strakke tijd- en vluchtschema's van de buitenlanders verdwijnen de randen van de commissarissenvergadering waarin soms het echte werk gebeurt. Niet-westerse nationaliteiten ontbreken zoals altijd overigens geheel. China, India en Rusland mogen dan belangrijke groeimarkten zijn voor Nederlandse concerns, in de RvC's weerspiegelt zich dat niet.



41 (19) Jos Streppel (1949)
CFO RvB Aegon
c KPN

42 (55) Bernhard Bijvoet (1940)
ex-voorzitter RvB Campina
c Rabobank, c Essent

43 (56) Piet Moerland (1949)
lid RvB Rabobank
c Essent

44 (73) Henk Scheffers (1948)
CFO SHV
c Wolters Kluwer, c Friesland Foods,
c Aalberts

45 (71) Hans Zwarts (1940)
ex-vz RvB Randstad/voorzitter KvK
A'dam
c NS, c Nuon, v Raet



46 (-) Frits Bolkestein (1933)
ex-Europees Commissaris
c DNB
c Air France-KLM

47 (66) Jan Peelen (1940)
ex-lid RvB Unilever
c Friesland Foods, c Corporate Express,
v VVAA, c Arcadis

48 (39) Martijn van der Vorm (1958)
voorzitter RvB HAL
c Vopak, c Boskalis

49 (58) Marcel Smits (1961)
CFO KPN
c Delta Lloyd, c Euronext

50 (-) Piet Klaver (1945)
ex-voorzitter directie SHV
c ING, c SHV

v = voorzitter raad van commissarissen, c = commissaris, a = adviseur, RvB = raad van bestuur

- * Klaas Westdijk en Rob Pieterse zijn op 26-10 afgetreden als respectievelijk president-commissaris en commissaris bij Connexxion, door de overname door Transdev.
- ** Op 18-10 heeft Numico een voorstel voor een nieuwe raad van commissarissen gepubliceerd, in anticipatie op de overname door Danone. Rob Zwartendijk zal op de eerstvolgende buitengewone aandeelhoudersvergadering aftreden als president-commissaris. Steven Schuit (niet in de top50) houdt als enige Nederlander zitting in de nieuwe raad.

Verantwoording

Dit jaar is gekozen voor een top50 in plaats van een top100 zoals het voorgaande jaar, omdat de werkelijke macht zich blijkt te concentreren bij de eerste vijftig posities in de rangorde. Bovendien voldoen te weinig commissarissen aan de gehanteerde criteria voor een top100. De lijsten zijn desondanks goed vergelijkbaar, omdat bij de analyse is gekeken naar de vijftig hoogste bestuurders in de top100 van 2006. Een commissaris komt in aanmerking voor de top50 als hij of zij twee topfuncties in de top100 ondernemingen bekleedt. Daarnaast tellen commissariaten bij de top500 en de grote buitenlandse bedrijven mee. De waardering per commissariaat wordt bepaald door het eigen vermogen van het bedrijf in kwestie. Bij nog actieve bestuurders wordt ook de hoofdfunctie meegeteld. Een voorzitterschap wordt extra gewaardeerd. Als peildatum is 15 oktober 2007 aangehouden. Latere wijzigingen, zoals in de RvC's van bijvoorbeeld Connexxion en Numico, zijn niet meer in de telling meegenomen. Het onderzoek werd gedaan door Jos van Hezewijk, directeur van Elite Research in Uden.