

de commissaris

Schiphol-CEO Jos Nijhuis
over kijken in de toekomst:

“We bespreken elk jaar een
vijfjarenplan met
de raad van commissarissen.”



COLOFON

De commissaris is een magazine dat zich richt op commissarissen van genoteerde en niet-genoteerde ondernemingen, bestuurders, bedrijfsjuristen en andere geïnteresseerden. De commissaris beoogt achtergrond en verdieping te geven op het gebied van corporate governance en verwante onderwerpen. De inhoud van de commissaris kan niet worden opgevat als juridisch advies.

Redactie:
 Aston Goad, advocaat
 aston.goad@dlapiper.com
 Yvette van Gernerden, advocaat
 yvette.vangernerden@dlapiper.com
 Léon Korsten, advocaat
 leon.korsten@dlapiper.com
 Sander Wiggers, notaris
 sander.wiggers@dlapiper.com
 Erik van Zadelhof, redactiesecretaris
 erik.vanzadelhof@langhofadvies.nl

Redactionele ondersteuning:
 www.redactiepartners.nl
 Gwen van Loon

Adres:
 DLA Piper Nederland NV
 Amstelveenseweg 638
 1081 JJ Amsterdam
 Postbus 75258
 1070 AG Amsterdam
 Tel: 020 541 98888
 Fax: 020 541 9999
 www.dlapiper.com

Stuur voor een kosteloos
 abonnement een e-mail aan:
decommissaris@dlapiper.com

Raad van advies: Prof. Mr M.J. Kroeze,
 L.A.C. Buchwaldt, Mw Mr E. Soerjatin,
 Prof. Dr E.J.J.M. Kimman, Th.J. van der
 Raadt, Prof. Dr R.G.C. van den Brink,
 K. Abrahams, Prof. Dr A.W.A. Boot,
 Drs I. Lurvink

DLA Piper Nederland biedt hoogwaardige juridische advisering. Meer dan 125 advocaten, notarissen en belastingadviseurs zetten zich dagelijks in voor zowel Nederlandse als buitenlandse cliënten. DLA Piper Nederland maakt integraal deel uit van DLA Piper, een wereldwijde juridische dienstverlener met 3500 juristen, werkzaam in 30 landen. DLA Piper is gevestigd in 69 belangrijke steden in Europa, het Midden-Oosten, Azië en de Verenigde Staten. In het kantoor Amsterdam legt het Boardroom-team - dat uit advocaten en notarissen is samengesteld - zich toe op maatwerkadvies aan bestuurders en commissarissen.



22
Nevenfunctie



28
**Verzekerings-
 aspecten van
 bestuurders**

pag. 4 **RondeTafel**
**Knallende ruzie en dan daarna
 toch een borrel drinken**
 Erik van Zadelhof

pag. 8 **Column**
Evaluatie raad van commissarissen
 Donna M. Hamlin en Rodria Laline

pag. 10 **Scenarioplanning en de raad**
 Alexander van de Putte en Ann K. Holder

pag. 12 **RondeTafel**
Commissaris bij een familiebedrijf
 Erik van Zadelhof

pag. 16 **To mediate or not to mediate**
 Steef Bartman

pag. 19 **Column**
Commissaris, blijf bij je leest!
 Thomas Aler

pag. 20 **Column**
Toezicht voor buiten
 Arthur Docters van Leeuwen

pag. 22 **Nevenfunctie Cateautje Hijmans van den Bergh**
**'Inspiratie elders laat je beter
 functioneren in je eigen omgeving'**
 Gwen van Loon

pag. 24 **Tweegesprek**
**Schiphol denkt voortdurend in
 scenario's op meerdere niveaus**
 Gwen van Loon

pag. 28 **Verzekeringsaspecten**
 Michel Visser en Freek Warmelink

pag. 30 **Vier lessen uit het Fortis-drama**
 Léon Korsten

**“Ik voorspel dat voorspellingen
 niet uitkomen”**

“Ik voorspel dat voorspellingen niet uitkomen” is een intrigerende uitspraak van Alexander Rinnooy Kan die geknipt uit NRC Handelsblad bij een van de redactieleden thuis op de ijskast hangt. Altijd waar immers: als de voorspelling wel, maar ook als zij niet uitkomt. In dit nummer van *de commissaris* aandacht voor informatie als basis van toezicht. Naarmate informatie meer op de toekomst betrekking heeft, verandert het label dat wij er aan hangen: van *educated guessing* via voorspelling tot uiteindelijk scenarioplanning.

Alexander van de Putte (scenarioplanner voor de energiewereld en Professor of Strategic Foresight) betoogt in zijn artikel op pagina 10 dat board members er op dienen toe te zien dat scenario's worden ontwikkeld, gebruikt en gecommuniceerd met de betrokken managers, in ieder geval als er sprake is van kapitaalintensieve industrietakken met *irreversible assets* (die dus slechts voor een bepaald doel kunnen worden ingezet) en/of in geval van markten die zich langzaam lijken te ontwikkelen.

Daarbij komt ook aan de orde het oppikken van zgn. *weak signals*. En dat is iets wat natuurlijk een fijn afgestemde

antenne van de commissaris veronderstelt. Als voorbeeld noemt Marieke Bax (v/a pag. 4) eens te letten op de lichaamstaal van de CFO als hij zit naast de CEO. Het is trouwens niet voor het eerst dat juist dit voorbeeld wordt gegeven. Eerder werd het al eens genoemd in *de commissaris* nr. 9 over *The Art of Supervision*. Kennelijk geldt dit als bewijs voor de stelling dat een commissaris net zoveel gevoel moet hebben voor strategie, *corporate governance* en nog zo wat als voor psychologie.

Maar ook als de redactie af en toe bekropen wordt door de vraag ‘waar hebben we dit ook al weer eerder gehoord?’ is dat nog geen reden om aan zo'n terugkerend aspect geen aandacht te besteden. De berichtgeving over *corporate governance* in brede zin moet het zowel hebben van nieuws (inclusief juridische- en praktijkontwikkelingen) als – mits gedoseerd – van herhaling. Als veel *best practices* zo duidelijk waren dat het niet nodig was ze herhaald onder de aandacht te brengen, dan zouden we nu immers ook niet hebben gezeten met de akelige gevolgen van falend toezicht. ■

redactie de commissaris

V.l.n.r.: Yvette van Gernerden, Erik van Zadelhof, Sander Wiggers, Aston Goad, Léon Korsten



Knallende ruzie en daarna toch een borrel drinken

Willen commissarissen hun adviserende en toezichhoudende taak naar behoren vervullen, dan geldt als eerste voorwaarde dat zij dat kunnen doen op basis van adequate informatie. Enerzijds dient het bestuur de commissarissen daarvan te voorzien ('brengplicht'). Anderzijds dient de raad van commissarissen zich ook zelf actief in te spannen om zich van relevante informatie te voorzien ('haalplicht'). Van de raad wordt ook verwacht dat hij in voldoende mate de vinger aan de pols houdt bij de uitvoering en implementatie van besluiten. En wanneer daar aanleiding toe is dient de raad van commissarissen op te treden. Dat roept de vraag op welk instrumentarium hem ter beschikking staat. Sander Wiggers, *corporate governance*-specialist en partner bij DLA Piper, sprak over deze materie met viervoudig commissaris Rob Boelen, Arjan Eleveld, psycholoog en directeur van LTP, en Marieke Bax, die momenteel naast een aantal commissariaten overweegt te promoveren op een optimale gedragsinvulling binnen de raad van commissarissen.

Tekst: Erik van Zadelhof foto's pag. 6/7: Amaury Miller

Wiggers: Een goede stroom van informatie tussen bestuur en commissarissen vereist een cultuur waarin die informatievoorziening gedijt.

Hoe creëer je zo'n cultuur?

Bax: Het begint naar mijn mening altijd met respect en vertrouwen. Daarbij moet je onderscheid maken tussen een normale en een conflictsituatie, maar in alle situaties moet je als commissaris weten wat er speelt. Als je commissaris bent bij een vliegmaatschappij en daar ook zelf altijd mee vliegt, kun je je niet veroorloven dat je bijvoorbeeld de ontwikkeling van prijsvechters mist en je daardoor laat verrassen. Een commissaris moet vragen stellen, dat moet niet worden gezien als een motie van wantrouwen. Soms is het nodig dat je je niet tevreden stelt met de antwoorden die uit het bestuur komen, maar dat je die vragen ook na overleg met de raad van bestuur kunt stellen in de lagere echelons.

Je moet de aldus verkregen informatie dan wel netjes terugkoppelen aan het bestuur. Ook kun je mensen (vanuit het operationeel management) uitnodigen ter vergadering om bepaalde onderwerpen toe te lichten.

Boelen: Mijn ervaring is dat het bevragen van de lagere echelons niet veel voorkomt. Dat is wel anders wanneer vragen betrekking hebben op een bepaalde portefeuille, bijvoorbeeld risk management. In zo'n geval vindt men het normaal dat je elders in de organisatie je licht opsteekt.

Bax: Het beeld is nogal gevarieerd. In sommige ondernemingen is zo'n actieve vorm van haalplicht de norm, in andere bedrijven heb ik gezien dat het bestuur op zijn achterste poten stond als je je elders wilde verdiepen. De reactie was dan: hoezo, vertrouw je ons soms niet? Maar ik geloof wel dat het steeds normaler wordt om je niet meer alleen op de informatie van het bestuur te verlaten. Zo kunnen commissarissen die deel uitma-



Wesley Sneijder over zijn overtreding op Robben: "Ik hield me in, er schiet dan toch door je hoofd dat we samen ook nog een WK te spelen hebben."

ken van de benoemingscommissie zich verstaan met het hoofd HR of met andere adviseurs. In het buitenland wordt het tweede echelon al veel vaker betrokken.

Eleveld: Ik merk in zelfevaluatietrajecten dat de toezichhoudende en de adviserende rol van de raad van commissarissen vaak door elkaar lopen. Dat geeft verwarring bij het bestuur en roept de vraag op: vanuit welke rol krijg ik deze vraag? Daarbij is de *tone of voice* sowieso belangrijk maar het helpt geweldig als je van tevoren goed duidelijk maakt vanuit welke rol de vraag gesteld wordt.

Bax: Ik denk in dit kader ook aan het halen van informatie bij de ondernemingsraad. In één geval vergadert de raad van commissarissen één maal per jaar met de ondernemingsraad zonder het bestuur. In dat geval vloeide dat voort uit een eigen voorstel van de commissarissen. De raad van bestuur vond dat prima. Maar

er zijn ook voorbeelden waarin het bestuur alleen al van het idee groene haren krijgt. Dat geeft natuurlijk te denken en is vaak een niet mis te verstaan signaal.

Eleveld: Ik heb hiermee zelf ervaring gehad bij het voornemen om te fuseren met GITP. In dat geval wilde de ondernemingsraad spreken met de raad van commissarissen. De achtergrond daarvan was, zo bleek, de vraag of de directie een persoonlijk belang zou hebben bij de fusie. Dus terwijl ik moet bekennen dat ik hierbij in eerste instantie een wat ongemakkelijk gevoel had, kan ik ook zeggen dat dit me achteraf heel goed is bevallen.

Boelen: Tijd is toch de cruciale factor. Als voorzitter van de raad heb ik in ieder geval zes keer per jaar een vergadering. Daarnaast besteed ik een dag aan het voorbereiden van de agenda en ten slotte heb ik in ieder geval één keer per drie weken telefonisch overleg. Als je die tijd niet ter beschikking hebt of – liever gezegd – niet wilt maken, dan

kan je zo'n commissariaat niet serieus vervullen.

Bax: Helemaal eens, het belang van een goede, actieve voorzitter is nauwelijks te overschatten.

“Veel commissarissen zijn nette mensen die opzien tegen een harde opstelling”

Eleveld: Ik vind dat een overtuigend betoog. Maar ik zie toch dat het er in de praktijk lang niet altijd van komt om het zo volgens de regels der kunst te doen, met name niet bij kleinere ondernemingen. En de situatie wordt vaak nog verder gecompliceerd door de *governance*-paradox: de voorzitter moet samenwerken met de raad van bestuur en gelijktijdig de noodzakelijke distantie niet uit het oog verliezen.

Bax: Daarom is de profielschets juist zo belangrijk. Als de voorzitter geen gelijke aandacht weet te geven aan die twee facetten, dan krijg je een moeilijke symbiotische relatie, waarbij beide voorzitters elkaar in een soort gijzeling houden. Ook komt het voor dat de bestuursvoorzitter een dominante figuur is. Als commissaris kun je je daarbij neerleggen, maar je kunt ook opstappen. Makkelijk is dat laatste niet, want je wilt niet lichtzinnig een signaal afgeven dat de onderneming zou kunnen schaden. Soms vraagt het belang van de onderneming

Sander Wiggers



dat commissarissen het keihard spelen, ook niet zo makkelijk want veel commissarissen zijn nette mensen, die opzien tegen een al te harde opstelling.

Wiggers: Tegenover het geven van te weinig informatie staat het geven van te veel informatie, waarbij je door de bomen het bos niet meer ziet oftewel: *death by information*.

Boelen: Ik ben daar heel makkelijk in. Als ik een paar kilo aan stukken krijg, stuur ik het meteen terug en zeg: doe dat nog maar eens beter. Als je een bepaald agendapunt niet in maximaal drie A-4tjes kunt behandelen, dan klopt het niet.

Bax: Ja, bij mij precies hetzelfde: laat zien, liefst op één A4, waar het bij dit agendapunt om gaat en verder *zero tolerance* voor het te laat aanleveren van stukken. Dat kun je echt niet accepteren.

Boelen: Soms zie je, wel gemakkelijk, dat commissarissen juist hun best doen om te laten zien dat ze alles heel goed hebben gelezen. Je krijgt dan heel gedetailleerde vragen over de laatste pagina's van de stukken! Dat is ook weer wat overdreven. Bij de behandeling van de jaarrekening zie je verder nogal eens vragen die niet heel erg ter zake doen. Die vragen moet je dus in de auditcommittee behandelen en de voorzitter van de auditcommittee kan dan de saillante punten voorleggen aan de voltallige raad van commissarissen. Je moet dus ook zorgen dat de notulen van de auditcommittee tijdig bij de stukken zitten.

Wiggers: Ik wilde het even hebben over het Nederlandse *corporate* wereldje. Er wordt vaak gerefereerd aan het 'old boys netwerk'. De verklaring van dat men elkaar niet te hard aanpakt, is dan omdat men elkaar elders weer snel tegenkomt. Marieke heeft in dat verband eerder gewezen op een uitspraak van Wesley Sneijder die naar eigen zeggen Arjen Robben in de finale van de Champions League tussen Inter Milan en Bayern München heeft gespaard omdat zij beiden daarna ook nog een ander toernooi hadden te spelen.

Bax: Ja, dat klopt, op een foto was duidelijk te zien dat Sneijder niet voluit ging en dat hij Robben ingehouden tacklede. Nu tref je buiten Nederland die kleine cirkels ook wel aan, maar hier speelt het toch wel nadrukkelijk: je komt steeds dezelfde mensen tegen.

Boelen: In ieder geval moet je te enge kruisverbanden vermijden. Ik bedoel dat een CEO commissaris is bij een ander bedrijf en de CEO van die onderneming weer commissaris is van het eerste bedrijf. Dat wordt te incestueus.

Eleveld: Je moet kruisverbanden vermijden, je moet het eens zijn over bepaalde principes maar je onafhankelijkheid kunnen bewaren, is niet iedereen gegeven. Waar



ligt de grens tussen distantie, wellevendheid en normaal sociaal contact, dat is nogal cruciaal.

Boelen: Ja maar het is in mijn beleving niet noodzakelijk alleen het een óf het ander. Ik kan een knallende ruzie hebben in een vergadering en dan toch twee uur later een borrel met iemand drinken.

Bax: Dat is de professionele attitude, maar in de praktijk vinden veel mensen het moeilijk om die rollen te scheiden.

Eleveld: In ieder geval moet je niet een cultuur hebben die leidt tot het vereffenen van rekeningen. Ik zou zeggen: wees hard op de inhoud en zacht op de relatie. Niet iedereen kan dat, het heeft te maken met je emoties, met het karakter van de individuele commissaris en de samenwerking tussen commissarissen en bestuurders.

Wiggers: Maar – dat was de vraag – lijdt de toezichtswereld in Nederland er onder dat men steeds beroep moet doen op dezelfde mensen?

Bax: Dat gevaar is er wel degelijk, maar waar het dus om gaat is dat je buiten gebaande paden zoekt. Ik ken een culturele instelling die behoefte had aan een raad van toezicht en waarbij de voorzitter zei: 'Als ik mijn adresboekje zou hebben gepakt, had ik binnen een uur een raad samengesteld – maar dat wilde ik nu juist niet.' Zorgvuldig zoeken kostte uiteindelijk drie maanden, maar het resultaat was wel aanzienlijk beter. En verder ligt hier echt een uitdaging voor de *executive search firms*.

Eleveld: Ik ken die wereld vrij goed en kan beamen dat men te vaak aan komt zetten met voor de hand liggende kandidaten, een shortlist met *usual suspects* dus.

Wiggers: Ten slotte zou ik het nog even willen hebben over de antenne waarover je als commissaris moet beschikken om signalen op te pikken. Wat kunnen jullie

daarover zeggen?

Bax: In ieder geval moet je steeds alert zijn op zonnekoninggedrag van de CEO. Hoe vaak staat iemand in het Stan Huygens-journaal of in de Quote?

Boelen: Eens, dat is een indicatie dat iemand meer bezig is met zijn ego dan met de onderneming.

Bax: Een ander signaal is de lichaamstaal: hoe gedraagt de CFO zich als de CEO er bij zit?

Boelen: En dan moet je nog altijd erkennen dat je als commissaris je beperkingen hebt. Soms weet je het gewoon echt niet. Ik ben als commissaris bij een onderneming betrokken geweest, waar het managementteam al meer dan een jaar niet meer met elkaar door één deur kon. Wij zaten erbij, maar wisten van niets totdat de bom barstte. Ik stond toen werkelijk versteld.

Bax: Misschien pleit zo'n voorbeeld dan toch meer voor een *one tier*- (of 'one and a half'-structuur), waarbij je meer tijd besteedt aan het commissariaat. Je staat dan minder op afstand en zult minder snel door dat soort zaken worden verrast.

Boelen: Ja, je komt dan als *non-executive* veel dichter op de beslissingsstoel te zitten, maar ik blijf het gevaar daarvan vinden dat het je onafhankelijkheid onder druk zet.

Eleveld: *One tier* of *two tier*, in ieder geval is duidelijk dat tijd, tijd, tijd de cruciale factor is. Daarmee bedoel ik dat een *two tier*-board uitstekend kan werken als commissarissen bereid en in staat zijn er voldoende tijd in te steken.

Bax: En waar ook nog wel wat te doen is, is de publieke perceptie van het commissariaat. In de buitenwereld is niet goed duidelijk wat van commissarissen verwacht mag worden. De commissaris wordt steeds meer als *Gutmacher* gezien en dat is gewoon niet zo. ■

V.l.n.r.
Rob Boelen,
Arjan
Eleveld,
Marieke Bax

“FROM BOGUS TO BRILJANT, FROM FINE TO FABULOUS”

Evaluatie van de raad van commissarissen

Hoewel we in Nederland schijnen te vinden dat we redelijk voorop lopen, blijven commissarissen toch meestal zitten, zelfs als we vernemen dat het beleid desastreus is geweest. Wat dient er nu echt te gebeuren om (zelf) evaluatie door de raad van commissarissen goed te laten verlopen?

Tekst: Donna M. Hamlin en Rodria Laline

De plicht van de raad van commissarissen om zijn eigen functioneren te evalueren

Onder invloed van bedrijfsschandalen en corruptie zaken is een nieuwe zakelijke sfeer ontstaan; beleggers, aandeelhouders en schuldeisers hebben er eindelijk genoeg van. Deze partijen hebben zich over de hele wereld verenigd in belangenorganisaties en nu dringen zij aan op wettelijke voorschriften en hervormingen om hun rechten en belangen te beschermen. Aandeelhoudersactivisme heeft in de afgelopen twee jaar meer hervormingen teweeggebracht dan in de afgelopen twee decennia. Groepen beleggers kunnen tegenwoordig door hun invloed vormgeven aan de manier waarop raden van commissarissen hun beleid uitzetten voor verstrekkende onderwerpen zoals diversiteit, integriteit, zorgplicht, beheren van risico's, risicobereidheid, beloning, de zittingsduur van en de toelatingscriteria voor commissarissen, reputatie en de financiële verslaggeving. Het is hier dat evaluatie van de raad een belangrijke rol speelt.

In wat voor soort raad van commissarissen zit u?

Sommige raden van commissarissen doen alsof ze evaluaties uitvoeren. Andere doen het halfslachtig. Weer andere raden kiezen een agressieve benadering die enorme belangentegenstellingen creëert. Hieronder volgen enkele veelvoorkomende soorten bestuursevaluaties die gewoon niet werken.

Vrijbuiter. Dit type raad houdt niet van 'overregulering' en negeert het evaluatieproces. De houding 'laten we eens kijken of we gepakt worden' is er een van. Sommigen verwachten zelfs dat de eisen voor zelfevaluatie op termijn zullen verdwijnen.

Plichtmatig. Dit type raad vraagt zijn adviseur (General Counsel) een checklist op te stellen met compliance-stappen en -punten die openbaar gemaakt moet wor-

den. Vervolgens draagt de raad van commissarissen de General Counsel op om te zorgen dat informatie in een machtigingsverklaring staat.

Joviaal. Dit type raad reserveert vijf minuten op de agenda voor het onderwerp 'evaluatie raad van commissarissen'. Op het aangewezen tijdstip vraagt de voorzitter aan de groep: "Hoe hebben we het dit jaar gedaan?" Dan zegt de voorzitter: "Geef je buurman een schouderklopje voor zijn goede werk?"

Regelaars. Sommige raden voeren hun eigen evaluatie uit door die taak aan één commissaris toe te wijzen. Deze commissaris ondervraagt de anderen, stelt de input samen, stelt aanbevelingen vast en beoordeelt de bevindingen en aanbevelingen met de raad. Deze benadering is volslagen subjectief.

Tweestrijd. Sommige raden vragen een derde partij om de evaluatie uit te voeren, maar geven de opdracht vervolgens aan een bedrijf met een directe belangenverstrengeling. Neem bijvoorbeeld een raad van commissarissen die een werving-en-selectiebureau voor executives inhuurt voor de evaluatie.

Halfslachtig. Sommige raden verrichten met de beste bedoelingen een evaluatie, maar doen dat maar half. Ze richten zich bijvoorbeeld op processen, structuur, samenstelling van de commissies en vaardigheden. Maar ze veronachtzamen bijvoorbeeld de groepsdynamiek of het gedrag binnen de raad. Het blijkt dus dat sommige boards zeer gebrekkig te werk gaan. Maar wat werkt dan wel?

De beste boards hanteren een gestructureerde aanpak om hun potentieel en waarde te maximaliseren

Boards die echt op zoek zijn naar manieren om de strategie in overeenstemming te brengen met de prestaties en werkelijk waarde toevoegen, zetten zich veel sterker

in voor het uitvoeren van evaluaties waarvoor echte verantwoording vereist is. Dat zijn de doortastende boards. Ambitieuze commissarissen dagen zichzelf uit met nieuwe manieren om hun prestaties te meten. Zij streven naar maatstaven die echte verantwoording mogelijk maken. Zo pleiten Sasha Schmidt en Matthias Brauer voor het meten van de consistentie tussen de allocatie van middelen binnen een bedrijf en voor een reeks van indicatoren voor de mate van effectiviteit waarmee de raad van commissarissen de uitvoering van de strategie stuurt.

De ervaring leert dat de effectiviteit van de raad van commissarissen samenhangt met lidmaatschap, structuur en de processen in de raad. De effectiviteit van de commissaris is aan elk van die dimensies, gekoppeld: aan het lidmaatschap door de mate van afhankelijkheid en onafhankelijkheid; aan de structuur, door de mate van ingebrachte vaardigheid en competentie; en aan het proces, door de mate van individueel en collectief gedrag. Tref je te veel dezelfde individuele boardstijlen aan, dan spreekt men van een behoorlijke disfunctionaliteit in de raad van commissarissen. Zo legt de Nederlandse bankcode bij wet vast dat elke raad zijn disfunctionaliteit behoort te meten – of in positieve termen geformuleerd: nastreeft een functioneel bestuur te zijn. De raad wordt in zijn (zelf-)evaluatie ondersteund door een onafhankelijke partner of begeleider die het testresultaat van die boarddynamiek, kwalitatief en kwantitatief in de raad bespreekt.

De gedragskarakteristieken in de raad van commissarissen tonen een enorme variatie. Te onderscheiden zijn: [1] Commissarissen die meer consensusgericht zijn, het groepsbelang voor ogen hebben en altijd blijven zoeken naar de grootste gemene deler [*laten we met één stem spreken*]. [2] Commissarissen die dicht bij het centrum van de macht raad en advies geven, hun visie in de wandelgangen al hebben gelobbyd, en tijdens de raadsvergadering stilzwijgend voor zich uit kijken. [3] Commissarissen die met hun hoge individuele IQ/EQ en met een dosis geloofwaardigheid en overtuigingskracht, afwijkend gedrag tonen [*de CEO moet naar huis*]. [4] Commissarissen die zeer creatief en innovatief meedenken en een verandering in strategie motiveren [*change course*]. [5] En commissarissen die kunnen verbinden, met emoties en identiteit kunnen omgaan, en de vergadering voorzitten.

Een benadering van bestuursevaluaties op vijf niveaus

Wij staan voor dat de effectiviteit van een raad van commissarissen op vijf niveaus, met een toenemende mate van verantwoording, wordt geëvalueerd.

Niveau 1 – Essentiële bestuurselementen: Infrastructuur. Zijn standaardprocessen binnen de raad voldoende om

de klus te klaren? Is er een geschikte mix van ervaring en achtergronden? Zijn de taken en verantwoordelijkheden van de raad duidelijk?

Niveau 2 – Effectiviteit: Processen en groepsdynamica. Dit niveau evalueert de dynamiek van de raad en de capaciteiten van de commissarissen om met elkaar en met het management effectief samen te werken wat betreft kwaliteit en effectiviteit.

Niveau 3 – Alignment: Coalitie en strategieontwikkeling. Dit belangrijke niveau is gericht op het vermogen van de raad op één lijn te komen met het management om de strategie te definiëren en aan de succesvolle uitvoering ervan bij te dragen.

Niveau 4 – Synchronisatie: Corporate governance en corporate performance. Dit niveau kijkt naar de mate waarin de raad duidelijke en haalbare verantwoordingsmaatstaven gebruikt bij het synchroniseren van de corporate governance met de corporate performance.

Niveau 5 – Convergentie: Volledige overgave. Dit niveau kijkt naar de mate van duurzaamheid waarmee de raad van commissarissen governance benadert en zijn bijdrage aan de bedrijfsprestaties, aandeelhouders, belanghebbenden en de samenleving.

Met de juiste motivatie en inzet moet het mogelijk zijn aan alle van deze niveaus te voldoen. Op basis van best practices kan zo betrouwbare informatie worden geleverd die een raad van commissarissen kan gebruiken om verbeterpunten te evalueren.

Een raad van commissarissen die evaluatie niet serieus neemt, riskeert een hardhandigeerschikking

Hoewel de reacties op bestuursevaluaties uiteenlopend zijn, lijkt één ding zeker: aandeelhouders eisen dat commissarissen rechttop gaan zitten en goed opletten. Deugdelijk ondernemingsbestuur en reputatie van de onderneming komen steeds meer in de schijnwerpers te staan. Aandeelhouders hebben het recht te verwachten dat hun raad van commissarissen de manieren waarop hij zijn verantwoordelijkheden vervult onder de loep neemt en voortdurend op zoek gaat naar mogelijkheden voor verbetering. Activistische aandeelhouders spreken zich vaker uit en gaan zich actiever mengen in raden van commissarissen die hun verantwoordelijkheid niet nemen en die er niet in slagen om duurzame aandeelhouderswaarde te creëren. Raden van commissarissen moeten van evaluatie serieus werk maken of er anders rekening mee houden dat er hardhandig met hen wordt afgerekend. ■

Donna M. Hamlin en Rodria Laline zijn verbonden aan Intrabond Capital U.S. Inc.

Scenario planning en de raad

Tekst: Alexander van de Putte en Ann K. Holder

Voor een beursgenoteerde onderneming heeft de raad van commissarissen (of de *non-executives*) vooral een verantwoordelijkheid die op vertrouwen berust. Met andere woorden, de raad van commissarissen heeft de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de aandeelhouderswaarde wordt gemaximaliseerd. Naast deze fiduciaire verantwoordelijkheid moet de raad van commissarissen ook de legitimiteit van de activiteiten van de onderneming beschermen, dat wil zeggen, hij moet de belangen van een gevarieerde groep stakeholders, zowel in de onderneming als daarbuiten, behartigen.

Om de aandeelhouderswaarde te maximaliseren moeten directieleden van de onderneming middelen (zowel human resources als kapitaal) toewijzen en de raad van commissarissen moet directieleden controleren om ervoor te zorgen dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Bovendien hebben de veranderingen in het wereldwijde speelveld, zoals we recentelijk hebben gezien, deze taak er niet gemakkelijker op gemaakt. Zeer weinig ondernemingen waren goed voorbereid op de gevolgen van de wereldwijde financiële en economische crisis. De gevolgen van het onvermogen om te anticiperen op die gebeurtenissen waren zeer dramatisch en resulteerden in een grootschalig verlies van werkgelegenheid en een aanzienlijke vernietiging van aandeelhouderswaarde. In zijn boek *The Black Swan* komt Nassim Taleb tot de conclusie dat de wereldwijde financiële en economische crisis een wildcard of 'Black Swan' was. Taleb definieert Zwarte Zwanen als een verschijnsel dat drie eigenschappen heeft:

- **Zeldzaamheid:** Het moet een onwaarschijnlijke gebeurtenis of uitschieter zijn. Dit houdt in dat het volledig buiten het radarscherm valt, of, anders gezegd, buiten het domein van erkende verwachtingen.
- **Extreem effect:** De gebeurtenis brengt het systeem een ernstige schok toe, waardoor het systeem vaak een lange tijd nodig heeft om volledig te herstellen. Dat wil zeggen dat de gebeurtenis een niet in te schatten cumulatief effect moet hebben, hetgeen inhoudt dat het systeem in sommige gevallen nooit volledig herstelt en een alternatief pad

wordt gecreëerd.

- **Retrospectieve (maar niet-prospectieve) voorspelbaarheid:** De gebeurtenis moet *na de feiten* als logisch en verklaarbaar worden gezien.

Wanneer scenario planning wordt gebruikt is het echter wel mogelijk dit soort gebeurtenissen te voorspellen. Verscheidene bekende wetenschappers, onder wie Nouriel Roubini, hebben aangetoond dat de Verenigde Staten te zwaar leunden op consumptie en niet genoeg op productie en besparingen, waardoor de zeepbel op barsten stond.

Scenario planning

De term 'scenario planning' werd bedacht door Herman Kahn in de jaren 1950 en was geïnspireerd op Hollywood scenario's - een script voor een film, inclusief beschrijvingen van scènes, personages en dialoog. Deze visie wordt weerspiegeld in de eerste definitie van scenario planning: "scenario's zijn pogingen om tot in enig detail en op overtuigende wijze een hypothetische reeks gebeurtenissen te beschrijven die tot een voorzienbare situatie zouden kunnen leiden" (Kahn en Wiener, 1967, blz. 262).

Scenario planning heeft zich sinds de jaren 1950 ontwikkeld tot een coherente mix van plausibele, alternatieve, interdisciplinaire en uitdagende visies op de toekomst. Scenario's leggen tegenwoordig net zo veel nadruk op de kwalitatieve aspecten (dat wil zeggen de beschrijvingen) als de kwantitatieve aspecten (dat wil zeggen toekomstgerichte visies op de belangrijkste onzekerheidsfactoren). Het gevolg daarvan is dat er nu onderscheid kan worden gemaakt tussen leer- en strategiescenario's. Een aantal ondernemingen ontwikkelt beide:

- **Leerscenario's** zijn meer kwalitatief van aard en er wordt meer nadruk gelegd op de intuïtieve logica van de scenario beschrijvingen. Dit soort scenario's is nuttig voor het bepalen van de strategische richting, het genereren van strategische opties en het creëren van een lerende organisatie.
- **Strategiescenario's** zijn meer kwantitatief van aard en leggen meer nadruk op het vertalen van de logica van het scenario in een toekomstgerichte en niet-lineaire visie op de belangrijkste onzekerheidsfactoren, zoals prijs en volume van vraag. Dit soort

scenario's is nuttiger voor het genereren van strategische opties, de toewijzing van middelen, en portfoliomanagement.

LEERSCENARIO'S	STRATEGIESCENARIO'S
<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen strategische richting • Debat tussen stakeholders • Lerende organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Genereren van strategische opties • Toewijzing van middelen • Portfoliomanagement

Niet alle ondernemingen zouden scenario planning moeten gebruiken

Regelmatig scenario's ontwikkelen, hetzij intern of met behulp van externe adviseurs, is een serieuze bezigheid en zou alleen moeten worden gedaan indien aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Als vuistregel kan worden gehanteerd dat aan twee van de volgende drie voorwaarden moet zijn voldaan voordat een onderneming de ontwikkeling van scenario's kan overwegen:

- **Hoge mate van kapitaalintensiteit:** Industrieën met een hoge kapitaalintensiteit, zoals olie en gas, halfgeleiders, spoorwegen en telecommunicatie hebben in verhouding veel risicokapitaal.
- **Onomkeerbaarheid van activa:** Industrieën met onomkeerbare activa (dat wil zeggen activa die alleen voor een bepaald doel gebruikt kunnen worden) hebben vaak meer vaste kosten in hun kapitaalstructuur en vaste kosten vergroten vaak de volatiliteit van de cashflow na veranderingen in volume en prijs.
- **Lage kloksnelheid:** Verandering in industrieën waar de mate van verandering (bijvoorbeeld technologische veranderingen) klein is, kunnen managers verrassen omdat ze de verandering vaak niet zien aankomen.

Indien aan deze voorwaarden is voldaan, zou de kwetsbaarheid van de onderneming voor externe schokken kunnen worden vergroot en dat zou kunnen leiden tot grote schommelingen in de winstgevendheid. In dat geval dienen de leden van de raad van commissarissen

er voor te zorgen dat scenario's worden ontwikkeld, gebruikt en doorgegeven aan de betreffende managers binnen de onderneming. Daarnaast is het belangrijk dat zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders de scenario's gebruiken om de omgeving te scannen op zwakke signalen. Er moet vooral nadruk worden gelegd op het volgen van de belangrijkste indicatoren omdat deze de voorbodes van belangrijke toekomstige gebeurtenissen zijn, zoals vastgesteld tijdens de ontwikkeling van de scenario's. Tijdens vergaderingen van de raad van commissarissen dient de status van de belangrijkste indicatoren tot in detail te worden besproken, inclusief het potentiële effect ervan op het bedrijf.

Dit zal er niet alleen voor zorgen dat de onderneming beter voorbereid is om een potentiële schok van buiten te verduren, maar ook dat de onderneming in een betere positie verkeert om beslissingen bekend te maken aan een brede groep stakeholders, waaronder aandeelhouders, werknemers, klanten, leveranciers en overheden.

Conclusie

Door scenario's te ontwikkelen en te zoeken naar zwakke signalen in de mondiale omgeving, zal de raad van commissarissen een veel beter inzicht hebben in de potentiële onregelmatigheden die een negatieve invloed zouden kunnen hebben op de onderneming. Hoewel de gevolgen van sommige van deze factoren niet volledig kunnen worden weggenomen, zal het ondernemingen helpen om de golven van verandering beter te doorstaan, aan hun fiduciaire verantwoordelijkheid te voldoen en tegelijkertijd hun legitimiteit tegenover een gevarieerde groep stakeholders te behouden. ■

Dr. Alexander van de Putte is Senior Director en hoofd van Scenario Processes and Applications bij PFC Energy International, hoogleraar Strategic Foresight bij IE Business School, onderzoeker aan de Universiteit van Cambridge en een Associate bij de Amerikaanse National Intelligence Council. E-mail: profsasha@gmail.com.

Ann K. Holder is een onafhankelijk onderzoeker in Brussel.

“Aansprakelijkheid als commissaris bij een familiebedrijf? Zou nooit bij me opkomen!”

Nederland kent circa 260.000 familiebedrijven, sommige daarvan behorend tot de grootste en bekendste ondernemingen van het land. De dynamiek bij een familiebedrijf is echter een heel andere dan bij een (genoteerde) onderneming met gespreid aandelenbezit. In plaats van de gejaagdheid daar die ontstaat door de verplichting kwartaalcijfers te publiceren, is er allereerst en voortdurend aandacht voor continuïteit. De belangrijkste bedreigingen voor die continuïteit worden daarbij bepaald door het begrip ‘OASE’: Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Stoppen en Echtscheiding. Fred van Eenennaam* sprak over deze materie met Rob Zwartendijk (o.a. voorzitter raad van commissarissen bij Blokker en van enkele kleinere familiebedrijven), Dries van de Beek (ex-bankier en commissaris bij familiebedrijven) en Henny Westland, die als commissaris haar eigen familie vertegenwoordigt bij de Westland Kaas Groep (bekend van de merken Old Amsterdam en Maaslander).

Tekst: Erik van Zadelhof foto: Amaury Miller



Van Eenennaam: Om te beginnen: wat hebben jullie eigenlijk met familiebedrijven?

Van de Beek: Ik vind het gewoon ongelooflijk leuk om commissaris te zijn bij een familiebedrijf. Je toegevoegde waarde is daar veel groter dan bij een beursbedrijf. Je bent een praatpaal. Vertrouwen is van het aller-grootste belang, zeker ook als er sprake is van een DGA. Je krijgt alle informatie die je hebben wilt. Je staat heel dicht bij het bedrijf en de materie. DGAs zijn meestal echte ondernemers en pioniers, maar ze hebben vaak wat minder op met strategie en het analyseren van de afbreukrisico's. Dus juist daar kun je echt iets bijdragen.

Westland: Als ik spontaan reageer, dan zeg ik “passie en betrokkenheid”, Kaas is een deel van ons leven en het moment was gekomen dat een nieuw familielid, in mijn geval van de derde generatie (Westland bestaat sinds 1936), zich beschikbaar maakte om mee te denken met het wel en wee van de onderneming.

Zwartendijk: Het eerste woord dat bij mij opkomt bij

het woord familiebedrijf is inderdaad passie. Toen ik indertijd als buitenstaander in de raad van bestuur van Ahold kwam heb ik het daar veel over gehad met Albert ('Ab') Heijn zelf en zijn (helaas later vermoorde) broer GJ. Alles is gericht op het lange termijn *commitment*. Toen Albert Heijn met pensioen ging, bestond toch bij iedereen het idee dat vaders Ab over de onderneming bleef waken. Diezelfde sfeer maak ik nu mee bij Blokker. Je bent een klankbord voor de familie, vertrouwen is daarbij cruciaal. Maar je hebt niet de macht die je hebt als commissaris bij een beursfonds. Wat dat betreft zijn het geheel verschillende sporten.

Westland: Als vertegenwoordiger van de familie ben ik *aandeelhouder*, geen *aandeelhandelaar*. Rentmeesterschap, daar gaat het om; ervoor zorgen dat ook volgende generaties vruchten kunnen plukken van de bomen die wij nu verzorgen. De boomgaard verkopen is niet aan de orde.

Van Eenennaam: Als je er voor kiest om ook niet-fami-

lieleden in de raad van commissarissen te benoemen, wat is daarbij dan de verwachting en hoe regel je dat?

Westland: Wij bestaan nu 75 jaar en hebben altijd ook buitenstaanders in de raad van commissarissen gehad. Sterker nog, we hebben het zelfs zo geregeld dat bij het staken der stemmen de externe voorzitter, Frank van Wegen, een doorslaggevende stem heeft. Intussen komt het daar natuurlijk nooit van. De externe commissaris moet oog hebben voor het belang van de familie, anders komt de familie in verweer.

Zwartendijk: Zelf ben ik – bij Blokker – een voorbeeld van zo'n externe commissaris. Als een van mijn belangrijkste taken beschouw ik dat je nadenkt over opvolging en vererving, gevoelige onderwerpen die ook weer veel vertrouwen vragen. Het kost tijd voordat je je daar überhaupt mee mag bemoeien.

Van de Beek: Mijn ervaring is dat moeilijke onderwerpen die spelen in de relatie met de DGA soms zelfs eerder buiten de raad van commissarissen worden

besproken dan erbinnen.

Westland: Naast externe commissarissen hebben wij ook externe bestuurders. De familie levert dan het zogenoemde sociale kapitaal terwijl de mensen van buiten andere, noodzakelijke expertise inbrengen. Ik geloof er in dat de beste teams worden gevormd uit de juiste combinatie van externe en interne mensen.

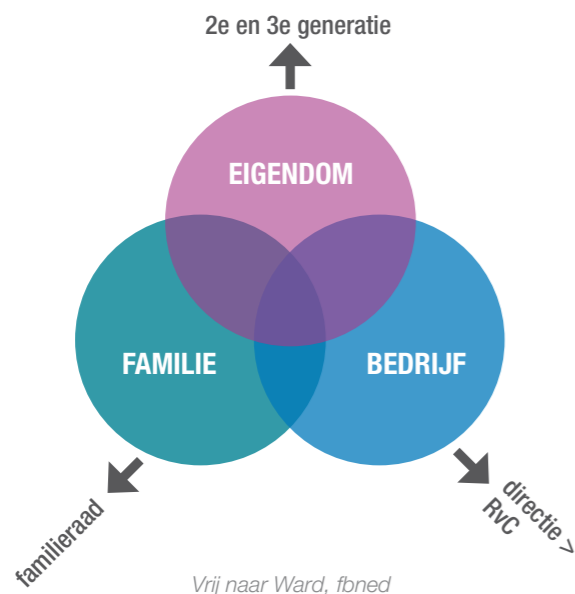
Van Eenennaam: Zien jullie onder omstandigheden ook brood in een raad van advies, wiens taak wat vrijblijvender is?

Van de Beek: Bij jongere familiebedrijven adviseer ik ook wel om juist *niet* meteen met een raad van commissarissen te beginnen. Als je dan een raad van advies instelt, kan er een soort van gewenningsproces ontstaan voor consultatie en dan kun je na verloop van tijd zo'n raad van advies omzetten in een raad van commissarissen.

Zwartendijk: Och, *what's in a name?* Ik denk eigenlijk dat het niet veel uitmaakt. Er wordt tegenwoordig, natuurlijk vooral in ondernemingen met een structuur- ▶

v.l.n.r.

Fred van Eenennaam, Rob Zwartendijk, Dries van de Beek, Henny Westland



regime en een verplichte raad van commissarissen, veel geschreven over aansprakelijkheid. Je leest dat het op die grond steeds moeilijker zou zijn om commissarissen te vinden. Maar in een familiebedrijf denk je daar helemaal niet over na; ik zie mijzelf in de eerste plaats gewoon als een vriend en vertrouwenspersoon van Jaap Blokker. Hij heeft mij wel eens gevraagd wat er zou veranderen als het bedrijf een structuurvennootschap zou worden. Ik heb toen gezegd dat dit betekent dat ik hem zou kunnen ontslaan – maar zo werkt het natuurlijk niet. Omgekeerd wil men, als er iets gebeurt, bij een familiebedrijf absoluut ook niet dat jij als commissaris aan de paal wordt genageld. Je moet het echt samen oplossen.

Rob
Zwartendijk



Westland: Ik heb gezien dat externe commissarissen echt nieuwe dingen kunnen voorstellen, waarmee je je voordeel kunt doen. Zo hebben wij één keer per jaar een *key issue-meeting*, waarbij ieder van de commissarissen, de directie en de STAK (Stichting Administratiekantoor) vijf punten dient aan te dragen voor de lange termijn. Dat heeft bij ons bijvoorbeeld geleid tot de familie-eigendomsstrategie, d.w.z. zeven aspecten die de visie van de familie op de onderneming weergeven. Daarover hebben we een meeting met de familie (aandeel- en certificaathouders) gehouden. Zo is duidelijk gemaakt bij welke onderwerpen de raad van bestuur de uitdrukkelijke instemming van de familie behoeft. Dat zijn: strategie, overname/verkoop, meerjarenplan en belangrijke investeringen. Ook bijvoorbeeld de wijze waarop ons dividendbeleid is geregeld (in het kort: ‘veel vet op het bot’) komt echt uit de koker van onze externe commissarissen.

Zwartendijk: Iets waar ik als commissaris ook wel mee te maken heb gehad betreft, in het verlengde van wat Henny zegt, het afschrijven van goodwill bij overnames. Fiscaal is het mogelijk om tot ver in de toekomst af te schrijven. De natuurlijke neiging van familiebedrijven is daarentegen om prudent, op de ouderwetse manier af te schrijven, dus meteen bij de acquisitie. Maar omdat je meteen een flinke klap op het eigen vermogen krijgt, is het wel belangrijk dat je heel erg zeker bent van de toegevoegde waarde van de acquisitie. Dat zijn onderwerpen waarbij jouw externe advies zeer op prijs wordt gesteld.

Van Eenennaam: Wat gaat naar jullie mening in de komende jaren almaar belangrijker worden bij familie-ondernemingen?

Van de Beek: Wat in ieder geval nadrukkelijk is veranderd is de verhouding met de banken. Hun risicoanalyses beperken zich in ieder geval niet meer tot zaken als solvabiliteit of EBITDA, maar strekken zich uit over steeds meer dingen. Dat betekent voor ons als commissarissen dat wij ook zelf een analyse moeten loslaten op de afbreukrisico's. Soms moeten wij daartoe ook advies inwinnen. Wij nodigen dan een keer per halfjaar een aantal senior bankiers uit voor een sessie met presentatie over de onderneming. Dat versterkt niet alleen de goede band, maar kan ook buitengewoon nuttig zijn als je, onverwacht, genoodzaakt bent om op hen een beroep te doen.

Zwartendijk: Ik herken dat. Stormscenario's staan nu veel meer op ons netvlies. We kijken meer dan ooit naar de balans, de cashflow (daar zit het bij een familiebedrijf meestal wel goed mee) werkkapitaal en de kredietmogelijkheden voor als je het ooit nodig mocht hebben.



Van de Beek
en Westland
(rechts):
'Kaas is
ons leven'

Vooraf niet wachten tot het laatste moment!

Westland: Als commissarissen worden wij ons steeds meer bewust van de subtiele wijze waarop de deelbelangen in elkaar grijpen. Als je kijkt naar ons model met drie cirkels (zie afbeelding hiernaast), dan wijst dat ons als commissarissen er op vanuit welke positie iemand iets zegt. Bij dit bewustwordingsproces hebben wij juist ook heel veel plezier en hulp gehad van de inbreng van onze externe commissarissen, waaronder Ab Pasman die bij Grolsch ook al met het bijltje van een familiebedrijf heeft gehakt.

Van Eenennaam: Zien jullie een tendens dat familiebedrijven meer belangstelling krijgen voor een *one tier*-board, zoals bij Damen Shipyards en Van Oord het geval is?

Zwartendijk: Om te beginnen vind ik dat je nooit mag generaliseren, zeker niet over familiebedrijven. Of er 1, 2, 10 of 100 familieleden zijn, dat maakt een groot verschil en vraagt om een tailor-made aanpak. Ik loop er steeds weer tegenaan dat mij de vraag wordt gesteld naar mijn voorkeur voor het *one*- dan wel *two tier*-model. Een kwalitatief verschil zie ik nauwelijks. Als je vindt dat het niet goed gaat, dan moet je er gewoon dichterbij gaan zitten, welk model je ook hebt. Dat vraagt dus veeleer actie dan het formaliseren van een structuur.

Westland: Daar ben ik het mee eens. Ik heb het ook wel eens aan de heer Tabaksblat gevraagd en die zei dat het er vooral om gaat dat je de boel zo organiseert dat je de beste slagkracht hebt voor het bedrijf.

Zwartendijk: Ik moet er wel bij zeggen dat het voor de interne organisatie anders kan liggen. Voor de mensen die van beneden naar boven kijken kan de werking van een *one tier*-board onduidelijk zijn.

Van Eenennaam: Wie nog een afrondende opmerking?

Westland: Ja, er is nog wel iets dat niet alleen ons, maar

ook veel andere familieondernemingen grote zorgen baart en dat betreft de nieuwe wetwijziging per 1 januari jl. met betrekking tot de herziening van de Successiewet van minister De Jager. Op zichzelf is de intentie daarvan goed, maar het voorstel pakt naar de letter van de wet toch slecht uit met potentieel zeer nadelige gevolgen voor een groot aantal familiebedrijven met meerdere generaties betrokken aandeelhouders. Het gaat er om dat bij een belang van minder dan 5 % er geen fiscale vrijstelling is. In ons bedrijf is dat, nu in de vierde generatie, het geval bij meerdere van de in totaal 34 kinderen. Dat brengt de dreiging met zich mee dat die kinderen op grote schaal moeten gaan afrekenen met de fiscus in geval van overlijden van iemand van de tweede of derde generatie. In ons geval is dat per direct gewijzigd van 7% naar ruim 40% erftax. En de fondsen daarvoor moeten komen uit het bedrijf of, erger, uit het verkopen van activa. En een kind uit de vierde generatie kan niet zomaar zijn aandeel per direct verkopen om de belasting te betalen. Het lijkt er op dat de minister dit onbedoelde gevolg van deze nieuwe wet niet goed heeft overzien, maar dat dit grote gevolgen kan hebben voor wel 3.000 familiebedrijven en dus ook voor de werkgelegenheid die zij bieden.

Van Eenennaam: Mag ik dan met deze oproep aan de minister om de wet op dit punt te heroverwegen dit gesprek afsluiten met veel dank voor jullie bijdrage. En als we het al niet wisten, dan is nu toch in elk geval duidelijk dat het familiebedrijf een uniek species vertegenwoordigt in onze economie. ■

* Prof. dr Fred van Eenennaam is o.a. hoogleraar Nyenrode / George Washington University, Founding Partner The Decision Group en commissaris in een familiebedrijf en een UK technology firm.

To mediate or not to mediate, that is the question!

Tekst: Steef M. Bartman



In de vorige aflevering van *de commissaris* kwam reeds de nogal opzienbarende enquêtebeschikking van de Hoge Raad inzake ASMI aan de orde. De strekking van die uitspraak wordt op de cover door middel van een citaat van Peter Wakkie weergegeven: “Commissarissen moeten niet bemiddelen tussen bestuur en aandeelhouders.” Het accent ligt hierbij op het woord *moeten*. Natuurlijk *mag* de raad van commissarissen wel bemiddelen in een dergelijk geschil, maar de vraag of dat onder de omstandigheden van het geval nodig is, staat volledig ter vrije beoordeling van de raad van commissarissen zelf. De Hoge Raad doet hiermee duidelijk een poging om het speelveld van het enquêterecht in te perken; het is niet aan de rechter (Ondernemingskamer) om te treden in de vrije beslissingsruimte van het toezichthoudend orgaan. De eerdere beschikking van de Ondernemingskamer werd onder meer op deze grond door de Hoge Raad in cassatieberoep vernietigd. Het door de Ondernemingskamer bevolen onderzoek werd afgeblazen. ▶

“De zittende voorzitter van de raad van toezicht werd kwalijk genomen dat hij zich terughoudend had opgesteld.”

Bij ASMI ging het om een geschil tussen het bestuur en de raad van commissarissen van een beursvennootschap enerzijds en activistische aandeelhouders anderzijds. Deze laatsten wilden zowel het beleid als de *corporate governance*-structuur van ASMI op enkele wezenlijke onderdelen veranderen, maar de Hoge Raad wierp hen ten slotte een halt toe. De vraag is of wat geldt voor de taak van het toezichthoudend orgaan bij een commerciële organisatie ook geldt voor het toezichthoudend orgaan bij een *non-profit*zorginstelling. Op het eerste gezicht is men geneigd te zeggen, waarom niet? De taak van het toezichthoudend orgaan mag toch niet afhankelijk zijn van de al dan niet winstgerichtheid van de organisatie in kwestie. Elk samenwerkingsverband is immers gebaat bij onafhankelijk en adequaat toezicht op het dagelijks bestuur, bij het vermijden en blootleggen van tegenstrijdige belangen in de besluitvorming, bij het zo nodig vervangen van het bestuur en bij een soepele communicatie en afstemming tussen leiding en ‘achterban’. De taak van het toezichthoudend orgaan is met andere woorden een *meta*-aangelegenheid, het stijgt boven de toevallige rechtsvorm van de organisatie uit. Maar als dat zo is dan heeft de ASMI-uitspraak ook gevolgen voor de beoordeling van het toezicht in de *non-profit*sector. Ook een recente uitspraak van de Ondernemingskamer in de ouderenzorg komt dan in een ander daglicht te staan. In die zaak ging het om een ernstig geschil tussen de stichtingsbestuurder en de achterban van cliënten, vertegenwoordigd door de centrale cliëntenraad. Deze laatste had alle vertrouwen in de bestuurder verloren toen deze eenzijdig het medezeggenschaps-

overleg binnen de instelling had opgeschort en een poging tot *mediation* door een derde was stukgelopen. De Ondernemingskamer zag slechts kans de ontstane patstelling te doorbreken door, bij wijze van voorlopige voorziening voor de duur van het onderzoek, een onafhankelijk persoon tot voorzitter van de raad van toezicht te benoemen, met een beslissende stem over alle aangelegenheden die in de raad van toezicht aan de orde (kunnen) zijn. De Ondernemingskamer nam het de zittende (voorzitter van de) raad van toezicht kwalijk dat hij zich tot nu toe in dit geschil zeer terughoudend had opgesteld, “in een situatie waarin hem uitdrukkelijk werd verzocht om in de tussen de centrale cliëntenraad en de raad van bestuur ontstane patstelling te bemiddelen (...)”. De Ondernemingskamer sprak van “ogenschijnlijke inactiviteit van de raad van bestuur dienaangaande.” Natuurlijk, de zorg voor een goede medezeggenschap in een zorginstelling is iets anders dan die voor een goed overleg tussen aandeelhouders en bestuur in een beursvennootschap. Maar toch, een principiële verschil zie ik niet. Waarom zou aan het toezichthoudend orgaan van een op winstbejag gerichte vennootschap wel een vrije beslissingsruimte toekomen en aan dat van een *non-profit*organisatie niet? *To mediate, or not to mediate*, dat blijft voorlopig toch een belangrijke vraag voor toezichthouders bij zorginstellingen, waarop zij wel degelijk ook in rechte kunnen worden aangesproken. ■

Steeff M. Bartman is hoogleraar ondernemingsrecht en advocaat bij DLA Piper.
E-mail: steef.bartman@dlapiper.com



Commissaris, blijf bij je leest!

Tekst: Thomas Aler

ENIGE KANTTEKENINGEN BIJ RECHTBANK ROTTERDAM, 14 APRIL 2010, LJN BM1594

Een duidelijke trend op het gebied van *corporate governance* is de roep om méér betrokkenheid van de raad van commissarissen bij de onderneming. Bij het uiten van die roep om meer betrokkenheid worden de commissaris tal van praktische handvatten geboden ten einde meer structureel invulling te geven aan zijn taken. Zo dient de commissaris (of in elk geval de voorzitter van de raad) bijvoorbeeld een eigen kamer te krijgen, dient er meer overleg met het bestuur plaats te vinden en daarnaast - op zijn minst regelmatig - contact met de laag daaronder. In de discussie over een dergelijke trend hoort men regelmatig een - al dan niet gemeend - verlangen naar een *one tier*-systeem (of naar een *one and a half tier*-systeem, zoals de meer voorzichtigen zeggen), waarbij de commissarissen bij het bestuur aan tafel zitten en het beleid mede bepalen. Echter, op dit moment kent de wet slechts het *two tier*-systeem en stelt zij aan dat systeem zekere grenzen voor wat betreft de betrokkenheid van de commissaris. Deze betrokkenheid dient immers te bestaan uit het toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de vennootschap en de daaraan verbonden onderneming. Daarnaast staat de commissaris het bestuur met raad terzijde, zo bepaalt de wet.

Is de commissaris te weinig betrokken en houdt hij te weinig toezicht, dan kan hij hiervoor in beginsel aansprakelijk worden gesteld, zowel door de vennootschap, door een derde/schuldeiser, of - in geval van faillissement - door de curator. De commissaris doet er dus goed aan zijn taken serieus te nemen en intensief toezicht te houden op het bestuur.

Aan de andere kant moet de commissaris in het achterhoofd houden dat hij zijn taken ook daadwerkelijk tot het *toezichthouden* en *raadgeven* beperkt. Doet hij dit niet, dan loopt hij het risico zich als ‘feitelijk beleidsbepaler’ te kwalificeren. De zogeheten derde antimisbruikwet (art. 2:138/248 BW) stelt in dat verband bij faillissement feitelijk beleidsbepalers gelijk aan bestuurders. De commissaris die zich te veel met het dagelijks beleid van de vennootschap heeft bemoeid, kan zich dus als feitelijk beleidsbepaler ‘extra’ aansprakelijk op de hals halen. Op 14 april jongstleden heeft de rechtbank Rotterdam over dit onderwerp een illustratieve uitspraak gedaan. De

curator van een failliete vennootschap sprak de bestuurder voor het tekort in de boedel aan wegens kennelijk onbehoorlijk bestuur. De bestuurder wees op zijn beurt echter de commissaris van de vennootschap als mede-eindverantwoordelijke aan, omdat deze in overwegende mate het beleid mede bepaald zou hebben. Op grond van diverse omstandigheden - de commissaris had op vrijwel elke vestiging van de vennootschap een eigen kamer, hij was minstens vier dagen per week aanwezig en deed zijn aanwezigheid gelden, hij nam deel aan interne vergaderingen, hij had veelvuldig overleg met de bestuurder, welk overleg vaak leidde tot besluitvorming, hij verrichtte rechtshandelingen bij geschillen en mogelijke overnames, vertegenwoordigde de vennootschap in het buitenland en gaf concrete aanwijzingen aan het personeel - oordeelt de rechtbank dat de commissaris zich niet heeft beperkt tot de taken van een commissaris. Sterker, de rechtbank komt tot de slotsom dat de commissaris zich inderdaad als feitelijk beleidsbepaler heeft gedragen. Bijgevolg kan de commissaris naast de bestuurder aansprakelijk worden gehouden voor het tekort in de boedel. Het beroep van de aangesproken bestuurder, op de (mede) aansprakelijkheid van de commissaris, slaagt dus. Opmerkelijk hierbij is dat de rechtbank voor aansprakelijkheid van de commissaris op grond van feitelijke beleidsbepaling niet vereist dat het eigenlijke, formele bestuur door de commissaris terzijde is gesteld. De commissaris kan zich volgens de rechtbank ook *naast* de bestuurder als beleidsbepaler gedragen. Of dit een juiste interpretatie van de tekst van art. 2:248 lid 7 BW is, valt te bezien. De Hoge Raad heeft zich daarover nog niet met zoveel woorden uitgelaten, maar er zijn aanwijzingen dat de Hoge Raad het standpunt van de rechtbank deelt. Dit soort uitspraken betreft extreme zaken, maar geeft de commissaris in elk geval voldoende aanleiding om zich goed te laten adviseren over de reikwijdte van zijn taken. Te weinig toezicht is riskant en kan tot aansprakelijkheid wegens nalatigheid leiden, maar te veel bemoeienis met het dagelijks beleid is dus ook uit den boze! ■

Thomas Aler is advocaat bij DLA Piper.
E-mail: thomas.aler@dlapiper.com

Toezicht voor buiten

Door: Arthur Docters van Leeuwen



Raar is hij eigenlijk, die term 'intern toezicht', dat wil zeggen het toezicht dat door commissarissen of *non-executive* directors wordt uitgeoefend.

Natuurlijk is er wel intern toezicht in een onderneming, bijvoorbeeld op de geleverde kwaliteit, maar dat noemen we niet zo. Dat noemen we controle of bewaking of nog iets anders. Nee, met intern toezicht bedoelen we als het toezicht juist niet intern is. Het is immers op zichzelf mooi als de onderneming c.q. de leiding van de onderneming er ook van profiteert, maar dat is niet de reden dat het er is. Het is bedoeld voor de buitenwereld en wordt ook niet door mensen van 'binnen' maar door mensen van 'buiten' uitgeoefend. De bedoeling ervan is dat aandeelhouders, stakeholders en andere belanghebbenden, soms zelfs de maatschappij in den brede, aan dat interne toezicht meer vertrouwen in de onderneming ontnemen dan ze anders gedaan zouden hebben.

Daarmee is de spanning, die in dit type toezicht zit, in één moeite door geduid. Ook voor interne toezichthouders moet het belang van de onderneming voorop staan. Dat zal veelal niet strijdig zijn met de belangen van 'buiten' maar dat kan heel goed wel het geval zijn. Dat is zeker het geval als de belangen waarover het gaat niet op een enigszins objectieve manier gedefinieerd kunnen worden en bovendien

wanneer 'buiten' over de definitie gaat. De inkomensdiscussie voor de ondernemingstop is er een extreem voorbeeld van. Milieueffecten bijvoorbeeld zijn fysieke effecten, dus het feitelijk deel is - als we het niet te moeilijk maken - nog wel te objectiveren. De Nederlandse politieke discussie over topinkomens ontbeert echter volledig een geobjectiveerde grondslag, vooral ook omdat gegevens die er wel zijn, niet meetellen.

Wat mag je verwachten van een interne toezichthouder in zo'n situatie?

Ik denk dat het beste wat je kunt verwachten is dat de raad van commissarissen in die omstandigheden iedereen ongelukkig maakt. Immers een onderneming heeft niet alleen een commerciële kant. De institutionele en de constitutionele kant zijn er ook nog. Met de institutionele kant bedoelt men dat een onderneming of deze nu wil of niet, hoe dan ook waarden uitdraagt. Met de constitutionele kant bedoelen we dat de onderneming zich, nolens volens, altijd verhoudt tot andere instituties en de burger. Niet alleen tot de klant, maar ook de staatsburger.

Selznick wijst er terecht op dat deze kanten in belang toenemen. Ik heb wel eens gezegd dat de ondernemingen die deze beide kanten verwaarlozen over twintig à dertig jaar niet meer bestaan. Of eerder...dacht ik, maar dat heb ik niet gezegd, want

ik heb een hekel aan alarmisten.

Dit gaat verder dan de benadering die u allen kent 'Permission to operate'. Dat is immers in wezen een defensieve benadering. 'Buiten' permitteert immers iets, staat iets toe. Dat wijst nog niet op een positieve verhouding met 'buiten'. Die is wel essentieel. Vanuit dit perspectief bezien is de taak van de raad van commissarissen dus drieërlei.

- Erop toezien dat het bestuur altijd deze drie elementen in zijn besluitvorming betreft.
- Bezien of dat in redelijkheid adequaat gebeurt.
- En last but not least, meehelpen die afweging jegens 'buiten' te verdedigen.

In onze sterk gemediatiseerde maatschappij waarin wantrouwen is gaan overwegen boven vertrouwen, is dat niet altijd makkelijk of aangenaam, maar wel nodig. In de eerste plaats heeft 'buiten' het niet altijd bij het rechte eind - het is soms ook maar wie het eerst de microfoon beet heeft. In de tweede plaats: als de commissarissen de ondernemingsleiding niet steunen, wie zal het dan wel doen?

Zo 'intern' is het toezicht van commissarissen dus niet. Kunnen al de hoogleraren *corporate governance* die we in Nederland rijk zijn, niet een betere term bedenken? Kan dit blad niet een prijsvraag uitschrijven? Als dit blad het niet doet wil ik wel een serieuze boekenbon ter beschikking stellen. ■

“De Nederlandse politieke discussie over topinkomens ontbeert volledig een geobjectiveerde grondslag.”

Wie: Cateautje Hijmans van den Bergh (49), partner en voorzitter Corporate Strategy bij Boer & Croon. Per 1 januari 2011 is zij managing partner. Daarnaast is ze penningmeester van de Stichting Streetcornerwork, lid van de commissie fondsenwerving Prins Bernard Cultuurfonds, commissaris bij het Concertgebouw, lid van de raad van advies Pensioen, Bestuur en Management en president-commissaris bij ASN Beleggingsfondsen.

Nevenfunctie: vicevoorzitter Nationale Stichting Nieuwe Kerk

Hijmans van den Bergh werd bij De Nieuwe Kerk voorgedragen door Cees Boer (oprichter en voormalig partner bij Boer & Croon), toen hij afscheid nam van het bestuur van De Nieuwe Kerk. “Ik kende de kerk al en was niet totaal verrast. Ik zeg altijd: ik heb twee hersenhelften. Ik heb Oude Talen gestudeerd met als hoofdvak Archeologie. Van oorsprong ben ik dus classica en dat verklaart mijn hang naar kunst en cultuur. Omdat ik daar echt affiniteit mee heb, vind ik het interessant en leuk om bestuurlijke dingen te doen in de culturele hoek. Inhoudelijk ben ik door mijn achtergrond een goed klankbord voor de directie, maar ik ben natuurlijk vooral toezichthouder; de keuzes in de programmering worden door de directie zelf gemaakt.” De Nieuwe Kerk was geen onbekend terrein voor Hijmans van den Bergh. “Als inwoner van Amsterdam kende ik de kerk al vanwege de tentoonstellingen die hier werden gehouden. Vaak zijn het enorme *blockbusters* en wat ik knap vind: bijna helemaal privaat gefinancierd. Daarnaast is het gebouw zelf natuurlijk een prachtig monument. Een andere reden om ja te zeggen tegen deze functie was dat het een hele goede instap was in de wereld van het toezicht. Dat trok me ook aan.” Haar tweede termijn zit er inmiddels bijna op. Dat betekent dat ze begin volgend jaar plaats maakt voor een nieuw bestuurslid.

Laagdrempelig

De toekomstige managing partner van Boer & Croon heeft het werk voor de kerk altijd als zeer bijzonder beschouwd. “Het is een speciale organisatie en het werk dat door de medewerkers onder leiding van directeur Ernst Veen wordt verricht, is zeer inspirerend. Ik ben trots dat ik nieuwe projecten mee op heb mogen zetten en dat we erin slagen bezoekers uit heel veel

verschillende bevolkingsgroepen te trekken. Na het zien van de tentoonstelling over Marokko hebben bijvoorbeeld veel kinderen met een Marokkaanse achtergrond hun ouders meegenomen naar de kerk, nadat zij de expositie eerst met school hadden bezocht. Tijdens die expositie was ruim 25 procent van de bezoekers allochtoon. Fantastisch. We zijn bewust laagdrempelig. Daarom kan de kerk ook fungeren als een ontmoetingsplaats waar ruimte is voor discussie en aandacht voor verschillende culturen. Het is een podium zonder schreeuwerig te zijn.” Volgens Hijmans van den Bergh is De Nieuwe Kerk in haar tijd als bestuurder door verschillende fasen heen gegaan. “Een aantal jaren geleden is Hermitage Amsterdam opgericht, onder meer door onze directeur Ernst Veen. We hebben een organisatie opgezet die voor beide stichtingen werkt. Het voordeel daarvan is dat we een gezamenlijke uitvoeringorganisatie op hebben kunnen zetten.”

Zomerprogrammering

“Daarnaast hebben we naast onze geroemde wintertentoonstellingen recent ook een nieuwe zomerprogrammering opgezet. Daardoor is het aanbod in De Nieuwe Kerk nog breder geworden: want we hebben ook een prominente rol bij het herdenken en vieren van 4 en 5 mei, je hoort hier religieuze muziek en van eind augustus tot eind oktober was hier een gigantische installatie te zien van kunstenaar Krijn de Koning. Hij is onze eerste ‘Kerkmeester’ die een tijdelijk kunstwerk maakte voor deze plek.” “Ik vind het mooi dat ik hier mee heb kunnen nadenken over de strategie, het bedrijfsmatige van de kerk als onderneming en het invoeren van de *cultural governance*-structuur.” Hijmans van den Bergh was eerst gewoon bestuurslid, maar sinds een

aantal jaren vicevoorzitter. “In het kader van de discussie over *governance* leek het ons verstandig om – naast een voorzitter, penningmeester en secretaris – ook een formele vicevoorzitter aan te wijzen.”

Cultuurmecenaat

De laatste spannende stap voor Hijmans van den Bergh als bestuurder is het zoeken van nieuwe financiering. “We hebben nieuw geld nodig voor de programmering. Nu De Nieuwe Kerk 600 jaar bestaat, proberen we het particuliere cultuurmecenaat een nieuwe impuls te geven door individuen de mogelijkheid te geven grotere bijdragen te leveren aan ons werk. Het zoeken van de nieuwe financiering bij particulieren zie ik – zeker tegen de achtergrond van de regeringsplannen – echt als een nieuwe mijlpaal. Daar wordt nu hard aan gewerkt, ook omdat een deel van de *corporate* sponsors is weggevallen in het huidige economische klimaat.” Wat Hijmans van den Bergh verder boeit, is de gedrevenheid van het team achter de activiteiten in De Nieuwe Kerk. “Het is een jong, maar uiterst professioneel team dat steeds heel nauw bij de nieuwe programmering is betrokken. Menig bedrijf zal jaloers zijn op het engagement en de zingeving die De Nieuwe Kerk uitstraalt.”

Kruisbestuiving

Ze is blij dat tegenwoordig het besef leeft dat er een zinvolle kruisbestuiving mogelijk is tussen culturele instellingen en het bedrijfsleven. “Daar zijn we de laatste tien jaar echt mee in een andere fase beland. Het is mijn stellige overtuiging dat de inspiratie die je opdoet in een andere omgeving dan je dagelijkse werk – bijvoorbeeld door een bestuursfunctie – maakt dat je beter functioneert in je eigen omgeving.” ■

“Inspiratie elders laat je beter functioneren in je eigen omgeving.”

Cateautje Hijmans van den Bergh is sinds 2001 bestuurder bij de Nationale Stichting Nieuwe Kerk in Amsterdam. Ze heeft er bijna twee termijnen op zitten. “De Nieuwe Kerk fungeert als een ontmoetingsplaats waar ruimte is voor discussie en aandacht voor verschillende culturen. Het is een podium zonder schreeuwerig te zijn.”

Door: Gwen van Loon Foto: Jeroen Oerlemans

OVER DE NIEUWE KERK

De Nieuwe Kerk was op de eerste plaats een godshuis annex begraafplaats, maar biedt al sinds de middeleeuwen voor allerlei gelegenheden een grote, representatieve ruimte in het hart van Amsterdam. De huidige Nieuwe Kerk vervult in het stadsleven een vergelijkbare rol in een andere tijd, in andere omstandigheden. Nog steeds is deze kerk als het ware een overdekt plein, een verlengstuk van de Dam, waar mensen elkaar ontmoeten. Er zijn grote tentoonstellingen te bezichtigen, er worden feestelijke en plechtige bijeenkomsten gehouden en er vinden culturele manifestaties plaats. De prachtige ambiance maakt de band met het verleden direct zichtbaar. Daarnaast speelt De Nieuwe Kerk ook een rol bij kroningen en huwelijken van het koningshuis



Schiphol denkt voortdurend in scenario's op meerdere niveaus

Voor een bedrijf als Schiphol is de noodzaak van scenariodenken voor vrijwel iedereen evident. Maar de luchthaven is niet het enige Nederlandse bedrijf dat beslissingen van vandaag baseert op toekomstige ontwikkelingen. Steeds vaker schetsen bedrijven vergezichten en beredeneren van daaruit wat ze nu moeten doen. Een gesprek tussen Jos Nijhuis, president en CEO van Schiphol Group, en Peter Korsten, wereldwijd leider van de denktank van IBM, het IBM Institute for Business Value. Hij adviseert bestuursvoorzitters over scenario's en strategie.

Tekst: Gwen van Loon Foto: Thomas Schlijper

V.l.n.r.
Peter
Korsten en
Jos Nijhuis.

“Het eerste Nederlandse bedrijf waar duidelijk werd dat er aan scenariodenken werd gedaan, was Shell. Dat is voor het eerst zichtbaar begin jaren zeventig van de vorige eeuw ten tijde van de oliecrisis die niemand zag aankomen. Swaps en derivaten om schommelingen in de olieprijs op te vangen werden toen nog nauwelijks gebruikt”, schetst Korsten het tijdsbeeld. “Toen werd voor het eerst duidelijk dat je ook een reputatie te verliezen had als je niet goed op de toekomst was voorbereid. Arie de Geus was bij Shell verantwoordelijk voor het strategische scenariodenken en maakte er naam mee. Vanwege zijn specialisme is hij na zijn pensionering ook verbonden geweest aan de London Business School en aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) in de Verenigde Staten.”

Schiphol doet ook al decennia aan scenarioplanning. Nijhuis laat een studie zien uit 1949 waarin de langetermijnplannen zijn verwoord en schetsen van de voorgenomen nieuwe start- en landingsbanen zijn te zien. “Hoofddorp was nog een klein dorpje. Een deel van die plannen is gerealiseerd, maar er zijn uiteraard ook zaken aangepast. Eigenlijk concludeer je als je dit ziet: alles is anders en tegelijkertijd is niets anders vandaag de dag”, aldus de CEO van Schiphol die begin 2009 aantrad.

Idioot scenario

Daarvoor zwaaide Nijhuis de scepter bij PricewaterhouseCoopers. “In de periode 2002-2004 hebben we bij PwC drie wereldwijde scenario's ontwikkeld om in te spelen op de veranderende wereld. Het meest negatieve beeld ging uit van een dramatische instabiliteit van de

wereldeconomie, zwaar ingrijpen door de overheid en veel striktere wetgeving. We zochten uit hoe je daarop zou moeten reageren, maar tegelijkertijd vonden we het absoluut een idioot scenario. Met de inzichten die we vandaag de dag hebben, kijk je er nu heel anders tegenaan...” Het sluit aan bij de stelling van Peter Korsten dat bestuurders over het algemeen overmatig optimistisch zijn. “Niemand heeft behoefte aan een CEO die zegt dat het allemaal tegen zal vallen. Ze zijn allemaal behept met een positief virus. Maar dat betekent niet dat je niet moet willen zien wat er kan gebeuren. Dat beseft dringt steeds vaker door.”

Nijhuis bevestigt dat hij een optimistisch mens is. “Maar dat betekent niet dat ik lang aarzel in te grijpen als dat nodig is. Bij de aanrollende recessie heeft Schiphol bijvoorbeeld tijdig en adequaat ingegrepen. Waar

je als bestuurder natuurlijk voor moet waken, is dat je geforceerd wordt steeds prioriteit te geven aan de korte termijn. Dat vooruitkijken is bij Schiphol meer ingeburgerd dan bij PwC. We maken elk jaar een vijfjarenplan dat we met de raad van commissarissen bespreken. Dat doen we ook met ons Masterplan Schiphol 2025 waarin we monitoren wat er op de lange termijn op ons afkomt. Dat betreft ook planologische ontwikkelingen over de infrastructuur die ons raken. Het is een levend document dat wordt aangescherpt bij nieuwe ontwikkelingen.” Nijhuis zou graag zien dat de overheid en infrastructuurbedrijven ook verder vooruit denken. “Het ingrijpend versterken van de mobiliteit in Nederland zou onze concurrentiepositie ten goede komen. Wij waren jaren geleden al ingericht op de HSL, terwijl die spoorlijn eindeloos vertraging opliep. En stel je voor dat ▶

de Tweede Maasvlakte al gereed was. Daar had Nederland in deze periode van economische tegenslag flink van kunnen profiteren. Het zou Schiphol ook een boost geven en de kans verkleinen dat andere luchthavens een deel van onze bedrijvigheid afsnoepen.”

“CEO van de toekomst brengt elke twee jaar in beeld wat er over 10 - 25 jaar op hem afkomt.”

Toekomst schilderen

Volgens Korsten is het daarom van belang dat je niet alleen aan scenariodenken doet, maar juist aan *scenario envisioning*. “Je schildert de toekomst en beredeneert van daaruit wat je vandaag concreet moet doen om daar klaar voor te zijn. ‘Backcasting’ noemen we dat bij IBM Consulting. Een aantal durfkapitalisten is briljant in het toepassen van deze methode bij de beslissing in welke bedrijven ze vandaag willen investeren. Ze behalen daardoor bijzondere rendementen.”

Een extra reden om steeds meer aan *scenario envisioning* te doen, ligt voor Korsten in de complexiteit van vraagstukken. “Nooit eerder stak de wereld zo ingewikkeld in elkaar. Bovendien weet je dat je alleen invloed hebt op wat je zelf kunt veranderen. Als je neerzet waar je als bedrijf in 2035 wilt staan, kun je daar volledig voor gaan. Dat geeft focus en energie in je bedrijfsvoering.”

Nijhuis begrijpt zijn pleidooi, maar vraagt zich hardop af of de plannen waarvan je de uitvoering nu al moet voorbereiden of beginnen concreet genoeg worden. “Je moet op verschillende niveaus vooruitkijken. We stellen

jaarlijks onze budgetten vast, het vijfjarenplan wordt elk jaar opnieuw onder de loep genomen en dan heb je nog het masterplan dat vijftien jaar vooruit kijkt. Je kunt niet alles terugrekenen door 25 jaar vooruit te kijken.”

Korsten beaamt dat je moet kijken naar ontwikkelingen op micro-, meso- en macroniveau. Tegelijkertijd betoogt hij dat een aantal megatrends voorspelbaar is. “Je weet dat China, India, Brazilië en Zuid-Amerika op economisch gebied een veel belangrijkere rol gaan spelen, dat het welvaartsniveau daar vooruit gaat en dat er dus bijvoorbeeld veel meer vliegverkeer van Azië naar Europa zal komen. Je kunt ook voorzien hoeveel mensen er in 2035 ongeveer in Nederland wonen, wat de verhouding allochtonen/autochtonen zal zijn en wat ons welvaartsniveau zal zijn. Daar kan Schiphol op inspringen.”

Vervoersstromen in 2025

Nijhuis bevestigt dat er inderdaad ook op dat macroniveau naar de ontwikkelingen wordt gekeken. “Je kunt nu al voorspellen hoe de vervoersstromen in 2025 zijn. Je weet wat voor passagiers je op de luchthaven krijgt en wat dat bijvoorbeeld betekent voor de infrastructuur en de inrichting van de terminals.” Dat ziet Korsten ook: “Vliegtuigfabrikanten springen daar ook vol op in. Ze hebben precies in de gaten waar hun klanten van de toekomst zitten.”

De CEO van Schiphol pleit er desondanks voor niet alleen naar zijn eigen organisatie te kijken, maar ook met verschillende partijen de handen ineen te slaan om voorbereid te zijn op de toekomst. “Het is essentieel dat we weten wat de ambities van de metropoolregio Amsterdam en Nederland als economie zijn. Daarom lobbyen we ook in de politiek. Als we de infrastructuur niet beter op orde krijgen en onze buurlanden lukt dat wel, dan nemen vliegvelden in Duitsland, Frankrijk, Engeland of zelfs het Midden-Oosten een deel van onze functie over



en wordt Schiphol als hubstation minder belangrijk.” Korsten snapt de zorg van Nijhuis, maar ervaart ook dat Schiphol een aantal voorname pluspunten heeft boven andere luchthavens in Europa, zoals de zorgvuldige bagageafhandeling die Schiphol samen met IBM en Van der Lande Industries heeft opgezet. “Zoek de concurrentiekracht vooral in je eigen bedrijf. Op het bagagevlak is Schiphol extreem vooruitstrevend en leidend in de wereld. Exporteer dat product bijvoorbeeld, daar kun je ook geld mee verdienen.”

Algenproducent

Nijhuis bevestigt dat zijn luchthaven in een aantal processen excelleert. “We hebben samen met partners hele mooie dingen ontwikkeld. Naast het innovatieve bagagesysteem geldt dat bijvoorbeeld ook voor de securityscan die is ingevoerd om het veiligheidsniveau en de klantvriendelijkheid voor de passagiers te verbeteren. En er loopt nu een pilot met het kweken van algen die in de winter glycol – antivries – afbreken. Ik verwacht dat we over twee jaar de grootste algenproducent van Europa zijn”, lacht hij. “Waar we echter nog niet goed in slagen, is het opstrijken van de credits voor die innovaties. We moeten niet te bescheiden zijn en zelf ook patenten aanvragen op onze ontdekkingen. Dat vergt intern een cultuuromslag.”

Korsten concludeert dat de CEO van de toekomst degene is die elke twee jaar opnieuw in kaart brengt wat er over 10 tot 25 jaar op hem of haar afkomt. “Dat zou – simpel gezegd – zijn belangrijkste zorg moeten zijn. Je kunt je bedrijfsplan niet voortdurend aanpassen aan

de complexiteit van vandaag, zeker niet nu incidenten – zoals de oliecrisis in 1974, de val van de Berlijnse Muur in 1989, de opkomst van het internet in 1995 en de aanslagen in New York op 11 september 2001 en de economische crisis van dit moment – elkaar steeds sneller opvolgen. Daar moet je natuurlijk over nadenken, maar je mag je er niet door laten afleiden, omdat die onvoorspelbaar zijn. Kijk liever naar de megatrends die je zeker zullen raken en waar je nu al op kunt inspelen.”

Nijhuis neemt de uitnodiging daartoe graag aan van Korsten. Hij schudt een groot aantal van die ontwikkelingen waarop hij antwoord moet formuleren, zo uit zijn mouw. Samen komen ze tot het volgende rijtje voor Schiphol: de virtualisering/digitalisering in de wereld, milieuvuiling en beperkingen die dat met zich meebrengt, demografische verschuivingen (vergrijzing in het Westen en verjonging elders in de wereld), veranderende vervoersstromen o.a. door lokale productie en technische ontwikkelingen, gezondheidsproblemen, geweld in de wereld, lokale infrastructuur, verschuiving van economische machten, de positie van nabijgelegen vliegvelden en veranderende weersinvloeden.

“Wetgeving en geluidsproblematiek neem ik bewust niet mee in dit rijtje. De wetten in de luchtvaart zijn wereldwijd bepaald en dus een gegeven. Het geluid is onderwerp van gesprek aan de Alderstafel: het overleg over de toekomst van de luchthavens Lelystad, Eindhoven en Schiphol onder leiding van oud-minister Hans Alders”, aldus Nijhuis. De andere zaken heeft hij op zijn netvlies en spelen absoluut een rol in het vijfjarenplan en in het Masterplan 2025. ■

Peter Korsten (links), Jos Nijhuis: “Optimistisch maar ook ingrijpen als het nodig is.”



JOS NIJHUIS

Jos Nijhuis (53) is sinds 1 januari 2009 president en CEO van Schiphol Group. Hij is de opvolger van Gerlach Cerfontaine. Sinds 1980 werkte hij als accountant voor Coopers & Lybrand, later PwC. Nijhuis werd daar in 1989 partner en in 2002 voorzitter van de raad van bestuur van PwC.

PETER KORSTEN

Peter Korsten (50) is sinds 2002 partner en vice-president bij IBM Global Business Services en Global Leader van de denktank IBM Institute for Business Value. Eerder werkte hij als partner bij PwC en voor The Boston Consulting Group, Mattel Toys en Gilde Investments. Hij werd in 2008 als eerste Nederlander ooit opgenomen in de top 25 van meest invloedrijke consultants wereldwijd in Consulting Magazine.

Verzekeringsaspecten van bestuurders- en commissarissen naansprakelijkheid

Door: Michel Visser en Freek Warmelink



Het verzekeren van bestuurders en commissarissen aansprakelijkheid deed zijn intrede in de tachtiger jaren van de vorige eeuw. Directors & Officers liability (D&O) waaide over uit Amerika en velen in Nederland vonden het aanvankelijk een zinloos product. Immers bestuurders en commissarissen zijn beschaafde, nette mensen die hun best doen en die stel je niet aansprakelijk! Na tientallen debacles weten we beter. De Nederlandse situatie anno 2010 is dat alle grotere ondernemingen en instellingen inmiddels een D&O-polis hebben. Dertig jaar geleden begonnen de multinationals hun bestuurders te verzekeren, vooral die bedrijven die activiteiten in de Verenigde Staten hadden. Meestal op aandringen van hun Amerikaanse directeuren die vaak eerst een bewijs van verzekering wilden zien alvorens hun benoeming te aanvaarden. Er is in Nederland een tiental verzekeraars dat deze ver-

‘Kosten gemaakt voor de Ondernemingskamer zijn niet vanzelfsprekend gedekt.’

zekeringsvorm accepteert en iedere verzekeraar hanteert daarvoor zijn eigen voorwaarden. Ook is er een markt in het buitenland waarvan de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk (Lloyds) toonaangevend zijn en de meeste ervaring hebben. Polissen verschillen onderling per verzekeraar van voorwaarden, uitsluitingen, verzekerde bedragen en eigen risico's. De verzekeringsvorm heeft inmiddels ook zijn intrede gedaan in de gezondheidszorg, woningbouwcorporaties, stichtingen en verenigin-

gen. Voor de laatste vaak met als argument dat als het om 'liefdewerk oud papier' gaat, het toch niet zo kan zijn dat de bestuurder of toezichthouder ook nog eens uit eigen zak moet betalen als het onverhoopt fout gaat en het bestuur aansprakelijk gesteld wordt. Het is gebruikelijk dat de organisatie of instelling als verzekeringsnemer de premie betaalt ten behoeve van de verzekerde bestuurders. Er wordt wel beweerd dat de juridische verdedigingskosten het belangrijkste element vormen van D&O-verzekeringen. Vaak is dat ook zo maar als er uiteindelijk betaald moet worden na een gerechtelijke uitspraak of een schikking, dan vergoedt de verzekeraar ook het geclaimde bedrag. Beide uiteraard binnen de polisdekking en het verzekerde bedrag. Na het melden van een (dreigende) claim zijn verzekeraars naar onze ervaring snel bereid om gespecialiseerde juristen in te schakelen teneinde een adequate verdediging op te bouwen. Immers ook de verzekeraar heeft daar belang bij.

Verenigde Staten

Onderzoek in de Verenigde Staten heeft inmiddels aangetoond dat er een duidelijke correlatie is tussen het economisch klimaat, claims en de hoogte van premies. Niet onlogisch, immers in slechte tijden bestaat de neiging om te claimen bij de vennootschap en haar bestuurders, de zogenaamde *deep pockets*-gedachte. Bovendien zijn er veel bereidwillige advocaten die benadeelden op agressieve wijze aanbieden om claims in te dienen. Premies worden door verzekeraars vastgesteld op ervaring en schadehistorie. Dus de trend bij een recessie is dat claims (en verdedigingskosten) toenemen met als gevolg dat premies daarna stijgen, om vervolgens in betere tijden weer te dalen. Hierbij mag niet ongenoemd blijven dat vooral *class-actions* in de Verenigde Staten een sterke invloed hebben op het schaderesultaat.

Interessant is te melden dat D&O-verzekeringen voor internationale bedrijven in de Europese verzekeringsmarkt veelal goedkoper en tegen gunstiger voorwaarden worden afgesloten dan in de VS-markt.

Nederlandse situatie

Zoals eerder genoemd bestaat deze verzekeringsvorm in Nederland ongeveer dertig jaar. In de loop der jaren heeft de D&O-verzekering zijn waarde wel aangetoond, o.a. door alom bekende zaken als Ahold en enkele financiële instellingen. Iedere verzekeraar hanteert zijn eigen verzekeringsvoorwaarden en is meestal wel bereid zijn verzekeringsvoorwaarden aan te passen aan de specifieke wensen van de verzekerde. Van belang is extra aandacht te besteden aan het meeverzekeren van alle (buitenlandse) dochterondernemingen, de *outside directorships*, dekking voor de vennootschap zelf én voor het bestuur (side A) en het opzeggen van de polis of veranderen van verzekeraar, waarbij het in- en uitlooprisico belangrijk is. Ook dient men alert te zijn bij M&A, beursgang en uitbreiding van aandelenkapitaal. Mede omdat verdedigingskosten een essentieel onderdeel van de dekking zijn, doet men er bij een dreigende claim goed aan om tijdig met verzekeraars de verdedigingsstrategie door te nemen. Kosten gemaakt voor de Ondernemingskamer zijn niet vanzelfsprekend gedekt, ook daar doet men er verstandig aan vooraf met verzekeraars te overleggen. Boetes (NMa) zijn in principe niet verzekerd, hoewel daar in sommige gevallen wel een beperkte dekking voor te krijgen is. Jaarlijks dient er door verzekerde een verlengingsformulier te worden ingevuld en ondertekend. Op basis

van de informatie uit dat formulier zal de verzekeraar de polisvoorwaarden en de premie voor de volgende verzekeringstermijn vaststellen. Blijkt bij schade dat de opgegeven informatie uit het verlengingsformulier (opzettelijk) onjuist is, dan heeft de verzekeraar het recht de polis ongeldig te verklaren en op te zeggen. Het gaat om feiten die de verzekeringsnemer kende of behoorde te kennen. Belangrijk in dat geval is om de polis erop te controleren of de verzekeraar de gehele polisdekking voor alle verzekerden ongeldig kan verklaren of dat de dekking alleen ongeldig is voor de functionaris die de verkeerde informatie heeft verschaft (*severability*). Naar schatting staan er thans in Nederland enkele tientallen claims uit die uiteenlopen van alleen verdedigingskosten tot claims van vele tientallen miljoenen. De meeste Nederlandse bedrijven en organisaties hebben inmiddels een D&O-polis. De verzekerde bedragen zijn vanaf minimum één miljoen euro tot vele tientallen miljoenen voor grote internationaal opererende bedrijven. Premies worden o.a. berekend over de omzet, de activiteiten, de branche, internationale activiteiten, stakeholders en schadehistorie. Het is goed mogelijk om voor bedrijven een anonieme *benchmark* te maken teneinde vast te stellen of het bedrijf adequaat is verzekerd in vergelijking met branchegenoten. De uiteindelijke beslissing over de hoogte van het verzekerde bedrag en de voorwaarden blijft uiteraard bij het bedrijf zelf. ■

Michel Visser en Freek Warmelink zijn werkzaam bij Aon Risico Management.

Vier lessen uit het Fortis-drama

AAN DE HAND VAN DE KLOOF VAN PIET DEPUYDT

De *Werdegang* van het Belgische-Nederlandse Fortis (1990-2008†) zal de lezer van dit blad genoegzaam bekend zijn. Piet Depuydt, NRC Handelsblad-journalist, schreef er een vuistdikke bestseller met de titel *De Kloof over*. De ondergang van Fortis kent vele oorzaken. De culturele kloof tussen de Nederlanders en de Belgen is weliswaar niet een directe oorzaak van de deconfiture geweest, maar vormde op de achtergrond jarenlang een fikse rem voor een gezonde ontwikkeling van de Belgische-Nederlandse bankverzekeraar. Sterk risicozoekend gedrag van de leiding, *underreporting* door het bestuur aan de board omtrent liquiditeits- en solvabiliteitsproblemen, passiviteit bij de leden van de board en een gebrekkige *corporate governance* hebben wél allemaal direct bijgedragen aan de ondergang van Fortis. Net als *De Prooi* van Jeroen Smit (zie *de commissaris*, nr. 11) bevat ook *De Kloof* een groot aantal lessen over *corporate governance*. Wij zetten voor u vier van deze lessen op een rij.

Tekst: Léon Korsten

A cultural divide

Les 1 : geen grensoverschrijdende fusies voor xenofoben

In 1990 wordt Fortis geboren uit het Nederlands-Belgisch ouderpaar Amev / VSB en AG. Registeraccountant Hans Bartelds, bestuursvoorzitter van Amev, en Maurice Lippens, bestuursvoorzitter van AG, vormen samen de tweekoppige leiding van Fortis Amev. In *De Kloof* wordt beschreven hoe Hans Bartelds - met de Fries Henjo Hielkema (eveneens Amev) in zijn kielzog - zich heeft opgeworpen als beschermengel van de culturele identiteit van verzekeraar Amev en de Nederlanders binnen Fortis. Depuydt schetst het beeld van een bestuurder die als de dood is dat de eigenheid van de verzekeraar in een groter geheel zou verwateren en daarom zweert bij een 50/50 gelijkwaardigheidsmantra voor de inbreng van de Hollanders en de Belgen. Volgens Depuydt is deze jarenlang in beton gegoten verhouding de dood in de pot. "Het verleden overheerste de toekomst". Er is geen cohesie, meningsverschillen worden niet uitgesproken en het wantrouwen neemt toe. De overname van de Generale Bank in 1998 trekt de verhoudingen blijvend scheef. Voor Bartelds is dat echter nog geen reden om af te zien van een rem op verdere groei van (het Belgische deel van) Fortis. De '50/50' wordt vervangen door '30/70'. In een poging de cultuurkloof te dichten opperen de commissarissen Klaas Westdijk en Martin Schröder dat een meer internationale samenstelling van de board de cultuurstrijd tussen Nederlanders en Belgen vanzelf zal afzwakken. In 2000 leidde de zoektocht naar een nieuwe topman tot een keuze voor de Nederlandse Belg (!) Anton van Rossum. Die wil het woord 'pariteit' echter

niet horen en zegt kort na zijn aantreden tegen Bartelds: "Ik heb een gele en een rode kaart op zak. En ik zal niet aarzelen om een van beide kaarten te trekken zodra ik het Belgisch-Nederlandse verhaal weer hoor." Inmiddels was de cultuurstrijd niettemin een zodanig wezenskenmerk van Fortis geworden dat hij in 2001 zelfs een zware hypotheek wist te leggen op fusieplannen met BNP Paribas. Bartelds zag een fusie met de grote Franse bank, leidend tot een sterke verwatering van de Nederlandse inbreng, als een "horrosscenario". Niet lang daarna, in februari 2002, verliet Hans Bartelds bij Fortis het toneel.

De dubbele moraal van Graaf Lippens: all animals are equal, but some are more equal than others

Les 2 : oordeel zonder aanzien des persoons

In 1981 trad Maurice Lippens toe als lid van de board (commissaris) van de Belgische verzekeringsgroep AG. Negen jaar later, in 1990, fuseerde AG met Amev tot Fortis. Lippens zat vanzelfsprekend fier op de bok, samen met Hans Bartelds. Achttien jaar later, als Fortis in oktober 2008 heroïsch ten onder gaat, zit Lippens, inmiddels verheven in de adelstand en vele miljoenen aan vergoedingen en bonussen rijker, nog steeds op de bok. Almachtig en onkundig, want van huis uit bankier noch verzekeraar, blijkt hij Fortis - nota bene zonder dat zelf door te hebben gehad - met vaste hand naar de afgrond te hebben geleid. Sinds zijn eclatante overwinning in de biedingsstrijd om de grootste bank van Nederland loopt de 64-jarige Lippens met zijn hoofd in de wolken, schrijft Depuydt. Voor de overname van ABN AMRO wordt Lippens rijkelijk

"Het mooiste, maar ook het moeilijkste, is iets te realiseren tegen alle verwachtingen in" - Jean-Paul Votron

beloond. In november 2007 stelt het belonings- en benoemingscomité voor om zijn toch al hoge vaste vergoeding van € 400.000 per jaar te verhogen tot € 700.000 en hem voor te dragen als voorzitter van Fortis voor een nieuwe termijn van vier jaar. Het voorstel en de voordracht worden overgenomen en Lippens krijgt er "als erkenning voor zijn uitzonderlijke bijdrage in 2007" nog een eenmalige premie van € 800.000 bovenop. Vicevoorzitter en lid van het belonings- en benoemingscomité Jan-Michiel Hessels, weggestemd door de andere leden van het comité, houdt Lippens voor: "Je wordt gekruisigd in Nederland. Dit is geen goede *governance*. We hebben sympathie nodig, geen antipathie". Wat in Nederland de code-Tabaksblat of -Frijns is, is in België de code-Lippens. Volgens deze Belgische code voor *corporate governance* mag een bestuursvoorzitter maximaal 12 jaar op de bok zitten, aldus Depuydt. Bij het opstellen van zijn code zal Lippens stiekem hebben gedacht: *Quod licet Iovi, non licet bovi*.

Kennis en kunde

Les 3 : informatie, een brengplicht en een haalplicht

Les 4 : lang leve de code-Maas, of: schoenmaker blijf bij je leest

Depuydt schetst in *De Kloof* een onthutsend beeld. Lippens heeft bij bankverzekeraar Fortis achttien jaar alle touwtjes in handen gehad. Sinds de overname van Generale Bank in 1998 heeft Fortis met een enorm liquiditeitstekort te maken gehad. Volgens Depuydt was Fortis een reus op lemen voeten. Dat Fortis op een goed moment een liquiditeitstekort had, is niet heel erg bijzonder. Wel opmerkelijk is dat dit probleem niet is weggewerkt en eerder groter dan kleiner werd. De verantwoordelijkheid hiervoor lag volgens Depuydt niet alleen bij de opvolgende bestuursleden van Fortis, maar ook bij de interne en externe toezichthouders. Bij het externe toezicht was het - inmiddels genoegzaam bekende - probleem dat nationaal toezicht op een grensoverschrijdende bank niet werkt. Het toezicht door de Belgische toezichthouder CBFA gold als lankmoediger dan dat van De Nederlandsche Bank wat risicozoekend gedrag van de Belgische bankpoot uitlokte. Bij het interne toezicht was het probleem driedig: de bestuursleden informeerden de leden van de board niet adequaat, de leden van de board lieten zich niet adequaat informeren door het bestuur en geen van

de board-leden was zelf een ervaren bankier. Zo kreeg de board in het najaar van 2007 van Fortis-bankier Dierckx, lid van het directiecomité en latere opvolger van Verwilt als CEO van Fortis, te horen dat er naar aanleiding van de kredietcrisis een *post mortem* analyse was uitgevoerd waaruit was gebleken "dat de structuur van de organisatie adequaat is en dat Fortis de crisis op gedisciplineerde wijze heeft aangepakt". Dat Fortis in augustus en september 2007 met een acuut liquiditeitstekort te maken had gekregen, liet Dierckx onvermeld en de board-leden waren kennelijk niet alert genoeg om daar zelf naar te informeren. Begin 2008 - de overname van ABN AMRO is dan al afgerond - kwam er voor de leden van de board wel een andere aap uit de mouw, die hen perplex deed staan. Zij vernamen toen van het bestuur dat Fortis "niet in staat is om de overname van ABN AMRO te absorberen als de groep in 2008 en 2009 niet een bijkomend stootkussen van 4 miljard euro vindt." Ironisch genoeg meldde op hetzelfde moment de subcommissie van de board die de financiële verslaggeving controleerde "dat het Fortis-concern haar boven het hoofd is gegroeid." Klaas Westdijk, voorzitter van deze werkgroep, stelde bezorgd vast "dat er dringend extra expertise moet komen, zowel intern als extern, om de commissieleden naar behoren hun werk te laten doen". Achteraf bezien verbaast het nauwelijks nog dat de board niet wordt geïnformeerd als op 24 september 2008 - twee weken na de ondergang van Lehmann Brothers en vier dagen vóór de ondergang van Fortis - de financiering van de bank in de 'code red' is terechtgekomen. Wat wel verbaast is dat de board sinds 1 augustus 2008, ondanks het zware noodweer waarin Fortis verzeild was geraakt, niet meer bij elkaar was gekomen. De boardvergadering van 1 oktober hoefde geen doorgang meer te vinden. ■

1981	Lippens board member AG
1990	fusie Amev / VSB en AG tot Fortis Amev
1993	Fortis koopt minderheidsbelang ASLK
1997	overname MeesPierson van ABN AMRO
1998	overname Generale Bank (ABN AMRO afgetroefd)
1998	Lippens verheven in de adelstand
2000	overname ASR
2001	eenmaking Nederlandse en Belgische Fortis-aandeel
2007	overname ABN AMRO
2008	ondergang en splitsing (september)



WORKSHOPS

Op 10 februari 2011 organiseert DLA Piper workshops over aansprakelijkheid van bestuurders, managers en commissarissen.

Gesproken zal worden over betrokkenheid bij steekpenningen, (fiscale) fraude, kartels, milieudelicten en andere economische delicten. Wij zullen ingaan op nationale en internationale aspecten en op audits en compliance.

David Schreuders en Léon Korsten zijn uw gastheren. Meld u aan als u interesse heeft via: decommissaris@dlapiper.com.

