
De visie van 25 CEO's op hun RvC

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN ALS ADVISEUR EN TOEZICHTHOUDER



Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

Prof. mr. dr. Barbara Bier

Prof. dr. Hans van Ees

Prof. dr. Muel Kaptein



TiasNimbas
Business School

NEVER STOP ASKING

INHOUD

MANAGEMENT SAMENVATTING	5
INLEIDING	7
DE BESTUURDERS	9
BESCHRIJVING BEVRAAGDE ONDERNEMINGEN	9
BESCHRIJVING RESPONDENTEN	9
BEURSNOTERING EN SECTOR	10
SAMENSTELLING RvC	11
ROLLEN VAN DE COMMISSARIS: BELANG EN WAARDERING	13
BELANG.....	13
WAARDERING	14
ROLLEN VAN DE COMMISSARIS: WERKELIJKE EN WENSELIJKE TIJDSBESTEDING	17
ONDERSCHIED TUSSEN BEURS EN NIET-BEURS.....	18
MEER OF MINDER TIJD PER ROL	19
ROLLEN VAN DE COMMISSARIS: VERDELING OVER DE TOEZICHTSTAKEN	21
POSITIEVE EN NEGATIEVE VERANDERINGEN	23
MEEST POSITIEVE VERANDERING	23
MEEST NEGATIEVE VERANDERING.....	25
CONCLUSIE:.....	27
DE AUTEURS.....	29
BIJLAGE: TOP 100.....	31

MANAGEMENT SAMENVATTING

Wat is de visie van bestuurders op de rol van de Raad van Commissarissen(RvC) binnen de vennootschap waarin zij werkzaam zijn? In dit onderzoek is deze vraag voorgelegd aan de CEO's van de grootste ondernemingen van Nederland.

Er werd daarbij onderscheid gemaakt tussen de verschillende rollen die de RvC vervult, te weten de RvC als adviseur, als toezichthouder, als werkgever en als netwerker/ambassadeur.

Uit de antwoorden blijkt dat bestuurders over het algemeen tevreden zijn over de taakvervulling van hun RvCs. Gemiddeld genomen scoren de RvCs, afhankelijk van de bovengenoemde rol, tussen goed en een dikke voldoende bij de ondervraagde bestuurders. Gevraagd naar de meest wenselijke tijdsbesteding bij het verrichten van deze taken van de RvC, antwoordde een substantieel aantal bestuurders dat meer aandacht zou kunnen worden besteed aan advies en netwerken. Die extra aandacht zou dan ten koste mogen gaan van de tijd die aan de toezichtsrol wordt besteed.

Bestuurders verwachten vooral toezicht van de RvCs op het gebied van financiële verslaggeving naleving van de wet - en regelgeving, de realisatie van doelstellingen en in zeer hoge mate op de opzet en werking

van de risicobeheersing- en controlesystemen. Ten aanzien van de strategie en risico's, de verhouding met aandeelhouders en de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen (MVO) wordt verschillend gedacht, maar wordt de adviesrol door de meeste bestuurders net zo of belangrijker ervaren dan de toezichtrol.

Gevraagd naar de ontwikkelingen in de tijd, zien de bestuurders het grotere belang van onder andere dialoog, betrokkenheid, verantwoordelijk en openheid in het moderne commissariaat als positief. De voortschrijdende aandacht voor compliance en control, de formalisering van het overleg en daarmee, de toenemende aandacht voor aansprakelijkheid en reputatieverlies worden als minder goede ontwikkelingen gezien.

INLEIDING

Dit onderzoek richt zich op de visie van bestuurders op de rol van de raad van commissarissen (of non-executives) binnen de vennootschap waarin zij werkzaam zijn. Door middel van een korte vragenlijst is de bestuurder bevraagd op de drie formele rollen van de commissaris (adviseur, toezichthouder en werkgever (belonen en/of benoemen-ontslaan)) en de vierde, meer informele rol van de commissaris (netwerker). De vragenlijst is verzonden naar de CEO's van de 100 grootste ondernemingen van Nederland.

De visie van de bestuurders kan bijdragen om de onderlinge (gepercipieerde) effectiviteit van toezicht te begrijpen en daarmee te verbeteren. Een vergelijkbare studie heeft plaatsgevonden in de Verenigde Staten, waarvan de resultaten gepubliceerd zijn in de Harvard Business Review (*"What CEOs Really Think of Their Boards"*, April 2013).

Het onderzoek is uitgevoerd door Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers (Tilburg), Prof. dr. Muel Kaptein (Erasmus), Prof. mr. dr. Barbara Bier (Nyenrode) en Prof. dr. Hans van Ees (Groningen), tevens gezamenlijk de redactie van het Jaarboek Corporate Governance.

DE BESTUURDERS

Aan de bestuurders (de CEO's) hebben wij enkele achtergrond-kenmerken gevraagd zodat we een beeld krijgen van de soort organisaties waar de deelnemende CEOs in werkzaam zijn.

Beschrijving bevraagde ondernemingen

Wij hebben op basis van een lijst van de 100 grootste ondernemingen (zie bijlage) in Nederland onze vragenlijst aan de CEO's van die ondernemingen verstuurd. Bij het opstellen van deze lijst hebben wij verschillende lijsten van top 100 grootste ondernemingen gecombineerd.¹

Beschrijving respondenten

De 100 CEOs zijn op 8 oktober 2013 schriftelijk door ons benaderd met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Drie weken later is een reminder

¹ De samenstelling van een dergelijke lijst is enigszins arbitrair en afhankelijk van de gekozen criteria, bijvoorbeeld op basis van aantal werknemers, totale omzet of totale activa. Een ander criterium kan leiden tot een andere lijst. Ook andere omstandigheden maken het samenstellen van de lijst subjectief. Het komt bijvoorbeeld voor dat de topholding van een onderneming in de KvK-gegevens slechts 1 werknemer heeft, en daardoor op basis van het criterium 'werknemers' niet geselecteerd wordt, terwijl deze wel degelijk tot de top100 behoort. Tot slot, hebben enkele cooperatieve ondernemingen een vereniging van leden als toporgaan, wij hebben ons onderzoek echter gericht op de CEO van de onderneming en niet op de bovenliggende vereniging. Een voorbeeld van een reeds bestaande lijst die gebruikt is om de top 100 voor dit onderzoek samen te stellen, is "De concurrentiekracht van bv Nederland" uit 2012 waarin de top 100 is bepaald aan de hand van totale omzet
www.kpmg.com/nl/nl/issuesandinsights/articlespublications/pages/de-concurrentiekracht-van-bv-nederland.aspx.

gestuurd waarin tevens de mogelijkheid is geboden de vragenlijst via een digitale link in te vullen. In totaal zijn 25 vragenlijsten terugontvangen. 23 Bestuurders hebben de gehele vragenlijst ingevuld, twee bestuurders hebben de vragenlijst niet in het geheel afgemaakt. Bij de vragen wordt het aantal bestuurders dat de vraag heeft beantwoord steeds weergegeven.

Beursnotering en sector

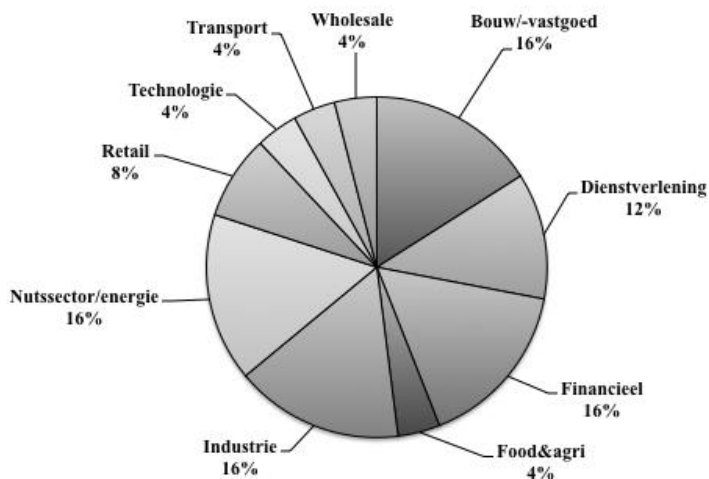
Van de 25 ondernemingen zijn vijftien ondernemingen beursgenoteerd (60%) en tien ondernemingen zijn niet-beursgenoteerd (40%). De twee ondernemingen die de vragenlijst niet hebben afgemaakt zijn beide niet-beursgenoteerd. Bij de vragen waarbij we een onderscheid maken tussen beurs- en niet-beursondernemingen is de verdeling derhalve 15:8.

Beurs- en niet-beursondernemingen



Ruim zestig procent van de bestuurders is actief in een van de volgende vier sectoren: bouw/vastgoed, financieel, industrie en nuts- en energiesector. In de dienstverlening zijn drie bestuurders actief (12%).

Verdeling over de sectoren



Samenstelling RvC

De bestuurders is gevraagd naar de omvang en de samenstelling van hun RvC. De gemiddelde omvang van de RvC is 6,6 leden. Het gemiddelde aantal leden is substantieel groter bij de niet-beursondernemingen (7,7 leden) dan bij de beursondernemingen (5,9 leden).

Samenstelling RvC

	Min.	Gem.	Max.	Gem. Niet-NL	Gem. vrouw
beursgenoteerd n=15	3	5,9	12	2,3	1,3
niet-beursgenoteerd n=9	4	7,7	11	0,9	1,9
Totaal n=24	3	6,6	12	1,8	1,5

De grootste RvC bestaat uit twaalf commissarissen bij een beursonderneming en elf commissarissen bij een niet-beursonderneming. Gemiddeld is 1,8 commissaris in de RvC van buitenlandse afkomst, dit is

0,9 bij de niet-beursondernemingen en 2,3 bij de beursonderneming. Dit hogere percentage bij de beursonderneming wordt mede beïnvloed door een beursonderneming met vijf buitenlandse commissarissen. De niet-beursondernemingen hebben gemiddeld wat meer vrouwen in de RvC, te weten 1,9 ten opzichte van 1,3 vrouw bij de beursonderneming.

Rollen van de Commissaris: belang en waardering

Wij hebben de bestuurders gevraagd naar het belang van en tijdsverdeling over de volgende vier rollen van de RvC:

- adviseur, zoals sparring partner bij belangrijke besluiten of strategievorming,
- toezichthouder, zoals controleur ten aanzien van belangrijke processen,
- werkgever, zoals beoordelen/belonen en/of benoemen/ontslaan bestuurders, en
- netwerker/ambassadeur, zoals belangenbehartiger van de onderneming naar buiten.

Belang

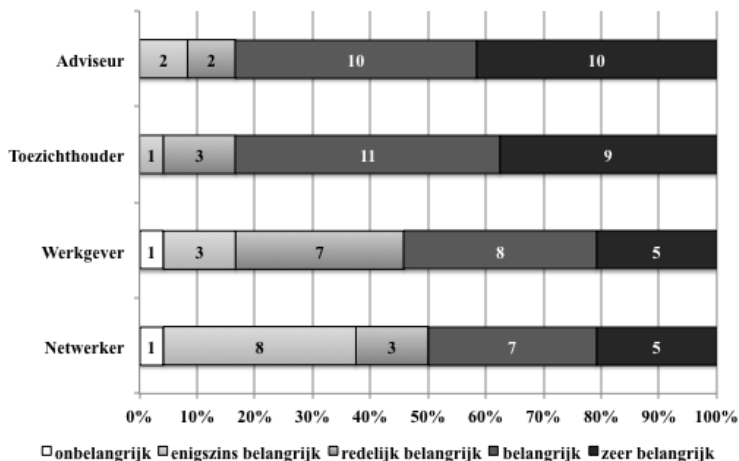
Allereerst is aan de bestuurder gevraagd het belang voor hemzelf als bestuurder aan te geven van deze vier rollen. Hiervoor waren vijf kwalificaties gegeven, variërend van onbelangrijk tot zeer belangrijk (zie figuur). Vierentwintig bestuurders hebben deze vraag beantwoord. De adviseursrol en toezichtsrol zijn het meest belangrijk voor de bestuurder:

**ADVIESROL EN
TOEZICHTROL MEEST
BELANGRIJK**

Werkgeversrol en netwerkersrol
minder belangrijk

in beide gevallen geven 20 bestuurders aan deze rollen belangrijk dan wel zeer belangrijk te vinden. Minder belangrijk vinden de bestuurders de werkgeversrol en de netwerkersrol, respectievelijk nog maar dertien en twaalf bestuurders vinden deze rol belangrijk of zeer belangrijk.

Belang van de vier rollen van de RvC

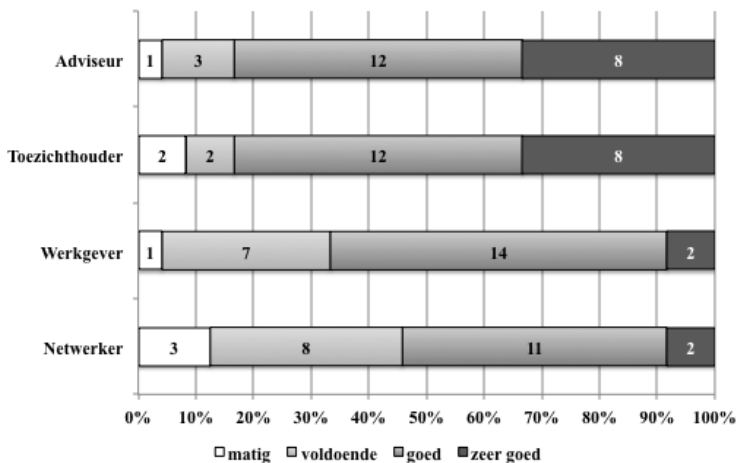


Waardering

Vervolgens is aan de bestuurders gevraagd om, op een vijfpuntschaal van slecht tot zeer goed, aan te geven hoe, naar zijn mening, ieder van deze vier rollen bij zijn organisatie wordt ingevuld.² De waardering voor de adviseursrol en de toezichtsrol is gelijk, beide rollen worden door twaalf bestuurders als goed en door acht bestuurders als zeer goed gewaardeerd.

² Alhoewel er de mogelijkheid was om de waardering ‘slecht’ te geven aan de verschillende rollen is deze kwalificatie door geen van de bestuurders gebruikt.

Waardering van de vier rollen van de RvC



Slechts twee bestuurders waarden de werkgeversrol en de netwerkersrol als zeer goed. Veertien bestuurders waardeerden de werkgeversrol als goed terwijl elf bestuurders deze waardering aan de netwerkersrol toekennen.

NETWERKERSROL DRIE KEER ALS 'MATIG' GEWAARDEERD

Slechts twee bestuurders waarden deze rol als 'zeer goed'

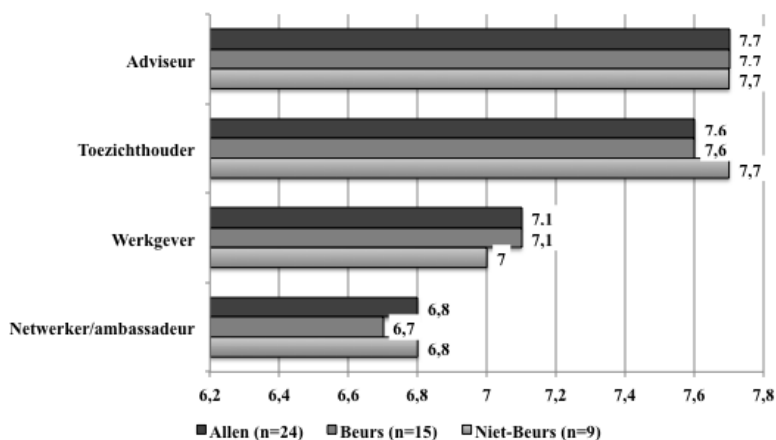
Op basis van bovenstaande indeling is tevens een gemiddeld rapportcijfer

berekend, waarbij we de volgende getalsmatige verdeling hebben gehanteerd: matig=4,5, voldoende=6,0, goed=7,5 en zeer goed=9.³

Hierdoor worden de relatieve verschillen in waardering voor de vier rollen, maar ook de eventuele verschillen tussen de beurs en niet-beursonderneming, duidelijk.

³ Deze cijfermatig indeling, waarbij de vier kwalificaties in een getal worden uitgedrukt, is enigszins subjectief maar is in lijn met gebruikelijke rapportcijfers. De gemiddelde waardering dient echter vooral als illustratie van de relatieve verschillen in de gemiddelde waardering van de rollen.

Waardering van de vier rollen van de RvC



Gemiddeld wordt de adviseursrol door alle bestuurders bij zowel beursondernemingen als niet-beursondernemingen met een 7,7 gewaardeerd. De toezichtsrol zit daar net iets onder met gemiddelde een 7,6 voor alle ondernemingen. Deze lagere score wordt veroorzaakt door de iets lagere score bij de beursondernemingen. De laagste waardering, maar nog steeds een dikke voldoende, wordt gegeven aan de netwerkersrol (een 6,8) gevolgd door de werkgeversrol (7,1).

Rollen van de Commissaris: werkelijke en wenselijke tijdsbesteding

Aan de bestuurders hebben wij gevraagd aan te geven hoe hij op dit moment de werkelijke tijdsverdeling van de RvC over deze vier rollen inschat en vervolgens hoe hij zou wensen dat deze tijdsverdeling eruit zou zien. In de hiernavolgende grafieken wordt eerst het verschil tussen werkelijke en wenselijke tijdsbesteding gegeven voor alle bestuurders (n=21), en vervolgens wordt dit ook uitgesplitst tussen de beurs en niet-beursondernemingen.

Aan de bestuurders is gevraagd 100% van de werkelijke en wenselijke tijdsbesteding van de RvC te verdelen over de vier rollen. Voor alle bestuurders gezamenlijk geldt dat in hun perceptie de meeste tijd door de RvC wordt besteed aan de toezichtsrol: de bestuurder schat dit op 45%. Dit wordt gevolgd door de adviseursrol (30%). De werkgeversrol wordt geschat op 15%. Tot slot gaat 10% naar de netwerk/ambassadeursrol.

**BIJNA HELFT VAN
TIJD (45%) GAAT
NAAR TOEZICHT**

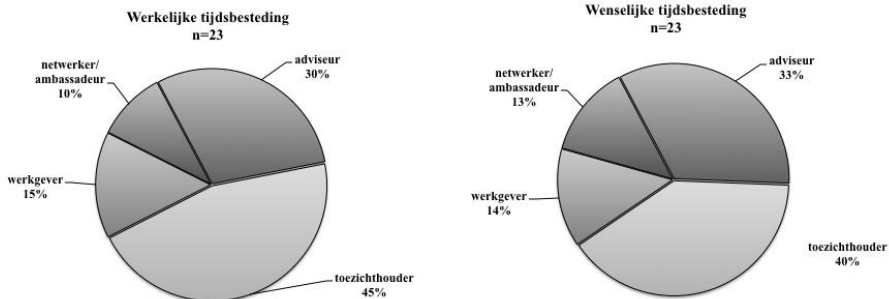
Minste tijd gaat naar
netwerkersrol (10%)

In de gewenste tijdsverdeling levert vooral de toezichtsrol in, deze daalt gemiddeld van 45% naar 40%. Deze tijd zou de bestuurder vooral graag toebedelen aan de adviseursrol, van 30% naar 33% evenals de netwerkersrol, deze stijgt van 10% naar 13%. De werkgeversrol blijft nagenoeg gelijk (van 15% naar 14%).

CEO WIL MEER TIJD NAAR ADVIESROL EN NETWERKROL

Tijd door RvC aan toezichtsrol mag dalen van 46% naar 40%

Werkelijke en wenselijke tijdsbesteding, alle ondernemingen



Onderscheid tussen beurs en niet-beurs

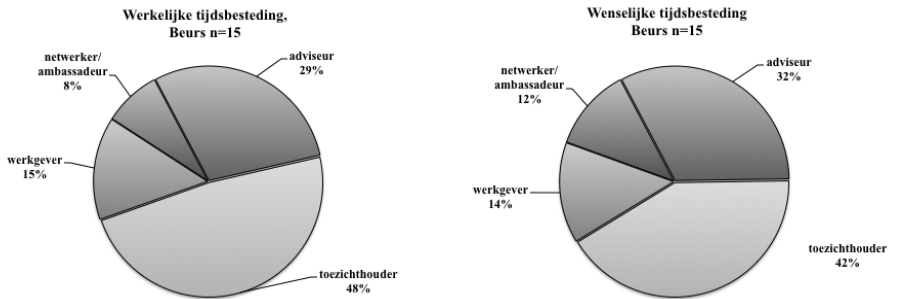
Bovenstaande verschuiving tussen werkelijke en wenselijke tijdsbesteding verschilt substantieel tussen beurs en niet-beursondernemingen. Bij de beursondernemingen gaat volgens de vijftien bestuurders 48% van de tijd naar de toezichtsrol en zouden de bestuurders dit graag zien dalen naar 42%. Ook hierbij komt dit ten goede van de adviseursrol (van 29% naar 32%) maar ook zouden de

BIJ BEURSONDERNEMING MEER TIJD NAAR TOEZICHT (48%)

CEOs bij niet-beursondernemingen schatten dat 41% van de tijd van Rvc naar toezicht gaat.

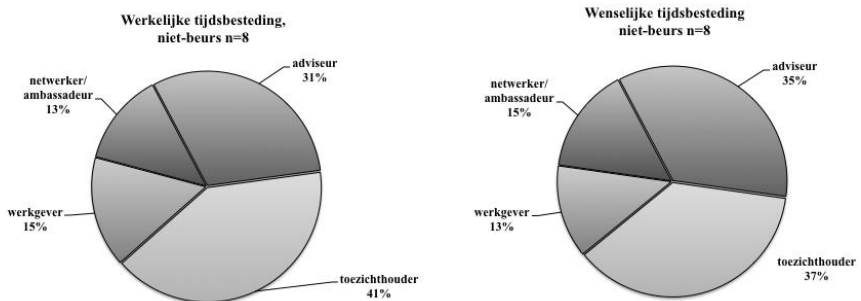
bestuurders een stijging van de netwerkersrol willen zien (van 8% naar 12%).

Werkelijke en wenselijke tijdsbesteding, beursondernemingen



Bij de niet-beursondernemingen zijn de verschuivingen minder groot. De toezichtersrol zou volgens de gemiddelde bestuurder ook iets minder tijd in beslag mogen nemen (van 41% naar 38%), terwijl de adviseursrol iets meer tijd in beslag mag nemen (van 31% naar 35%). Opvallend is dat de netwerkersrol in de werkelijke tijdsbesteding al een groter deel uitmaakt (13%) en dit stijgt licht in de gewenste tijdsbesteding (15%).

Werkelijke en wenselijke tijdsbesteding, niet-beursondernemingen

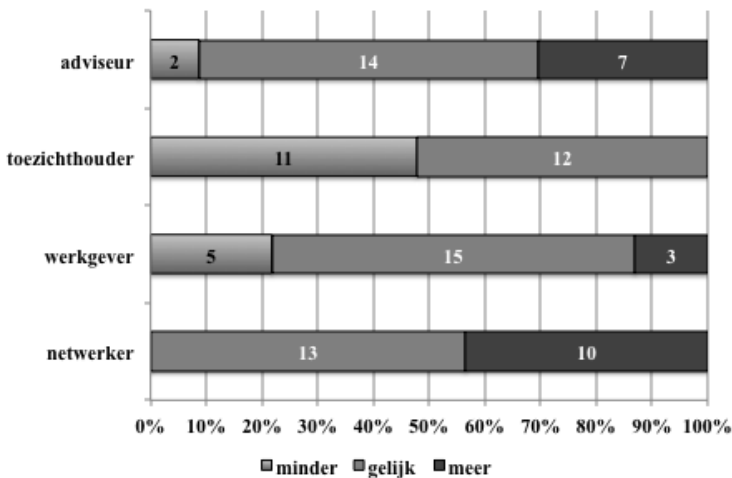


Meer of minder tijd per rol

Per bestuurder is gekeken of hij in zijn antwoorden aangaf dat hij het wenselijk zou vinden als aan een bepaalde rol meer of minder tijd zou

worden besteed. Tien bestuurders zouden het wenselijk vinden als er meer tijd zou worden besteed aan de netwerkrol terwijl geen enkele bestuurder vindt dat hieraan minder tijd zou moeten worden besteed. Elf bestuurders zouden minder tijd willen toebedelen aan de toezichtsrol terwijl geen enkele bestuurder van mening is dat hieraan door de RvC meer tijd aan besteed zou moeten worden.

Meer of minder tijd aan vier rollen van de RvC



Over de werkgeversrol is geen eensgezinde mening; er zijn bestuurders die vinden dat hun RvC hieraan meer tijd zou moeten besteden (3) en er zijn bestuurders die vinden dat hun RvC hieraan minder tijd zou moeten besteden (5). Het merendeel (15) vindt de huidige

GEEN EENDUIDIGE MENING OVER WERKGEVERSROL

Merendeel CEOs vindt huidige tijdsbesteding aan werkgeversrol prima

tijdsverdeling op dat punt prima. Dit geldt ook voor de adviseursrol; veertien bestuurders geven een gelijk percentage aan bij de werkelijke en gewenste tijdsverdeling. Zeven bestuurders geven echter een stijging in de gewenste tijdsverdeling aan terwijl twee een daling aangeven.

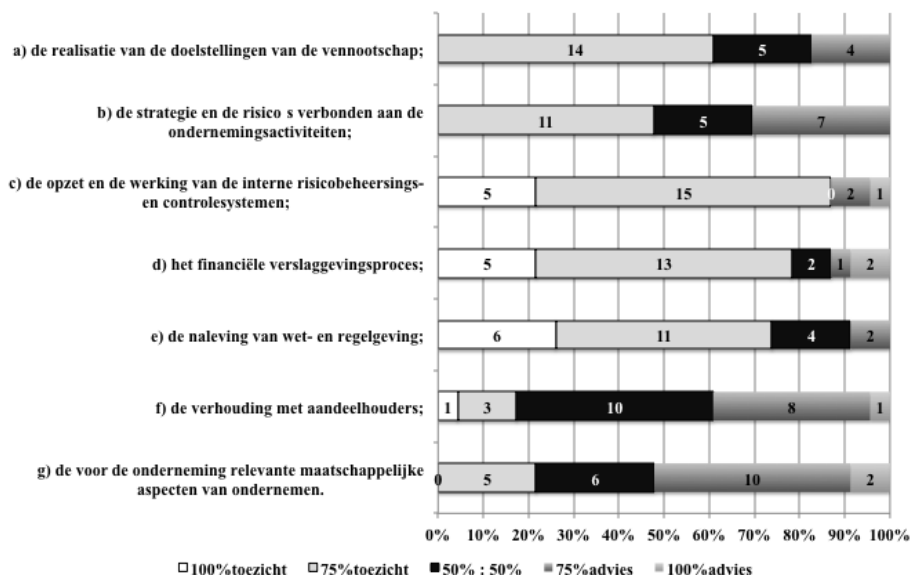
Rollen van de Commissaris: verdeling over de toezichtstaken

In de corporate governance code, alhoewel deze niet rechtstreeks van toepassing is op niet-beursgenoteerde ondernemingen maar hier wel wordt toegepast, wordt een zevental toezichtstaken voor de commissarissen genoemd. Aan de bestuurders is gevraagd om, los van de Code of andere wettelijke bepalingen, van zeven onderwerpen aan te geven hoe hij de verdeling tussen toezicht en advies zou wensen?

In de onderstaande grafiek zijn de zeven toezichtstaken uit de Code opgenomen. De zwarte vlakken geven het aantal bestuurders weer dat vindt dat advies en toezicht gelijk verdeeld (50%-50%) zou moeten zijn. De vlakken rechts hiervan hebben een voorkeur voor meer advies dan toezicht, links meer toezicht dan advies. Met andere woorden, hoe verder het zwarte vlak naar rechts staat, hoe meer dit gezien wordt als een toezichtstaak. Dit geldt met name voor de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controle systemen (geen zwart vlak), het financiële verslaggevingsproces en de naleving van wet- en regelgeving. Voor deze drie onderwerpen hebben vijf respectievelijk zes bestuurders aangegeven dit als een 100% toezichtstaak te zien. Nog eens respectievelijk vijftien, dertien en elf bestuurders geven aan dit voornamelijk als toezichtstaak te zien.

Een adviesrol zien de bestuurders meer weggelegd voor de andere onderwerpen. Vooral bij de laatste twee genoemde toezichtstaken, de verhouding met de aandeelhouders en MVO, staat het zwarte vlak meer links dan rechts. Negen respectievelijk twaalf bestuurders vinden voor deze onderwerpen de adviesrol zwaarder wegen dan de toezichtsrol. Bij de eerste twee toezichtstaken, de realisatie van de doelstellingen en de strategie en risico's verbonden aan de onderneming, is het beeld meer verdeeld. Voor beide onderwerpen zijn er vijf bestuurders die de verdeling tussen toezicht en advies gelijk verdeeld zouden willen zien. Van de overgebleven achttien bestuurders neigt de meerderheid naar meer toezicht dan advies (14 resp. 11) maar zijn er ook bestuurders die het juist andersom zouden wensen (4 resp. 7)

Verhoudingen toezicht en advies op zeven taken van de RvC



Eén van de CEOs maakte bij deze vraag overigens wel een kanttekening. Hij gaf aan dat het “*onderscheid tussen toezicht en advies in de praktijk moeilijk te maken is. 100% toezicht is geen relatie en 100% is te vrijblijvend. Goed toezicht en goed advies gaan hand in hand*”

Positieve en negatieve veranderingen

Aan de bestuurders is gevraagd aan te geven wat zij de meest positieve en meest negatieve verandering vinden in de relatie tussen bestuurder en commissaris in de afgelopen jaren. Veertien bestuurders hebben deze vragen beantwoord. De reacties worden hierna in willekeurige volgorde weergegeven.

Meest positieve verandering

“Meer openheid en dialoog.”

“De minder formele communicatie, echter meer direct.”

“Grote betrokkenheid van commissarissen bij ondernemingen en meer inzicht in bedrijfsvoering.”

“Commissarissen zijn zich bewust geworden van hun taak en verantwoordelijkheid. Nu hebben ze een echte rol. Invullen is niet altijd eenvoudig.”

**GROTERE BETROKKENHEID
VAAK GENOEMD ALS MEEST
POSITIEVE VERANDERING**

“Duidelijke verandering naar sparring partner voor strategie en belangrijke issues die een onderneming zowel op de lange termijn als middellange termijn bezig houden.”

“De grote betrokkenheid en zichtbaarheid van de RvC t.a.v. de punten genoemd bij 8 [red: de zeven toezichtstaken uit de Code] inclusief het publiekelijk afleggen van verantwoordelijkheid daarvoor.”

“Meer aandacht voor strategie.”

“Meer controle en meer betrokkenheid.”

“Minder vrijblijvendheid en meer involvement van RvC.”

“Inhoudelijk meer betrokken.”

“Het gevoel van aansprakelijkheid is sterk toegenomen bij commissarissen. Dit heeft geresulteerd in een veel meer bewuste rolopvatting en verantwoordelijkheid. Commissarissen voelen veel meer de behoefte om de reputatie van het bedrijf te beschermen omdat het een directe relatie heeft met hun eigen reputatie”

“De meer informele verhouding.”

“De toegenomen betrokkenheid en interactie.”

“Toegenomen aandacht en betrokkenheid”

“Meer professionaliteit en intensiever contact tussen bestuurder en commissaris.”

“Naast toezicht en een hiërarchische relatie tevens klankborder en de RvC ook te kunnen benutten at level playing field.”

1. Grotere concrete betrokkenheid en minder afstand,
2. Grotere deskundigheid en dus meer inhoudelijke gesprekken.
3. Meer dialoog dan rapportage c.q. verantwoording afleggen”

“Professionalisering en verzakelijking van de toezichtsfunctie.”

Meest negatieve verandering

“Commissarissen kunnen moeilijk de balans vinden tussen het afdekken van persoonlijk risico (angst) en de belangen van de onderneming.”

“Soms te weinig standpunten innemen t.o.v. aandeelhouders danwel publieke opiniemakers zoals overheid etc..”

“Governance ruling en onzekerheid over functioneren in tegenstelling tot publieke verantwoording.”

“Die [red: negatieve verandering] is er niet geweest; het is wel zo dat de positieve verandering niet in alle gevallen bij elke commissaris snel genoeg gaat.

“Formalisering.”

“De tijd die de RvC de onderneming kost.”

**FORMALISERING EN
TOEGENOMEN
REGLGEVING VAAK
GENOEMD ALS MEEST
NEGATIEVE VERANDERING**

“Verschuiving van principle based naar rule based.”

“Als een CEO niet transparant wil zijn naar zijn raad van commissarissen: dan kan dat! Het is niet mogelijk dat een raad van commissarissen weet wat er gaande is in het bedrijf als de CEO dat niet toestaat. CEO's kunnen commissarissen afzonderen. RvCs moeten veel meer tijd investeren in het beoordelen van de CEO en het bestuur.”

“De enorm toegenomen regelgeving leidt tot 'form over substance' evenals de onevenredig grote aandacht voor belonen.”

“De valkuil van het genoemde voordeel: soms te veel controle- en procesgericht.”

“In sommige gevallen worden conflicten/meningsverschillen via de media uitgevochten. Dat is slecht voor de reputaties en belangen van alle stakeholders.”

“Door de financiële crisis is de relatie vanuit compliance, regelgeving en negatief sentiment op scherp gezet.”

“ Meer controle volgend op nieuwe regelgeving en extra toezicht door externe toezichthouders. RvC gaat mee in verlengde van externe toezicht acteren, omdat het moet. Moet eigen rol bewaken.”

“Verzwarend van formele vereisten aan het functioneren van de RvC waardoor er minder tijd/ruimte is om in de vergaderingen de diepte en inhoudelijk debat op te zoeken.”

CONCLUSIE

Uit het onderzoek blijkt dat de ondervraagde CEOs over het algemeen tevreden zijn over de taakvervulling van hun RvCs. Men hecht aan een gedegen advies en de mogelijkheid tot dialoog met de RvC in een informele en betrokken sfeer, maar tevens aan gedegen toezicht op de klassieke onderdelen van corporate governance. In optiek van de ondervraagde CEOs verdient het wellicht nog aanbeveling om de mogelijkheid van een wat grotere adviesrol en netwerkrol verder te exploreren.

De auteurs

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers (m.luckerath@tiasnimbas.edu) is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TiasNimbas. Haar onderzoek richt zich op Corporate Governance, meer specifiek de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders. Ze is (co-)auteur van wetenschappelijke en professionele artikelen en van onder andere het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek en van de Nederlandse Female Board Index. Ze is commissaris bij Achmea, bij de beleggingsfondsen en het groenfonds van de ASN Bank en lid van de RvT van KNGF Geleidehonden, lid van het bestuur van de Betaalvereniging Nederland en van de Commissie Publiek Belang van EY Accountants LLP.

Prof. mr. dr. Barbara Bier (b.bier@nyenrode.nl) is hoogleraar Ondernemingsrecht en Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit en als adviseur verbonden aan Stibbe, waar zij voorheen partner en notaris ondernemingsrecht was. Zij heeft veelvuldig al dan niet beursgenoteerde vennootschappen geadviseerd over verschillende Corporate Governance vraagstukken. Barbara is lid van de Gecombineerde Commissie Vennootschapsrecht. Zij zit in de redactie van TOP (Tijdschrift voor de Ondernemingsrecht Praktijk) en is lid van de hoofdredactie van SDU Commentaar Ondernemingsrecht. Zij publiceert en doceert regelmatig op het gebied van Corporate Governance en vennootschapsrecht, in het bijzonder over uitkeringen aan aandeelhouders en is (mede) auteur en bewerker van verschillende boeken op het gebied van het vennootschapsrecht.

Prof. dr. Hans van Ees (h.van.ees@rug.nl) is hoogleraar Corporate governance en Instituties aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en bouw-dekaan van het University College Groningen. Zijn onderzoek betreft comparative corporate governance, business groups, boards of directors en sustainable corporate performance. Hij is directeur van het Corporate Governance Insights Centre in Groningen, vice-president van de European Academy of Management (EURAM) en als associate editor verbonden aan het tijdschrift Corporate governance: An international review. Het Corporate Governance Insights Centre is bijvoorbeeld actief op het gebied van contractonderzoek en consultancy ter zake good governance en industrial democracy onder meer voor de Monitoring commissie Nederlandse corporate governance code.

Prof. dr. Muel Kaptein (mkaptein@rsm.nl) is sinds 1991 actief op het gebied van integriteit, ethiek en compliance. Zo was hij in 1996 medeoprichter van KPMG Integrity in Nederland. Hij is sinds 2002 als Hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteit verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast is hij partner bij KPMG al waar hij samen met een team van 35 adviseurs en auditors werkzaam is op het gebied van integriteit, soft-controls, cultuur en gedrag. Boeken waarvan Muel auteur is zijn onder andere: Ethische Bedrijfscodes in Nederlandse Bedrijven (1991), De Integere Manager (2002), The Living Code (2008), Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen (2011) en Dienaren van het Volk (2013).

Bijlage: Top 100

Aalberts Industrie	ICT Automatisering	Ten Cate
ABNAMro	Intech	The Greenery
Accell Group	ING Groep	TKH Group
Achmea	Interfood Holding	TNT Express
Acomo	Intergamma	Tomtom
Aegon	Jumbo Groep	Unilever
Ahold	KasBank	Unit4
Klm	Koninklijke Boskalis	USG People
Akzo Nobel	Westminster	Van Leeuwen Buizen
Amg	Koninklijke Friesland	Vastned Retail
Arcadis	Campina	VGZ Zorgverzekering
Argos Energy	Koninklijke Philips	Vitol
Arseus	Koninklijke Swets &	Volker Wessels
Asm International	Zeitlinger	Vopak
Asml Holding	KPN	Wereldhave
Ballast Nedam	Macintosh	Wolters Kluwer
Bam	Nedap	Xeikon
Besi	Nederlandse Gasunie	Ziggo
Beter Bed	NS Groep	
Binckbank	Nuon	
Blokker	Nutreco	
Brunel	Nxp	
Corio	Ordina	
CSM	Pharming Group	
Damen Shipyards	PostNL	
De Goudse	Rabobank Nederland	
Delta Lloyd	Randstad	
Docdata	Reed Elsevier	
Draka	Refresco	
Dsm	Royal Cosun	
Dura Vermeer	Royal Dutch Shell	
Eneco	Royal Wessanen	
Euretco	SBM Offshore	
Eurocommercial	Schiphol	
Exact	Shell	
Fugro	SHV Holdings	
Grontmij	Sligro	
Haskoning	SNS Reaal	
Heijmans	Sperwer	
Heineken	Stern	
Hoogwegt Australia	TBI	
Hunter Douglas	Telegraaf Media Groep	