

---

**INTERVIEW**

CARLA SMITS-  
NUSTELING:  
'MET EEN PAAR  
ICONEN IN JE

*Raad van  
commissarissen*

LIJK JE ZELF  
OOK BELANGRIJK'





## Raden van commissarissen moeten gevarieerder worden samengesteld, vindt Carla Smits-Nusteling, oud-cfo van KPN. En de gecontroleerde jaarrekening? “Die blijft belangrijk, ook in het mkb.”

**H**et old boys-netwerk? Natuurlijk bestaat dat.” Carla Smits-Nusteling reageert verbaasd geamuseerd op de haar voorgelegde uitspraak van Antonie Burgmans (Accountant 1, 2015) dat dit iets is van veertig-vijftig jaar geleden. “Het is een klein wereldje en je kent elkaar. Het verschil is wel dat men elkaar vroeger vaak al kende van de studie of studentenvereniging. Een groeiend deel van die generatie echte old boys wordt vanwege leeftijd niet langer herbenoemd.” Bedrijfseconoom en registercontroller Carla Smits-Nusteling praat zonder omwegen. Na ruim twintig jaar vertrok ze in januari 2012 als cfo bij KPN vanwege meningsverschillen, uit eigen beweging en zonder vertrekbonus. Ze ging een jaar met sabbatical en sinds 2013 is ze commissaris bij ASML en Tele2. Daarnaast is ze, samen met oud-KPN-collega Alex de Groot, actief als investeerder in en adviseur van mkb-bedrijven.

### EEN AANRADER, ZO'N SABBATICAL?

“Oh, zeker. Ik moest echt ‘detoxen’. Na al die jaren hard werken, rook ik bijvoorbeeld het gras niet meer, serieus. Ik leefde volledig op adrenaline. Het eerste jaar ben ik elke maand een week op vakantie gegaan, ik vroeg gewoon wie er mee wilde. Maar na de elfde keer met een cocktail op het strand, de ultieme droom voor de harde werker, had ik het gezien. Overigens heb ik hard werken altijd lekker gevonden. Ik was ook altijd een competitieve sporter en heb het met hockey nog gebracht tot Jong Oranje. Ook van het glazen plafond heb ik nooit iets gemerkt.”

Inmiddels is ze commissaris bij twee internationale beursgenoteerde ondernemingen. De *old boys*-invloed in dat circuit neemt volgens haar in rap tempo af, ook al is het vooral in Nederland hardnekkig. “Ook omdat Nederland klein is, bij netwerkborrels hier kom ik altijd dezelfde 250 mensen tegen. Maar de nieuwe generatie leiders haalt ook nieuwe mensen binnen, dus het begint wel te veranderen.”

### ‘NA AL DIE JAREN

### HARD WERKEN, ROOK IK

### HET GRAS NIET MEER.’

Leidt dat niet gewoon tot een nieuw old boys-netwerk?

“Nee, dat denk ik niet. Ten eerste verandert de economie sterk. Vergelijk de top twintig bedrijven van nu eens met die van vijf jaar geleden. Een deel bestond toen nog niet eens. Neem de Googles en Ubers van deze wereld, hun leiders zijn nog geen 45 jaar oud en zij halen andersoortige mensen binnen. Een tweede factor is de terechte beperking van het aantal commissariaten per persoon. Het streefcijfer van dertig procent vrouwen werkt ook mee, en verder is er een duidelijke ontwikkeling naar *good governance*. Commissarissen worden steeds minder gevraagd op de golfbaan en steeds meer via andere kanalen, op basis van competenties.”

### MIX VAN PROFIELEN

Kun je een organisatie of cultuur veranderen met de oude generatie aan het roer?

“Het beste is een mix. Als je zes commissarissen hebt, naast de voorzitter, zouden er pakweg drie uit de volgende generatie moeten komen en drie uit de oude. De old boys brengen ervaring en een netwerk, de volgende generatie de noodzakelijke directheid, onbevangenheid, scherpte en kennis van nieuwe businessmodellen, ICT et cetera. Die mix is een belangrijke taak van de voorzitter van de raad van commissarissen. De oude generatie is soms zo overtuigd van zichzelf dat ze te weinig receptief zijn voor nieuwe inzichten en signalen, het worden repe-terende platen. Niet allemaal uiteraard, maar een aantal is onvoldoende meegegaan met de tijd.”

Waarom worden ze toch steeds weer uitgenodigd?

“Tja, met een paar iconen in je raad van commissarissen lijkt je zelf ook belangrijk. Dat ligt met een paar ex-hackers in je RvC toch anders.”

Christine Lagarde van het IMF zegt dat de wereld er anders had uitgezien als het niet Lehman Brothers was geweest maar Lehman Sisters.

“Ik zou het meer zoeken in diversiteit in brede zin. Ik heb nu veel te maken met kleine bedrijven, en daarvan ben ik zo onder indruk. Een ondernemer met zo'n mkb-profiel zou bijvoorbeeld heel nuttig zijn als commissaris bij een beursgenoteerde onderneming. Zoek niet steeds naar hetzelfde, is mijn boodschap. Voor je het weet zitten er weer vier ex-ceo's van AEX-bedrijven in je raad van commissarissen. Je ziet dat nog te vaak. Dat soort RvC's



is samengesteld vanuit macht en status. Ik pleit voor een samenstelling op basis van inhoud, functionaliteit. Ik zou zeggen: één ceo, maar wel met kennis van die specifieke branche. Daarnaast een succesvolle zelfstandig ondernemer, nog iemand die het maatschappelijk gevoel binnenbrengt, één *razor sharpe* analytisch persoon, en één commissaris met een profiel vanuit nieuwe media en ICT. Het gaat om een mix tussen man-vrouw, generaties, ervaringen, persoonlijke eigenschappen. Dat gebeurt nog te weinig. De old boys denken een vrouw als ik nog wel aan te kunnen, waarin ze zich vergissen overigens (lacht), maar een man van 45 maakt bij hen geen kans. De gunstige voorbeelden zijn vaak bedrijven met grote familiebelangen of waar *private equity* in zit, die zetten wel vaak een gevarieerde board neer."

## 'BIJ NETWERKBORRELS

### HIER KOM IK ALTIJD DEZELFDE

### 250 MENSEN TEGEN.'

#### ACCOUNTANTSSECTOR

Hoe kijkt u aan tegen de huidige veranderingen in de accountancy en het terugdringen van de commerciële prikkels?

"Ik moet zeggen dat mijn ervaringen met accountants altijd goed zijn geweest. Ik werkte natuurlijk bij grote bedrijven, dan sturen ze de beste mensen, maar de management letter van nu verschilt in mijn ervaring niet erg van die van acht jaar geleden. Die was ook toen inhoudelijk al erg waardevol. Dat controle en advies zijn gescheiden vind ik wel heel goed. Het voelde toch niet lekker als de accountant aangaf dat je ICT-systeem niet op orde was en de volgende dag stond er van hetzelfde kantoor een adviseur op de stoep.

Ik heb me wel verbaasd over de hoogte van de partnersalarissen, toen ik daarvan voor het eerst hoorde. Met inkomens is het heel raar, ik heb dat zelf ook ervaren. Zelfs in het heel hoge segment zie je om je heen altijd mensen die nog meer verdienen. Je gaat het vanzelfsprekend vinden. Toen ik na mijn vertrek bij KPN terugging van zeg een miljoen naar nul euro, kon ik eindelijk weer eens normaal kijken naar wat mensen verdienen. Op zichzelf vind ik de absolute inkomenshoogte niet eens zo belangrijk, maar zo'n partnersalaris is een verdeling van de totale koek. En als die kleiner wordt, gaan mensen alles doen om dat tegen te houden. En dat kan verandering belemmeren."

Accountantsorganisaties die organisaties van openbaar belang controleren krijgen een externe raad van commissarissen. Iets voor u?

"Nee, want dat sluit door mogelijk strijdige belangen bijna uit dat je nog andere commissariaten hebt. Zo'n externe raad van commissarissen is op zichzelf goed, maar of het spectaculair gaat werken weet ik eigenlijk niet. Echte verandering moet van de partners en het bestuur zelf komen, niet van wetten en de RvC. En anders is de tijd gekomen om bestuurders te vervangen. Het is interessant te zien hoe die RvC's hun verantwoordelijkheden gaan invullen. De raad van bestuur heeft bij partnerorganisaties een wezenlijk andere positie dan in de corporate cultuur, veel meer gebaseerd op consensus. De uitdaging voor de RvC om impact te hebben is dus heel groot."

Norbert de Melker van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders waarschuwde dat de commissaris te veel wordt gezien als panacee voor alle

→

kwalen, ook buiten de accountancy, en dat zulke overtrokken verwachtingen zullen leiden tot teleurstelling.

“Grote internationale bedrijven, mijn referentiepunt, kunnen iedere bestuurder, commissaris en staf lid krijgen die ze willen. Die kwaliteit zit wel goed. Maar er zijn honderden RvC's, en het is niet altijd vanzelfsprekend dat daar ook iemand zit die alles weet van derivaten of belastingconstructies. Uiteindelijk hoort de verwachting primair bij de raad van bestuur te liggen, de RvC en accountant zijn er alleen om uitglijdende te voorkomen. Als er te veel wordt verwacht van een commissaris, ga ik wel in de raad van bestuur. We verwachten dat alles goed gaat, maar zelfs bij die grote bedrijven blijkt dat soms al een probleem. En ik denk ook wel eens: sommige mensen zitten gewoon niet goed in elkaar.”

## 'IK DENK OOK WEL EENS: SOMMIGE MENSEN ZITTEN GEWOON NIET GOED IN ELKAAR.'

*Of de financiële prikkels staan verkeerd?*

“Ja, maar de aandacht gaat daarbij wat eenzijdig uit naar de bonussen, terwijl het simpele niet willen kwijtraken van een baan ook zo'n prikkel is. Dat kan twee kanten op werken. Ten eerste wordt je van het melden van slecht nieuws meestal niet beter. En ten tweede vinden sommigen hun inkomen nog onvoldoende en vinden ze daarin hun legitimatie van onjuist gedrag. Bonussen zijn goed zichtbaar, maar dat andere is veel moeilijker te zien. Zeker als het zich iets verder van het hoofdkantoor afspeelt. En ook cultuur speelt soms nog een rol. Ik moet overigens zeggen dat accountants steeds beter kijken naar die prikkels.”

### **WENS VOOR ACCOUNTANTS**

*U bent ook investeerder. Hoe belangrijk is de jaarrekening met accountantsverklaring nog voor investeringsbeslissingen?*

“Heel belangrijk. Ik vraag altijd meteen naar de laatste drie jaarverslagen. Ondernemers

# CV



## CARLA SMITS- NUSTELING

### Huidige functies

Commissaris ASML  
Commissaris Tele2 AB  
Ondernemer/investeerder  
(Smits-Nusteling & De Groot)  
Bestuurslid Stichting  
Administratiekantoor  
Unilever (Unilever)

### Eerdere functies

2012-2013 - Lid  
Commissie Van Dijkhuizen  
(belastingstelsel)  
2009-2012 - Cfo KPN  
2000-2009 - Financiële  
managementfuncties bij  
KPN, onder meer directeur  
Corporate control  
1991-2000 - Financiële  
en operationele  
managementfuncties bij  
TPG (nu TNT)

zijn altijd heel gedreven en hun plannen zijn altijd groter dan wat er uiteindelijk uitkomt. Met zo'n jaarrekening, gecontroleerd door een accountant, weet je in elk geval dat dat er is. Ook in het mkb zal een gecontroleerde jaarrekening volgens mij belangrijk blijven. Ik schat in dat de meeste ondernemers het ook zonder controleplicht nog zouden laten doen.”

*Zullen real time reporting en real time audit de jaarrekening niet overbodig maken?*

“Zou kunnen, maar dat wil je toch helemaal niet? Ik vind een kwartaalrapportage wel heel prettig, maar samen met een keer een jaarrekening met stempel van de accountant is dat voldoende. Wat ik accountants wel zou willen meegeven is om hun mensen nog wat meer te trainen in vriendelijk maar wel scherp de dingen bij hun naam noemen. Precies zeggen wat er is, zonder dat het meteen escaleert met de klant, maar wel zo duidelijk dat je als RvB of RvC na een gesprek met de accountant weet dat je een probleem hebt. Daar heb ik wel verschillen in gezien.”

*Accountants verruimen hun controleblik naar niet-financiële aspecten, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en de toon aan de top. Past die broek ze?*

“Ik behoor tot degenen die vinden dat je eerst moet zorgen voor een goede financiële controle, maar ik begrijp het wel. Het grappige is echter dat ik accountants nauwelijks hoorde over mvo, totdat ze er nieuwe business in zagen. Toen mijn accountant me plotseling aanbood ook de kpi's van corporate social responsibility te auditen, wist ik niet wat ik hoorde! Maar het is perfecte nieuwe business, dus ik begrijp deze beweging heel goed. En het is ook prima. Nu alleen nog iets geloofwaardiger brengen.” ←