

**TOEZICHTHOUDERS**

# Hoe word ik commissaris nieuwe stijl?



**EEN NIEUWE GENERATIE TOEZICHTHOUDERS STAAT KLAAR VOOR BEDRIJVEN EN PUBLIEKE SECTOR**

Dertigers en veertigers zijn ze. Ze hebben hun eerste sporen als bestuurder verdiend en zijn al actief in het toezicht. Wie zijn ze en waarin verschillen zij van hun voorgangers? En: hoe komen zij op het pluche?

**Ron Kosterman en Arthur van Leeuwen**  
 Foto's Guido Benschop en Marco Hillen

**T**eamspelers noemen zij zich, professionals die met hun specialistische kennis iets extra's bijdragen. Ze willen afrekenen met het beeld van de baantjesjager met te veel nevenfuncties om te weten wat er speelt. Ze kiezen voor bedrijven en organisaties waarmee ze persoonlijke affiniteit voelen.

Natuurlijk, bij de beursgenoteerde ondernemingen, prestigieuze publieke instellingen als universiteiten, de grote ziekenhuizen, musea, concertzalen en orkesten zal in de jaarverslagen menige naam met grote reputatie blijven staan. Maar ook daar dringen ze door. *Elsevier* brengt een nieuwe generatie van zwaargewichten in beeld (zie 'Klaar voor de overdracht' op pagina 53). Tien representanten van de toezichthouder nieuwe stijl zijn geportretteerd op de volgende pagina's. Zij gaan de komende jaren, misschien wel decennia, een cruciale rol spelen. Goed toezicht immers kan excessen en verspilling (van gemeenschapsgeld) voorkomen.

Ze zijn jonger dan 50 jaar, vaak nog niet eens de 40 gepasseerd. Ze zijn vaker vrouw dan man. Belangrijke voorwaarde voor *Else-*

*vier*: ze moeten nu al actief zijn in toezicht. Het gaat om oud-politici, advocaten, hoogleraren, bankiers en bestuurders van ondernemingen, zowel private als (semi-)publieke. Waarom doen ze het, en wat zijn de eisen? En is er werkelijk verschil met vroeger?

Voor de speurtocht is een goede reden. Begin dit jaar trad de nieuwe Wet bestuur en toezicht in werking. Die zet de opkomst van de jonge garde kracht bij. De wet legt het aantal commissariaten en toezichthoudende functies per persoon aan banden (zie 'Strengere wet voor toezichthouders' op pagina 51). De vijver waaruit organisaties hun toezichthouders halen, moet daarom groter worden.

Nu raken zeker in de publieke sector ambitieuze toezichthouders weleens de tel kwijt, en laten cv's soms tot in de veertig nevenfuncties zien. Gaat het ergens een keer mis, zonder dat de bestuurder het zag en zelfs met

diens formele goedkeuring, dan is Leiden in last. Daarvan kunnen de senatoren en omnivore toezichthouders Lock Hermans (VVD) en Elco Brinkman (CDA) meepraten, beiden geraakt door affaires bij grote semi-publieke instellingen. Dan staat de schandpaal, opgericht door media en publieke opinie, klaar.

De omnivoor verdwijnt om tot een kwalitatief sterker toezicht te komen. De organisaties die onder de wet vallen, tellen zo'n 19.000 commissarissen en leden van raden van toezicht. Door de wet komen enkele honderden plaatsen per jaar vrij. Dat effect wordt versterkt doordat de beloning van toezichthouders in de publieke sector aan banden wordt gelegd. Dat maakt het minder aantrekkelijk voor kandidaten die nu zonder hoofdfunctie van een 'mandje' functies kunnen leven. Zij moeten een 'normale' baan zoeken.

'*To learn, to earn, to return*, dat is traditioneel het beginsel voor een loopbaan op topniveau,' zegt Alexander Rinnooy Kan (63) als gelouterd bestuurder en commissaris, 'en dat zal nog wel even zo blijven.' Eerst leren, dan geld verdienen, en vervolgens op jouw beurt 'iets terug doen'. Ofwel, een prestigieuze nevenfunctie nadat je eerst ergens actief bestuurder bent geweest. Daar hoort bij

**Alexander Rinnooy Kan:  
 'Eerst leren en verdienen,  
 daarna doe je iets terug'**



### Daniel Ropers (41)

CEO van bol.com. Commissaris bij de Telegraaf Media Groep

'Mijn specifieke online-kennis maakt dat ik geregeld word gevraagd als commissaris. Dat zijn vooral bedrijven die actief zijn op markten die digitaliseren. De Telegraaf Media Groep is bijzonder interessant. Die zit in een dynamische fase. Ik ben daar één tot twee dagen in de maand mee bezig. Met mijn verantwoordelijkheid bij bol.com erbij is het dan mooi geweest. De dag voelt nu al te vaak te kort. Ik heb ook een rol als vader en partner. Voor een commissariaat moet je de tijd hebben. Je kunt niet alles plannen, als het nodig is moet je de diepte in. In die zin begrijp ik de wettelijke limiet, maar jammer is wel dat daardoor jonge, moderne managers die dicht op de bal spelen, nauwelijks kunnen bijdragen als commissaris. Die inbreng kunnen veel raden van commissarissen goed gebruiken.'

### Fleur Spijker (41)

Advocaat en partner bij Boekel De Nerée, gespecialiseerd in bestuursrecht. Lid raad van toezicht zorgorganisatie Rijncoepel en Fonds voor Cultuurparticipatie, plus bestuurswerk

'Een functie in het toezicht vervullen, een maatschappelijke bijdrage leveren, vind ik van grote waarde. In mijn werk bevind ik mij op het grensvlak van publiek en privaat. Dat zoek ik in een nevenfunctie ook, vandaar mijn motivatie voor, en mijn focus op een rol als toezichthouder binnen de cultuur en de zorg. Kijk naar de cultuursector, die zelf geld moet zien te vinden - die transitie vind ik boeiend. En datzelfde geldt voor het vraagstuk van marktwerking in de zorg. Naast toezichthouder ben je ook werkgever en sparringpartner, vooral de derde rol spreekt me aan, die zorgt voor dynamiek. Ik word natuurlijk gevraagd als jurist, maar zie ook het creëren van een open en veilig klimaat waarin scherpe vragen kunnen worden gesteld, als mijn taak.'





**TIKEL**

**Wat verdienen zij?**

Bandbreedte maxima per jaar in euro's

**AEX-hoofdfonds**

President-commissaris 120.000 - 160.000  
 Commissaris 45.000 - 135.000

**Bedrijfsleven (niet beursgenoteerd)**

Commissaris 15.000 - 75.000

**Onderwijs, zorg, corporaties\***

Voorzitter raad van toezicht 16.000  
 Lid raad van toezicht 11.500

**Culturele instellingen:**

Gemiddeld 1.500 - 3.000  
 Prestigieus onbezoldigd

\*PER 1 JANUARI WETTELIJK BEPAALD MAXIMUM



**Kim Putters (39)**

Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau per 15 juni, nu hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam en lid Eerste Kamer (PvdA). Voorzitter raad van toezicht Ziekenhuis Rijnstate, had al vele bestuursfuncties

'Bij semi-publieke organisaties ligt het vergrootglas erop, en terecht. Twintig jaar geleden was de vraag of je wilde meedenken, nu ben je medeverantwoordelijk. Een toezichthouder moet kritisch vermogen hebben, een beetje dwars kunnen zijn. Je bent er voor de frisse blik van buiten. Zelf denk ik vooral met mijn kennis over betekenis en gevolgen van marktwerking in de publieke sector een bijdrage te kunnen leveren. Met nevenfuncties moet ik persoonlijk iets hebben. Het begon in mijn eigen regio, ik wilde iets doen voor gehandicapten, de gezondheidszorg.'

**Charlotte Insinger (47)**

Zelfstandig bestuursadviseur. Commissaris bij onder meer SNS REAAL (namens de staat), Vesteda Groep en Rijnland Zorggroep

'Ik selecteer mijn functies op de vraag: kan ik hier waarde toevoegen? Ik heb een financiële achtergrond, zit meestal in de auditcommissie van een raad van commissarissen of toezicht. Ik ben een vrouw en een vrouw laat toch een ander geluid horen dan een man - menselijker. Dat is goed voor de diversiteit. Ik voel me maatschappelijk verantwoordelijk. We zijn met elkaar bezig zaken in dit land goed te regelen. Daaraan wil ik met mijn commissariaten een bijdrage leveren. Daarom doe ik ook de publieke kant. Er is ook daar een duidelijke verbetering zichtbaar in het toezicht, maar de professionaliserings- en vernieuwingsslag moet doorgaan. Daar wil ik bij helpen.'





### Merel van Vroonhoven (44)

Lid raad van bestuur NS. Commissaris bij Havenbedrijf Rotterdam

'Zo'n anderhalf jaar geleden ben ik me gaan afvragen: wat is de rode draad in mijn leven? Mijn primaire taak is een goed bestuurder voor NS zijn. De tijd die overblijft, wil ik goed besteden als commissaris bij het Havenbedrijf Rotterdam. Daarnaast zocht ik een nevenfunctie waarin ik het belang van een inclusieve samenleving kon ondersteunen. VWS vroeg mij als voorzitter van de werkgroep Vanuit autisme bekeken, die de participatie en emancipatie van mensen met autisme moet bevorderen. Ik zit ook in het bestuur van de Nederlandse Vereniging voor Autisme (NVA). Die klus kost veel tijd. Daarom ben ik recent na zes jaar gestopt als toezichthouder bij de TU Delft. Die vindt makkelijker iemand dan de NVA.'

### Michael Jongeneel (39)

Managing director Triodos Investment Management, lid raad van toezicht Zuwe Hofpoort Ziekenhuis, commissaris bij Sustainalytics

'Mijn vrouw en kinderen hebben veel in ziekenhuizen gelegen, ik wil iets terugdoen voor de goede zorgen. Vandaar het Zuwe Hofpoort Ziekenhuis. Ik probeer zowel in mijn dagelijkse als in mijn toezichttaken mijn talenten in te zetten voor maatschappelijke verbetering. Door mijn ervaring met financiën, IT en strategie vanuit McKinsey en Triodos kan ik waarde toevoegen. Daarbij let ik sterk op de intrinsieke motivatie van bestuurders, en hun kwaliteiten. Dat is interessanter dan alleen de cijfers – cijfers manipuleren kan helaas in elke organisatie. Uiteindelijk draait het om verantwoordelijkheid nemen en verbinding realiseren.'



'dat je er meestal wel voor wordt gevraagd'.

Rinnooy Kan is voor vier dagen per week universiteitshoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij voorzitter van de raad van commissarissen bij De Nederlandsche Bank en Het Concertgebouw, en van de raad van toezicht van het AMC. 'Dat is het maximum, bij elkaar een ruime werkdag per week.' Verder doet hij incidenteel commissiewerk voor de overheid, en is hij adviseur bij tal van culturele instellingen.

Is dat niet wat veel? 'Als toezichthouder is je eerste vraag: heb ik de tijd? Dat heb ik serieus afgewogen, en dan moet je er rekening mee houden dat het plotseling hard werken kan zijn. Zoals nu bij De Nederlandsche Bank rond de kwestie SNS REAAL.' Maar, verzekert hij, advieswerk is strak te plannen, dat kost minder tijd. 'Zonder onbescheiden te willen zijn: ervaring komt ook van pas.'

In het beursgenoteerde bedrijfsleven geldt – via de code voor goed ondernemingsbestuur – al langer een limiet, van vijf commissariaten per persoon. Oud-topman van Shell Jeroen van der Veer (65) is voorzitter van de raad bij ING Groep en Philips. Voorzitterschappen tellen dubbel. 'Ik zit dus op vier punten. Voor grote beursfondsen is zo'n

grens goed. Met twee voorzitterschappen zit je behoorlijk vol.' Ook is Van der Veer commissaris van Het Concertgebouw en toezichthouder bij het Nationale Toneel en het Openluchtmuseum. Die functies tellen niet mee, omdat culturele instellingen niet onder de wet vallen. Maar Van der Veer kan zich goed voorstellen dat genoeg toezichtfuncties die wel onder de wet vallen, ook 'goed in de

avonduren te doen zijn. Ik houd niet van voetbal kijken. Ik zet me dan liever in voor een organisatie en lees mijn stukken. De wetgever moet niet bepalen hoe ik mijn vrije tijd indeel. De een kan nu eenmaal veel meer werk aan dan de ander.'

Rinnooy Kan noemt als eis nieuwsgierigheid – 'dat was altijd mijn motief' –, de wil om je te verdiepen in een organisatie. 'En al bedoel ik het niet te dramatisch, je moet iets terug willen doen voor de samenleving.' Van der Veer: 'Als je eenmaal "ja" hebt gezegd, dan moet je het goed doen, en bereid zijn tot na twaalfen door te gaan, want de stukken moeten af.'

### Checklist beginners

- ✓ Hebt u wel tijd over naast uw baan?
- ✓ Is uw hoofdfunctie van voldoende statuus om anderen te beoordelen?
- ✓ Wat is uw persoonlijke motief om toezichthouder te worden?
- ✓ Past de begeerde nevenfunctie wel bij uw ervaring en interesse?
- ✓ Past de nevenfunctie ook bij uw hoofdfunctie? En hoe dan wel?
- ✓ Hebt u anderen iets te bieden als specialist, zoals financiën of IT?
- ✓ Bent u in staat tot onafhankelijke oordelen, ook over collega's in de raad?
- ✓ Bent u doorgaans een teamspeler?
- ✓ Kunt u heel goed doorvragen?

### Publieke sector

Het principe *Learn, earn and return* gaat bij de nieuwe generatie lang niet altijd op – ze zijn actief bestuurder én houden toezicht. Bovendien kiezen ze scherp. Zoals hoogleeraar aan de Erasmus Universiteit Kim Putters (39), net benoemd als directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Of Michael Jongeneel (39), na vijf jaar raad van bestuur bij de Triodos Bank nu de baas van het wereldwijde investeringsfonds daar. Beiden zijn toezichthouder in een groot ziekenhuis – niet



ECONOMIE



### William Schonewille (38)

Bestuursvoorzitter bij BarentsKrans, advocaten en notarissen. Commissaris bij woningbouwcorporatie Woonkracht10

'Ik was 24 en al drie jaar advocaat toen ik mijn eerste toezichtfunctie kreeg, bij een verzorgingstehuis. Ik vind bestuur en toezicht heel leuk. Ik heb nu één commissariaat en wil dat uitbreiden, zeker als ik eind dit jaar stop met het bestuursvoorzitterschap van BarentsKrans. Ik combineer juridische, financiële en economische expertise, heb zowel oog voor details als hoofdlijnen, en kan kritisch doorvragen. Door de zaken die ik als advocaat doe, vaak namens beleggers, zie ik ook wat er misgaat in het toezicht. Neem de rol van De Nederlandsche Bank bij het faillissement van DSB Bank. Of een woningbouwcorporatie waar de directie de commissarissen voorliegt. Er valt nog veel te winnen.'

### Femke Halsema (46)

Zzp'er. Voorzitter raad van commissarissen van WPG Uitgevers, adviseur bij onder meer ASN Bank

'Ik voel me senang bij WPG. Het is een mooi, oud bedrijf dat winst moet maken, maar waar nog ruimte is voor schoonheid: boeken. En het moet een slag maken naar nieuwe media. Dat interesseert me. Ik schat dat ik er één dag in de maand mee bezig ben. Met de raad vergaderen we zes keer per jaar. Ik praat maandelijks met de directie. In zekere zin is dit vergelijkbaar met het werk in de Tweede Kamer. Ik lees stukken, ik controleer. Maar anders dan in de oppositie moet ik de directie ook een veilige plek bieden. Ze moeten me vertellen wat er speelt. Ik ben nogal hands-on en vind het erg leuk om mee te denken. Dat is een risico, ja, ik probeer me in te houden. Ik moet afstand houden. De directie neemt de besluiten.'

dankzij decennia van ervaring als topman, maar om hun expertise in marktwerking, respectievelijk financiën en IT. En ze willen om persoonlijke redenen graag iets betekenen voor de gezondheidszorg. Ook anders: ze hebben gesolliciteerd op een vacature.

Oud-politicus Femke Halsema (46) zit de commissarissen voor van mediabedrijf WPG Uitgevers, en rapporteerde onlangs over de ontsparing van onderwijsgigant Amarantis. 'De cultuur en het beleid van een organisatie moeten niet in strijd zijn met de standpunten die ik altijd heb verkondigd. Ik ben gevraagd commissaris te worden bij een bank, maar ik had niet de indruk dat ik iets aan de bonussen kon doen. Bij een woningbouwcorporatie werd ik ongemakkelijk van de uitgestalde rijkdom en de kunst in de hal die in schril contrast stonden met haar goedkope huurwoningen. Dan moet je het niet doen.'

Wat maakt de nieuwe generatie tot een generatie? Er is meer dan leeftijd. Dertigers en veertigers van nu stonden nog niet aan het roer toen in de jaren negentig de overheid taken 'op afstand zette', marktwerking in de publieke sector introduceerde en toezicht namens de samenleving eiste. Sindsdien maakten commissarissen uit het bedrijfsleven, ge-



## Strengere wet voor toezichthouders

### Hoe functies worden geteld en welke organisaties het betreft

Op 1 januari jongstleden trad de Wet bestuur en toezicht in werking. Die regelt een aantal zaken. Zo is er nu een wettelijke basis voor de zogeheten *one-tier board*. Gangbaar bij Nederlandse vennootschappen is dat raden van bestuur en raden van commissarissen naast elkaar functioneren, waarbij commissarissen toezicht houden op het beleid van bestuurders. In een *one-tier* model, vooral toegepast in Angelsaksische landen, is er één raad waarin zowel uitvoerende leden als niet-uitvoerende leden (de toezichthouders) zitten.

Enkele grote bedrijven in Nederland hadden al een *one-tier board*, maar pas nu is met die wettelijke basis duidelijk hoe de taakverdeling binnen die ene raad kan worden geregeld en wat de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden zijn van de verschillende leden.

Op initiatief van Ewout Irgang, tot eind 2012 Tweede Kamerlid voor de SP, is verder het aantal toezichthoudende functies per persoon gemaximeerd op vijf. Het gaat dan om functies bij 'grote' naamloze en besloten vennootschappen. Een organisatie is groot als ze gedurende twee boekja-

ren voldoet aan ten minste twee van de volgende drie eisen: een balanstotaal van meer dan 17,5 miljoen euro, een netto-omzet van meer dan 35 miljoen en 250 of meer werknemers. Vele duizenden familiebedrijven bijvoorbeeld, vallen hieronder.

Stichtingen die aan de criteria voldoen en ook nog eens wettelijk verplicht zijn een jaarrekening op te stellen (denk aan ziekenhuizen, woningcorporaties en pensioenfondsen) worden ook tot de 'grote' organisaties gerekend. Uitgezonderd zijn stichtingen met een culturele, kerkelijke of charitatieve doelstelling. Ook coöperaties, waaronder kolossale ondernemingen als de Rabobank en FrieslandCampina, vallen niet onder de wet.

Het tellen van die functies gebeurt als volgt: wie uitvoerend bestuurder is bij een 'grote' organisatie heeft meteen drie streepjes achter zijn naam staan en mag er twee toezichtfuncties naast hebben. Het voorzitterschap van een raad van toezicht of raad van commissarissen kost twee punten. Beroepstoezichthouders, zonder voorzitterschappen, mogen er gewoon vijf hebben. Het beursgenoteerde bedrijfsleven had al een dergelijke regeling via de code voor goed ondernemingsbestuur ('Tabaksblad'). Die zelfregulering heeft per 1 januari dus plaatsgemaakt voor wetgeving.



wild vanwege hun kennis van bedrijfsvoering en financiën, vaker de overstap naar de publieke sector. En omgekeerd.

### Ongelukken

Al gebeuren en gebeuren onderweg ongelukken door falende bestuurders én toezichthouders, het ambt raakt wel degelijk geprofessionaliseerd. Zeker in het bedrijfsleven, maar sinds een jaar of tien heeft ook elke (semi-)publieke sector (zorg, onderwijs, woningcorporaties) een vereniging van toezichthouders, en aan de universiteiten kwamen in het toezicht gespecialiseerde hoogleraren.

'Tien jaar geleden had niemand een eigen profiel als commissaris, noch een opleiding, en benoeming was een zaak van coöptatie,' zegt Olaf Smits van Waesberghe (48), directeur van het Nationaal Register, gespecialiseerd in werving en selectie. 'Nu heeft iedere commissaris een profiel op grond van zijn expertise, gaat hij op cursus en gaat de helft van de werving via open vacatures.' Het Nationaal Register ontstond in 2004, opgericht door de sociale partners en het Nederlands Centrum voor Directeuren, om commissarissen te scholen die op voordracht van de ondernemingsraad worden benoemd. Het

Nationaal Register is uitgegroeid tot een uniek bestand van commissarissen, en van toezichthouders in de semi-publieke sector.

'Vroeger was het normaal dat bestuurders na hun pensioen bij hun eigen organisatie toezicht gingen houden. Ook dat neemt duidelijk af,' merkt Smits van Waesberghe. 'Het toezicht is minder een black box, voor de nieuwe generatie is het echt een vak.'

Wat ziet hij als vereisten? 'Het gaat om onafhankelijkheid én betrokkenheid.' Bij het vak hoort dat de commissaris niet alleen onafhankelijk staat tegenover bestuurders, maar ook tegenover de collega's in de raad. 'Vooral als het misgaat, is de neiging tot *group think* sterk – en juist dan moet je in staat zijn de rottige boodschap te brengen.'

Een aanwijzing dat ook de semi-publieke sector, in navolging van het bedrijfsleven, transparanter wordt, is de beschrijving van de

**Jeroen van der Veer: 'Niet-sturende vragen stellen, maar wel doorpeuren'**

raad van toezicht in het jaarverslag. Daar staat vaker om welke reden iemand in de raad zit, met welke expertise. Smits van Waesberghe: 'Dat is toch anders dan het rijtje namen van voor het leven benoemde notabelen uit de kennissenkring van bestuurders.'

Zit 'de nieuwe' op het pluche, dan is allicht zijn vraag: doe ik het eigenlijk wel goed? Vandaar dat allerlei initiatieven ontstonden om elkaar bij te praten, van advies te dienen, of – ook dat – te tippen voor een aantrekkelijke functie. Via de verenigingen, opleidingen of, bijvoorbeeld, De Nieuwe Commissaris (DNC). Dat is een 'onafhankelijk platform voor vernieuwing van het toezicht-houden', waarvan veelvuldig commissaris en bestuursadviseur Charlotte Insinger (47) mede de initiatiefnemer is. DNC organiseert geregeld 'tafelprogramma's' voor toezichthouders die elkaars dilemma's willen delen, en die daar op uitnodiging verschijnen. 'Het is mijn inhoudelijke ambitie,' vertelt Insinger, 'om met DNC de uitoefening van het vak van commissaris te verbeteren.'

Minder formeel is het Platform voor Innovatie in het Toezicht (PIT), opgericht door ondernemer Karin Doms (45), met een achtergrond bij woningcorporaties, en bedrijfs-



# Klaar voor de overdracht

## Volgens Elsevier in samenwerking met het Nationaal Register

**Naam, hoofdfunctie** ➔ belangrijkste toezichtfuncties

- Dirk Anbeek** (49), CEO Wereldhave ➔ Ordina, Deen Supermarkten
- Barbara Baarsma** (43), directeur SEO Economisch Onderzoek en bijzonder hoogleraar ➔ Loyalis NV, St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg, Stichting Espria, Woonzorg Nederland, BNN, Stichting G500
- Cornelie van Bergenhenegouwen-Bolhuis** (43), manager marketing opleidingsinstituut VTL (transport en logistiek), ➔ zorginstelling SHDH
- Hans Biesheuvel** (48), voorzitter MKB-Nederland ➔ Eekels pompen, Mega Groep, Itho Daalderop
- Mirjam de Blécourt** (49), partner Baker & McKenzie ➔ Arbo Unie, Het Concertgebouw Fonds (bestuur)
- Femke den Boer** (43), Directeur Akademie voor Kunst en Vormgeving St. Joost ➔ Openbare Bibliotheek Amsterdam, NTR (publieke omroep)
- William Bontes** (43), CFO RET ➔ Afvalverwerkingsbedrijf Cyclus NV, Stichting Kinderopvang Barendrecht WereldKidz
- Bernard Bot** (47), CEO TNT Express (a.i.), na 1 juni CFO ➔ Avio-Diepen
- Maartje Bouvy** (41), vicepresident Finance NetCo, KPN ➔ Woningcorporatie GoedeStede, Curatorium EMFC Nyenrode Business University
- Jurgen van Breukelen** (44), voorzitter raad van bestuur KPMG ➔ Stichting Alzheimer Nederland
- Heleen Dura-Van Oord** (40), oprichter DQ&A Media Group, Zakenvrouw 2013 ➔ Catawiki
- Marry de Gaay Fortman** (47), advocaat en partner Houthoff Buruma ➔ Royal HaskoningDHV, VGZ, Stedelijk Museum Amsterdam
- Leonard Geluk** (42), voorzitter College van Bestuur ROC Midden Nederland ➔ Cardea Jeugdzorg, Nederlands Jeugdinstituut
- Karien van Gennip** (44), directeur Private Banking & Investments ING ➔ Deltares, SOS-Kinderdorpen, Oscar Carré Fonds (comité van aanbeveling)
- Laetitia Griffith** (47), staatsraad Raad van State ➔ HCSS/TNO, Stichting Gemeentemuseum Den Haag, Stichting Escher Collectie
- Els de Groot** (47), CFO Schiphol Group ➔ Beter Bed Holding
- Steven ten Have** (45), consultant ➔ Cito, ABN AMRO
- Lodewijk Hijmans van den Bergh** (49), lid raad van bestuur Ahold ➔ Luchtverkeersleiding Nederland, Koninklijk Concertgebouworkest (bestuur)
- Wendela Hingst** (47), directeur Operations Isala Klinieken ➔ RIAGG Amersfoort & Omstreken
- Timo Huges** (47), CEO FloraHolland ➔ Havenbedrijf Rotterdam
- Martin Kemper** (44), zelfstandig ondernemer ➔ Holland Colours
- Wanda van Kerkvoorden** (45), mede-oprichter SOLV Advocaten ➔ PGGM, Butterfly Works
- Heleen Kersten** (47), advocaat en partner bij Stibbe ➔ Van Lanschot Bankiers, Egeria Investments
- Evert-Jan Kooistra** (46), CFO BinckBank ➔ Exact Holding
- Alois Kregting** (45), chief information officer DSM ➔ Ordina
- Fleke van der Lecq** (46), hoogleraar Erasmus School of Economics ➔ Delta Lloyd, CBR
- Mijntje Lückers-Rovers** (44), hoogleraar Corporate Governance Nyenrode Business University ➔ Achmea, beleggingsfondsen en groenfondsen ASN Bank
- Thessa Menssen** (45), CFO BAM Groep ➔ PostNL, Vitens, Rotterdams Philharmonisch Orkest, Maritiem Museum
- Peter Molengraaf** (47), bestuursvoorzitter Alliander ➔ DNV Kema
- Jolanda Poots-Bijl** (43), ex-CFO VolkerWessels ➔ Gasunie
- Esther Raats-Coster** (43), beroepsbestuurder ➔ Rabobank Rijnstreek, KNGF geleidehonden
- Thierry Schaap** (41), partner Brand New Day ➔ Exact Holding
- Ieko Sevinga** (47), lid raad van bestuur Van Lanschot Bankiers ➔ Van Lanschot Chabot Holding, De Persgroep
- Carla Smits-Nusteling** (46), ondernemer, ex-CFO KPN ➔ ASML
- Desiree Theyse** (44), hoofd Vastgoedfinanciering Van Lanschot Bankiers ➔ Nedap
- Ingrid Thijssen** (44), directievoorzitter NS Reizigers ➔ Hogeschool Utrecht
- Herna Verhagen** (46), CEO PostNL ➔ Nutreco, SNS REAAL
- Annerie Vreugdenhil** (49), directeur zakelijk ING Nederland ➔ Mondriaan Fonds, Rotterdam School of Management
- Carla van der Weerd-Norder** (49), eigenaar/directeur Accent Organisatie Advies ➔ Triodos Bank, Saxion Hogescholen
- Carla van de Wiel** (45), algemeen directeur corporatie Vidomes ➔ Waterland Ziekenhuis
- Joop Wijn** (43), lid raad van bestuur ABN AMRO ➔ Schiphol Group, Jaarbeurs Utrecht, Stadsherstel Amsterdam
- Marjet van Zijlen** (46), consultant ➔ Holland Casino, Verbrugge Terminals, Wessanen

## Caroline Princen (46)

**Lid raad van bestuur ABN AMRO, lid raad van toezicht Universiteit Utrecht en Eye (nieuwe Filmmuseum), plus aantal adviesraden. Was eerder algemeen directeur Nedstaal**

'Het begint ermee dat je wordt gevraagd, maar ik ben kritisch. De Universiteit Utrecht is mijn alma mater, en ik houd van film. Ik moet wel affiniteit hebben met een product of organisatie. Het gaat goed in mijn werk, en dan vind ik het leuk om elders als toezichthouder iets toe te voegen met mijn ervaring. Die ligt in mijn geval bij het ondernemerschap en veranderen van organisaties. Je bent vooral sparringpartner, het is belangrijk dat een bestuurder wordt getest door mensen van buiten zijn eigen organisatie. Het is überhaupt nuttig voor een bestuurder om zelf toezichthouder te zijn. Zo leer je te balanceren tussen de *balcony and the dance*. Als toezichthouder op de *balcony* kijk je van grotere afstand, als bestuurder zit je meer in de *dance*. Leren afstand te houden, draagt bij aan je eigen leiderschap. Zelf neem ik de wisselwerking met onze commissarissen uiterst serieus.'

jurist Hanske Plenge (52). Beiden hebben functies als commissaris en toezichthouder. Het netwerk telt zo'n 1.600 deelnemers. Zij zien eerder een onderscheid *new school* en *old school* dan jong en oud. Doms: 'Nieuw is inzien dat het om teamwork gaat, dat de optelsom van oud-CEO's en oud-CFO's niet automatisch het beste toezicht oplevert. Zo'n raad moet een goed kabinetje zijn.' De eisen: 'Communicatief zijn, *character* is belangrijker dan *competence*, je moet het lef hebben voor tegenspraak in de boardroom.'

Jong of oud, *new of old school*, iedere toezichthouder kan te maken krijgen met lijken in de kast. Rinnooy Kan: 'Dan is het zaak zo snel mogelijk te achterhalen wie dat lijkt heeft opgeborgen en waarom. Maar als de accountant het niet zag, dan zie jij het ook niet.' De crux van goed toezicht volgens Van der Veer is 'de kunst verstaan om op het juiste moment, dus ook niet te vroeg, niet-sturende vragen te stellen, niet meteen te laten blijken wat je vindt. Maar wel doorpeuren.'

Zelfs als jong en oud het erover eens zijn dat het belangrijk is om tijd te maken, blijven er grappige verschillen. Detail: gevraagd naar het tijdsbeslag, rekent Rinnooy Kan prompt in uren voor waar, hoeveel en wanneer. Fleur





Spijker (41), advocaat en partner bij Boekel De Nerée, zegt over haar nevenfuncties en het tijdsbeslag: 'Dat loopt overal doorheen, het zal een paar uur per week zijn.' Ze verklaart: 'Ik ben fit, heb een hoog energielevel, heb drie kinderen en loop marathons.'

*Elsevier* kwam ook veelbelovende bestuurders tegen die nog niet actief zijn in toezicht, maar alles mee hebben en dat ooit ongetwijfeld gaan doen. Ze maken steil carrière bij grote beursgenoteerde concerns en hebben nog geen tijd voor een commissariaat.

Neem Eelco Hoekstra, de pas 41-jarige CEO van opslagbedrijf Vopak. Of Jean-Marc Huët, 43, de financieel topman van voeding- en zeeperconcern Unilever. Nog zo'n kandidaat: Pieter Nota, 48, lid van de raad van bestuur van technologieconcern Philips. En wat te denken van Ralph Hamers? Later dit jaar volgt de nu 46-jarige topman van ING België Jan Hommen op als CEO van de hele bank- en verzekeringsgroep.

Van der Veer: 'Mijn advies: prima als je er een commissariaat naast doet, maar zeker niet als je net tot CEO bent benoemd. Doe het na een paar jaar, als je je eigen vak beheerst.'

Het is voor hen een kwestie van tijd, en van de bereidheid 'iets terug te doen'. ■

### Mirjam van Praag (45)

Hoogleraar economie Universiteit van Amsterdam (UvA), wetenschappelijk directeur Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE), Kroonlid SER, lid Centrale Plancommissie, bestuurder SEO Economisch Onderzoek, commissaris pensioenuitvoerder APG

'Ik wil maatschappelijk iets betekenen, maar de mix van nevenfuncties moet passen bij mijn hoofd baan aan de UvA, waarin het bevorderen van het ondernemersklimaat, onderzoek en onderwijs centraal staan. Dat vereist een netwerk in bedrijfsleven en politiek. APG was een startend bedrijf toen ik begon, dat was boeiend. Nu vind ik vragen over strategie en prestatie meting en beloning interessant, de remuneratie. Heb je een hoofd baan, dan moet je verantwoorden wat je ernaast doet. Daarom maak ik scherpe keuzes. Toezichthouden is complex. Dus: je moet er verstand van hebben en tijd kunnen maken.'