

A vertical ladder is positioned on the left side of the page, extending from the bottom to the top. The background is a bright blue sky with soft, white clouds. The text 'commissarissen' is centered in the upper half, 'Top' is to the right of the center, and 'Honderd' is at the bottom, all in a large, black, sans-serif font.

commissarissen Top Honderd

Voor de vierde keer is oud-Akzo Nobel-topman Kees van Lede de machtigste commissaris van Nederland. Het is over het algemeen echter alsof de commissarissen als tuinders de sprinkhanen wijzen op veldjes die kunnen worden kaalgevreten.

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

CommissarisenTop100



- 1 (1) Kees van Lede (1942)**
ex-voorzitter RvB Akzo Nobel
v Heineken
c Sara Lee International
c Philips
c Reed Elsevier
c Akzo Nobel
c Air France-KLM
c Dura Vermeer
c Air Liquide (Fr)
c Sara Lee Corp (VS)
a JP Morgan



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



- 3 (34) Dudley Eustace (UK) (1936)**
ex-vice-voorzitter RvB Philips
v Aegon
v Sendo
c KPN
c Hagemeyer
c VNU



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



- 5 (3) Jan Michiel Hessels (1942)**
ex-voorzitter hoofddirectie Vendex KBB
v Euronext
c Philips
c Fortis
c Heineken
a Blackstone



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



- 7 (14) Lense Koopmans (1943)**
ex-voorzitter RvB TBI
v Rabobank
c Nuon
c Huntsman
c IHC Holland
c NOM
c TNO



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



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



- 10 (87) Fokko van Duyn (1942)**
ex-joint CEO Corus
v DNB
v OPG
v Gamma
c TenneT
c Samas

'Koning Kees'. Zo kunnen we Kees van Lede wel bijna gaan noemen, nu hij voor de vierde achtereenvolgende keer bovenaan de lijst supercommissarissen troont. Dit komt uit het onderzoek van Management Scope naar de belangrijkste commissarissen in Nederland. Deze CommissarissenTop100 werd voorgaande jaren uitgevoerd door Elan, maar wordt vanaf heden uitgevoerd door Management Scope. Maar liefst negen commissariaten bij grote en gezichtsbepalende binnen- en buitenlandse bedrijven heeft Van Lede. Een dergelijk goed gevulde portefeuille is alleen werkbaar als zich geen onverwachte crises voordoen. Gelukkig is er momenteel nergens brand in de drukke toezichtpraktijk van Van Lede. De fusie tussen Air France en KLM is afgerond en bij Heineken is het weer een stuk bieriger sinds Van Lede topman Thony Ruys naar huis stuurde en Jean-François van Boxmeer installeerde in de voormalige huiskamer van de familie Heineken. Bovendien heeft hij bij zijn commissariaten tot nu toe weinig last gehad van de 'sprinkhanenplaag' die het Nederlandse bedrijfsleven teistert: de snelle opkomst van buitenlandse activistische beleggers die volgens minister Joop Wijn als sprinkhanen het ene na het andere bedrijf kaalvreten door ze te dwingen tot sanering en splitsing. Hij is zelfs adviseur bij JP Morgan, een van de grootste aanbieders van private equity. Toch wil Van Lede het rustiger aan gaan doen. Volgend jaar stapt hij op bij twee bedrijven en het jaar erna geeft hij minstens nog één commissariaat op, kondigde hij aan. Welke dat zijn, zei hij er niet bij. Heineken zal het niet zijn, daar is van Lede net herbenoemd als president-commissaris, maar bij Akzo Nobel, Philips en Reed Elsevier loopt volgend jaar zijn benoemingstermijn af. Of zal hij de buitenlandse commissariaten laten schieten? Hoe dan ook, Koning Kees zal volgend jaar de CommissarissenTop100 niet langer regeren.

Zijn kroonprins staat op nummer 2 van de lijst: Jan Hommen. De ex-CEO van Philips manifesteerde zich na zijn pensionering als een soort vliegende keep: niet alleen trad hij na het boekhoudschandaal direct toe tot de raad van commissarissen van Ahold om daar de financiële administratie weer op poten te helpen zetten, ook verving hij Morris

Tabaksblat als chairman bij Reed Elsevier en president-commissaris bij TNT, toen deze om gezondheidsproblemen plotseling terugtrad. Als chairman is Hommen twee dagen per week actief bij Reed Elsevier, maar ook bij TNT zal hij het afgelopen jaar vaak op zijn post geweest zijn. Hommen heeft bij TNT namelijk wél last van de sprinkhanenplaag en splitst de logistiekdivisie af om zich daartegen te verweren. Verder waren er de berichten over verzwegen Britse belastingclaims, die de reputatie van TNT en CEO Peter Bakker dreigden te beschadigen. Ook als commissaris bij ING stuitte hij op reputatieproblemen, door een omvangrijke voorkenniszaak en sterke verwaarlozing van het thema *compliance* door de concerntop. Juist bij chaos en crisis komen de rust, ervaring en gedegenheid van Hommen goed tot hun recht, net als destijds bij Ahold. Uitgerekend dat commissariaat stoot Hommen volgend jaar af, om aan de code-Tabaksblat te voldoen, die maximaal vijf commissariaten bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen toestaat.

Op nummer 3 staat de voorganger van Hommen bij Philips: Dudley Eustace (zie ook kader pagina 12). De Brit stond vorig jaar nog op nummer 34, maar steeg met stip door zijn nieuwe commissariaat bij VNU. Een aantal bestuurders op deze lijst raakte de toezichtpositie bij VNU juist kwijt, onder wie voorzitter Aad Jacobs, Peter Elverding, oud-VNU-topman Joep Brentjens en René Dahan. Als één man stapten ze op na een beslissende slag in het gevecht tegen aandeelhoudersactivist Knight Vinke. Eustace werd vervolgens door de aandeelhouders gevraagd om toe te treden, als enige onafhankelijke commissaris in de zin van de code-Tabaksblat, in een raad die verder bestaat uit de vooruitgeschoven posten van de private equity-investeerders die VNU hebben opgekocht.

Gat in de heg

In de rest van de top10 schittert een aantal langjarige commissarissen door afwezigheid. De veelgeplaagde Jacobs, vorig jaar nog op nummer 2, is uit de top100 verdwenen na het opgeven van zijn (president-)commissariaten bij onder meer Shell en VNU. Vooral



De heerschappij van Koning Kees (nr.1)

Als bestuurder was Kees van Lede (63) het prototype van de sobere leider. De oud-werkgeversvoorzitter en oud-topman van Akzo Nobel heeft nooit de sterstatus geambieerd die sommige van zijn collega-CEO's najoegen. Sommigen zouden Van Lede zelfs net zo grijs noemen als zijn correcte pakken. Paradoxaal genoeg is het wellicht juist die saaiheid die Van Lede indertijd heeft doen stijgen naar de positie van machtigste commissaris van Nederland. Tijdens de recessie van de afgelopen jaren zochten ondernemingen niet langer naar commissarissen met celebrity-status, maar naar onopvallende toezichthouders met bewezen kwaliteiten. Charismatische leiders gedijen alleen in een hoogconjunctuur.

Daarnaast beschikt Van Lede over internationale ervaring, een netwerk van elastiek, adellijke connecties en prestigieuze buitenlandse nevenfuncties. Via zijn adellijke vrouw en zijn zus, een van de zes hofdames van Koningin Beatrix, is Van Lede geparenteerd aan de beste families. Daarnaast heeft hij als chairman van het prestigieuze Insead in Fontainebleau en als lid van de invloedrijke Amerikaanse denktank The Conference Board, een hotline naar de meest vooraanstaande managementdenkers en -kennis. Verder is hij adviseur bij JP Morgan. Geen wonder dat de *fine fleur* van het Nederlandse bedrijfsleven hem graag als toezichthouder binnenhaalde na zijn terugtreden in 2003 bij Akzo Nobel. Volgend jaar geeft Van Lede een aantal commissariaten op. Hij wil meer aandacht besteden aan de publieke zaak. Eerder had hij al zitting in de commissie-Dijkstal, die een advies uitbracht over de honorering binnen de overheid en de (semi-) publieke sector. Bovendien wil hij meer lezen en tijd aan zijn vrouw besteden. In *FEM Business* zei hij daarover: 'Bedrijven hebben geen idee hoe druk ik het heb. Ze denken allemaal: ach, hij is gepensioneerd, hij heeft wel tijd voor ons.'

Too Dutch...

	2006	2005	2004	1998	1986
Aantal buitenlandse commissarissen	12	11	11	10	4

Van de honderd commissarissen zijn er twaalf van buitenlandse afkomst. Dat aantal is nu al drie jaar vrijwel constant. Als het aantal buitenlandse toezichthouders een graadmeter is, dan is er van daadwerkelijke mondialisering van het Nederlandse bedrijfsleven geen sprake. De meeste buitenlandse commissarissen hoeven niet ver te vliegen voor de vergadering: ze komen uit België, Duitsland, Engeland of Frankrijk en een enkeling uit de VS. Andere huidskleuren, religies of culturen komen we niet tegen. China, India en Rusland mogen dan belangrijke groeiemarkten zijn voor Nederlandse concerns, in de rvc's weerspiegelt zich dat niet. Wel opmerkelijk is dat vier buitenlandse commissarissen uit de top100 een voorzitterschap bij een AEX-fonds bekleden: een Brit bij Aegon, een Amerikaan bij ABN Amro, een Duitser bij Randstad en een Fin bij Shell.

het gevecht bij VNU is de oud-ING-topman niet in het eenvoudige blauwe pak gaan zitten. Zeker niet nadat de aandeelhouderactivisten hem helemaal naar Barbados hadden laten komen, om hem na tien minuten alweer buiten de deur te zetten. Met ongekende bitterheid keek hij in een interview in *Het Financieele Dagblad* terug op zijn bestaan als commissaris. Jacobs vond dat hij de laatste paar jaar van zijn leven vergooid had en wilde niets meer met het bedrijfsleven te maken hebben, want: "Het is mijn wereld niet meer". Ook Aarnout Loudon verdween uit de top10. Loudon is een typische representant van de oude wereld waar Jacobs op doelt: ruim dertig jaar lang figureerde de aristocratische oud-topman van Akzo Nobel in een hecht geknoopt web van commissariaten en bestuursfuncties. Hij kreeg zelfs de bijnaam 'keizer der commissarissen'. Dit voorjaar gaf hij zijn president-commissariaten bij Akzo Nobel en ABN Amro op, komend voorjaar neemt hij afscheid bij Shell. Loudon kreeg als president-commissaris van bouwer HBG als een van de eersten te maken met muitende aandeelhouders, die meer zagen in een fusie met Boskalis dan in een joint-venture met Ballast Nedam. De Ondernemingskamer veroordeelde Loudon en zijn mede-commissarissen vier jaar geleden zelfs tot wanbeleid.

Geen echte nieuwkomers, wel comeback kids

Een uitspraak die later overigens weer werd ingetrokken door de Hoge Raad. Het incident inspireerde de commissie-Tabaksblat om de aandeelhouder meer macht te geven. Daarmee werd het gat in de heg gecreëerd, waar de activistische aandeelhouders nu zo gretig doorheen kruipen. Volgens ex-Vendex KBB-topman Jan Michiel Hessels is er sprake van een weeffout in de code-Tabaksblat, doordat wel de rechten van aandeelhouders worden benoemd, maar niet is vastgelegd dat het ondernemingsbestuur ook rekening moet houden met andere stakeholders, zoals in de wet staat. Zo bezien heeft Loudon zelf bijgedragen aan de teloorgang van de ►

- 11 **(7) Karel Vuursteen (1941)**, ex-voorzitter RvB Heineken
c Akzo Nobel, c ING, c Heineken Holding, a Henkel, a CVC
- 12 **(10) René Dahan (1941)**, ex-vice-president ExxonMobil
v Ahold, c Aegon, c TNT
- 13 **(44) Rob Abrahamsen (1938)**, ex-CFO KLM
c TNT, c BAM, c Haven R'dam, c BNG, c Pon
- 14 **(19) Maarten van den Bergh (1942)**, ex-vice-voorzitter Groepsdirectie Shell
v Akzo Nobel, c Shell, c British Telecom, c British Airways
- 15 **(28) Lord Colin Sharman of Redlynch (UK) (1943)**, ex-chairman KPMG International
v Aviva (UK), c ABN Amro, c Reed Elsevier, c Aegis, c BG
- 16 **(24) Jan Kalff (1937)**, ex-voorzitter RvB ABN Amro
v Schiphol, v Stork, c HAL, c Volker Wessels, c AON
- 17 **(43) Adri Baan (1942)**, ex-lid RvB Philips
v Wolters Kluwer, v Hagemeyer, c Océ, c Volker Wessels, c ICI, c International Power
- 18 **(13) Ewald Kist (1944)**, ex-voorzitter RvB ING
c Philips, c DSM, c DNB
- 19 **(35) Jos Streppel (1949)**, CFO Aegon
c KPN, c Van Lanschot
- 20 **(39) Ton Risseuw (1936)**, ex-president-directeur Getronics
v KPN, c Heineken, c Blokker
- 21 **(20) Cor Herkströter (1937)**, ex-voorzitter Groepsdirectie Shell
v ING, v DSM, a Robert Bosch
- 22 **(30) Victor Halberstadt (1939)**, hoogleraar RUL
c KPN, c TNT, a DaimlerChrysler, a Chugai, a Goldman Sachs
- 23 **(37) Klaas Westdijk (1941)**, ex-voorzitter RvB Connexion
v Connexion, c Fortis, v Eneco
- 24 **(8) Willem Stevens (1938)**, advocaat Baker & McKenzie
v Borstlap, c Aegon, c Schiphol, c TBI
- 25 **(40) Rolf Stomberg (D) (1940)**, ex-CEO BP Oil International
c Reed Elsevier, c TNT, c BP (D), c Scania, c Hoyer, c Smith
- 26 **(-) Tom de Swaan (1946)**, ex-CFO ABN Amro
c DSM, c Ahold, c Buhmann, c GlaxoSmithKline
- 27 **(23) Peter Elverding (1948)**, voorzitter RvB DSM
c DNB, c Océ
- 28 **(84) Theo de Raad (1945)**, ex-lid RvB Ahold
c CSM, c Hagemeyer, c HAL, c Vion
- 29 **(26) Jeroen van der Veer (1947)**, CEO Shell
c Unilever
- 30 **(59) Dien de Boer-Kruyt (1944)**, persoonlijk adviseur
c Reed Elsevier, c Sara Lee International, c Allianz NL, c Imtech
- 31 **(29) Elco Brinkman (1948)**, voorzitter Bouwend Nederland
v AM, c Du Pont Ned, c Philip Morris Holland, c FGH
- 32 **(58) Shemaya Levy Chocron (Fr) (1947)**, ex-CFO Renault (Fr)
c TNT, c Aegon, c Segula, c Nissan Global (Jap.)
- 33 **(21) Antony Burgmans (1947)**, ex-CEO Unilever
Chairman Unilever, c Akzo Nobel, c BP (UK) a Allianz
- 34 **(31) Jacques Schraven (1942)**, ex-voorzitter VNO-NCW
v Corus Nederland, c Corus Group, c Nuon, c Fortis Obam, c Oranje-Nassau
- 35 **(38) Wim Meijer (1939)**, ex-staatssecr. CRM/CvdK Drenthe (PvdA)
v Nuon, v NS, c TBI
- 36 **(36) Leo van Wijk (1946)**, vice-president RvB Air France-KLM
c Aegon, c Randstad
- 37 **(64) Rob Pieterse (1942)**, ex-voorzitter RvB Wolters Kluwer
v Grolsch, c Essent, c CSM, c Wegener, c Connexion
- 38 **(-) Gert-Jan Kramer (1942)**, ex-president directie Fugro
v BAM, c ABN Amro, c TNO, c Fugro
- 39 **(54) Martijn van der Vorm (1958)**, voorzitter RvB HAL
v Vopak, c Boskalis, c Univar
- 40 **(-) Jorma Ollila (Fi) (1950)**, ex-CEO Nokia
v Shell, v Nokia, c Ford
- 41 **(-) Arthur Martinez (USA) (1939)**, ex-voorzitter Fed.Res.Bank Chicago
v ABN Amro, c PepsiCo, c IFF, c Claiborne, c IAC

oud-Hollandse herencultuur. Pikant in dit verband is ook zijn adviseurschap bij Lehman. En hij is niet de enige commissaris die private equity adviseert, zoals bij Van Lede al beschreven. Het is alsof de tuinders zelf de sprinkhanen wijzen welke veldjes zich het best lenen om kaalgevreten te worden.

De zojuist gevallen naam Boskalis leidt automatisch tot een derde opvallende afwezige in de top10: Rinus Minderhoud. Vorig jaar was Minderhouds ster nog rijzende en stond hij op nummer vier, onder meer door zijn benoeming tot president-commissaris bij Boskalis. Krap een jaar later stapte hij met drie van zijn medecommissarissen op. De reden: ruzie met het Boskalis-bestuur over wie de opvolger van topman Rob van Gelder mocht aanwijzen. Samen met medecommissaris Henk Benjamins klapte Minderhoud een paar weken later uit de commissarissenvergadering door de gang van zaken minutieus te reconstrueren in de pers. Ook al iets wat in de oude wereld nooit zou zijn voorgekomen.

De nieuwkomers in de top10 zijn juist weer wel representanten van die oude wereld. Het zijn dan ook geen echte nieuwkomers, maar *comeback kids*: Kees Storm bijvoorbeeld (nr. 6, vorig jaar nog op 22) die er een commissariaat bij Unilever bij kreeg en Lense

Koopmans (nr. 7, vorig jaar nog op 14). Ook Fokko van Duyn is een oude bekende. Hij kwam binnen in de top10 als hekkesluiter. De voortijdig vertrokken joint-CEO van Corus heeft geen glanzende carrière achter de rug, maar heeft vorig jaar tóch een topcommissariaat toegeschoven gekregen: hij is president-commissaris bij De Nederlandsche Bank, een functie die altijd wordt gegund binnen het *old boys network*.

Wel nieuw in de lijst zijn twee bestuurders die het pluche net verlaten hebben: Tom de Swaan (komt met stip binnen op nr. 26) en Gert-Jan Kramer (nr. 38) (zie kaders). Een opmerkelijke stijger is verder Theo de Raad, het voormalige Ahold-bestuurslid dat het boekhoudschandaal wist te overleven. Terwijl Cees van der Hoeven en Michiel Meurs dit jaar hun rechtsgang maakten, is De Raad kennelijk onbesmet genoeg om commissariaten te vervullen. Dit jaar kreeg hij er zelfs nog twee bij: vleesverwerker Vion en geldverwerker HAL.

Het Maximum van Morris

Gek genoeg leidt de hierboven gesignaleerde afbrokkeling van de oude wereld niet tot een verjonging van het commissariaat.



De comeback van Dudley Eustace (nr. 3)

'Cash = king' stond er volgens de legende op het koffertje van Dudley Eustace, toen hij nog financiële man van Philips was. Jan Timmer haalde de in Oxford geboren Brit weg bij British Aerospace, waar hij door een ongelukkig verlopen emissie in de City door het leven ging als *Useless Eustace*. Daarvoor werkte hij 23 jaar bij staalbedrijf Alcoa.

Bij Philips liet Eustace als een virtuoos financieel goochelaar de loodzware schuldpositie verdwijnen en ont-popte hij zich na zijn pensionering tot crisismanager van het Nederlandse bedrijfsleven: eerst bij KPN, toen bij Ahold waar hij Michiel Meurs verving als CFO ad interim. Volgens Eustace stelde hij vooral zijn geloofwaardigheid ter beschikking, waarvoor hij zich met 1,7 miljoen euro overigens goed liet betalen. Bij VNU staat hij als

enige onafhankelijke commissaris tegenover het consortium van private equity-investeerdere. Geen benijdenswaardige positie, maar met zijn Angelsaksische achtergrond en brede ervaring in het Nederlandse bedrijfsleven, in combinatie met zijn Britse wellevendheid en droge humor, zou Eustace zich nog wel eens staande kunnen houden ook.



De hoogste binnenkomer: Tom de Swaan (nr. 26)

'Turbo Tommy' luidt de bijnaam van Tom de Swaan (60). De ex-bankier staat bekend als een werkezel, bij wie gedrevenheid en charme strijden om de voorkeur. De Swaan maakte in 1999, na een carrière van 26 jaar bij De Nederlandsche Bank, een even ongebruikelijke als controversiële overstap naar ABN Amro. De andere banken waren als de dood dat De Swaan hun geheimen zou delen met zijn nieuwe werkgever. Bij ABN Amro vormde hij als CFO een strategische tandem met topman Rijkman Groenink en was hij als CRO verantwoordelijk voor het riskmanagement van de bank. Juist op dat laatste stuk liet hij vlak voor het afhechten van zijn loopbaan een steek vallen. Toen Rijkman Groenink voorstelde een rapport voor de toezichthouders te vernietigen, om dat daarna weer in te trekken, verzuisde De Swaan melding te maken van het incident. Het kwam Groenink en hem op

een berisping van de commissarissen te staan. Na zijn terugtreden bij ABN Amro aanvaardde De Swaan in snel tempo commissariaten bij Ahold, Buhrmann en DSM. Bij Ahold zal zijn expertise op het gebied van riskmanagement wederom van pas komen. Verstand van retail heeft hij niet, maar dat hoeft ook niet. De Swaan zal vooral dezelfde rust en het vertrouwen moeten uitstralen als Jan Hommen, wiens plaats in de raad van commissarissen hij overneemt.

Too old...

	2006	2005	2004	1998	1986
Gemiddelde leeftijd top100	61	61	61	61	60
Gemiddelde leeftijd top30	64	63	63	63	63

De jongste commissarissen:

François Pinault (44)
Annemiek Fentener van Vlissingen (45)
Marcel Smits (45)
Anton Poppelaars (47)
Marjan Oudeman (48)

De oudste commissarissen:

Harry Pennings (72)
Ton van de Graaf (71)
Abraham Cohen (70)
Dudley Eustace (70)
Wim de Kleuver (70)

De gemiddelde leeftijd van commissarissen ligt al jarenlang constant op 61 jaar. In de top30 is de gemiddelde leeftijd zelfs een jaartje gestegen naar 64 jaar. Daarmee is het Nederlandse commissariaat een van de weinige maatschappelijke gremia die voorlopig geen last hebben van de vergrijzing. Van grootschalige vernieuwing is evenmin sprake. In de totale CommissarisenTop100 is weliswaar een kwart van de commissarissen nieuw, maar dat geldt niet voor de dertig hoogste posities. De top30 wordt grotendeels bevolkt door dezelfde commissarissen als vorig jaar. Het *establishment* zit nog steeds stevig in het zadel. Dat wordt ook duidelijk als gekeken wordt naar de zittingstermijn van sommige commissarissen: maar liefst veertien commissarissen figureerden acht jaar geleden, in 1998, ook al in de top30. De open plekken die de pensionado's op de lijst achterlaten worden ingenomen door andere old boys, vers bloed weet nauwelijks tot de top door te dringen. Dat heeft wellicht ook te maken met de naweeën van de recessie. Het bedrijfsleven kijkt eerst de kat uit de boom en durft nog niet volop te gaan overnemen.

De tijd dat oud-topmanagers kwartetten met hun commissariaten is voorbij

Nederlandse bedrijven dreigen eerder zelf te worden overgenomen door private equity-investeerdere en hedge funds. En zolang (oud-)bestuurders nog druk zijn met risicomanagement en het zich van het lijf houden van veeleisende aandeelhouders (terwijl ze zich aan de andere kant gretig aanmelden als adviseur voor diezelfde bedrijfsopkopers), wordt hun keuze voor commissarissen vooral bepaald door behoudzucht en niet door de orthodoxie die soms nodig is om opnieuw de weg naar ondernemerschap in te slaan. Is er dan niets veranderd sinds Tabaksblat? Jawel, want de tijd dat oud-topmanagers konden kwartetten met hun commissariaten is voorgoed voorbij. De meeste (oud-)topmanagers willen hun commissariaten tegenwoordig op de vingers van één hand ▶

- 42 **(42) Durk Jager (USA) (1943)**, ex-CEO Procter & Gamble
v Wessanen, c KPN, c Eastman Kodak, c Chiquita c Polycom
- 43 **(-) Gerard Kleisterlee (1946)**, CEO Philips
c DNB
- 44 **(61) Wim van den Goorbergh (1948)**, oud-plv. voorzitter RvB Rabobank
c BNG, c OPG, c NIBC
- 45 **(46) Tony Ruys (1947)**, ex-voorzitter RvB Heineken
c ABN Amro, c Schiphol, c GTECH (USA)
- 46 **(47) Trude Maas-de Brouwer (1946)**, president Hay Vison Society
c ABN Amro, c Schiphol, c Philips Nederland
- 47 **(27) Rob van den Bergh (1950)**, oud-voorzitter RvB VNU
c Buhrmann, c ABN Amro, c Pon, a CVC
- 48 **(51) Jan Hendriks (1941)**, ex-DG Min. BiZa
v Scania Ned, c BNG, c Essent
- 49 **(-) Frans Cremers (1952)**, ex-CFO VNU
c NS, c Schiphol, c Fugro, c Vopak
- 50 **(-) Ad Scheepbouwer (1944)**, voorzitter RvB KPN
v Havenbedrijf R'dam
- 51 **(12) Harry Pennings (1934)**, ex-voorzitter RvB Océ
v Essent, v LIOF, c Wolters Kluwer
- 52 **(4) Marinus Minderhoud (1946)**, ex-lid RvB ING
v Getronics, v Vodafone Int.Holdings, c Rabobank
- 53 **(17) Fritz Fröhlich (D) (1942)**, ex-CFO Akzo Nobel
v Randstad, c Allianz Ned, c ASML, c Gamma
- 54 **(32) Paul van der Heijden (1949)**, rector magnificus UVA
c ING, c Nuon
- 55 **(45) Bernhard Bijvoet (1940)**, ex-voorzitter RvB Campina
c Rabobank, c Essent
- 56 **(56) Piet Moerland (1949)**, lid RvB Rabobank
c Essent
- 57 **(-) François Pinault (Fr) (1962)**, president PPR
c Gucci, c Mittal
- 58 **(71) Marcel Smits (1961)**, CFO RvB KPN
c Delta Lloyd
- 59 **(57) Sjoerd Eisma (1949)**, advocaat De Brauw Blackstone Westbroek
c HAL, c Rabobank
- 60 **(63) Kees Wiechers (1940)**, ex-voorzitter RvB Essent
c BNG, c Optas, c BAM
- 61 **(-) Rijkman Groenink (1949)**, voorzitter RvB ABN Amro
c SHV
- 62 **(33) Godfried van der Lugt (1940)**, ex-voorzitter RvB ING
v Siemens Ned., c ING
- 63 **(-) Niek Hoek (1956)**, voorzitter RvB Delta Lloyd
c NIBC
- 64 **(-) Bert Heemskerk (1943)**, voorzitter RvB Rabobank
c Boskalis
- 65 **(-) Anton Vermeer (1949)**, voorzitter ZLTO
v Vion, c Rabobank
- 66 **(53) Jan Peelen (1940)**, ex-lid RvB Unilever
v VVAA, c Arcadis, c Buhrmann, c Friesland Foods
- 67 **(5) Aarnout Loudon (1936)**, ex-voorzitter RvB Akzo Nobel
c Shell, a Allianz, a Lehman Brothers
- 68 **(88) André Olijslager (1944)**, ex-voorzitter concernirectie Friesland Foods
c ABN Amro, c Center Parcs, c Avebe, c Samas
- 69 **(52) Jan Maarten de Jong (1945)**, ex-lid RvB ABN Amro
c Dura Vermeer, c 's-Gravenhage, c Heineken, c Nutreco, CRH (Ierland)
- 70 **(70) Ton van de Graaf (1935)**, ex-secretaris-generaal ministerie AZ
c DNB, c Philip Morris Ned.
- 71 **(48) Hans Zwarts (1940)**, voorzitter KvK A'dam/ex-vz RvB Randstad
c NS, c Nuon
- 72 **(68) Johan van der Werf (1952)**, lid RvB Aegon
c Delta

kunnen tellen. Niet alleen vanwege het Maximum van Morris, maar ook uit lijfsbehoud. Regeldruk, aansprakelijkheidsrisico's, kans op reputatieschade en agressieve aandeelhouders hebben de top van het bedrijfsleven er niet leuker op gemaakt. De ondernemingen zelf zijn ook huiveriger geworden om commissarissen te benaderen die al vier andere zware commissariaten hebben. Hoe drukker een commissaris het heeft, hoe minder aandacht er immers overblijft voor hun onderneming. Andersom mogen nog actieve CEO's van hun commissarissen tegenwoordig weer vaker elders commissariaten vervullen. Met de economische opleving is het niet langer alle hens aan dek en krijgt het zittende management minder snel een schop onder de kont. Daardoor krijgen actieve bestuurders hun handen en agenda weer vrij voor baantjes buitenshuis. Inmiddels bestaat een kwart van de top100 weer uit actieve bestuurders (vorig jaar was dat nog maar een vijfde), onder wie vier bij de eerste 30: NS-topman Aad Veenman (nr. 8), Jos Streppel van Aegon (nr. 19), DSM-topman Peter Elverding (nr. 27) en Shell-CEO Jeroen van der Veer (nr. 29). De terugkeer van actieve CEO's en de risico-

mijdende voorkeur voor door de wol geverfde commissarissen uit eigen kring is wellicht de reden dat de opmars van vrouwen naar het commissariaat verder stagneert. Het aantal buitenlandse commissarissen neemt evenmin toe.

De meeste invloed lijkt echter niet langer te liggen bij de toezichthouders, zij het buitenlands of Nederlands, maar bij de mannen en vrouwen van private equity-investeerders en hedge funds. Zij staan niet in deze top100, maar oefenen indirect een beslissende invloed uit op de toekomst van ondernemingen. Dat doen ze onder meer door rechtstreeks de dialoog te zoeken met de commissarissen van de bedrijven in kwestie en vooral met de president-commissaris. Als we deze commissarissenranglijst niet zouden samenstellen naar macht, maar naar de zwaarte van de positie van de president-commissaris in het afgelopen jaar, dan zou de top5 er heel anders uit zien: 1. Aad Jacobs (ex-VNU), 2. Jan Kalff (Stork), 3. René Dahan (Ahold), 4. Paul van den Hoek (ASMI) en Pieter Bouw (CSM). Anno 2006 gaat het niet langer om de koningen of keizers der commissariaten, maar om de macht áchter de troon. ■



De nieuwe garde: Gert-Jan Kramer (nr. 38)

Gert-Jan Kramer (64) heeft volgens eigen zeggen nog nooit een managementboek ingekeken. Liever vertrouwt hij op de onderbuik en op zijn 'gouden regels' waarin hij de managementstijl bij ingenieursbureau Fugro door de jaren heen heeft samengebaldd. Desondanks - of misschien wel juist daardoor - heeft overnamekampioen Kramer het bijna 23 jaar weten vol te houden bij Fugro, dat hij van een noodlijdend beursfonds wist te transformeren tot een mondiaal bedrijf. Daarmee werd hij een van de langst zittende CEO's van een beursfonds. En nog kan Kramer geen afstand nemen: na zijn afscheid als topman werd hij direct commissaris bij Fugro, waarmee hij de code-Tabaksblat vrolijk aan zijn laars lapt. Bovendien leidde zijn aantreden tot het aftreden van Pieter Winsemius, nadat een evaluatie aantoonde dat een omvang van zes commissarissen

'optimaal' was. Kramer is ook toegetreden tot de raad van commissarissen van ABN Amro, waar hij al adviseur was. Een bijzondere benoeming, want de bank betreft zijn commissariaten meestal van de hofleveranciers van het bedrijfsleven - grote gerespecteerde ondernemingen als Philips, Unilever en Shell - en niet van een middelgroot ingenieursbedrijf als Fugro. Daarnaast bekleedt Kramer onder meer commissariaten bij BAM (voorzitter) en TNO.

De presidente-commissaris: Annemiek Fentener van Vlissingen (nr. 87)

Annemiek Fentener van Vlissingen (45), de dochter van de inmiddels overleden Frits, werkte na haar studie bedrijfskunde bij adviesbureau Ikon en liep zich daarna in de zijlijn warm voor de top van SHV 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 Makro's. Toen ze een tweeling kreeg, verkoos ze het moederschap boven de topfunctie bij het familiebedrijf. Wel volgde ze haar oom Paul, inmiddels eveneens overleden, op als president-commissaris van het concern. Daarmee is ze de enige vrouw die zo'n positie op holdingniveau bij een Nederlands bedrijf bekleedt. De als conservatief bekendstaande familiebedrijven lopen in dat opzicht juist vaak voorop. Daarnaast is de vrouw die volgens haar oom een 'bijzonder goed verstand' paart aan 'een aantrekkelijke persoonlijkheid', onder meer commissaris bij Draka, (een familieaandelen) en bij Heineken. Dat laatste is een logische benoeming, gezien 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. Maar eigenlijk heeft Annemiek al die oude banden niet nodig, ze heeft haar eigen netwerk. Zo studeerde ze in Groningen in dezelfde tijd dat Heineken-bestuurder Marc Bolland daar college liep. Ze kennen elkaar van het corps. Bolland is net weg bij de brouwer, Fentener van Vlissingen kan er nog twaalf jaar voort.

CommissarisenTop100

Too male...

	2006	2005	2004	1998	1986
Aantal vrouwelijke commissarissen	6	6	6	5	5

1. Dien de Boer-Kruyt (nr. 30)
2. Trude Maas (nr. 46)
3. Marjan Oudeman (nr. 75)
4. Lutgard van den Berghe (nr. 81)
5. Annemiek Fentener van Vlissingen (nr. 87)
6. Truze Lodder (nr. 91)

Met positie 30 staat Dien de Boer-Kruyt als machtigste vrouw op het randje van het domein van de ultieme macht. Tot dusver werd dat alleen nog betreden door de pumps van Neelie Kroes, die in 2004 op nummer 19 stond. De vrouwen zijn dezelfde als vorig jaar, met uitzondering van Marika van Lier Lels.

Van Lier Lels vertegenwoordigt samen met Corus-CEO Marjan Oudeman (nr. 75) een nieuwe lichte jonge vrouwelijke commissarissen die nu eens niet een achtergrond hebben als hoogleraar, politica, adviseur of directeur van een zorginstelling, maar op basis van hun managementervaring het gezag hebben om CEO's te corrigeren.

In totaal tellen de raden van commissarissen 35 vrouwen. Het aantal bedrijven met meer dan één vrouwelijke commissaris begint bovendien langzaam toe te nemen. Bij Ahold is de meerderheid van de commissarissen inmiddels vrouw: vier vrouwen tegenover drie mannen. En Numico benoemde dit voorjaar zelfs twee vrouwen tegelijk. Opvallend genoeg valt de keuze daarbij meestal op buitenlandse vrouwen.



Verantwoording

Een commissaris komt in aanmerking voor de CommissarisenTop100 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. De peildatum is 1 oktober.

73 (83) **Henk Scheffers (1948)**, CFO SHV
c Wolters Kluwer, c Friesland Foods

74 (49) **Henk Bodt (1938)**, ex-lid RvB Philips
v ASML, c DSM

75 (62) **Marjan Oudeman (1958)**, voorzitter directie Corus Ned.
c NS

76 **Henk Dalen (1952)**, CFO TNT
c NIBC

77 (67) **Cees Maas (1947)**, CFO/plv.vorzitter RvB ING
c FMO

78 (41) **Pieter Bouw (1941)**, ex-president-directeur KLM
v CSM, c Nuon

79 (69) **Dolf Collee (1952)**, lid RvB ABN Amro (tot eind 2006)
c FMO

80 (-) **Hans Smits (1950)**, president Directie Havenbedrijf R'dam
c KLM

81 (75) **Lutgard van den Berghe (B) (1951)**, hoogleraar Rijksuniversiteit Gent
c CSM, c SHV, c Electrabel, c Belgacom (B)

82 (15) **Arnold Walravens (1940)**, zelfstandig adviseur/ex-hoogleraar TUD
v Wolters Kluwer Ned, c Rabobank

83 (91) **Hans Blankert (1940)**, ex-voorzitter VNO-NCW
c Siemens, c Heijmans, c Beers, c Q-Park

84 (90) **Derk Haank (1953)**, voorzitter Bestuur Springer (D)
c Accell, c Nuon

85 (-) **Carlo de Swart (1941)**, ex-CEO Fortis ASR
v Wereldhave, c VGZ-Univ, c DAF Trucks

86 (50) **Joep Brentjens (1940)**, ex-voorzitter RvB VNU
v Océ, v Heijmans

87 (-) **Annemiek Fentener van Vlissingen (1961)**
v SHV, c Heineken

88 (78) **Herman Wijffels (1942)**, bewindvoerder Wereldbank/ex-voorzitter SER
c Sara Lee International, c SHV

89 (80) **Peter Wakkie (1948)**, lid RvB Ahold
c Wolters Kluwer

90 (-) **Abraham Cohen (USA) (1936)**, ex-president Merck Sharp & Dohme
c Akzo Nobel, c Teva Europe

91 (79) **Truze Lodder (1948)**, directeur De Nederlandse Opera
c Van Lanschot, c NS

92 (74) **Gilles Izeboud (1942)**, hoogleraar VU/ex-PricewaterhouseCoopers
c Buhrmann, c Delta, c ING Ned

93 (-) **Gerard van de Aast (1957)**, lid RvB Reed Elsevier
c Océ

94 (-) **Marcel Niggebrugge (1950)**, CFO NS
c Boskalis

95 (-) **Graaf Maurice Lippens (B) (1943)**, ex-CEO Fortis
v Fortis

96 (-) **Wim de Kleuver (1936)**, ex-vice-voorzitter RvB Philips
v Philips

97 (86) **Wim Dik (1939)**, ex-voorzitter RvB KPN
c Unilever, c Tele Atlas, c Logica CMG

98 (82) **Pieter Rietbergen (1944)**, directeur Optas
c CZ

99 (-) **Anton Poppelaars (1959)**, gedeputeerde Provincie Zeeland
v Evides, c Delta

100 (-) **Mel Kroon (1957)**, algemeen directeur Tennet
c Havenbedrijf R'dam

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