



# werk week

**EMMELINE KUNST**  
*Het avontuur van mijn leven*

Toen ze Mark Britnell, Chairman & Partner van de Global Health Practice, voor het eerst ontmoette, nam ze een brutaal besluit. Ze vroeg hem of ze voor een jaar zijn nieuwe assistent kon worden. Na het schrijven van een essay en een test in Londen, kreeg ze de job. Een week uit het drukke én internationale leven van 'Health Executive' Emmeline Kunst.

**Naam:** Emmeline Kunst (31)

**Woont:** In Amsterdam

**Verliefd:** Op Michiel (beter bekend als de Cycle for Water fietser)

**Kookt:** Het liefst Aziatisch, maar ik geniet ook erg van een wijntje met een lekkere Franse kaas

**Stad:** Hongkong, een mooie combinatie van Oost en West

**Liedje:** "Zeg me dat het niet zo is" van Frank Boeijen

**Levensmotto:** Ja kun je krijgen!

**Maandag** "Ik zit de eerste helft van de week met Mark in China. Vanochtend geland in Peking en net terug van een bijeenkomst over de global strategy van KPMG bij het Health Care Team. Mijn taak is om Mark inhoudelijk op de hoogte te houden, zodat hij altijd goed voorbereid is – waar hij ook komt. Ik heb voor deze reis research gedaan naar het Chinese nationale gezondheidszorgsysteem en de uitdagingen die ze hebben. Mark leest die research drie keer voordat hij in het land is. Het is een voorrecht om al die kennis op te doen over global healthcare, we kunnen zo veel van elkaar leren."

**Dinsdag** "Vanochtend vroeg op om de dag met Mark door te nemen. We gaan op bezoek bij verschillende CEO's van grote bedrijven en ziekenhuizen. Onderwerpen zoals het optimaliseren en herstructureren van het zorgsysteem en investeringen in de zorg komen aan bod. Ik ga altijd mee naar die gesprekken, voor input en om vast te leggen welke acties er uit het gesprek komen. 's Avonds is er een diner en een forum waar Mark aan meedoet. Het zijn lange dagen, maar ik krijg veel energie van. Het is één groot avontuur."

**Woensdag** "Onze laatste dag in China. Vandaag komt de pers: een journalist van de Chinese Financial Times. Ik zorg altijd dat ik de vragen van te voren krijg, zodat ik

de antwoorden kan voorbereiden. Verder kan Mark het prima zelf. Tijdens de interviews beantwoord ik e-mails over het Healthcare-congres in Rome dit jaar, waar op uitnodiging van KPMG veertig wereldleiders in de zorg samen komen. Straks ga ik nog even naar de Verboden Stad; ik probeer altijd wat te zien van het land."

**Donderdag** "Thuis! Vanochtend gevlogen, voor mij altijd een moment van ontspanning. En van jetlags heb ik gelukkig geen last. Straks ga ik een speech voorbereiden die Mark in Canada gaat geven met als onderwerp 'Healing broken business models'."

**Vrijdag** "Vandaag is mijn projectdag. Even los van Mark, wat fijn is voor de afwisseling. Zo heb ik twee maanden lang gewerkt aan een project om hier intern de markten gezondheidszorg en farmacie te integreren. Ik zocht raakvlakken tussen de twee en sprak klanten om te zien waar zij behoefte aan hebben. Inmiddels is de integratie een feit. Mijn doel is om de gezondheidszorg, waar mogelijk, te verbeteren. Ik gebruik mijn ervaringen in het buitenland om te leren en die kennis uiteindelijk toe te passen. Na dit jaar met Mark, ga ik daar dan ook zeker mee verder."

Het woord is aan...  
MIJNTJE LÜCKERATH-ROVERS

## “Toezichthouder én sparringpartner”

EEN EXTERNE AUTORITEIT AAN HET WOORD OVER KPMG EN DE WERELD OM ONS HEEN.

“Niet alleen het kritisch vermogen van toezichthouders, maar de kwaliteit van de totale governance zou doorslaggevend moeten zijn,” zegt hoogleraar corporate governance Mijntje Lückerath-Rovers. Zij waarschuwt voor een te eenzijdige rolpatronage van commissarissen en accountants. “Vaak heb je in een commissarissenvergadering wisselende rollen: van onafhankelijke vragensteller tot meedenkend vertrouwenspersoon. Dat spel moet je kunnen spelen.”

“Natuurlijk begrijp ik dat de onafhankelijkheid van de toezichthouders veel aandacht krijgt. Simpelweg omdat er te veel casussen zijn waarin het toezicht tekortschoot. Het gevaar is groot dat je dan maar algemene regels gaat opstellen, bijvoorbeeld omdat de politiek onder druk van de publieke opinie daadkracht wil tonen. Zo kun je best vragen stellen bij het maximaal aantal commissariaten. Los je dat op door een bepaald maximum vast te leggen, zonder dat je kijkt naar de concrete persoon? Doorslaggevend is de juiste 'state of mind'; als het goed is, gaat er bij mensen zelf een rood vlaggetje omhoog als ze de schijn van onafhankelijkheid verliezen.

Het lastige in de publieke discussie over onafhankelijkheid is de eenzijdigheid waarmee dat vaak invulling krijgt. Mensen denken dan aan een kritische toezichthouder die met messcherpe vragen de beweringen van bestuurders feilloos onderuithaalt. Natuurlijk moet je dat soms ook doen, zeker als zaken verkeerd lijken te gaan. Maar goed, onafhankelijk toezicht kan niet zonder wederzijds vertrouwen. Je moet je samen verantwoordelijk voelen voor de prestaties van de organisatie. Bovendien heb je als commissaris niet één maar meerdere rollen. Je moet toezichthouder zijn, maar ook adviseur, coach en sparringpartner. Dat vraagt niet alleen dat je als individu vaak flexibel moet kunnen zijn. Het betekent ook dat bedrijven goed moeten letten op de diversiteit van de commissarissen. In de man-vrouwverdeling, maar ook in het soort toezichthouder dat iemand is en wat zij of hij daarin toevoegt aan het team.

Ik zie de afgelopen jaren de kwaliteit van de toezichthouder steeds beter worden, omdat bedrijven zich meer bewust zijn van het belang van veelkleurig toezicht. Daardoor bewegen bestuurders mee en leren zij anders naar hun eigen spiegelbeeld te kijken. Ze gaan nadenken over vragen rond diversiteit, de soft skills en de 'tone at the top'. Dat verandert als het goed is ook de inhoud van de gesprekken van de commissarissen met de externe accountant. Natuurlijk moet de accountant dan wel thuis geven en voor meerdere competenties in het team zorgen. Een team met alleen 'blauwe' mensen is niet goed, maar met alleen rode ook niet. Het gaat om de juiste balans; dat is de kern van een goede governance."



Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers (1968) is hoogleraar corporate governance aan de Nyenrode Business Universiteit. Zij studeerde financiële bedrijfsconomie aan de Erasmus Universiteit. Zij richt zich in haar onderzoek vooral op Raden van Commissarissen. Daarnaast brengt

zij ieder jaar de Nederlandse Female Board Index uit, is zij coauteur van het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek en heeft ze een column in Management Scope. Lückerath-Rovers is zelf commissaris bij Achmea en bij ASN Beleggingsinstellingen.