



De samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen in het boekjaar 2010 alsmede het verslag van de raad van commissarissen

Onderzoeksterrein B

Oktober 2011

Instituut voor Ondernemingsrecht

www.nivo-site.nl

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit der Rechtsgeleerdheid
&
Erasmus Universiteit Rotterdam
Erasmus School of Law

Onderzoekers:

Mr. J. Biesheuvel-Hoitinga (RUG)
Mr.drs. A.A. Bootsma (EUR)

Begeleiders:

Prof.mr. J.B. Wezeman¹ (RUG)
Mr.dr. J.N. Schutte-Veenstra (RUG)
Prof.mr. J.B.S. Hijink (EUR)
Mr.dr. H.E. Boschma (RUG)

¹ Penvoerder: j.b.wezeman@rug.nl

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Het is uitsluitend bestemd voor deze opdrachtgeefster, die in overleg met de opstellers de inhoud en de grenzen van het onderzoek heeft bepaald en zich akkoord heeft verklaard met de gevolgde methodiek van het onderzoek. De methodologie en de resultaten van het onderzoek zijn uitvoerig toegelicht en besproken met de opdrachtgeefster. Conform de met de opdrachtgeefster gemaakte afspraak wordt het rapport in gedrukte vorm als bijlage gehecht aan het door de opdrachtgeefster uit te brengen Nalevingsrapport 2011 ten aanzien van de Nederlandse Corporate Governance Code. Het rapport kan uitsluitend beoordeeld worden in de hiervoor genoemde context. Het Instituut voor Ondernemingsrecht heeft binnen deze context het onderzoek naar beste vermogen verricht. De in dit rapport weergegeven bevindingen zijn de bevindingen van de onderzoekers, die gevormd zijn op basis van het onderzoek en die besproken zijn met de opdrachtgeefster. Publicatie van dit rapport of enig gedeelte daarvan door een derde, ongeacht de vorm of het middel van deze publicatie, is onderworpen aan auteursrechtelijke bescherming.

© Instituut voor Ondernemingsrecht, 2011

Verkorte inhoudsopgave

<i>Deelonderzoek 1 – Diversiteit in Raad van Commissarissen</i>	18
1. Inleiding	19
2. Bevindingen	23
2.1 Samenstelling in 2010	23
2.2 Ontwikkelingen in diversiteit ten opzichte van 2009	39
2.3 Samenstelling van commissies	48
2.4 Samenstelling van de deelpopulatie voorzitters, vicevoorzitters en leden	54
2.5 Samenstelling one-tier versus two-tier bestuursstructuur	59
2.6 Redengeving voor vertrek	60
2.7 Diversiteit in profielschets RvC	63
2.8 Aanstellingsduur en redengeving	64
2.9 Nevenfuncties	65
3. Belangrijkste conclusies interviews	67
Bijlage A: Steekproef	72
Bijlage B: Tabel bij paragraaf 2.2	73
Bijlage C: Volledige tabellen bij paragraaf 2.3	74
<i>Deelonderzoek 2 – Evaluatieverplichting Raad van Commissarissen</i>	78
1. Inleiding	80
2. Bevindingen	85
3. Rechtsvergelijking	92
4. Literatuuronderzoek	99
5. Belangrijkste conclusies interviews	106
6. Conclusies	110
7. Aanbevelingen	112
<i>Deelonderzoek 3 – Het verslag van de Raad van Commissarissen</i>	115
1. Inleiding	118
2. Bevindingen	122
3. Samenvatting bevindingen	147
4. Literatuuronderzoek	151
5. Rechtsvergelijking	163
6. Belangrijkste conclusies interviews	170
7. Conclusies en aanbevelingen	173
Bijlage A: Biografische gegevens commissarissen	177
Bijlage B: Indirecte eisen RvC-verslag	178
Literatuurlijst	179

De samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen in het boekjaar 2010 alsmede het verslag van de raad van commissarissen..... 1

Verkorte inhoudsopgave.....	3
Afkortingen	7
Samenvatting	8
1 Inleiding.....	12
2. Doelstellingen van het onderzoek.....	14
3 Opzet van het onderzoek.....	15
3.1 Selectie van vennootschappen.....	15
3.2 Geraadpleegde bronnen	16
3.3 Interviews.....	16
Deelonderzoek 1 Diversiteit in de RvC	18
1 Inleiding.....	19
1.1 Meting van diversiteit	19
1.2 Kwalitatieve analyse.....	22
2 Bevindingen	23
2.1 Samenstelling in 2010	23
2.1.1 Omvang raden van commissarissen	23
2.1.2 In- en uitstroom in 2010	24
2.1.3 Leeftijd	25
2.1.4 Geslacht	26
2.1.5 Nationaliteit	27
2.1.6 Kennis en expertise.....	28
2.1.7 Achtergrond.....	32
2.1.8 Onafhankelijkheid.....	32
2.1.9 Aanstellingsduur	33
2.1.10 Samenhang van diversiteitscriteria	34
2.2 Ontwikkelingen in diversiteit ten opzichte van 2009	39
2.2.1 Leeftijd	39
2.2.2 Geslacht	40
2.2.3 Nationaliteit	41
2.2.4 Opleidingsniveau	41
2.2.5 Opleidingsrichting.....	42
2.2.6 Expertisegebied	43
2.2.7 Achtergrond.....	44
2.2.8 Onafhankelijkheid.....	44
2.2.9 Veranderingsruimte	45
2.3 Samenstelling van commissies	48
2.3.1 Leeftijd	49
2.3.2 Geslacht	49
2.3.3 Nationaliteit	50
2.3.4 Kennis en expertise.....	50
2.3.5 Achtergrond.....	53
2.3.6 Onafhankelijkheid.....	53
2.4 Samenstelling van de deelpopulatie voorzitters, vicevoorzitters en leden	55
2.4.1 Leeftijd	55
2.4.2 Geslacht	56
2.4.3 Nationaliteit	56
2.4.4 Kennis en expertise.....	57
2.5 Samenstelling in one-tier versus two-tier bestuursstructuur	60
2.6 Redengeving voor vertrek	61

2.7	Diversiteit in profielschets RvC.....	63
2.8	Aanstellingsduur en redengeving.....	64
2.9	Nevenfuncties	65
3	Belangrijkste conclusies interviews	67
Bijlage A:	Steekproef	72
Bijlage B:	Tabel bij paragraaf 2.2.....	73
Bijlage C:	Volledige tabellen bij paragraaf 2.3.....	74

Afkortingen

AEX	Amsterdam Exchange Index
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AktG	Aktiengesetz
AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
AMX	Amsterdam Midkap Index
AScX	Amsterdam Smallcap Index
Bpb	Best practice bepaling
Britse Code	The UK Corporate Governance Code
BW	Burgerlijk Wetboek
CEO	Chief Executive Officer
CG-hoofdstuk	Corporate Governance-hoofdstuk
Code 2003	Nederlandse Corporate Governance Code 2003
Code 2008	Nederlandse Corporate Governance Code 2008
Commissie Frijns	Eerste Monitoring Commissie Corporate Governance Code
Commissie Maas	Adviescommissie Toekomst Banken
Dr.	Doctor
Drs.	Doctorandus
Duitse Code	Deutscher Corporate Governance Kodex
FTSE 350	Financial Times Stock Exchange 350
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
Ir.	Ingenieur
MBA	Master of Business Administration
Monitoring Commissie	Huidige Monitoring Commissie Corporate Governance Code
Mr.	Meester in de rechten
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NIVRA	(Koninklijk) Nederlands Instituut van Registeraccountants
NL	Nederlands(e)
NV	Naamloze Vennootschap
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
RvC-verslag	Verslag van de Raad van Commissarissen
SID	Senior Independent Director
VK	Verenigd Koninkrijk
Wft	Wet financieel toezicht
WO	Wetenschappelijk onderwijs

Samenvatting

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de samenstelling en het functioneren van raden van commissarissen (hierna: RvC) van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna: Monitoring Commissie). Deze samenvatting geeft beknopt de bevindingen weer van deelonderzoek (1) diversiteit, deelonderzoek (2) de evaluatieverplichting en deelonderzoek (3) het verslag van de RvC (hierna: 'RvC-verslag').²

Het onderzoek is gebaseerd op een steekproef van 104 beursgenoteerde vennootschappen, waaronder alle vennootschappen waarop de Nederlandse Corporate Governance Code 2008 (hierna: Code 2008) van toepassing is en die zijn opgenomen in de AEX-, AMX- en ASX-index. Daarnaast is het overgrote deel van de lokale fondsen in de steekproef opgenomen.

De voornaamste bevindingen zijn als volgt:

1) **Diversiteit:**

- De RvC bij Nederlandse beursvennootschappen bestaat gemiddeld uit vijf leden.
- In totaal bestaat de steekproef in 2010 uit 512 commissarissen. Er zijn in 2010 evenveel (74) commissarissen vertrokken als er nieuw zijn benoemd.
- Gemiddeld zijn commissarissen in 2010 61 jaar oud. De gemiddelde leeftijd is ten opzichte van 2009 gestegen met één jaar.
- De diversiteit in de samenstelling is in 2010 hoger voor de kenmerken kennis en expertise dan voor leeftijd, geslacht, nationaliteit en achtergrond.
- De posities in de raden van commissarissen bij Nederlandse beursvennootschappen worden voornamelijk bekleed door mannen: 90 procent mannen tegen 10 procent vrouwen. In absolute zin is het aantal vrouwen in de steekproef van boekjaar 2010 ten opzichte van 2009 met één gestegen;³ in totaal hebben in 2010 68 raden van commissarissen geen vrouwelijk lid ten opzichte van 64 raden van commissarissen in 2009.
- Ultimo 2010 voldoen twee raden van commissarissen aan het 30 procent vrouwquotum.⁴
- Het aantal commissarissen met een niet-Nederlandse nationaliteit is in 2010 ten opzichte van 2009 vrijwel gelijk gebleven en bedraagt 27 procent.
- Bij de niet-Nederlandse commissarissen zijn de meest voorkomende nationaliteiten de Amerikaanse, de Britse, de Belgische en de Duitse nationaliteit.
- De diversiteit naar nationaliteit is groter dan de geslachtsdiversiteit.
- De gemiddelde aanstellingsduur van commissarissen bedraagt in 2010 5,4 jaar per vennootschap en is vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van boekjaar 2009.
- In totaal worden 25 van de 512 commissariaten vervuld door een commissaris wiens zittingstermijn meer bedraagt dan twaalf jaar; van 73 commissarissen ligt de aanstellingsduur tussen de negen en twaalf jaar.
- Wat betreft de samenhang tussen de diversiteitscriteria kan worden geconcludeerd dat vrouwelijke commissarissen over het algemeen jonger zijn dan hun mannelijke collega's en vaker de niet-Nederlandse nationaliteit bezitten. Ook laat de deelpopulatie vrouwen een meer divers beeld zien wat betreft opleidingsrichtingen.

² Op verschillende plekken in dit onderzoek wordt gesproken over vereisten c.q. eisen die door de Code 2008 worden gesteld dan wel verplichtingen die op de RvC rusten ingevolge de Code 2008. Vanzelfsprekend moet hierbij voor ogen worden gehouden dat de Code 2008 uitgaat van het 'pas toe of leg uit'-beginsel, waardoor vennootschappen van de bepalingen in de Code 2008 mogen afwijken, mits zij hierover verantwoording afleggen.

³ Als gevolg van een wijziging in de steekproef ten opzichte van 2009.

⁴ Dit gaat in de nieuwe wetgeving als streefcijfer gelden voor vennootschappen met meer dan 250 werknemers.

- De gemiddelde leeftijd van de nieuw benoemde leden bedraagt in 2010 57 jaar (versus 58 jaar in 2009).
- Van het totale aantal nieuw benoemde commissarissen in 2010 is 10 procent vrouw.
- Er zijn in 2010 door her- en nieuwe benoemingen nauwelijks wijzigingen opgetreden in de verhouding Nederlandse versus niet-Nederlandse nationaliteit onder commissarissen; één vrijgekomen positie onder de Nederlandse commissarissen is vervuld door een commissaris met een niet-Nederlandse nationaliteit.
- Ten opzichte van de her- en nieuwe benoemingen die plaatsvonden in 2009, is in 2010 bij de her- en nieuwe benoemingen sprake van een stijging van de vertegenwoordiging van de top vijf opleidingsrichtingen⁵ met ruim 4 procent.
- De onbenutte veranderingsruimte, dat wil zeggen het verschil tussen de maximale en gerealiseerde diversiteit, is substantieel voor de diversiteitaspecten geslacht, nationaliteit en achtergrond in vergelijking met de overige variabelen.
- De samenstelling van zowel de kerncommissies als de overige commissies in de RvC vormt globaal gezien een afspiegeling van de raad als geheel. De commissieleden zijn gemiddeld iets vaker academisch opgeleid en hebben relatief vaker een niet-Nederlandse nationaliteit. Het kennis- en expertiseprofiel verschilt tussen de verschillende ingestelde commissies.
- Bij de deelpopulatie voorzitters valt op dat deze over het algemeen ouder zijn dan de overige leden van de RvC en vaker de Nederlandse nationaliteit bezitten. Er is geen vrouwelijke voorzitter in de steekproef aangetroffen.
- Ook voor de deelpopulatie vicevoorzitters geldt dat zij ten opzichte van de overige leden ouder zijn en vaker de Nederlandse nationaliteit bezitten, al zijn de verschillen kleiner dan tussen de deelpopulaties voorzitters en overige leden. Er zijn twee vrouwelijke vicevoorzitters aangetroffen (op een totaal van 56).

2) **Evaluatie:**

- Vrijwel alle vennootschappen maken in het RvC-verslag melding van de evaluatie van de RvC als geheel. In mindere mate wordt melding gemaakt van de evaluatie van de afzonderlijke commissies en individuele commissarissen. Enkele vennootschappen maken afzonderlijk melding van de evaluatie van het functioneren van de voorzitter.
- De wijze waarop de evaluatie heeft plaatsgevonden wordt minder vaak gemeld, zeker als dit in samenhang wordt gezien met het aantal vennootschappen dat wel melding maakt van het feit dat een evaluatie heeft plaatsgevonden.
- Indien een specifieke wijze van evaluatie wordt gemeld, betreft dit in het merendeel van de gevallen een schriftelijke enquête en/of bilaterale gesprekken. De AEX-vennootschappen zijn bij deze evaluatiewijze(n) sterk vertegenwoordigd. Bij kleinere fondsen vindt de evaluatie in het merendeel van de gevallen op informele wijze plaats (althans, in het RvC-verslag wordt gemeld dat 'het functioneren tijdens een vergadering is besproken'). Drie (AMX-) vennootschappen maken in 2010 melding van een externe evaluatie. Vier andere vennootschappen kondigen aan in 2011 een externe adviseur te zullen consulteren voor de evaluatie. Dit houdt verband met het cyclische karakter van de externe evaluatie.
- De overgrote meerderheid van de raden van commissarissen evalueert zijn eigen functioneren zonder aanwezigheid van de raad van bestuur. Bij ongeveer een kwart van de vennootschappen blijft in het midden of het bestuur aanwezig is geweest bij (een gedeelte van) de evaluatie.
- De ontwikkeling in tijd van de melding van de evaluatie laat een enigszins gemêleerd beeld zien. Ten opzichte van 2009 is de melding van de evaluatie van de RvC als geheel ongeveer

⁵ Dit zijn respectievelijk de opleidingen bedrijfseconomie/-kunde, technische opleidingen, MBA, algemene economie en rechten.

gelijk gebleven, de melding van de evaluatie van de afzonderlijke commissies is iets toegenomen en de melding van de evaluatie van het functioneren van individuele commissarissen is enigszins afgenomen. De melding van de wijze waarop de evaluatie plaatsvindt, is gestegen van 35 procent in 2009 naar 40 procent in 2010.

- In iets meer dan een derde van de RvC-verslagen wordt melding gemaakt van de belangrijkste conclusies van de evaluatie. Ruim 15 procent van de raden van commissarissen maakt melding van de follow-up van de evaluatie. Ten opzichte van 2009 wordt vaker melding gemaakt van het gebruik van een schriftelijke enquête bij de evaluatie. De externe evaluatie komt relatief weinig voor (één keer in 2009 en drie keer in 2010).
- De verslagen van negentien raden van commissarissen bieden meer inzicht in het evaluatieproces en/of de uitkomsten daarvan dan waartoe de RvC verplicht is op grond van de Code 2008.

3) **RvC-verslag:**

- Van de jaarverslagen van vrijwel alle vennootschappen maakt deel uit een verslag van de RvC. Een uitzondering hierop vormen de vennootschappen met een one-tier board; twee van de drie vennootschappen met een one-tier board publiceren echter wel verslagen van de toezichthoudende commissies.
- In het algemeen voldoet het merendeel van de RvC-verslagen in formele zin aan de directe vereisten die de Code 2008 aan de inhoud van deze verslagen stelt. Bij de kleinere fondsen voldoen de RvC-verslagen iets minder vaak in formele zin aan de Codebepalingen.
- Bijna de helft van de vennootschappen vermeldt de biografische gegevens van commissarissen niet in het RvC-verslag maar elders (website of CG-hoofdstuk). Van het beroep van commissarissen wordt in het merendeel van de gevallen geen melding gemaakt.
- Ongeveer een derde van de RvC-verslagen maakt geen melding van (eventuele) frequente afwezigheid van commissarissen bij vergaderingen.
- De helft van de raden van commissarissen maakt melding van een strategie- en risicobespreking; in de overige RvC-verslagen wordt echter wel aandacht besteed aan strategie en risico's als onderwerp van toezicht.
- Op drie vennootschappen na, wordt in het RvC-verslag (of in de omgeving daarvan) melding gemaakt van de (niet-) onafhankelijkheid van commissarissen.
- De overgrote meerderheid van de RvC-verslagen bevat de verlangde informatie over de samenstelling en het functioneren van de drie kerncommissies. Deze informatie wordt tevens verstrekt over eventueel overige ingestelde commissies.
- Een sterk gespreid beeld laten de RvC-verslagen zien wat betreft de verslaglegging over de werkzaamheden in het afgelopen boekjaar: waar in het merendeel van de RvC-verslagen wel verantwoording wordt afgelegd over het toezicht op de resultaten van de vennootschap, de strategie en risico's, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het toezicht op de financiële verslaggeving, wordt het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding tot de aandeelhouders en de relevante aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in mindere mate besproken. In ongeveer de helft van de RvC-verslagen wordt aandacht besteed aan de (gevolgen van de) economische crisis.
- Aan zowel de hoofdlijnen van het remuneratierapport als aan de benoeming van nieuwe bestuurders wordt uitgebreid aandacht besteed in het merendeel van de RvC-verslagen.
- De overgrote meerderheid van de raden van commissarissen heeft geen concrete doelstelling met betrekking tot diversiteit in de profielschets opgenomen, hoewel dit wordt verlangd door

de Code 2008. Een beperkt aantal raden van commissarissen legt over deze afwijking van de Code 2008 in het RvC-verslag verantwoording af.⁶

- Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat sprake is van een sterke mate van standaardisering van de RvC-verslagen. De mate waarin de RvC-verslagen inzicht bieden in de wijze waarop de RvC in het afgelopen boekjaar zijn toezichthoudende taken heeft vervuld, is over het algemeen dan ook gering.
- De informatieve waarde van de RvC-verslagen laat een dalende trend zien naarmate ofwel de omvang van de vennootschap ofwel de omvang van de RvC afneemt.
- Opvallend is de vergelijking tussen de resultaten van het kwantitatieve onderzoek en de resultaten van de kwalitatieve analyse; het merendeel van de RvC-verslagen voldoet in formele zin aan de Codebepalingen, maar niettemin verschaffen de RvC-verslagen over het algemeen vrij weinig inzicht in het door de RvC gevoerde toezicht.

⁶ De verantwoording in de RvC-verslagen vertoont op dit punt over het algemeen sterke gelijkenissen; gesteld wordt dat bij de werving van kandidaten c.q. nieuwe leden primair aandacht zal worden besteed aan de gewenste (spreiding van) deskundigheid en/of expertise. Diversiteit in geslacht, nationaliteit en leeftijd worden belangrijk geacht, maar is ten opzichte van deskundigheid secundair.

1 Inleiding

Onderstaand vindt u een rapportage over de samenstelling en het functioneren van de raden van commissarissen alsmede het verslag van de RvC bij Nederlandse beursvennootschappen in boekjaar 2010. Deze rapportage is gemaakt naar aanleiding van een uitnodiging van de Monitoring Commissie. Al eerder heeft de Monitoring Commissie onderzoeken laten uitvoeren naar de diversiteit in raden van commissarissen bij een selectie van Nederlandse beursvennootschappen. Het eerste onderzoek had betrekking op de diversiteit in de jaren 2001 en 2006.⁷ In vervolgrapporten is het beeld geactualiseerd voor de jaren 2008⁸ en 2009⁹. Het onderhavige rapport geeft de samenstelling van de raden van commissarissen weer in boekjaar 2010. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksdoelstellingen is in hoofdstuk 2 opgenomen.

Hoofdstuk 3 bespreekt de onderzoeksopzet. Het onderzoek is onderverdeeld in een drietal deelonderzoeken. Deelonderzoek (1) geeft een analyse van de achtergrond van de naleving van de bepalingen in de Code 2008 over de samenstelling – diversiteit – van de RvC. Deelonderzoek (2) geeft een analyse van de wijze waarop de RvC invulling heeft gegeven aan de evaluatiebepaling in de Code 2008. In deelonderzoek (3) wordt onderzoek gedaan naar het verslag van de RvC.

Deelonderzoek (3) is geheel nieuw ten opzichte van de onderzoeken over eerdere boekjaren. Deelonderzoeken (1) en (2) zijn ook in eerdere jaren uitgevoerd. In vergelijking met het onderzoek over boekjaar 2009 is een aantal wijzigingen hier het vermelden waard. Ten eerste maakt de wijze waarop de RvC gebruik heeft gemaakt van zijn bevoegdheden zoals opgenomen in best practice bepalingen II.2.10 (billijkheidstoets) en II.2.11 (claw back bevoegdheid) dit jaar deel uit van het nalevingsonderzoek (onderzoeksterrein A).

Deelonderzoek (1) is echter ook op een aantal punten uitgebreid. Zo wordt dit jaar niet alleen naar de samenstelling van de kerncommissies gekeken, maar wordt ook de samenstelling van overige door de vennootschappen ingestelde commissies geanalyseerd (bijvoorbeeld een strategiecommissie, risicocommissie, MVO-commissie, enz.). Daarnaast wordt dit jaar niet alleen de samenstelling van de deelpopulatie voorzitters, maar ook de samenstelling van de deelpopulatie vicevoorzitters vergeleken met de samenstelling van de overige RvC-leden.

Bovendien wordt dit jaar in deelonderzoek (1) het aantal nevenfuncties van de commissarissen onder de loep genomen. Op grond van Bpb III.3.4 mag het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen niet meer bedragen dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een RvC dubbel telt. Deze bepaling vormt een belangrijke waarborg voor de bevordering van de diversiteit binnen raden van commissarissen.

In deelonderzoek (1) zal voorts aandacht zijn voor de relevante aspecten van diversiteit zoals opgenomen in de profielschets van de RvC, alsmede de concrete doelstelling die de RvC ter zake dient te formuleren op grond van Bpb III.3.1. Ook deze bepaling heeft als doel een voldoende diverse samenstelling van de RvC te bewerkstelligen c.q. te waarborgen.

Het onafhankelijkheidscriterium in deelonderzoek (1) is tevens uitgebreid ten opzichte van het onderzoek over boekjaar 2009. In het onderzoek over boekjaar 2010 is niet alleen onderzocht of commissarissen voormalig werknemer zijn van de vennootschap, maar is bijvoorbeeld ook gekeken naar relaties van commissarissen met aandeelhouders van de desbetreffende vennootschap (zoals meer dan 10% aandelenbezit of vertegenwoordiger/werknemer van een grootaandeelhouder). Met deze uitbreiding is getracht meer aansluiting te vinden bij de in Bpb III.2.2 geformuleerde afhankelijkheidscriteria.

⁷ Onderzoek over boekjaren 2001 en 2006.

⁸ Onderzoek over boekjaar 2008.

⁹ Onderzoek over boekjaar 2009.

Met het oog op de aanstaande wettelijke verankering van een streefcijfer van minimaal 30 procent vrouwelijke commissarissen is in deelonderzoek (1) bovendien onderzocht hoeveel vrouwelijke leden in de RvC benoemd moeten worden om aan de 30 procent-eis te voldoen.

Ook deelonderzoek (2) is op een aantal punten uitgebreid ten opzichte van eerder onderzoek. Dit jaar wordt ook onderzocht of en op welke wijze de evaluatie van de voorzitter plaatsvindt. Daarnaast wordt dit jaar voor het eerst aandacht besteed aan de eventuele melding van de voornaamste conclusies en follow-up van de evaluatie en wordt de vraag gesteld of de evaluatie een rol heeft gespeeld bij de redengeving voor vertrek. Bovendien vindt dit jaar een kwalitatieve analyse van de evaluatie van het functioneren van de RvC plaats, bestaande uit rechtsvergelijking, literatuuronderzoek en interviews met experts op dit gebied.

De resultaten worden gepresenteerd in afzonderlijke hoofdstukken. Daarbij past de opmerking dat het huidige onderzoek, in tegenstelling tot eerdere onderzoeken, niet zuiver beschrijvend van aard is. Op basis van de empirische resultaten, rechtsvergelijking, literatuuronderzoek en interviews worden bij deelonderzoek (2) en (3) enkele mogelijke aanbevelingen gedaan voor aanpassing van de Code 2008.

2. Doelstellingen van het onderzoek

Het rapport richt zich op de navolgende onderzoeksdoelstellingen:

Diversiteit

- I) Het verkrijgen van inzicht in diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen in boekjaar 2010.
- II) Het schetsen van de ontwikkeling in diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen middels een vergelijking met het boekjaar 2009.
- III) Het verkrijgen van inzicht in de invloed van in- en uitstroom in 2010 op de diversiteit van de samenstelling.
- IV) Het verkrijgen van inzicht in de diversiteit in de samenstelling van (kern)commissies¹⁰ en overige door de RvC ingestelde commissies in 2010.
- V) Het verkrijgen van inzicht in de diversiteit in de deelpopulatie van voorzitters en vicevoorzitters van de RvC.
- VI) Het schetsen van verschillen tussen de deelpopulaties met one-tier en two-tier bestuursstructuren.
- VII) Het verkrijgen van inzicht in uitstroom uit de RvC, meer specifiek a) het moment van uitstroom en b) de redengeving voor vertrek.
- VIII) Het verkrijgen van inzicht in het aantal nevenfuncties (commissariaten en overige (bestuurs)functies) die een commissaris vervult.
- IX) Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin in de profielschets van de RvC aandacht wordt besteed aan diversiteit, meer specifiek de mate waarin concrete doelstellingen ter zake zijn geformuleerd.
- X) Het verkrijgen van inzicht in de onafhankelijkheid van commissarissen.

Evaluatie

- XI) Het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop de RvC invulling geeft aan de evaluatieverplichting met betrekking tot het eigen functioneren, meer specifiek welke methoden voor de evaluatie worden gebruikt.
- XII) Het schetsen van de ontwikkeling in de wijze waarop de evaluatie plaatsvindt middels een vergelijking met het boekjaar 2009.
- XIII) Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin het functioneren van de voorzitter wordt geëvalueerd en op welke wijze dit geschiedt.
- XIV) Het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop met de conclusies van de evaluatie wordt omgegaan en in hoeverre de evaluatie een rol speelt bij het vertrek van commissarissen.

RvC-verslag

- XV) Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin de RvC-verslagen in objectieve zin voldoen aan de vereisten zoals daaraan gesteld door de Code 2008.
- XVI) Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin de RvC-verslagen daadwerkelijk inzicht verschaffen in het door de RvC gevoerde toezicht.

¹⁰ In lijn met de Code 2008 wordt onderscheid gemaakt tussen de audit-, remuneratie- en benoemingscommissie.

3 Opzet van het onderzoek

Paragraaf 3.1 licht de wijze waarop de steekproef is opgebouwd toe. In paragraaf 3.2 worden de geraadpleegde bronnen uiteengezet. De methodologie van de deelonderzoeken wordt besproken in de afzonderlijke hoofdstukken waarin de onderzoeksresultaten van de drie deelonderzoeken worden gepresenteerd.

3.1 Selectie van vennootschappen

Bij de bepaling van de steekproef voor dit onderzoek is aangesloten bij het onderzoek naar de wijze van naleving en toepassing van de principes en best practice bepalingen van de Code 2008 dat wordt uitgevoerd door het Corporate Governance Insights Centre van de Rijksuniversiteit Groningen (hierna: nalevingsonderzoek).

Het toepassingsbereik van de Code 2008, zoals neergelegd in punt 2 van de preambule, dient hierbij als uitgangspunt:

2. De Code is van toepassing op alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot een effectenbeurs, of meer specifiek tot de handel van een gereguleerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem en op alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (> € 500 miljoen balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem (hierna: beursvennootschappen).[voetnoot verwijderd] De Code is niet van toepassing op een beleggingsmaatschappij die geen beheerder is in de zin van artikel 1:1 Wet op het financieel toezicht (hierna: Wft). Voor de toepassing van de Code worden met houders van aandelen gelijk gesteld de houders van certificaten van aandelen welke met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven.

Bijlage A bevat een overzicht van de in de steekproef opgenomen vennootschappen. Vennootschappen uit de AEX-, AMX- en AScX-indices zijn integraal opgenomen. Dit heeft geresulteerd in 20¹¹, 24¹² en 21¹³ vennootschappen in respectievelijk de AEX-, AMX- en AScX-index. De steekproef is verder aangevuld met een selectie van 39 lokale fondsen. Dit betekent dat de overgrote meerderheid van de lokale fondsen in het onderzoek wordt meegenomen. Voor een aantal lokale fondsen geldt dat deze buiten beschouwing gelaten wordt, omdat ze niet onder het toepassingsbereik van de Code vallen.¹⁴

Vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel van een gereguleerde markt buiten Nederland worden in dit onderzoek niet meegenomen. Een eerste inventarisatie leert dat dit voor boekjaar 2010 om zeker enkele tientallen vennootschappen gaat.

¹¹ AirFrance KLM SA, ArcelorMittal SA, Aperam SA, Royal Dutch Shell Plc en Unibail-Rodamco SE vallen buiten het toepassingsbereik van de Code omdat de statutaire zetel van deze vennootschappen buiten Nederland ligt.

¹² Logica Plc valt buiten het toepassingsbereik van de Code omdat de statutaire zetel van de vennootschap buiten Nederland ligt.

¹³ Antonov Plc, Arseus NV en Dockwise Ltd vallen buiten het toepassingsbereik van de Code omdat de statutaire zetel van deze vennootschappen buiten Nederland ligt.

¹⁴ Bijvoorbeeld TMC Group NV en Koninklijke Reesink NV, omdat deze vennootschappen genoteerd zijn aan Alternext Amsterdam, een multilaterale handelsfaciliteit en de balanswaarde van deze vennootschappen lager is dan € 500 miljoen.

De uiteindelijke steekproef bestaat uit 104 vennootschappen. Ten opzichte van het onderzoek over boekjaar 2009 zijn zes¹⁵ nieuwe vennootschappen aan de steekproef toegevoegd en zijn twee¹⁶ vennootschappen afgevallen.

Van de uiteindelijke steekproef zijn bij deelonderzoek (2) en (3) nog drie vennootschappen afgevallen wegens onvoldoende data. Van twee lokale fondsen waren de jaarstukken op de peildatum¹⁷ nog niet gepubliceerd. Een ander lokaal fonds¹⁸ heeft geen RvC ingesteld. Feitelijk zijn derhalve voor deelonderzoek (2) en (3) 101 vennootschappen opgenomen in de steekproef. Voor deelonderzoek (1) konden de twee lokale fondsen die hun jaarstukken later hebben gepubliceerd wel in de steekproef worden opgenomen, zodat de steekproef voor dat deelonderzoek uit 103 vennootschappen bestaat.

3.2 Geraadpleegde bronnen

Voor elk van de in de vorige paragraaf genoemde vennootschappen zijn publiekelijk beschikbare informatiebronnen geraadpleegd. Onder publiekelijk beschikbare informatie wordt in ieder geval verstaan:

- a) het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2010, in het bijzonder het verslag van de raad van commissarissen en het corporate governance-hoofdstuk (hierna: CG-hoofdstuk);
- b) de website van de vennootschap, in het bijzonder het corporate governance-gedeelte en het gedeelte waar de persberichten van de vennootschap zijn opgenomen;¹⁹
- c) uittreksels uit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel;
- d) krantenartikelen.

Om de beschikking te krijgen over de benodigde informatie is gebruik gemaakt van een aantal databanken, waarvan Orbis (inclusief REACH en Amadeus), Company.info, BoardEx.com en LexisNexis de belangrijkste zijn.

3.3 Interviews

Om de kwalitatieve en kwantitatieve gegevens te voorzien van praktische achtergrondinformatie is besloten een aantal interviews af te nemen. De geïnterviewde personen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: (i) commissarissen, (ii) personen die externe evaluaties begeleiden (facilitators) en (iii) gebruikers van de RvC-verslagen.

Criteria waarmee bij de selectie van de te interviewen commissarissen onder andere rekening is gehouden, zijn het marktsegment (AEX, AMX, AScX of lokaal), de bestuursstructuur (one-tier of two-tier), de wijze waarop de evaluatie is uitgevoerd (intern of extern) en de functie van de commissaris (voorzitter, vicevoorzitter, lid van een commissie of gewoon lid). De facilitators zijn geselecteerd op hun ervaring met het uitvoeren van externe evaluaties bij beursvennootschappen.

De medewerking aan het onderzoek is goed te noemen. Van de negen benaderde commissarissen hebben zes commissarissen meegewerkt aan een interview. Beide facilitators die we hebben benaderd, waren bereid tot het geven van een interview. Naast commissarissen en facilitators hebben wij ook met een gebruiker van de RvC-verslagen gesproken (een vertegenwoordiger van een groep aandeelhouders).

¹⁵ Kendrion NV, LBI International NV, AND International NV, Cryo-Save Group NV, Heineken Holding NV en Management Share NV.

¹⁶ Smit Internationale NV en InnoConcepts NV.

¹⁷ 1 juni 2011.

¹⁸ Heineken Holding NV.

¹⁹ De websites van de vennootschappen zijn geraadpleegd tot 1 juni 2011.

In totaal hebben wij interviews gehouden met acht personen. De zes commissarissen vertegenwoordigen gezamenlijk veertien commissariaten, waarvan zes bij AEX-vennootschappen, zeven bij AMX-vennootschappen²⁰ en één bij een AScX-vennootschap. De steekproef bevat één voorzitterschap en twee vicevoorzitterschappen. Gemiddeld hebben de geïnterviewde commissarissen 2,50 commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen. Dit gemiddelde ligt wat hoger dan voor de gehele steekproef (gemiddeld 1,71). Er zijn twee commissarissen met één commissariaat en er is één commissaris met vier commissariaten. De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde commissarissen bedraagt 55 jaar. Dit is jonger dan de gemiddelde leeftijd van 61 jaar in de gehele steekproef. De geïnterviewde commissarissen hebben allemaal de Nederlandse nationaliteit. De man-vrouw verhouding van de commissarissen is 50 procent, drie mannen en drie vrouwen. Dit ligt hoger dan in de gehele steekproef, die uit 10 procent vrouwelijke commissarissen bestaat. Twee geïnterviewde commissarissen hebben een commissariaat bij een one-tier vennootschap uit de steekproef.

Gedurende de interviews hebben wij de drie onderwerpen van de afzonderlijke deelonderzoeken aan de orde gesteld: (i) samenstelling en diversiteit van de RvC, (ii) de evaluatie van het functioneren van de RvC en (iii) het RvC-verslag. De nadruk die op ieder onderwerp is gelegd tijdens een interview verschilt per persoon. Zo is bijvoorbeeld met de facilitators in hoofdzaak over de evaluatie gesproken. De interviews hebben op een semigestructureerde wijze plaatsgevonden en hebben per persoon maximaal anderhalf uur geduurd. Na afloop zijn de geluidsopnames van de interviews uitgewerkt. Gezien de toegezegde vertrouwelijkheid blijkt uit deze rapportage niet welke meningen tot welke geïnterviewde personen te zijn herleiden. De namen van de geïnterviewde personen zijn ook niet bij de Commissie bekendgemaakt.

Door het relatief geringe aantal personen waarmee is gesproken, de kwalitatieve aard van de interviews en de vertrouwelijkheid, valt vanuit het oogpunt van wetenschappelijk onderzoek het nodige op de gehouden interviews aan te merken. Daar staat tegenover dat zonder deze interviews een aantal aspecten van het onderzoek niet of onvoldoende voor het voetlicht zouden zijn gebracht.

Per deelonderzoek geven wij enkele meningen van de geïnterviewde personen weer.

²⁰ Waarvan twee commissarissen bij dezelfde vennootschap in de RvC zitten. De geïnterviewde commissarissen vertegenwoordigen derhalve dertien verschillende vennootschappen.

Deelonderzoek 1 Diversiteit in de RvC

1 Inleiding

Voor het onderzoek naar de diversiteit in de raden van commissarissen bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen in het boekjaar 2010, is wat betreft de samenstelling gekeken naar de volgende kenmerken:

- a. Leeftijd;
- b. Geslacht;
- c. Nationaliteit (Nederlander versus niet-Nederlander enerzijds en afzonderlijke nationaliteiten anderzijds);
- d. Kennis en expertise (opleidingsniveau, opleidingsrichting en expertise opgedaan op basis van werkervaring);
- e. Achtergrond (doorliepen de commissarissen hun carrière voornamelijk binnen de overheid, het bedrijfsleven, de non-profit sector, de wetenschap of de politiek);
- f. Onafhankelijkheid (de (eerdere/andere) verbondenheid van de commissaris met de vennootschap, bijvoorbeeld of de commissaris aandelen houdt in de vennootschap of oud-bestuurder is van de vennootschap);
- g. Aanstellingsduur (en redengeving voor een termijn langer dan twaalf jaar);
- h. Nevenfuncties (commissariaten bij andere Nederlandse beursvennootschappen alsmede commissariaten bij niet-beursgenoteerde en bij in het buitenland beursgenoteerde vennootschappen en bestuursfuncties).

1.1 Meting van diversiteit

In deze rapportage zijn, evenals in de voorgaande onderzoeken over de boekjaren 2008 en 2009, twee verschillende soorten maten gehanteerd om de diversiteit te meten. Dit betreft achtereenvolgens de Blau-index voor nominaal en ordinaal geschaalde variabelen en de standaardafwijking voor continu geschaalde variabelen. Tabel 1.1 toont het volledige overzicht van de gebruikte diversiteitskenmerken.

Tabel 1.1
Definitie van variabelen

	Variabele	Omschrijving
a	Leeftijd	In jaren
b	Geslacht	Man of vrouw
c	Nationaliteit	23 omschreven nationaliteiten inclusief Nederlands, plus 'overig'
c	Buitenland	Nederlandse vs. niet-Nederlandse nationaliteit (hercodering van voorgaande)
d	Opleidingsniveau	Vier omschreven categorieën (lager dan hbo, hbo, wo en gepromoveerd), plus 'overig'
d	Opleidingsrichting	Vijftien omschreven categorieën (waaronder rechten, technische opleiding, algemene economie, bedrijfseconomie/-kunde), plus 'overig'
d	Expertisegebied	Elf omschreven categorieën (waaronder bedrijfsleven, investeringen, techniek, maatschappelijk verantwoord ondernemen), plus 'overig'
e	Onafhankelijkheid	Vier omschreven categorieën (voormalig bestuursvoorzitter/CEO, voormalig overig lid van de Raad van Bestuur, vertegenwoordiger/aandeelhouder van een grootaandeelhouder (>10 aandelenbezit), grootaandeelhouder (>10% aandelenbezit), plus 'overig'
f	Achtergrond	Vijf omschreven categorieën (bedrijfsleven, politiek, overheidsorgaan, non-profit (anders dan overheid), wetenschap, plus 'overig')
g	Aanstellingsduur	In jaren
h	Nevenfuncties	Numeriek voor vier categorieën (commissaris bij NL beursvennootschap, bij buitenlandse beursvennootschap, bij niet-beursvennootschap en bestuursfuncties)

Evenals in voorgaande onderzoeken wordt voor het bepalen van de demografische diversiteit in de eerste plaats gebruikgemaakt van de Blau-index (Blau, 1977).²¹ Deze kan worden gehanteerd voor het berekenen van diversiteit van niet-numerieke variabelen,²² ofwel de variabelen genoemd onder b tot en met f in Tabel 1.1. Vergelijking (1) geeft de formule voor de Blau-index weer:

$$\text{Blau}_{\text{ongecorrigeerd}} = 1 - \sum_{i=1}^p \left(\frac{x_{ij}}{n_j} \right)^2 \quad (1)$$

Hierbij geeft x_{ij} het aantal commissarissen weer uit categorie i in RvC j . Het totale aantal commissarissen in RvC j wordt weergegeven door n_j . p staat voor het totale aantal categorieën. De proportie commissarissen uit categorie i in RvC j wordt berekend door het aantal commissarissen uit categorie i in RvC j te delen door het totale aantal commissarissen in RvC j . De aldus verkregen fracties worden gekwadrateerd en vervolgens gesommeerd over alle categorieën in set p . Deze sommatie wordt tot slot afgetrokken van 1 om te komen tot de waarde voor de Blau-index.

Ter illustratie, stel dat een RvC bestaat uit zes leden; vier mannen en twee vrouwen. De proporties voor het aantal mannen en vrouwen zijn dan respectievelijk $2/3$ en $1/3$. Deze proporties worden allebei gekwadrateerd, resulterende in proporties van 0,444 en 0,111. Als deze proporties vervolgens worden gesommeerd tot 0,56 en afgetrokken worden van 1, wordt een (ongecorrigeerde) Blau-index van 0,44 voor geslacht bereikt.

Een hogere waarde voor de Blau-index, impliceert een grotere diversiteit. Indien bijvoorbeeld een extra vrouw in de RvC van zes leden benoemd wordt (dus drie vrouwen en drie mannen), resulteert dat in een Blau-index van 0,5. Dit is tevens de maximale waarde van de (ongecorrigeerde) Blau-index voor geslacht. Een grotere diversiteit kan niet bereikt worden, omdat de variabele geslacht uit slechts twee categorieën bestaat. De minimale waarde van de Blau-index is altijd gelijk aan 0. Bij een groot aantal categorieën, kan de Blau-index de maximale waarde 1 aannemen. De maximumwaarde voor de Blau-index kan als volgt berekend worden:

$$\text{Blau}_{\text{maximum}} = \left(\frac{p-1}{p} \right) \quad (2)$$

Hierbij staat p weer voor het totale aantal categorieën. Voor expertise, bestaande uit twaalf categorieën, is bijvoorbeeld een maximumwaarde van 0,92 mogelijk. Om de diversiteitsmaten voor de verschillende variabelen onderling te kunnen vergelijken, wordt de Blau-index gestandaardiseerd door de ongecorrigeerde

waarde te vermenigvuldigen met $\left(\frac{p}{p-1} \right)$:

$$\text{Blau}_{\text{gestandaardiseerd}} = \left(\frac{p}{p-1} \right) * \left(1 - \sum_{i=1}^p \left(\frac{x_{ij}}{n_j} \right)^2 \right) \quad (3)$$

²¹ Deze index is ook wel bekend onder de naam Herfindahl index of Hirschman's index.

²² Bij niet-numerieke variabelen kan voor het berekenen van diversiteit geen gebruik worden gemaakt van de standaarddeviatie. De variabelen onder b tot en met f zijn categoriaal (bijvoorbeeld geslacht) dan wel ordinaal (bijvoorbeeld opleidingsniveau) geschaald. De variabelen onder b tot en met f zijn niet-parametrisch, hetgeen betekent dat omtrent de distributie geen aannames gemaakt kunnen worden.

Door deze standaardisering is een waarde van bijvoorbeeld 0,5 altijd gelijk aan 50% van de maximale diversiteit voor die variabele, rekening houdend met het aantal categorieën. De maximumwaarde van de gestandaardiseerde Blau-index is derhalve voor alle variabelen gelijk aan 1.

De omvang van de RvC vormt een tweede reden voor het standaardiseren van de Blau-index. Bij een kleine RvC is het bijvoorbeeld niet realistisch om te veronderstellen dat alle expertisegebieden of alle nationaliteiten gedekt worden. Daarom wordt evenals in het onderzoek over boekjaar 2009 bij de bepaling van de waarde voor p gekozen voor de grens die het meest strikt is: de omvang van de RvC of het aantal categorieën van de variabele.²³

Voor de numerieke variabelen a (leeftijd) en g (aanstellingsduur) wordt de reguliere standaardafwijking als diversiteitsmaat gehanteerd. De standaarddeviatie geeft de gemiddelde afwijking van het gemiddelde. Voor de interpretatie van de standaardafwijking geldt, evenals voor de Blau-index, dat een hogere waarde een grotere diversiteit impliceert.

Het diversiteitonderzoek volgt, behoudens enige aanpassingen en uitbreidingen als genoemd in hoofdstuk 1, de methodologie van het onderzoek over boekjaar 2009. Dit is gedaan om voor boekjaar 2010 een vergelijking met de resultaten over boekjaar 2009 te kunnen trekken. De vergelijking van de resultaten over boekjaar 2010 met die over boekjaar 2009 wordt om twee redenen bemoeilijkt. Ten eerste is de steekproef ten opzichte van het onderzoek over boekjaar 2009 gewijzigd. Er zijn in het onderhavige onderzoek zes nieuwe vennootschappen aan de steekproef toegevoegd en er zijn twee vennootschappen afgevallen ten opzichte van 2009. Zie Bijlage A voor de verantwoording van de steekproef. Daarnaast is de dataset over boekjaar 2009 niet alleen aangepast voor in 2010 nieuw benoemde en vertrokken commissarissen, maar is de dataset op onderdelen ook aangepast voor 'zittende' commissarissen, hetgeen aan de hand van enkele voorbeelden wordt verduidelijkt. Indien bijvoorbeeld in 2009 het geboortjaar van een zittende commissaris was berekend door terug te rekenen aan de hand van de leeftijd en wij het daadwerkelijke geboortjaar hebben kunnen achterhalen, is de dataset hiervoor aangepast (dit kan maximaal 1 jaar schelen). Of indien het opleidingsniveau en/of de opleidingsrichting van een zittende commissaris onbekend waren, en wij die uit andere bronnen hebben kunnen achterhalen, is dat aangepast in de dataset. Verder is de dataset voor zittende commissarissen bijvoorbeeld aangevuld voor tweede of andere opleidingen. Door dit soort kleine aanpassingen en verbeteringen van de dataset, is de vergelijking met 2009 niet geheel 'zuiver'. Een deel van het verschil met de resultaten over boekjaar 2009 zal met andere woorden niet worden verklaard door reële verschuivingen. Deze beperking dient in het achterhoofd gehouden te worden bij de interpretatie van de vergelijking met de resultaten over boekjaar 2009.

²³ Daarbij wordt rekening gehouden met eventuele tweede nationaliteiten, opleidingsrichtingen en expertisegebieden. Wanneer een RvC bijvoorbeeld vijf leden telt, wordt het maximale aantal expertisegebieden gesteld op tien (wanneer alle leden twee expertisegebieden zouden hebben). Voor raden met minder dan zes leden is dus het aantal commissarissen in plaats van het aantal categorieën richtinggevend in de bepaling van de theoretisch maximale diversiteit met betrekking tot expertise.

1.2 Kwalitatieve analyse

Bij de in hoofdstuk 2 genoemde onderzoeksdoelstellingen zal voor enkele doelstellingen tevens een kwalitatieve analyse worden toegepast. Dit zijn de volgende:

- I) Het verkrijgen van inzicht in uitstroom uit de RvC, meer specifiek a) het moment van uitstroom en b) de redengeving voor het vertrek.
- II) Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin in de profielschets van de RvC aandacht wordt besteed aan diversiteit, meer specifiek de mate waarin concrete doelstellingen ter zake zijn geformuleerd.

Teneinde meer inzicht te krijgen in zowel de reden van vertrek als de verantwoording over het ontbreken of afwijken van een concrete doelstelling met betrekking tot diversiteit, zijn de jaarverslagen van de vennootschappen, persberichten en de profielschetsen van de raden van commissarissen doorgenomen. De verzamelde gegevens zijn zoveel mogelijk gerubriceerd in een aantal standaardcategorieën.

2 Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van deelonderzoek (1) weergegeven. In paragraaf 2.1 wordt de samenstelling van de raden van commissarissen in 2010 gepresenteerd. Hier worden zowel de absolute aantallen (op het niveau van de individuele commissaris) als de waarden van de Blau-index (op het niveau van de RvC/vennootschap) weergegeven. In paragraaf 2.2 wordt aangegeven in welke mate de veranderingsruimte die vennootschappen in 2010 hadden daadwerkelijk is benut en worden vergelijkingen met 2009 getrokken. De paragrafen 2.3 tot en met 2.5 geven specificaties naar achtereenvolgens (kern)commissies, de deelpopulatie van voorzitters en vicevoorzitters van raden van commissarissen en bestuursstructuren (one-tier of two-tier). Paragraaf 2.6 behandelt de redengeving voor vertrek van commissarissen. In paragraaf 2.7 wordt ingegaan op de profielschets van de raden van commissarissen. Paragraaf 2.8 behandelt de aanstellingsduur van commissarissen indien deze meer dan twaalf jaar bedraagt en de redengeving daarvoor. In paragraaf 2.9 wordt tot slot aandacht besteed aan het aantal nevenfuncties van commissarissen.

2.1 Samenstelling in 2010

In deze paragraaf wordt de samenstelling van raden van commissarissen weergegeven. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Omvang van de raden van commissarissen;
- Leeftijd;
- Geslacht;
- Nationaliteit;
- Kennis en expertise;
- Achtergrond;
- Onafhankelijkheid;
- Aanstellingsduur;
- Nevenfuncties;
- Samenhang van diversiteitsindicatoren.

2.1.1 *Omvang raden van commissarissen*

De steekproef bestaat uit 104 fondsen, waarvan één (een lokaal fonds) geen RvC heeft ingesteld. Tabel 1.2 geeft een overzicht van de omvang van de raden van commissarissen, uitgesplitst naar index. De gemiddelde (mediane) omvang van de RvC bij Nederlandse beursvennootschappen bedraagt vijf (vier) leden. Het minimum aantal leden bedraagt twee, het maximaal aantal elf. De uitsplitsing naar index laat een afname zien van de omvang van de RvC naar index; AEX-fondsen hebben de grootste raden van commissarissen (gemiddeld acht leden) en lokale fondsen hebben de kleinste raden van commissarissen (gemiddeld vier leden). Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat de omvang van de RvC afneemt naar fondsomvang.

Tabel 1.2
Omvang Raden van Commissarissen

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Aantal fondsen	20	24	21	38	103
Gemiddelde omvang	7,55	5,29	4,29	3,88	4,97
Mediane omvang	7,5	5	4	3	4
Standaarddeviatie	1,88	1,65	1,23	1,76	2,15
Minimum	4	3	2	2	2
Maximum	11	10	7	10	11
2-3 leden	0	2	5	20	27
4-6 leden	6	19	15	15	55
7-9 leden	10	2	1	2	15
10 of meer leden	4	1	0	1	6

2.1.2 In- en uitstroom in 2010

In totaal zijn er 512 commissarissen bij de 103 fondsen. Tabel 1.3 geeft een overzicht van de in- en uitstroom in 2010. In 2010 zijn in totaal toevallig evenveel (74) commissarissen vertrokken als er nieuw zijn benoemd. Bij de AEX-fondsen is het aantal commissariaten in absolute zin afgenomen; het aantal commissariaten laat bij alle overige indices een lichte toename ten opzichte van 2009 zien. De afname van het aantal commissarissen bij AEX-fondsen wordt met name verklaard door het relatief lage aantal nieuwe benoemingen bij de AEX-fondsen in 2010.

In algemene zin kan gesteld worden dat het percentage herbenoemde commissarissen toeneemt naar fondsomvang en dat het percentage vertrokken en nieuw benoemde commissarissen afneemt naar fondsomvang. Het percentage herbenoemingen neemt af van 21% bij AEX-fondsen tot 13% bij lokale fondsen. Het percentage vertrokken commissarissen neemt toe van 12% bij AEX-fondsen tot 19% bij lokale fondsen en het percentage nieuwe benoemingen stijgt van 7% bij AEX-fondsen tot 22% bij lokale fondsen.²⁴

Uit de tabel kan worden afgeleid dat voor 438 commissariaten, oftewel 86 procent van het totaal van 512, geen wijzigingen zijn opgetreden.

Tabel 1.3
In- en uitstroom in 2010

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Aantal fondsen	20	24	21	38	103
Aantal commissarissen in 2009	159	126	87	140	512
Herbenoemd in 2010	31 (21%)	20 (16%)	13 (14%)	18 (13%)	82 (16%)
Vertrokken in 2010	18 (12%)	16 (13%)	13 (14%)	27 (19%)	74 (14%)
Nieuw benoemd in 2010	10 (7%)	17 (13%)	16 (18%)	31 (22%)	74 (14%)
Aantal commissarissen in 2010	151	127	90	144	512

Tabel 1.3 betreft het aantal commissariaten. Sommige commissarissen bekleeden posities bij meerdere vennootschappen uit de steekproef en tellen dus meerdere keren mee. Van de 512 posities, worden 361 (71 procent) ingenomen door commissarissen die in de steekproef in één RvC zitting hebben. Dit percentage is ten opzichte van 2009 met 5 procent gedaald; in 2009 werden 383 van de 507 commissariaten (76 procent) vervuld

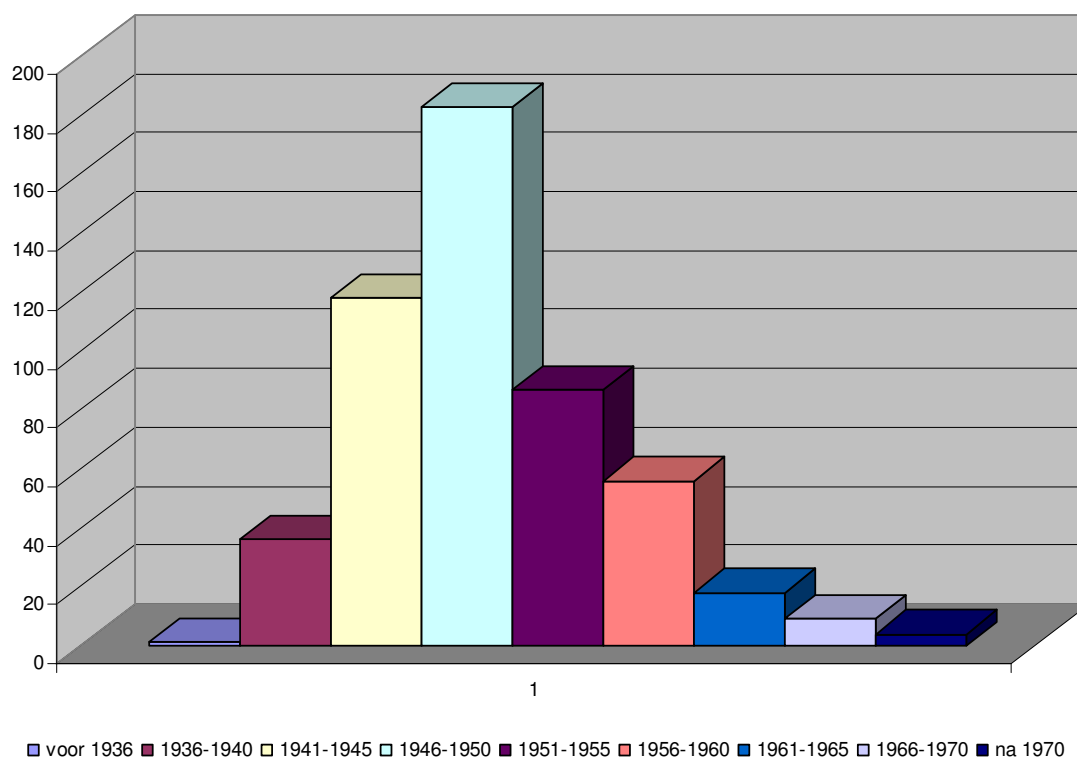
²⁴ De percentages zijn genomen van het totale aantal commissarissen in het desbetreffende marktsegment.

door één persoon. Het totale aantal commissariaten uit de steekproef wordt ten opzichte van 2009 dus door een iets kleiner aantal individuen bekleed.

2.1.3 Leeftijd

Gemiddeld zijn commissarissen in 2010 61 jaar oud. De gemiddelde leeftijd is ten opzichte van 2009 gestegen met één jaar. Figuur 1.1 geeft de verdeling weer over de diverse leeftijdscategorieën. Er is evenals in het onderzoek over boekjaar 2009 gekozen voor een onderverdeling in leeftijdscategorieën van telkens vijf jaren, vanuit de gedachte dat commissarissen die in verschillende perioden geboren zijn, aan andere vormingsprocessen zijn onderworpen waardoor hun perspectief kan verschillen.²⁵ De figuur toont dat de spreiding van leeftijden redelijk normaal is verdeeld, met de meeste commissarissen in de categorie geboren tussen 1946 en 1950.

Figuur 1.1
Verdeling van het aantal commissarissen volgens geboortjaar



Tabel 1.4 laat een verdere splitsing zien naar de vier marktindices, waartussen geen grote verschillen zijn op te merken. Commissarissen van AEX-fondsen zijn met een leeftijd van 62 jaar gemiddeld één tot twee jaar ouder dan commissarissen in de andere marktindices. De laagste gemiddelde leeftijd hebben de commissarissen bij de AScX-fondsen, met een gemiddelde leeftijd van 59 jaar. Ook is de minimumleeftijd bij deze index met 36 jaar het laagst; deze ligt bij de AEX- en AMX-fondsen acht jaar hoger. De maximumleeftijd is met 77 jaar het hoogst bij de AEX-fondsen. Over het algemeen kan gesteld worden dat commissarissen bij de kleinere AScX- en lokale fondsen iets jonger zijn dan hun collega's bij de AEX- en AMX-fondsen.

²⁵ Onderzoek over boekjaar 2009, p. 8.

Tabel 1.4
Leeftijd

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde leeftijd	62	61	59	60	61
Mediane leeftijd	63	63	60	61	62
Standaarddeviatie	5,86	6,78	7,29	7,06	6,79
Minimum	44	44	36	37	36
Maximum	77	73	74	74	77
Aantal geboren in of voor 1935	1	0	0	0	1
Aantal geboren in 1936-1940	11	12	4	9	36
Aantal geboren in 1941-1945	40	36	12	30	118
Aantal geboren in 1946-1950	61	38	34	50	183
Aantal geboren in 1951-1955	22	20	17	28	87
Aantal geboren in 1956-1960	13	14	15	14	56
Aantal geboren in 1961-1965	2	3	5	8	18
Aantal geboren in 1966-1970	1	4	1	3	9
Aantal geboren in of na 1971	0	0	2	2	4

2.1.4 Geslacht

De posities in de raden van commissarissen bij Nederlandse beursvennootschappen worden voornamelijk bekleed door mannen: 90 procent mannen tegen 10 procent vrouwen. Ten opzichte van de steekproef uit 2009 is het aantal vrouwen in 2010 in absolute zin met één toegenomen. Tabel 1.5 laat zien dat het aantal vrouwelijke leden van de raad van commissarissen afneemt naar fondsvang. Dit blijkt ook uit de gemiddelde waardes van de Blau-index. De gemiddelde waarde van de Blau-index is voor AEX-vennootschappen het hoogst en voor de lokale fondsen het laagst. In de volledige steekproef van 103 raden van commissarissen zetelt in 2010 in 68 RvC's geen enkele vrouw, waar dit aantal in 2009 64 fondsen bedroeg. Bij 21 fondsen maakt één vrouw deel uit van de RvC; bij veertien fondsen zijn dit er twee. Twee AEX-fondsen vallen onder de categorie meer dan twee vrouwen. Deze vennootschappen hebben respectievelijk een Blau-index van 0,84 en 0,94. De maximale waarde van de Blau-index van 1 wordt bereikt door één lokaal fonds uit de steekproef, waar in de RvC van vier leden twee mannen en twee vrouwen zitting hebben.

Tabel 1.5
Geslacht

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-index	0,48	0,25	0,19	0,09	0,22
Aantal mannen	124 (82%)	115 (91%)	84 (93%)	138 (96%)	461 (90%)
Aantal vrouwen	27 (18%)	12 (9%)	6 (7%)	6 (4%)	51 (10%)
Aantal raden met 0 vrouwen	6	14	15	33	68
Aantal raden met 1 vrouw	3	8	6	4	21
Aantal raden met 2 of meer vrouwen	11	2	0	1	14

Zoals ook in het onderzoek over boekjaar 2009 is opgemerkt, wordt tussen de Tweede Kamer en het kabinet reeds sinds 2008 discussie gevoerd over de wenselijkheid van het invoeren van een quotum voor vrouwen.²⁶ De Eerste Kamer heeft op 31 mei 2011 ingestemd met het opnemen van een streefcijfer van 30 procent vrouwen in de raden van commissarissen. Dit streefcijfer moet bereikt zijn in 2016 en gaat gelden voor alle bedrijven met meer dan 250 werknemers.

Tabel 1.6 geeft een overzicht van het aantal posities dat door vrouwelijke commissarissen vervuld zou moeten worden om aan het streefcijfer van minimaal 30 procent vrouwen in de RvC te voldoen. In de berekening van dit aantal is rekening gehouden met de vrouwen die reeds zijn benoemd en is de omvang van de RvC gelijkgehouden. Bovendien zijn de bedrijven met 250 of minder werknemers buiten beschouwing gelaten.²⁷ Wat opvalt aan de tabel is dat ultimo 2010 twee RvC's voldoen aan het streefcijfer van 30 procent. Bij deze vennootschappen hoeven dus geen additionele vrouwelijke leden benoemd te worden om aan het streefcijfer van 30 procent te voldoen. Bij het merendeel van de vennootschappen zullen één of twee posities die nu door mannelijke commissarissen worden vervuld, moeten worden bekleed door (een) vrouw(en) om aan het streefcijfer te gaan voldoen. Bij één lokaal fonds gaat het om drie posities. Bij de lokale fondsen moet het grootste aantal vrouwelijke commissarissen benoemd worden om aan het streefcijfer te gaan voldoen.

In totaal gaat het om 122 posities. Wanneer we dit aantal naast het aantal nieuwe benoemingen uit tabel 1.3 leggen, dan volgt dat deze posities voor AEX- en AMX-fondsen in beginsel in drie boekjaren vervuld kunnen worden en voor AScX- en lokale fondsen in twee boekjaren.

Het is overigens interessant op te merken dat vennootschappen in 2010 nog niet lijken te anticiperen op de parlementaire discussie over een quotum voor vrouwen in de RvC. Het aantal nieuwe benoemingen van vrouwelijke commissarissen is precies gelijk aan het aantal vertrokken vrouwelijke commissarissen (zie nader tabel 1.18).

Tabel 1.6
Aantal door vrouwelijke commissarissen te vervullen posities om aan het streefcijfer van 30 procent vrouwen per RvC te voldoen (ultimo 2010)

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
0 posities	1	0	0	1	2
1 positie	8	11	9	11	39
2 posities	10	10	9	11	40
3 posities	0	0	0	1	1
Totaal aantal posities	28	31	27	36	122

2.1.5 Nationaliteit

In de raden van commissarissen van Nederlandse beursvennootschappen bezitten 375 leden de Nederlandse nationaliteit. Dit betekent dat 137 commissarissen niet-Nederlander zijn.²⁸ In percentages uitgedrukt betekent dit dat 73 procent van het totale aantal commissarissen de Nederlandse nationaliteit heeft en 27 procent van

²⁶ Zie bijvoorbeeld Kamerstukken 31 083.

²⁷ Het aantal werknemers is bepaald op basis van de gegevens in de company.info database. De vennootschappen met 250 of minder werknemers bevinden zich met name onder de lokale fondsen. Zouden deze fondsen ook zijn meegenomen, dan zou het totale aantal posities dertig hoger liggen.

²⁸ Dit getal is berekend door het aantal Nederlanders af te trekken van het aantal commissariaten. Vijf commissarissen hebben meerdere nationaliteiten; dit betreffen allemaal niet-Nederlanders. De 137 overige commissarissen hebben één of meerdere nationaliteiten, maar in ieder geval niet de Nederlandse. De indeling naar nationaliteiten in tabel 1.7 telt het aantal Amerikanen, Britten, etc. Dit telt dus op tot het aantal nationaliteiten en niet tot het aantal commissarissen.

de commissarissen niet de Nederlandse nationaliteit bezit. Ten opzichte van de steekproef over boekjaar 2009 is het percentage niet-Nederlanders iets gestegen; in 2009 bedroeg het aantal Nederlanders 74 procent, wat neerkomt op een percentage van 26 voor het aantal commissarissen dat niet de Nederlandse nationaliteit bezat. Met name de AScX-fondsen hebben ten opzichte van de steekproef over boekjaar 2009 meer commissarissen met een niet-Nederlandse nationaliteit gekregen.

Uit tabel 1.7 kan worden afgeleid dat de niet-Nederlandse nationaliteiten voornamelijk de Amerikaanse (38 commissarissen), Britse (32 commissarissen), Belgische (negentien commissarissen) en Duitse nationaliteit (zeventien commissarissen) betreffen. Nationaliteiten die minder dan driemaal voorkomen, zijn onder de categorie 'overig' opgenomen. Dit zijn bijvoorbeeld de Canadese, Zwitserse en Australische nationaliteit. Dubbele nationaliteiten komen alleen voor bij niet-Nederlandse commissarissen; dit zijn er in totaal vijf. Daarvan hebben drie commissarissen zitting in de RvC van een AEX-fonds, bij één AMX- en één AScX-fonds maakt één commissaris met een dubbele nationaliteit deel uit van de RvC.

De gemiddelde waarden van de Blau-index tonen aan dat de diversiteit naar nationaliteit groter is dan de geslachtsdiversiteit. Uit de verdeling naar index valt af te leiden dat de AEX-fondsen het meest internationaal georiënteerd zijn. De gemiddelde waarde van de Blau-index van nationaliteit ligt voor AEX-fondsen beduidend hoger dan voor de overige fondsen. Dit blijkt ook uit de absolute aantallen. Bij de twintig AEX-fondsen bekleden 62 niet-Nederlandse commissarissen een positie, terwijl de overige 83 vennootschappen gezamenlijk 75 niet-Nederlandse commissarissen hebben. In de AEX-index hebben drie vennootschappen alleen commissarissen met de Nederlandse nationaliteit.

Tabel 1.7
Nationaliteit

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-index	0,60	0,29	0,37	0,21	0,34
Aantal Nederlanders	89 (59%)	100 (79%)	67 (74%)	119 (83%)	375 (73%)
Aantal niet-Nederlanders	62 (41%)	27 (21%)	23 (26%)	25 (17%)	137 (27%)
VS	21	6	4	7	38
VK	14	8	4	6	32
België	2	4	7	6	19
Duitsland	9	5	2	1	17
Frankrijk	6	0	1	0	7
Zweden	2	1	1	1	5
Israël	0	0	3	0	3
Andere	11	4	2	4	21

2.1.6 Kennis en expertise

Kennis en expertise wordt gemeten door de variabelen opleidingsniveau, opleidingsrichting en expertisegebied. Uit tabel 1.8 valt af te leiden dat van de commissarissen waarvan het opleidingsniveau bekend is 83 procent een academische titel bezit. Ten opzichte van de steekproef over boekjaar 2009 is dit percentage enigszins gedaald; in 2009 bezat 88 procent van de commissarissen een academische titel. De verschuiving ten opzichte van 2009 heeft zich met name voorgedaan tussen het WO-niveau en hbo-niveau. De overige opleidingsniveaus zijn in 2010 ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van de steekproef over 2009.

De overgrote meerderheid (70 procent) van de commissarissen bezit een master of daarmee vergelijkbare titel (drs., mr. of ir.). 13 procent van de commissarissen is gepromoveerd (dr.), terwijl 14 procent een hbo-titel bezit.

2 procent van de commissarissen is lager dan hbo geschoold. Van 20 commissarissen is het opleidingsniveau onbekend. Een onbekend opleidingsniveau doet zich met name bij de lokale fondsen voor.

Inzoomend op de verschillende marktsegmenten valt op dat de commissarissen van AEX-vennootschappen vaker een academische titel hebben dan de commissarissen bij vennootschappen in de overige marktsegmenten. Bij de AEX-vennootschappen heeft 89 procent van de commissarissen wetenschappelijk onderwijs genoten, tegen 80 tot 82 procent bij de overige vennootschappen.

De gemiddelde waarden van de Blau-index variëren tussen 0,40 bij de AScX-fondsen en 0,56 bij de AMX-fondsen. Ten opzichte van boekjaar 2009 zijn de verschillen tussen de waarden van de Blau-index bij de marktindices afgenomen; in dat jaar bedroegen de waarden van de Blau-index van de AScX- en lokale fondsen respectievelijk 0,27 en 0,35 ten opzichte van respectievelijk 0,47 en 0,43 bij de AEX- en AMX-fondsen. Uit deze getallen kan voorts worden afgeleid dat de diversiteit met betrekking tot opleidingsniveau ten opzichte van 2009 bij alle indices is gestegen.²⁹

Tabel 1.8
Opleidingsniveau

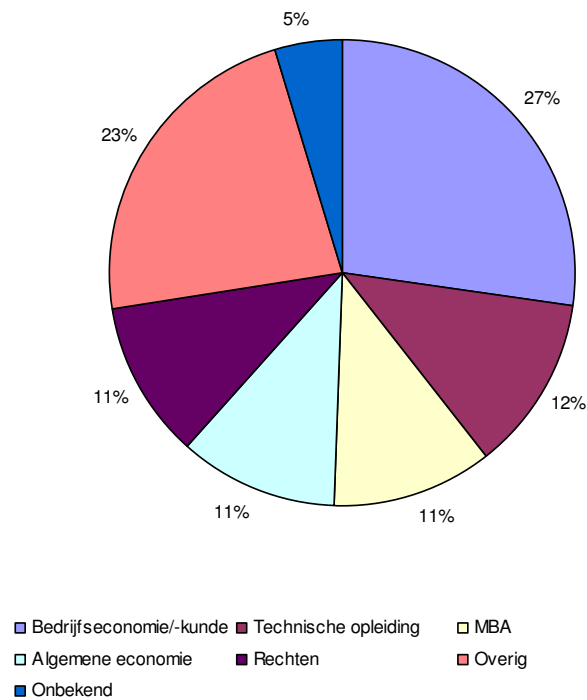
	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-index	0,50	0,56	0,40	0,50	0,49
Gepromoveerd (Dr.)	23	18	5	18	64 (13%)
W.O. (Drs./Mr./Ir./Master)	110	83	66	87	346 (70%)
Hbo/Bachelor	16	18	15	21	70 (14%)
Lager dan hbo	1	5	1	5	12 (2%)
Onbekend	1	3	3	13	20
Academische titel	133 (89%)	101 (81%)	71 (82%)	105 (80%)	410 (83%)
Geen academische titel	17 (11%)	23 (19%)	16 (18%)	26 (20%)	82 (17%)

Figuur 1.2 en tabel 1.9 geven inzicht in de opleidingsrichting van de commissarissen. Evenals bij nationaliteit is het mogelijk dat commissarissen meerdere opleidingen hebben gevolgd. De totalen tellen dan ook op tot een getal dat groter is dan het aantal commissariaten (512 in 2010).

Uit figuur 1.2 kan worden afgeleid dat economische opleidingen (bedrijfseconomie/-kunde, algemene economie, MBA) domineren. Voorts is opvallend dat bijna een kwart van de opleidingen van commissarissen in de categorie 'overig' moet worden geplaatst. Technische en juridische opleidingen komen ook relatief vaak voor met percentages van respectievelijk 12 en 11 procent.

²⁹ Bij deze vergelijking moet overigens wel worden aangetekend dat in 2010 een categorie minder is gebruikt dan in 2009. De categorie 'anders' doet zich in boekjaar 2010 niet voor. De correctiefactor om te komen tot de gestandaardiseerde waarde van de Blau-index is hierdoor groter geworden.

Figuur 1.2
Opleidingsrichting



Tabel 1.9
Opleidingsrichting

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-index	0,83	0,81	0,72	0,63	0,73
Bedrijfseconomie/-kunde	53	45	44	47	189
Technische opleiding	27	20	15	22	84
MBA	27	24	12	14	77
Algemene economie	31	18	11	16	76
Rechten	23	17	13	22	75
Natuur-/scheikunde, etc.	9	10	6	15	40
Wiskundige opleiding	6	8	3	4	21
Sociologie/psychologie	4	6	2	5	17
Overig	23	24	12	20	79
Onbekend	3	6	4	20	33
Totaal opleidingsrichtingen	206	178	122	185	691
Totaal commissarissen	151	127	90	144	512

In totaal hebben 512 commissarissen 691 opleidingen gevolgd. Dit impliceert dat door 179 commissarissen twee opleidingen zijn gevolgd.³⁰ De belangrijkste verschillen tussen de indices zijn de volgende. Allereerst valt op dat commissarissen bij AScX-fondsen relatief vaker een bedrijfseconomische/-kundige opleiding hebben gevolgd. Een algemeen economische opleiding komt relatief vaak voor bij commissarissen van AEX-fondsen. Verder valt op dat commissarissen van AEX- en AMX-fondsen relatief vaker een MBA-opleiding hebben gevolgd dan hun collega's bij AScX- en lokale fondsen. Tot slot valt op dat bij de lokale fondsen de opleiding van de commissarissen relatief vaak onbekend is. Voor de overige opleidingsrichtingen laten de indices weinig verschillen zien.

De gemiddelde waarden van de Blau-index liggen voor opleidingsrichting hoger dan voor de eerdere variabelen, hetgeen betekent dat de diversiteit met betrekking tot opleidingsrichting relatief hoog is. Evenals voor bijvoorbeeld geslacht, neemt de diversiteit af naar fondsomvang.

Tabel 1.10 geeft een overzicht van de diverse expertisegebieden van commissarissen. Ook bij het raadplegen van deze tabel moet voor ogen worden gehouden dat sommige commissarissen twee of meer expertisegebieden hebben, waardoor de aantallen in de tabel niet optellen tot het aantal commissarissen, maar tot het totaal aan expertisegebieden. De overgrote meerderheid van de commissarissen heeft een achtergrond in respectievelijk het bedrijfsleven, corporate finance & accountancy en in het bank- en verzekeringswezen. De verschillen tussen de indices zijn voorts niet groot, al valt wel op dat bij de AScX- en lokale fondsen verhoudingsgewijs meer commissarissen een achtergrond hebben in investeringen dan de commissarissen bij de AEX- en AMX-fondsen.

Tabel 1.10
Expertisegebied

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-index	0,79	0,70	0,73	0,71	0,73
Bedrijfsleven	81	88	62	96	327
Corporate finance & accountancy	30	21	17	26	94
Banken en verzekeraars	27	17	10	13	67
Techniek	19	13	9	13	54
Investeringen	6	7	14	14	41
Juridisch	8	6	7	9	30
ICT	4	2	4	8	18
HRM	5	6	0	4	15
Politiek en diplomatie	8	5	0	1	14
MVO en duurzaamheid	6	2	1	4	13
Algemene economie	0	2	2	1	5
Overig	20	23	8	30	81

Ondanks de hierboven reeds aangestipte overheersing van het expertisegebied bedrijfsleven, zijn de gemiddelde waarden van de Blau-index voor expertisegebied relatief hoog. De verschillen tussen de marktindices zijn beperkt.

³⁰ Het maximum aantal opleiding per commissaris is in het dataverzamelingsinstrument gesteld op twee.

2.1.7 Achtergrond

De achtergrond van de leden van raden van commissarissen van Nederlandse beursvennootschappen stemt in belangrijke mate overeen met de onderzoeksresultaten betreffende de expertisegebieden van commissarissen (zie tabel 1.10 hierboven). Van de in totaal 512 commissarissen heeft 89 procent een achtergrond in het bedrijfsleven. 5 procent van de commissarissen heeft een wetenschappelijke achtergrond. De overige achtergronden zijn weinig vertegenwoordigd, met percentages van afgerond 2 procent. Opvallend is dat commissarissen met een politieke achtergrond voorkomen bij de AEX- en AMX-fondsen en bij de AScX- en lokale fondsen in het geheel niet zijn vertegenwoordigd. Overigens dient bij deze tabel aangetekend te worden dat het bij een aantal commissarissen niet eenvoudig was een primaire achtergrond aan te wijzen, aangezien zij op meerdere gebieden actief zijn (geweest).

De gemiddelde waarden van de Blau-index voor achtergrond zijn relatief laag. De marktsegmenten vertonen onderling wel duidelijke verschillen. Zo scoren de AEX- en AMX-fondsen relatief gezien nog redelijk met een Blau-index van 0,22. De AScX-fondsen en lokale fondsen doen het op dit gebied minder goed, met een Blau-index van respectievelijk 0,08 en 0,16. Bij 66 van de 103 vennootschappen bedraagt de Blau-index nul; deze vennootschappen hebben uitsluitend commissarissen met een achtergrond in het bedrijfsleven. Twee AMX-fondsen en drie lokale fondsen scoren goed, met allen een Blau-index van 0,67.

Tabel 1.11³¹
Achtergrond

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-index	0,22	0,22	0,08	0,16	0,17
Bedrijfsleven	134 (89%)	111 (87%)	85 (94%)	127 (88%)	457 (89%)
Wetenschap	4 (3%)	8 (6%)	3 (3%)	12 (8%)	27 (5%)
Politiek	6 (4%)	5 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (2%)
Overheid(sorgaan)	3 (2%)	2 (2%)	1 (1%)	2 (1%)	8 (2%)
Non-profit (anders dan overheid)	4 (3%)	1 (1%)	1 (1%)	3 (2%)	9 (2%)

2.1.8 Onafhankelijkheid

Op grond van Bpb III.2.1 en Bpb III.2.2 mag een RvC maximaal één lid hebben dat als niet-onafhankelijk c.q. afhankelijk wordt beschouwd. In Bpb III.2.2 worden onder meer enkele categorieën van (eerdere) verbondenheid van commissarissen met de desbetreffende vennootschap beschreven op grond waarvan de commissaris als niet-onafhankelijk c.q. afhankelijk moet worden beschouwd. In verband met enkele moeilijk te verifiëren relaties, waaronder bijvoorbeeld de categorie onder Bpb III.2.2 sub d, waarbij de afhankelijkheid van de commissaris is gelegen in zijn lidmaatschap van een RvB waarin ook een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt zitting heeft, hebben wij de te onderzoeken afhankelijkheidsrelaties beperkt tot vier en een categorie 'overig'. Dit is een uitbreiding ten opzichte van het onderzoek over boekjaar 2009, waarbij de variabele onafhankelijkheid werd opgevat als het aantal commissarissen dat in de afgelopen vijf jaar werknemer/bestuurder was van de onderneming.

Uit tabel 1.12 kan worden afgeleid dat 68 van de 512 commissariaten bezet worden door commissarissen die op grond van Bpb III.2.2 als afhankelijk moeten worden aangemerkt. Dit komt neer op 13 procent. Het grootste gedeelte van deze groep wordt gevormd door commissarissen die vertegenwoordiger of werknemer zijn van een grootaandeelhouder, dat wil zeggen een aandeelhouder met een belang groter dan 10 procent in de

³¹ Door afrondingsverschillen tellen de percentages in de tabel niet altijd op tot 100.

desbetreffende vennootschap. De categorieën vertegenwoordiger/werknemer van een grootaandeelhouder (>10% aandelenbezit) en >10% aandelenbezit komen vaker voor bij de AScX- en lokale fondsen.

Voorts valt op dat afhankelijke commissarissen relatief vaker voorkomen in raden van commissarissen van AScX- en lokale fondsen. Ook in absolute zin hebben de AScX- en lokale fondsen meer afhankelijke commissarissen dan de AEX- en AMX-fondsen.

Tabel 1.12
Onafhankelijkheid

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Voormalig CEO/voorzitter RvB	3	4	3	2	12
Voormalig bestuurslid ander dan CEO/voorzitter RvB	0	0	0	1	1
Vertegenwoordiger/werknemer van grootaandeelhouder (>10%)	5	4	9	14	32
>10% aandelenbezit	2	0	3	9	14
Overig	2	3	3	1	9
Afhankelijke commissarissen	12 (8%)	11 (9%)	18 (20%)	27 (19%)	68 (13%)
Totaal commissariaten	151	127	90	144	512

Bij de interpretatie van de gegevens uit de tabel dient aangetekend te worden dat het werkelijk aantal afhankelijke commissarissen hoger kan liggen dan de weergegeven aantallen. De aantallen uit de tabel zijn hoofdzakelijk gebaseerd op de meldingen over onafhankelijkheid van raden van commissarissen in het RvC-verslag, waartoe zij verplicht zijn op grond van Bpb III.2.3. Deze gegevens zijn waar mogelijk aangevuld met informatie uit andere bronnen. Voor het bepalen van het aandelenbezit van een commissaris of vennootschap is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van de openbare AFM-registers.

Overigens kunnen ook bij andere categorieën commissarissen vraagtekens worden geplaatst bij het voldoen aan principe III.2. Principe III.2 van de Code bepaalt dat de leden van de RvC 'ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.' Over de onafhankelijkheid kunnen bijvoorbeeld twijfels rijzen bij de zogenoemde overheidscommissarissen.³² De overheidscommissarissen zijn niet als 'afhankelijk' gecodeerd, omdat ze niet onder één van de categorieën van Bpb III.2.2 zijn onder te brengen.

2.1.9 Aanstellingsduur

Uit tabel 1.13 kan worden afgeleid dat de gemiddelde aanstellingsduur van commissarissen bij de Nederlandse beursvennootschappen 5,4 jaar bedraagt. Ten opzichte van het onderzoek over boekjaar 2009 is de gemiddelde aanstellingsduur per vennootschap vrijwel gelijk gebleven. De verschillen tussen de marktsegmenten zijn niet groot. De gemiddelde aanstellingsduur is het kortst bij de lokale fondsen met 5,0 jaren, bij de AEX- en AMX-fondsen hebben commissarissen de langste aanstellingsduur met een gemiddelde van 5,6 jaren. De verschillen tussen de gemiddelde minimum en maximum aanstellingsduur zijn relatief groter. Het gemiddelde minimum bedraagt bij de AEX-fondsen 3,7 jaren, terwijl dit bij de lokale fondsen één jaar is. De gemiddelde maximum aanstellingsduur ligt bij de AScX- en lokale fondsen hoger dan bij de AEX- en AMX-fondsen; commissarissen bij de AScX- en lokale fondsen hebben een gemiddelde maximum aanstellingsduur

³² Zo stelt Vletter-van Dort een fundamentele vraag aan de orde: 'Kan aan de opdracht van de overheid uitvoering worden gegeven zonder dat de besluitvorming van het bestuur en van de RvC zodanig beïnvloed wordt dat aan het belang van de Staat een doorslaggevende rol wordt toegekend?', zie Vletter-van Dort 2009, p. 137.

van respectievelijk 12,6 en 14,5 jaren, terwijl dit bij de AEX- en AMX-fondsen respectievelijk 8,4 en negen jaren bedraagt.

Tabel 1.13
Aanstellingsduur³³

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde aanstellingsduur	5,6	5,6	5,5	5,0	5,4
Standaarddeviatie aanstellingsduur	1,3	1,6	2,6	3,0	2,4
Minimum (gemiddelde)	3,7	2,6	2,0	1,0	1,0
Maximum (gemiddelde)	8,4	9,0	12,6	14,5	14,5
Aantal 1-4 jaar	67	64	40	81	252
Aantal 5-8 jaar	58	36	32	36	162
Aantal 9-12 jaar	22	20	13	18	73
Aantal meer dan 12 jaar	4 (3%)	7 (6%)	5 (6%)	9 (6%)	25 (5%)
Totaal commissariaten	151	127	90	144	512

Voorts kan uit tabel 1.13 worden afgeleid dat 25 commissarissen een aanstellingsduur hebben van meer dan twaalf jaar, waardoor niet wordt voldaan aan Bpb III.3.5 Code 2008, waarin is bepaald dat de maximale aanstellingsduur voor commissarissen een periode bedraagt van driemaal vier jaar. Deze 25 commissarissen zijn verdeeld over zeventien vennootschappen. Met negen commissarissen op een aantal van in totaal 144 commissariaten, is het aantal commissarissen met een langere aanstellingsduur dan twaalf jaar bij de lokale fondsen het grootst; ruim 6 procent van de commissarissen heeft langer dan twaalf jaar zitting in de RvC. Bij de AEX-fondsen is dit percentage het kleinst; afgerond 3 procent van de commissarissen heeft langer dan twaalf jaar zitting in de RvC. In paragraaf 2.8 wordt nader ingegaan op de aanstellingsduur langer dan twaalf jaar. De redengeving voor de langere zittingsduur dan op grond van de Code 2008 wenselijk wordt geacht, wordt onderzocht.

2.1.10 Samenhang van diversiteitscriteria

Samenvattend kan worden gesteld dat de diversiteit met betrekking tot geslacht, leeftijd en achtergrond, evenals in boekjaar 2009, kleiner is dan met betrekking tot kennis en expertise. Zoals ook nog in paragraaf 2.7 zal worden besproken, wordt als verantwoording door vennootschappen waarom geen concrete doelstellingen zijn opgenomen met betrekking tot diversiteit op het gebied van geslacht, leeftijd en nationaliteit veelal gesteld dat meer belang wordt toegekend aan expertise en deskundigheid. Commissarissen worden door vennootschappen over het algemeen dan ook primair benoemd vanwege hun deskundigheid op een bepaald terrein. Het is interessant om te bezien of de groep commissarissen die het meest wordt benoemd, dit zijn Nederlandse mannen geboren voor 1955, verschilt van de deelpopulatie jongere, vrouwelijke en niet-Nederlandse commissarissen op het gebied van kennis en expertise. Tabel 1.14 toont de verschillen op het gebied van opleidingsniveau tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen, tussen commissarissen geboren op of voor 1955 en na 1955 en tussen Nederlandse commissarissen en commissarissen met een andere nationaliteit.

³³ Deze cijfers verwijzen naar het gemiddelde van de gemiddelde aanstellingsduur per onderneming. Eerst is de gemiddelde aanstellingsduur per vennootschap bepaald. Hiervan wordt in deze tabel het gemiddelde, het minimum en het maximum gegeven. De standaardafwijking is de gemiddelde standaardafwijking van de ondernemingsgemiddelden. Het onderste gedeelte van de tabel verwijst naar het absolute aantal commissarissen.

Tabel 1.14
Geslachtsverschillen, leeftijdsverschillen en nationaliteitsverschillen voor opleidingsniveau

	Geslacht				Leeftijd				Nationaliteit			
	Man		Vrouw		≤1955		>1955		NL		Niet-NL	
Dr.	56	12%	8	16%	55	13%	9	10%	38	10%	26	19%
Drs. / Mr. / Ir. / Master	310	67%	36	71%	284	67%	62	71%	254	68%	92	67%
HBO / Bachelor	65	14%	5	10%	55	13%	15	17%	55	15%	15	11%
Lager dan HBO	10	2%	2	4%	12	3%	0	0%	11	3%	1	1%
Onbekend	20	4%	0	0%	19	4%	1	1%	17	5%	3	2%
Academische titel	366	83%	44	86%	339	83%	71	83%	292	82%	118	88%
Geen academische titel	75	17%	7	14%	67	17%	15	17%	66	18%	16	12%
Aantal observaties	461		51		425		87		375		137	

Op basis van tabel 1.14 kan worden geconcludeerd dat vrouwen over het algemeen een hoger opleidingsniveau hebben dan hun mannelijke collega's. Van de vrouwelijke commissarissen heeft 86 procent een academische titel tegenover een percentage van 83 procent van hun mannelijke collega's.³⁴ Ook zijn de vrouwelijke commissarissen relatief vaker gepromoveerd; bij de vrouwelijke commissarissen heeft 16 procent een dr.-titel, tegen 12 procent bij de commissarissen van het mannelijk geslacht.

Tussen jongere en oudere commissarissen bestaan geen grote verschillen naar opleidingsniveau. Beide leeftijdsgroepen bezitten in 83 procent van de gevallen een academische titel. Commissarissen die zijn geboren op of voor 1955 zijn wel iets vaker gepromoveerd (13 procent) dan de commissarissen die na 1955 zijn geboren (10 procent).

De verschillen tussen de deelpopulaties Nederlanders en niet-Nederlanders stemmen in belangrijke mate overeen met de eerder geconstateerde verschillen tussen commissarissen van het mannelijke en het vrouwelijke geslacht. Niet-Nederlanders bezitten vaker een academische titel dan commissarissen met de Nederlandse nationaliteit (88 procent versus 82 procent). Ook zijn er meer niet-Nederlandse commissarissen gepromoveerd dan hun Nederlandse collega's (19 procent versus 10 procent).

In het onderzoek over boekjaar 2009 werd de vraag gesteld of de drie groepen (geslacht, leeftijd en nationaliteit) elkaar overlappen, in de zin dat vennootschappen meerdere diversiteitskenmerken tegelijkertijd bevorderen door jonge(re), niet-Nederlandse vrouwen te benoemen. Geconcludeerd werd dat vrouwen in hogere mate jong en niet-Nederlands zijn dan mannen. Van de 441 mannelijke commissarissen waarvan het opleidingsniveau bekend is, zijn er 283 (64 procent) die de Nederlandse nationaliteit bezitten en op of voor 1955 geboren zijn. Van de 441 mannelijke commissarissen hebben 114 (26 procent) een niet-Nederlandse nationaliteit, tegenover twintig van de 50 vrouwelijke commissarissen (40 procent). Daarnaast zijn 63 van de 441 mannelijke commissarissen (14 procent) na 1955 geboren, tegenover 23 van de 50 vrouwelijk commissarissen (46 procent). Vrouwen zijn dus jonger en vaker niet-Nederlands dan hun mannelijke collega's.

In tabel 1.15 worden de verschillen naar geslacht, leeftijd en nationaliteit weergegeven voor de variabele opleidingsrichting.

³⁴ Het percentage mannelijke commissarissen met een academische titel is berekend over het totaal van 441; de twintig commissarissen met een onbekend opleidingsniveau zijn buiten beschouwing gelaten worden. Over het totaal van 461 commissarissen bedraagt het aantal mannen met een academische titel 79 procent.

Tabel 1.15
Geslachtsverschillen, leeftijdsverschillen en nationaliteitsverschillen voor opleidingsrichting

	Geslacht				Leeftijd				Nationaliteit			
	Man		Vrouw		≤1955		>1955		NL		Niet-NL	
Bedrijfseconomie/-kunde	180	29%	9	13%	153	27%	36	30%	144	29%	45	23%
Technische opleiding	78	13%	6	9%	74	13%	10	8%	57	12%	27	14%
MBA	65	10%	12	17%	61	11%	16	13%	48	10%	29	15%
Algemene economie	70	11%	6	9%	63	11%	13	11%	52	11%	24	12%
Rechten	66	11%	9	13%	58	10%	17	14%	62	13%	13	7%
Natuur-/scheikunde e.d.	37	6%	3	4%	34	6%	6	5%	21	4%	19	10%
Wiskundige opleiding	18	3%	3	4%	16	3%	5	4%	12	2%	9	5%
Sociologie/psychologie	12	2%	5	7%	15	3%	2	2%	16	3%	1	1%
Overig	63	10%	16	23%	67	12%	12	10%	53	11%	26	13%
Onbekend	32	5%	1	1%	31	5%	2	2%	28	6%	5	3%
Aantal observaties	461		51		425		87		375		137	
Aantal opleidingen	621		70		572		119		493		198	

Uit tabel 1.15 kan worden afgeleid dat relatief meer vrouwen dan mannen een opleiding MBA, rechten, sociologie/psychologie of overige opleiding hebben gevolgd. De percentages vrouwelijke commissarissen die deze opleidingen hebben genoten bedragen respectievelijk 17, 13, 7 en 23 versus respectievelijk 10, 11, 2 en 10 voor de mannelijke commissarissen. De top vijf opleidingen bij de mannen zijn bedrijfseconomie/-kunde, een technische opleiding, MBA, algemene economie en rechten, welke 78 procent van het totaal aantal bekende opleidingen vertegenwoordigen, terwijl dit bij vrouwen 61 procent is. Uit deze percentages kan worden afgeleid dat de opleidingen onder vrouwen zich minder sterk concentreren bij de top vijf dan bij de mannelijke commissarissen.

De verschillen tussen de jongere en oudere groep commissarissen wat betreft opleidingsrichting zijn minder groot. De top vijf opleidingen omvat bij de deelpopulatie jongere commissarissen 79 procent versus 76 procent bij de commissarissen geboren voor 1955. De spreiding van opleidingsrichtingen is onder de groep oudere commissarissen iets groter. Voorts zijn de verschillen wat betreft de specifieke opleidingsrichtingen niet groot te noemen. Relatief gezien hebben jongere commissarissen iets vaker een bedrijfseconomische/-kundige, juridische of MBA-opleiding gevolgd, dan de oudere generatie commissarissen. De commissarissen geboren op of voor 1955 hebben relatief vaker dan hun jongere collega's een technische opleiding gevolgd.

Met betrekking tot opleidingsrichting zijn wel duidelijke verschillen waarneembaar tussen Nederlandse en niet-Nederlandse commissarissen. Nederlandse commissarissen hebben procentueel gezien vaker dan hun collega's met een andere nationaliteit een opleiding in de bedrijfseconomie/-kunde (29 procent tegen 23 procent) of rechten (13 procent tegen 7 procent) gevolgd. Bètaopleidingen (technisch, natuur-/scheikundig en wiskundig) worden relatief vaker aangetroffen bij commissarissen met de niet-Nederlandse nationaliteit (29 procent tegen 18 procent). Ook bezitten niet-Nederlandse commissarissen vaker een MBA-graad dan hun Nederlandse collega's (15 procent tegen 10 procent). Dit beeld komt sterk overeen met de resultaten van het onderzoek over boekjaar 2009.

In tabel 1.16 komen de verschillen met betrekking tot expertise tussen de deelpopulaties geslacht, leeftijd en nationaliteit aan bod.

Tabel 1.16
Geslachtsverschillen, leeftijdsverschillen en nationaliteitsverschillen voor expertise

	Geslacht				Leeftijd				Nationaliteit			
	Man		Vrouw		≤1955		>1955		NL		niet-NL	
Bedrijfsleven	297	43%	30	44%	272	43%	55	46%	240	43%	87	44%
Corporate finance & accountancy	89	13%	5	7%	78	12%	16	13%	68	12%	26	13%
Banken en verzekeraars	64	9%	3	4%	61	10%	6	5%	53	9%	14	7%
Techniek	54	8%	0	0%	51	8%	3	3%	35	6%	19	10%
Investerings	39	6%	2	3%	29	5%	12	10%	36	6%	5	3%
Juridisch	26	4%	4	6%	23	4%	7	6%	26	5%	4	2%
ICT	17	2%	1	1%	13	2%	5	4%	13	2%	5	3%
HRM	13	2%	2	3%	12	2%	3	3%	14	2%	1	1%
Politiek en diplomatie	10	1%	4	6%	14	2%	0	0%	9	2%	5	3%
MVO en duurzaamheid	11	2%	2	3%	9	1%	4	3%	10	2%	3	2%
Algemene economie	5	1%	0	0%	5	1%	0	0%	4	1%	1	1%
Overig	66	10%	15	22%	73	11%	8	7%	53	9%	28	14%
Onbekend	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Aantal observaties	461		51		425		87		375		137	
Aantal expertises	691		68		640		119		561		198	

Uit tabel 1.16 kan worden afgeleid dat de top vijf expertisegebieden bij mannen en vrouwen enigszins verschilt. De top vijf expertisegebieden onder mannelijke commissarissen omvat respectievelijk het bedrijfsleven, corporate finance & accountancy, banken en verzekeraars, techniek en investeringen, terwijl deze bij vrouwen respectievelijk het bedrijfsleven, corporate finance & accountancy, juridisch, politiek en diplomatie en banken en verzekeraars omvat. Voorts is de spreiding van expertisegebieden onder mannen kleiner dan onder hun vrouwelijke collega's; waar 79 procent van het totaal aantal expertisegebieden bij de mannelijke commissarissen onder de top vijf kan worden geschaard, bedraagt dit percentage bij de top vijf vrouwelijke expertisegebieden 68 procent. Dat vrouwen een enigszins meer divers beeld laten zien qua expertisegebieden komt eveneens naar voren bij de categorie 'overig'; 10 procent van de vertegenwoordigde expertises kan bij de mannen worden geschaard onder de categorie overig, terwijl dit bij de vrouwen een percentage van 22 procent is.

Ook bij de deelpopulaties 'oud' en 'jong' zijn verschillen waarneembaar in de top vijf expertisegebieden. Bij de commissarissen geboren op of voor 1955 ziet de top vijf er als volgt uit: bedrijfsleven, corporate finance & accountancy, banken en verzekeraars, techniek en investeringen. Deze top vijf stemt overeen met de eerder beschreven top vijf expertisegebieden onder mannelijke commissarissen. Bij de commissarissen geboren na 1955 komen respectievelijk de expertises bedrijfsleven, corporate finance & accountancy, investeringen, juridisch en banken en verzekeraars het meest voor. Hierbij is enigszins opvallend dat de top vijf expertisegebieden bij de jongere commissarissen een grotere groep omvat dan de top vijf expertises bij de oudere commissarissen; de percentages bedragen respectievelijk 77 en 81. Nu ook de commissarissen met een 'overige' expertise in mindere mate vertegenwoordigd zijn onder de jongere commissarissen (7 procent versus 11 procent bij de commissarissen geboren voor 1955), lijkt de voorzichtige conclusie te kunnen worden getrokken dat de commissarissen geboren op of voor 1955 een ietwat grotere spreiding in expertise vertegenwoordigen dan hun jongere collega's. Deze conclusie lijkt echter wel aannemelijk, nu de oudere commissarissen vaak een langere carrière achter de rug hebben.

De top vijf vertegenwoordigde expertisegebieden onder Nederlandse commissarissen stemt nagenoeg geheel overeen met de top vijf zoals deze is beschreven voor de mannelijke commissarissen en de commissarissen geboren voor 1955. De top vijf expertisegebieden bij de niet-Nederlandse commissarissen ziet er als volgt uit: bedrijfsleven, corporate finance & accountancy, techniek, banken en verzekeraars en (een gedeelde vijfde plaats) investeringen/ICT/politiek en diplomatie. Vanzelfsprekend blijkt hieruit reeds dat de niet-Nederlandse commissarissen een meer gespreid beeld aan expertisegebieden laten zien dan hun Nederlandse collega's. Uit de categorie 'overig' blijkt ook dat de expertises onder niet-Nederlanders iets meer divers zijn, nu 9 procent van de expertises die Nederlandse commissarissen bezitten onder 'overig' valt, tegenover een percentage van 14 onder de niet-Nederlanders.

Het voorgaande leidt tot de conclusie dat vrouwelijke en buitenlandse commissarissen bijdragen aan de diversiteit in kennis en expertise binnen de RvC. Op basis van een grove karakterisering naar alfa-, bèta- en gammawetenschappen kan gesteld worden dat vrouwelijke commissarissen vooral bijdragen aan expertise op het gebied van de alfawetenschappen. De 'overige' opleidingsrichtingen, waaronder de alfawetenschappen zijn gerubriceerd, zijn onder vrouwelijke commissarissen relatief sterk vertegenwoordigd. Buitenlandse commissarissen dragen juist meer bij aan kennis op het gebied van de bètawetenschappen. De vrouwelijke en buitenlandse commissarissen hebben bovendien in de regel een hoger opleidingsniveau dan de Nederlandse commissarissen.

Leeftijd is op zichzelf genomen minder onderscheidend voor wat betreft verschillen in kennis en expertise tussen commissarissen. Dit geldt te meer als in aanmerking wordt genomen dat er sprake is van overlap tussen de vrouwelijke, jonge en buitenlandse commissarissen. Gemiddeld genomen zijn vrouwelijke commissarissen jonger dan hun mannelijke collega's.

2.2 Ontwikkelingen in diversiteit ten opzichte van 2009

In deze paragraaf wordt onderzocht in welke mate er veranderingen in de samenstelling van raden van commissarissen hebben plaatsgevonden ten opzichte van boekjaar 2009. Daarbij wordt gekeken naar de samenstelling van de groep vertrokken commissarissen, herbenoemde commissarissen en nieuw benoemde commissarissen. De diversiteitskenmerken zijn dezelfde als in de vorige paragraaf, waarbij de aanstellingsduur buiten beschouwing wordt gelaten.

2.2.1 Leeftijd

In tabel 1.3 is al vermeld dat in 2010 82 commissarissen zijn herbenoemd, 74 commissarissen zijn vertrokken en 74 commissarissen nieuw zijn benoemd. In tabel 1.3 zijn deze gegevens tevens uitgesplitst naar marktsegment. In tabel 1.17 hieronder zijn de deelpopulaties herbenoemde, vertrokken en nieuw benoemde commissarissen ingedeeld naar leeftijdscategorie.

Tabel 1.17
Leeftijd

	AEX			AMX			AscX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Gemiddelde leeftijd	64	63	63	66	63	59	56	61	54	62	60	58	62	62	57
Aantal geboren in of voor 1935	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal geboren in 1936-1940	7	2	0	3	0	0	2	1	0	8	1	2	20	4	2
Aantal geboren in 1941-1945	4	12	0	3	5	4	3	3	1	2	4	2	12	28	7
Aantal geboren in 1946-1950	4	8	6	4	11	5	1	3	4	8	6	14	17	17	29
Aantal geboren in 1951-1955	2	7	2	4	4	3	2	2	3	1	4	6	9	6	14
Aantal geboren in 1956-1960	1	1	2	1	0	1	0	4	4	6	1	2	8	2	9
Aantal geboren in 1961-1965	0	1	0	1	0	1	1	0	2	1	1	1	3	1	4
Aantal geboren in 1966-1970	0	0	0	0	0	3	2	0	1	1	1	2	3	0	6
Aantal geboren in of na 1971	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	2	0	3
Aantal observaties	18	31	10	16	20	17	13	13	16	27	18	31	74	82	74

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

In het onderzoek over boekjaar 2009 werd geconcludeerd dat sprake was van verjonging binnen de raden van commissarissen, aangezien in 2009 69 posities vrijkwamen door vertrek en herbenoeming van commissarissen geboren voor 1945, waarvan 42 wederom werden ingenomen door commissarissen uit deze leeftijdsgroep. In

2010 zijn 64 posities vrijgekomen binnen deze categorie,³⁵ waarvan 41³⁶ zijn ingenomen door commissarissen geboren voor 1945.³⁷ Ten opzichte van 2009 kan derhalve gesteld worden dat de verjonging in iets minder sterke mate heeft doorgezet; waar in 2009 61 procent van de vrijgekomen posities bij de leeftijdscategorie geboren voor 1945 wederom werd ingenomen door commissarissen uit deze leeftijdsgroep, is dit percentage in 2010 64 procent.

De gemiddelde leeftijd van de vertrokken commissarissen ligt vijf jaar hoger dan de gemiddelde leeftijd onder de nieuw benoemde commissarissen. Ten opzichte van 2009 is de gemiddelde leeftijd van de nieuw benoemde commissarissen met één jaar gedaald; in 2009 bedroeg deze nog 58 jaar.

Opmerkelijk zijn de verschillen tussen de indices wat betreft de verschillen tussen de gemiddelde leeftijd van respectievelijk de vertrokken en de nieuw benoemde commissarissen. Waar bij de AEX-vennootschappen de gemiddelde leeftijd van de vertrokken commissarissen met 64 jaar, één jaar hoger ligt dan de gemiddelde leeftijd van de nieuw benoemde commissarissen, bedraagt dit verschil bij de AMX-vennootschappen zeven jaar (de gemiddelde leeftijd van de vertrokken commissarissen is 66 jaar, versus een gemiddelde leeftijd van 59 jaar van de nieuw benoemde commissarissen). De gemiddelde leeftijd van nieuw benoemde commissarissen ligt bij de AScX-fondsen het laagst met een gemiddelde leeftijd van 54 jaar.

Voorts is opvallend dat het aantal herbenoemingen van commissarissen geboren voor 1945 bij de AEX-vennootschappen hoog is te noemen; het gaat om een percentage van 45 procent van het totale aantal herbenoemingen. Dit is 15 tot 20 procent hoger dan bij de vennootschappen in de overige indices.

2.2.2 Geslacht

Tabel 1.18 geeft een uitsplitsing van de drie groepen naar geslacht. Waar over boekjaar 2009 nog duidelijk meer vrouwen werden benoemd (er kwamen in 2009 tien vrouwelijke commissarissen bij), lijkt deze groei in boekjaar 2010 tot stilstand te zijn gekomen. In totaal zijn er in 2010 door vertrek en herbenoeming van vrouwelijke kandidaten veertien posities vrijgekomen, welke alle veertien wederom zijn vervuld door vrouwen. Van het totale aantal nieuw benoemde commissarissen is bijna 10 procent vrouw, hetgeen in lijn ligt met het totale percentage vrouwen in de steekproef (zie tabel 1.4).

Tabel 1.18
Geslacht

	AEX			AMX			AscX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Mannen	16	25	9	15	20	14	11	12	15	25	18	29	67	75	67
Vrouwen	2	6	1	1	0	3	2	1	1	2	0	2	7	7	7
Aantal observaties	18	31	10	16	20	17	13	13	16	27	18	31	74	82	74

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

Uit de tabel kan worden afgeleid dat bij AMX-vennootschappen het aantal vrouwelijke commissarissen is toegenomen met twee (er is één door een vrouw ingevuld commissariaat vrijgekomen, er zijn drie nieuwe vrouwelijke commissarissen benoemd). Bij de lokale fondsen is het aantal vertrokken vrouwelijke commissarissen gelijk aan het aantal nieuw benoemde vrouwelijke commissarissen. Bij de AEX- en AScX-fondsen neemt het aantal vrouwelijke commissarissen af met één.

³⁵ Het aantal vrijgekomen posities is berekend als de som van het aantal vertrokken commissarissen en het aantal herbenoemde commissarissen.

³⁶ Het aantal in 2010 ingenomen posities is berekend als de som van het aantal nieuw benoemde commissarissen en het aantal herbenoemde commissarissen.

³⁷ Waarvan 32 via herbenoeming.

2.2.3 Nationaliteit

De nationaliteit van de deelgroepen commissarissen wordt weergegeven in tabel 1.19.³⁸ Er zijn in 2010 vier commissarissen met een dubbele nationaliteit vertrokken (waarvan twee bij een AEX-vennootschap; één bij een AMX-vennootschap en één bij een lokaal fonds); er waren twee commissarissen met een dubbele nationaliteit die zijn herbenoemd (beide bij een AEX-vennootschap).

Evenals in 2009 zijn er in 2010 nauwelijks wijzigingen opgetreden in de verhouding tussen de Nederlandse en niet-Nederlandse nationaliteit onder de commissarissen. Eén vrijgekomen positie onder de Nederlandse commissarissen is vervuld door een commissaris met de niet-Nederlandse nationaliteit. Ook het percentage commissarissen met een 'top vier'-nationaliteit (Amerikaanse, Britse, Duitse of Belgische nationaliteit) is vrijwel ongewijzigd gebleven.

Tabel 1.19
Nationaliteit

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Nederlandse	12	19	6	11	17	14	10	12	10	19	17	21	52	65	51
Niet-Nederlandse	6	12	4	5	3	3	3	1	6	8	1	10	22	17	23
VS	1	7	0	1	0	0	0	0	1	2	0	4	4	7	5
VK	4	2	2	2	0	3	0	0	2	2	0	4	8	2	11
Duitse	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2	0	0	2	2	1
Belgische	0	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	0	3	2	1
Andere	3	5	2	2	0	0	3	1	1	1	0	2	9	6	5
Aantal observaties	20	33	10	17	20	17	13	13	16	28	18	31	78	84	74

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

2.2.4 Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau van de drie groepen commissarissen wordt weergegeven in tabel 1.20 op de volgende pagina. De dataset over boekjaar 2009 wekt de suggestie dat het gemiddelde opleidingsniveau is gedaald. In boekjaar 2009 waren alle vertrekkende commissarissen in het bezit van een academische titel, terwijl 16 procent van de nieuw benoemde commissarissen geen academische titel heeft. Deze ontwikkeling lijkt zich in 2010 voort te zetten. Van de in 2010 vertrokken commissarissen heeft 14 procent geen academische titel tegenover 29 procent van de nieuw benoemde commissarissen. Evenals in 2009 kan derhalve in boekjaar 2010 een daling van het opleidingsniveau worden waargenomen, waarmee de diversiteit op dit gebied enigszins is gestegen.³⁹ Dit blijkt ook uit het feit dat van de 128 vrijgekomen posities door vertrokken en herbenoemde commissarissen met een master of dr.-titel, 119 zijn vervuld door commissarissen met deze titulatuur.

³⁸ Het totaal aantal observaties ligt hoger dan bij het totaal aantal vertrokken en herbenoemde commissarissen vanwege dubbele nationaliteiten.

³⁹ De gemiddelde waarde van de Blau-index is ten opzichte van 2009 gestegen van 0,40 tot 0,49.

Tabel 1.20
Opleidingsniveau

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Dr.	2	4	2	3	3	2	2	0	2	6	1	8	13	8	14
Drs./Mr./Ir./Master	13	24	6	10	12	8	11	10	9	12	15	13	46	61	36
HBO/Bachelor	1	2	2	3	1	7	0	1	5	3	2	6	7	6	20
Lager dan HBO	2	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	3	2	0
Onbekend	0	1	0	0	2	0	0	2	0	5	0	4	5	5	4
Academische titel	15	28	8	13	15	10	13	10	11	18	16	21	59	69	50
Geen academische titel	3	3	2	3	5	7	0	3	5	9	2	10	15	23	24
Aantal observaties	18	31	10	16	20	17	13	13	16	27	18	31	74	82	74

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

2.2.5 Opleidingsrichting

De opleidingsrichtingen⁴⁰ van de deelgroepen commissarissen worden nader toegelicht in tabel 1.21.

Tabel 1.21
Opleidingsrichting

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Bedrijfseconomie/-kunde	6	8	4	5	4	7	3	5	8	9	6	9	23	23	28
Technische opleiding	3	5	5	2	4	6	2	3	2	5	3	5	12	15	18
MBA	2	9	1	3	0	4	0	1	5	3	3	5	8	13	15
Algemene economie	2	7	0	4	4	1	4	1	3	2	1	3	12	13	7
Rechten	3	1	1	4	4	1	1	2	1	2	3	3	10	10	6
Natuur-/scheikunde	1	1	0	1	0	1	1	0	2	4	3	6	7	4	9
Wiskundige opleiding	1	2	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	4	5	1
Sociologie/psychologie	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0
Overig	2	8	3	3	2	8	2	1	1	4	3	4	11	14	16
Onbekend	2	2	0	0	4	0	0	2	0	6	1	5	8	9	5
Aantal observaties	23	44	14	23	24	29	15	16	22	35	24	40	96	108	105

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

Uit tabel 1.21 kan worden afgeleid dat de 156 in 2010 vrijgekomen posities 204 opleidingsrichtingen vertegenwoordigen. Van deze 204 richtingen behoorden 139 (ofwel 68 procent) tot de top vijf opleidingsrichtingen (bedrijfseconomie, technische opleidingen, MBA, algemene economie en rechten). De in 2010 156 ingenomen posities vertegenwoordigen 213 opleidingsrichtingen. 148 van deze opleidingsrichtingen behoren tot de top vijf, wat neerkomt op een percentage van 69. Dit houdt in dat sprake is van een marginale stijging in de concentratie van de opleidingsrichtingen.

⁴⁰ De volgordes waarin zowel de opleidingsrichtingen, de expertisegerieden als de achtergronden zijn weergegeven in de tabellen 1.22, 1.23 en 1.24 zijn gebaseerd op de volgorde zoals deze is opgenomen in tabellen inzake de voltallige populatie commissarissen.

Voorts moet worden opgemerkt dat de vertegenwoordiging van de opleidingen algemene economie en rechten is afgenomen (45 vrijgekomen richtingen versus 36 her- en nieuw benoemde), ten gevolge waarvan de concentratie van de top drie opleidingsrichtingen (bedrijfseconomie, technische opleiding en MBA) is toegenomen. Dit beeld wordt voor alle marktsegmenten, met uitzondering van de lokale fondsen, bevestigd.

2.2.6 Expertisegebied

Tabel 1.22 presenteert het expertisegebied van de vertrokken, herbenoemde en nieuw benoemde commissarissen. Bij vergelijking van de kennis van de vrijgekomen commissariaten met die van de ingenomen commissariaten ten opzichte van het totaal aantal observaties,⁴¹ blijken de veranderingen gering te zijn: de verschillen tussen de vrijgekomen posities en ingenomen posities zijn voor geen enkel expertisegebied meer dan 3 procentpunt veranderd. Het bedrijfsleven blijft het grootste gedeelte van zowel de groep vrijgekomen als de groep ingenomen commissariaten vertegenwoordigen met percentages van respectievelijk 45 en 47.

Ook zijn, evenals in 2009, de verschillen in boekjaar 2010 wat groter wanneer de vertrokken commissarissen worden vergeleken met de nieuw benoemde commissarissen. De expertisegebieden bedrijfsleven, corporate finance & accountancy en techniek zijn het sterkst toegenomen (respectievelijk +3, +4 en +7 procentpunt), terwijl de expertisegebieden investeringen, ICT en overig het sterkst zijn afgenomen (respectievelijk -2, -6, -3 procentpunt).

Tabel 1.22
Expertisegebied

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Bedrijfsleven	11	24	5	10	14	13	7	8	12	19	12	22	47	58	52
Corporate finance & accountancy	2	3	3	3	1	3	2	2	1	2	3	7	9	9	14
Banken en verzekeraars	1	5	1	3	4	3	3	1	0	0	2	2	7	12	6
Techniek	1	5	1	0	2	4	1	2	2	1	1	4	3	10	11
Investerings	1	0	0	1	2	0	2	1	4	5	1	3	9	4	7
Juridisch	2	1	0	1	1	0	0	2	0	0	1	2	3	5	2
ICT	1	0	1	2	0	1	2	2	1	5	0	1	10	2	4
HRM	1	1	0	1	1	2	1	0	0	0	1	0	3	3	2
Politiek en diplomatie	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	3	0	4
MVO en duurzaamheid	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0
Algemene economie	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Overig	3	5	1	3	3	1	1	1	2	9	4	9	16	13	13
Onbekend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal observaties	26	46	14	24	29	28	20	19	22	41	26	51	111	120	115

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

⁴¹ Deze percentages worden berekend over de optelsom van de vertrokken en herbenoemde commissariaten (de zogenoemde 'vrijgekomen' commissariaten) en de optelsom van de herbenoemde en nieuw benoemde commissariaten (de zogenoemde 'ingenomen' commissariaten), ten opzichte van het totale aantal observaties.

2.2.7 Achtergrond

In tabel 1.23 wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling op het gebied van achtergrond van de deelgroepen commissarissen.

Tabel 1.23
Achtergrond

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Bedrijfsleven	14	28	8	14	18	15	10	13	15	23	16	25	61	75	63
Wetenschap	2	2	0	2	2	1	2	0	1	3	2	6	9	6	8
Politiek	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	3
Overheid(sorgaan)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
Non-profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal observaties	18	31	10	16	20	17	13	13	16	27	18	31	74	82	74

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

Deze variabele laat ten opzichte van de resultaten in boekjaar 2009 geen grote veranderingen zien; evenals in 2009 blijven de commissarissen met een primaire achtergrond in het bedrijfsleven dominant. Van de vertrokken commissarissen heeft 18 procent geen primaire achtergrond in het bedrijfsleven; bij de herbenoemde en nieuw benoemde commissarissen bedragen deze percentages respectievelijk 9 en 15. Hieruit kan worden geconcludeerd dat een iets groter percentage commissarissen met een achtergrond in het bedrijfsleven is benoemd dan dat er is vertrokken.

2.2.8 Onafhankelijkheid

De ontwikkelingen in de onafhankelijkheid zijn weergegeven in tabel 1.24. Nu voor deze variabele meer factoren zijn onderzocht voor het onderzoek over boekjaar 2010 dan in het onderzoek over boekjaar 2009, kan niet tot nauwelijks een vergelijking worden getrokken met de verzamelde gegevens over boekjaar 2009.

Tabel 1.24
Onafhankelijkheid

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Voormalig CEO ⁴²	0	3	1	1	3	1	0	0	0	1	0	0	2	6	1
Voormalig bestuurslid ⁴³	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Vertegenwoordiger/ werknemer grootaandeelhouder ⁴⁴	0	1	2	2	0	1	2	1	3	0	2	5	4	4	11
>10% aandelenbezit	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	2	2	3	3
Totaal aantal observaties	0	4	3	4	5	2	2	2	3	2	2	8	8	13	16
Totaal commissarissen	18	31	10	16	20	17	13	13	16	27	18	31	74	82	74

V = vertrokken; H = herbenoemd; N = nieuw benoemd.

⁴² Of voorzitter RvB.

⁴³ Anders dan CEO/voorzitter RvB.

⁴⁴ Onder het begrip grootaandeelhouder wordt verstaan een aandeelhouder welke meer dan 10% van de aandelen in de desbetreffende vennootschap houdt.

Van de in totaal 156 vrijgekomen posities door vertrek en herbenoeming van commissarissen, werden 24 ingenomen door niet-onafhankelijke commissarissen; een percentage van 15 procent. Van de totaal ingenomen posities door herbenoemde en nieuw benoemde commissarissen, wordt 19 procent vervuld door niet-onafhankelijke commissarissen. Hieruit kan worden afgeleid dat in boekjaar 2010 een stijging heeft plaatsgevonden van het aantal niet-onafhankelijke commissarissen. De niet-onafhankelijkheid van het merendeel van de nieuw benoemde commissarissen is gelegen in het feit dat de desbetreffende commissaris een vertegenwoordiger of werknemer is van een grootaandeelhouder van de vennootschap; dit betreft een percentage van 69 procent van de nieuwe benoemingen van afhankelijke commissarissen.

De stijging van de her- en nieuwe benoemingen van niet-onafhankelijke commissarissen vindt voornamelijk zijn oorzaak bij de lokale fondsen.

2.2.9 Veranderingsruimte

De resultaten in de voorgaande subparagrafen bieden inzicht in de aanwezigheid van bepaalde diversiteitskenmerken bij commissarissen op het niveau van de gehele steekproef. De resultaten geven met andere woorden een beperkt beeld van de ontwikkeling in de diversiteit op het niveau van de RvC/vennootschap. In een RvC die bijvoorbeeld uitsluitend bestaat uit mannen wordt de diversiteit meer bevorderd door de benoeming van een vrouw, dan in een RvC waar reeds enkele vrouwen zitting hebben.

Om die reden wordt in deze paragraaf per diversiteitskenmerk de onbenutte veranderingsruimte op het niveau van de vennootschap vastgesteld. Per diversiteitskenmerk wordt op het niveau van de vennootschap bepaald wat de maximale waarde van de Blau-index in boekjaar 2010 had kunnen zijn (gegeven het aantal vrijgekomen posities) en welke waarde van de Blau-index in boekjaar 2010 daadwerkelijk is gerealiseerd. Het verschil tussen de maximale Blau-index en de gerealiseerde Blau-index wordt aangemerkt als de onbenutte veranderingsruimte. De onbenutte veranderingsruimte geeft een indicatie van de mate waarin vennootschappen nagelaten hebben de diversiteit te bevorderen.

Het aantal vrijgekomen posities, kan op twee manieren worden opgevat. Tabel 1.25 toont de resultaten wanneer bij de berekening van de maximale waarde van de Blau-index uitsluitend de nieuwe benoemingen worden meegenomen. Tabel B1.25 in de bijlage, is gebaseerd op nieuwe- en herbenoemingen. In deze berekening worden herbenoemingen 'afgekeurd' indien ze geen bevordering van de diversiteit binnen de RvC inhouden. De analyse weergegeven in tabel 1.25 (exclusief herbenoemingen) is derhalve op een kleiner aantal vennootschappen gebaseerd dan de analyse in de tabel in de bijlage (inclusief herbenoemingen). Bij 46 vennootschappen hebben nieuwe benoemingen plaatsgevonden.⁴⁵ Als ook het aantal herbenoemingen in aanmerking wordt genomen, kan de analyse gebaseerd worden op 82 vennootschappen.⁴⁶ Bij vergelijking van het aantal nieuwe benoemingen en herbenoemingen per marktsegment valt op dat bij de lokale fondsen relatief minder herbenoemingen hebben plaatsgevonden.

De onbenutte veranderingsruimte is gevoelig voor de samenstelling van de RvC. De onbenutte veranderingsruimte bij het nalaten van het benoemen van bijvoorbeeld een vrouw in een RvC die uitsluitend bestaat uit mannen, is uiteraard groter dan het onbenutte potentieel van een RvC waar reeds een vrouw zitting heeft (bij gelijkblijvende omvang van de RvC). Dit hoeft echter niet als een beperking van de rekenmethodiek te gelden, als aangenomen wordt dat diversiteit wordt gekenmerkt door afnemende meeropbrengsten. Bovendien heeft het benoemen van een 'diverse' commissaris in een kleinere RvC een groter effect dan in een grotere RvC. In een grotere RvC worden echter meer commissarissen benoemd.

⁴⁵ Een ASCX-fonds is in deze telling buiten beschouwing gelaten. De nieuw benoemde commissaris bij dit fonds is in het lopende boekjaar weer vertrokken.

⁴⁶ In deze telling is het ASCX-fonds uit de vorige voetnoot wel meegenomen, omdat één van de commissarissen is herbenoemd.

De onbenutte veranderingsruimte is geanalyseerd voor zeven diversiteitskenmerken. Daaronder is ook leeftijd begrepen. Om een Blau-index voor leeftijd (een numerieke variabele) te berekenen, is gebruik gemaakt van de leeftijdscategorieën weergegeven in tabel 1.4.

Tabel 1.25 toont dat de verschillen tussen de onbenutte veranderingsruimte per diversiteitscriterium aanmerkelijk verschillen.

Tabel 1.25
Veranderingsruimte

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Leeftijd					
Gemiddelde Blau-index	0,76	0,74	0,80	0,84	0,79
Onbenutte veranderingsruimte	0,08	0,11	0,12	0,10	0,10
Geslacht					
Gemiddelde Blau-index	0,43	0,38	0,16	0,12	0,25
Onbenutte veranderingsruimte	0,37	0,42	0,74	0,78	0,60
Nationaliteit					
Gemiddelde Blau-index	0,67	0,30	0,38	0,30	0,38
Onbenutte veranderingsruimte	0,13	0,33	0,34	0,52	0,37
Opleidingsniveau					
Gemiddelde Blau-index	0,43	0,54	0,42	0,52	0,49
Onbenutte veranderingsruimte	0,15	0,19	0,34	0,20	0,21
Opleidingsrichting					
Gemiddelde Blau-index	0,82	0,80	0,77	0,64	0,74
Onbenutte veranderingsruimte	0,04	0,07	0,14	0,24	0,14
Expertisegebied					
Gemiddelde Blau-index	0,80	0,71	0,64	0,66	0,69
Onbenutte veranderingsruimte	0,07	0,11	0,20	0,21	0,15
Achtergrond					
Gemiddelde Blau-index	0,18	0,19	0,12	0,19	0,18
Onbenutte veranderingsruimte	0,25	0,38	0,59	0,63	0,48
Aantal vennootschappen	8	13	8	17	46

Voor geslacht, nationaliteit en achtergrond is het onbenutte potentieel substantieel groter dan voor de overige diversiteitskenmerken. Dit beeld strookt met de bevindingen over boekjaar 2009.

In vergelijking met de resultaten over boekjaar 2009 valt tevens op dat de onbenutte veranderingsruimte bij alle drie de variabelen is toegenomen. Voor geslacht bedroeg de onbenutte veranderingsruimte in 2009 0,55 tegenover 0,60 in 2010; bij de variabele nationaliteit gaat het om een veranderingsruimte van 0,31 in 2009 tegenover 0,37 in 2010. Tot slot is de onbenutte veranderingsruimte voor achtergrond gestegen van 0,21 in 2009 naar 0,48 in 2010 en kent daarmee de grootste stijging.

De gemiddelde waarde van de Blau-index voor geslacht had op 0,85 kunnen liggen als de vennootschappen gebruik hadden gemaakt van de ruimte voor diversiteit die in 2010 door nieuwe benoemingen is ontstaan. Doordat deze ruimte onbenut is gelaten, is de gemiddelde waarde van de Blau-index uitgekomen op 0,25. Met name bij de AScX- en lokale fondsen is sprake van een substantiële onbenutte veranderingsruimte; de gemiddelde waarde van de index had bij deze fondsen respectievelijk ruim 4,5 tot 6,5 keer zo hoog kunnen liggen.

Over het totale aantal van 46 vennootschappen genomen had de gemiddelde waarde van de Blau-index voor nationaliteit bijna twee keer zo hoog kunnen liggen als de gemiddelde waarde die in 2010 door de vennootschappen feitelijk is gerealiseerd (0,38 versus 0,75). Een positieve uitzondering hierop vormen de AEX-vennootschappen, welke een Blau-index van 0,67 hebben gerealiseerd bij een maximaal haalbare waarde van 0,80. Deze bevinding onderstreept nogmaals de grotere internationale oriëntatie van de AEX-vennootschappen. Voorts is de onbenutte veranderingsruimte voor diversiteit op het gebied van achtergrond relatief groot. Waar de vennootschappen gemiddeld een Blau-index hadden kunnen realiseren van 0,66, is feitelijk een waarde van 0,18 gerealiseerd.

Wat betreft leeftijd, opleidingsrichting, opleidingsniveau en expertisegebied worden de hoogst haalbare waardes voor de Blau-index sterker benaderd. Voor wat betreft diversiteit op het gebied van opleidingsniveau is overigens de vraag of meer diversiteit op dit gebied nagestreefd moet worden, omdat het gemiddelde opleidingsniveau hierdoor lager zou worden.⁴⁷

Tabel 1.25 laat een tweedeling zien tussen de AEX- en AMX-fondsen aan de ene zijde en AScX- en lokale fondsen aan de andere zijde. In de regel is de onbenutte veranderingsruimte bij de laatste vennootschappen groter dan bij de eerste. Het is overigens voor de 46 onderzochte vennootschappen niet zo dat deze gemiddeld een sterk hogere of lagere waarde voor de Blau-index hebben dan de gehele steekproef. De 46 vennootschappen lopen derhalve gemiddeld genomen niet sterk 'voor' of 'achter' ten opzichte van de totale steekproef van 103 vennootschappen.

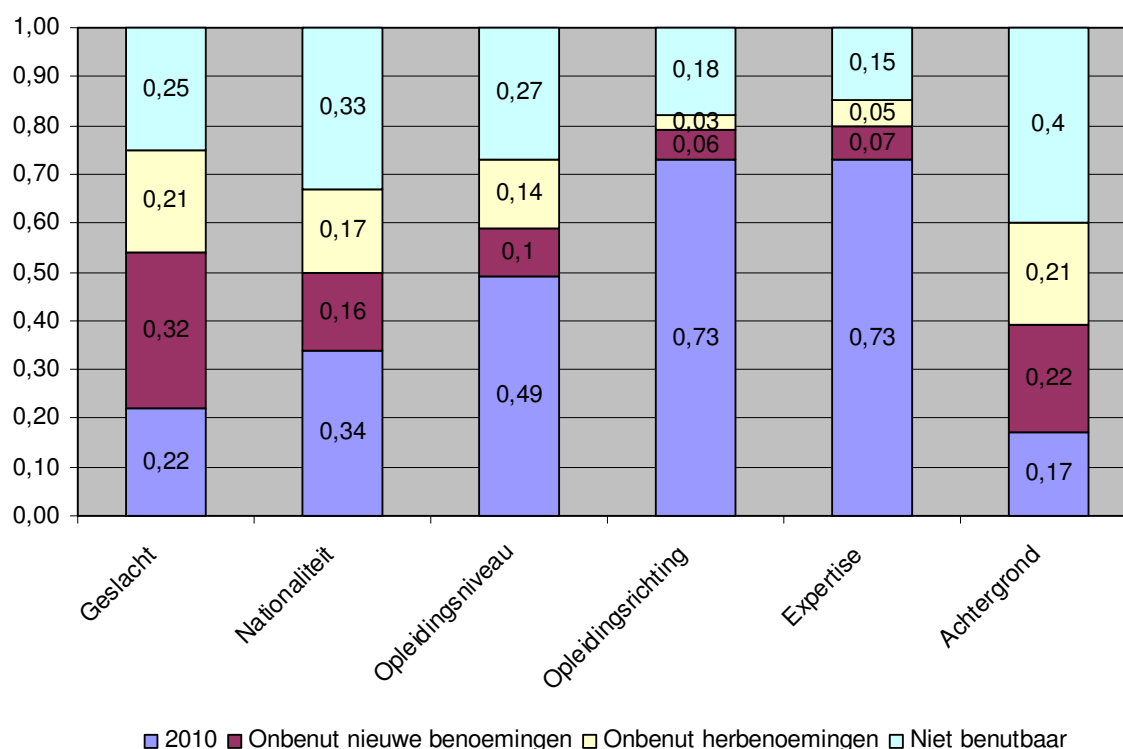
Tot slot wordt kort ingegaan op de resultaten, wanneer ook de herbenoemingen ingezet kunnen worden als instrument om de diversiteit te bevorderen. Zie hiervoor tabel B1.25 in de bijlage. De gemiddelde waardes van de Blau-index komen nu nog dichterbij de gemiddelde waardes voor de gehele steekproef te liggen. Geslacht, nationaliteit en achtergrond kennen nog steeds de grootste onbenutte veranderingsruimte.

Figuur 1.3 toont een overzicht van de diversiteit voor boekjaar 2010 voor alle 103 vennootschappen in de steekproef. Het onderste gedeelte van de staaf geeft de gerealiseerde diversiteit in 2010 weer. Daarboven wordt weergegeven welke ruimte onbenut is gelaten, door nieuwe benoemingen niet optimaal te gebruiken om de diversiteit te verhogen. De gelige blokken geven vervolgens aan welke ruimte onbenut is gebleven door commissarissen die de diversiteit niet bevorderen te herbenoemen. De figuur maakt duidelijk dat voor kenmerken waar de diversiteit relatief laag is (geslacht, achtergrond en nationaliteit) er veel ruimte voor 'verbetering' is, terwijl voor kenmerken waar de diversiteit al relatief hoog is (opleidingsniveau, opleidingsrichting en expertise) de veranderingsruimte kleiner is. Indien de veranderingsruimte optimaal was benut, hadden de gemiddelde waardes van de Blau-index tussen de 0,60 en 0,85 kunnen liggen. Feitelijk wordt in 2010 een diversiteit gerealiseerd van tussen de 0,17 en 0,73.

⁴⁷ Waarmee overigens niet is gezegd dat het nastrevenswaardig zou zijn om de veranderingsruimte van de overige variabelen volledig te benutten. Voor bijvoorbeeld achtergrond lijkt een zekere dominantie van een achtergrond in het bedrijfsleven wenselijk.

Vanwege standaardisatie is de maximale waarde van de Blau-index voor alle kenmerken gelijk aan 1. Uit de figuur volgt dat deze maximale diversiteit niet bereikt kan worden. Een gemiddelde waarde van tussen de 0,15 en 0,40 is in 2010 niet benutbaar, omdat de posities van sommige commissarissen in 2010 niet zijn vrijgekomen. Deze commissarissen hadden in 2010 nog niet het einde van hun benoemingstermijn bereikt.

Figuur 1.3
Overzicht Blau-indices



2.3 Samenstelling van commissies

Deze paragraaf richt zich op de samenstelling van zowel de drie in de Code 2008 genoemde kerncommissies, te weten de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemings- en adviescommissie, als van de overige door vennootschappen ingestelde commissies. Als voorbeeld van deze laatste categorie kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een strategiecommissie, een risicocommissie⁴⁸ of een MVO-commissie. De auditcommissie kent de meeste leden met een gesommeerd totaal van 198 (ten opzichte van 193 in 2009), gevolgd door de remuneratiecommissie met in totaal 185 leden (versus 173 in 2009). Het geringste aantal leden hebben de benoemings- en adviescommissies, met totaal 175 leden versus 163 in 2009.

Uit tabel C1.26 kan worden afgeleid dat bij de AEX-vennootschappen de totale omvang van de drie kerncommissies nagenoeg gelijk is, terwijl bij de AMX-vennootschappen de remuneratiecommissie en de benoemings- en adviescommissie beduidend minder leden hebben. Bij de vennootschappen in de overige indices zijn de verschillen in omvang kleiner dan bij de AMX-vennootschappen.

⁴⁸ Welke op grond van de Code Banken door beursgenoteerde banken moet worden ingesteld.

Ook bij de analyse van de gegevens betreffende de samenstelling van de verscheidene commissies is steeds een uitsplitsing gemaakt naar index. Deze gegevens zijn voor de overzichtelijkheid niet opgenomen in de tabel in de hoofdtekst, maar terug te vinden in de tabellen opgenomen in bijlage C.

Achtereenvolgens wordt in de hiernavolgende paragrafen aandacht besteed aan de variabelen leeftijd, geslacht, nationaliteit, kennis en expertise, achtergrond en onafhankelijkheid.

2.3.1 Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de auditcommissieleden bedraagt 61 jaar. De leden van de overige commissies zijn gemiddeld 62 jaar oud. De gemiddelde leeftijd is bij de auditcommissie gelijk aan de gemiddelde leeftijd van de totale populatie commissarissen. Bij de andere commissies ligt de gemiddelde leeftijd één jaar hoger.

Net als bij de totale populatie commissarissen, zijn de meeste leden van de commissies geboren tussen 1946 en 1950. 5 procent van het totale aantal leden is geboren na 1961 en is derhalve jonger dan 50 jaar.

Tabel C1.26 laat geen substantiële verschillen zien tussen de verschillende indices, al valt wel op dat de gemiddelde leeftijd van de leden van de commissies bij de ASCX- en lokale vennootschappen enigszins lager ligt dan bij de vennootschappen in de overige indices. Dit ligt in lijn met het beeld voor de gehele steekproef, zoals weergegeven in tabel 1.4.

Tabel 1.26
Leeftijd

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig
Gemiddelde	61	62	62	62
Aantal geboren in of voor 1935	1	0	0	1
Aantal geboren in 1936-1940	11	15	13	10
Aantal geboren in 1941-1945	42	53	52	18
Aantal geboren in 1946-1950	77	68	68	29
Aantal geboren in 1951-1955	31	27	20	13
Aantal geboren in 1956-1960	25	13	14	9
Aantal geboren in 1961-1965	6	4	3	4
Aantal geboren in 1966-1970	5	4	4	1
Aantal geboren in of na 1971	0	1	1	0
Aantal observaties	198	185	175	85

2.3.2 Geslacht

De variabele geslacht laat bij de drie kerncommissies eenzelfde beeld zien als naar voren is gekomen bij de totale steekproef commissarissen, zo kan worden afgeleid uit tabel 1.27.

Tabel 1.27
Geslacht

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig
Aantal mannen	180 (91%)	164 (89%)	158 (90%)	76 (89%)
Aantal vrouwen	18 (9%)	21 (11%)	17 (10%)	9 (11%)
Aantal observaties	198	185	175	85

Evenals bij de totale steekproef commissarissen, is er bij de deelpopulatie leden van commissies sprake van een overwicht van mannen. Bij de auditcommissie is 91 procent van het totale aantal leden van het mannelijk geslacht, bij de remuneratie- en benoemings- en adviescommissie bedragen deze percentages respectievelijk 89 en 90. Tot slot bestaan de overige commissies voor 89 procent uit mannen. Over alle commissies samengenomen is 10 procent van de commissieleden van het vrouwelijk geslacht.

Uit tabel C1.27 kan worden afgeleid dat evenals bij de totale populatie commissarissen, de commissies bij de AEX-vennootschappen gemiddeld het hoogste percentage vrouwelijke leden hebben (14). De AScX-vennootschappen kennen het laagste percentage vrouwelijke leden (5). Bij de AMX- en lokale fondsen hebben gemiddeld respectievelijk 8 en 6 procent vrouwen zitting in de commissies.

2.3.3 Nationaliteit

Tabel 1.28 presenteert de nationaliteit van de leden van de commissies. Het percentage Nederlanders onder de leden van de commissies ligt enigszins lager dan het cijfer van de totale populatie commissarissen. Het percentage Nederlanders bij de totale populatie commissarissen bedroeg in 2010 73, tegenover percentages in de audit-, remuneratie-, benoemings- en advies- en overige commissies van respectievelijk 70, 70, 67 en 59. Uit deze cijfers kan worden afgeleid dat de samenstelling van de commissies (gemeten naar nationaliteit) over het algemeen enigszins meer divers is dan de samenstelling van de voltallige raden van commissarissen. Dit geldt het sterkst voor de samenstelling van de overige commissies.

Tabel 1.28
Nationaliteit

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig
Nederlandse	139 (70%)	130 (70%)	118 (67%)	51 (59%)
Niet-Nederlandse	61 (30%)	57 (30%)	57 (33%)	35 (41%)
VS	13	22	18	12
VK	14	14	16	8
Duitse	13	4	4	5
Belgische	10	5	5	1
Overige	11	12	14	9
Aantal observaties*	200	187	175	86

*Het totale aantal observaties is hoger dan het totale aantal commissarissen vanwege dubbele nationaliteiten

Evenals onder de totale populatie niet-Nederlandse commissarissen hebben de meeste niet-Nederlandse leden van de commissies de Amerikaanse, de Britse, de Duitse of de Belgische nationaliteit; zij vertegenwoordigen 78 procent van het totaal aantal niet-Nederlandse leden. Uit tabel C1.28 kan worden afgeleid dat de commissies bij de AEX-vennootschappen wat betreft nationaliteit de meest diverse samenstelling hebben. In de commissies bij AEX-vennootschappen zetelen relatief veel commissarissen met een Amerikaanse of Britse nationaliteit.

2.3.4 Kennis en expertise

Commissarissen die zitting hebben in een commissie hebben over het algemeen een iets hogere opleiding genoten dan de overige leden van de RvC, zo kan worden afgeleid uit tabel 1.29.

Tabel 1.29
Opleidingsniveau

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig
Gepromoveerd (Dr.)	28	21	23	17
W.O. (Drs./Mr./Ir./Master)	134	140	130	55
Hbo/Bachelor	31	17	16	9
Lager dan hbo	2	5	4	3
Onbekend	3	2	2	1
Academische titel	162 (83%)	161 (88%)	153 (88%)	72 (86%)
Geen academische titel	33 (17%)	22 (12%)	20 (12%)	12 (14%)
Aantal observaties	198	185	175	85

De overgrote meerderheid van de leden van de commissies bezit een academische titel; 86 procent van de leden waarvan het opleidingsniveau bekend is, bezit een academische titel. Ten opzichte van de totale populatie commissarissen ligt dit percentage dus iets hoger (83 procent). Voor de afzonderlijke commissies (audit-, remuneratie-, benoemings- en advies en overige) liggen deze percentages respectievelijk op 83, 88, 88 en 86. In totaal heeft 70 procent van de gehele populatie commissarissen een master of daarmee vergelijkbare titel ten opzichte van 72 procent van de leden van de commissies. Voor het aantal commissarissen respectievelijk leden van commissies die in het bezit zijn van een Dr.-titel liggen de percentages op 13 respectievelijk 14.

In tabel C1.29 is de variabele opleidingsniveau nader uitgesplitst naar index. Daar valt op dat de leden van de commissies bij de AScX-vennootschappen het minst vaak in het bezit zijn van een academische titel (78 procent). De percentages bij de overige vennootschappen van leden met een academische titel liggen tussen de 86 en 90 procent (AEX: 90 procent; AMX: 86 procent; lokaal: 87 procent).

Het tweede aspect van kennis en expertise betreft de opleidingsrichting van commissarissen. Evenals bij nationaliteit geldt dat het totale aantal observaties hoger ligt dan het totale aantal leden van de commissies, nu leden van de commissies in sommige gevallen meerdere opleidingen hebben gevolgd.

Tabel 1.30
Opleidingsrichting

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig	Totaal
Bedrijfseconomie/-kunde	93	64	61	36	254
Technische opleiding	30	26	29	15	100
MBA	38	37	29	15	119
Algemene economie	39	25	32	11	107
Rechten	21	34	27	10	92
Natuur-/scheikunde	15	18	18	6	57
Wiskundige opleiding	13	5	5	3	26
Sociologie/psychologie	3	6	5	3	17
Overig	18	39	33	11	101
Onbekend	5	7	6	4	22
Aantal observaties	275	261	245	114	895

Als het opleidingsprofiel van de commissieleden wordt vergeleken met het opleidingsprofiel van alle commissarissen in de steekproef valt op dat de verschillen klein zijn. Met uitzondering van de onbekende opleidingsrichtingen zijn de verschillen per opleidingsrichting niet groter dan 2 procentpunten. Het relatieve gewicht van MBA-opleidingen is onder de commissies 2 procentpunt groter dan onder alle commissarissen. Door in te zoomen op de afzonderlijke commissies, zijn wel duidelijk afwijkende opleidingsprofielen ten opzichte van het algemene opleidingsprofiel waar te nemen. Leden van de auditcommissie hebben vaker een achtergrond in bedrijfseconomie/-kunde, MBA, algemene economie of wiskunde, terwijl juridische, technische en overige opleidingsrichtingen minder vaak zijn vertegenwoordigd onder de leden van de auditcommissie. Bij de leden van de remuneratiecommissie zijn de juridische, MBA- en overige opleidingen sterker vertegenwoordigd dan in het algemene opleidingsprofiel. Leden van de benoemingscommissie hebben vaker dan gemiddeld een algemeen economische of overige opleiding gevolgd. Onder de overige commissieleden zijn de opleidingen bedrijfseconomie/-kunde, technisch en MBA vaker dan gemiddeld vertegenwoordigd.

Tabel C1.30 laat voor de verschillende indices in vergelijking met de bovenstaande cijfers niet een erg afwijkend beeld zien. Bij zowel de AEX- als de lokale fondsen zijn de opleidingen bedrijfseconomie en algemene economie het meest vertegenwoordigd onder leden van de commissies; bij de AMX- en AScX-fondsen zijn dit bedrijfseconomie en MBA. Een enigszins opvallend resultaat is het feit dat de commissies bij de AMX- en lokale fondsen een meer gespreid beeld laten zien qua vertegenwoordigde opleidingsrichtingen; respectievelijk behoren 69 en 65 procent van de voorkomende opleidingsrichtingen bij de commissieleden tot de top vijf. Dit terwijl bij de AEX- en AScX-fondsen 80 procent van de opleidingen tot de top vijf behoort.

Tabel 1.31 gaat nader in op de expertisegebieden van de leden van de commissies.

Tabel 1.31
Expertisegebied

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig	Totaal
Bedrijfsleven	125	126	115	43	409
Corporate finance & accountancy	60	22	21	13	116
Banken en verzekeraars	37	16	15	14	82
Techniek	22	20	21	7	70
Investerings	12	10	11	6	39
Juridisch	7	12	8	2	29
ICT	4	5	4	1	14
HRM	3	11	9	3	26
Politiek en diplomatie	2	7	6	3	18
MVO en duurzaamheid	7	6	7	6	26
Algemene economie	0	2	1	0	3
Overig	19	37	41	17	114
Onbekend	0	0	0	0	0
Aantal observaties*	298	274	259	115	946

*Het totale aantal observaties is hoger dan het totale aantal commissarissen vanwege meerdere expertisegebieden.

Evenals bij de totale steekproef commissarissen valt bij de leden van de commissies de dominantie van een achtergrond in het bedrijfsleven op; in totaal 43 procent van alle voorkomende achtergronden betreft het bedrijfsleven. Bij een onderlinge vergelijking van de commissies valt op dat elke commissie leden heeft met relatief veel voorkomende achtergronden; voor de auditcommissie betreft dit een achtergrond in de financiering en het bankieren (20 respectievelijk 12 procent). Leden van de remuneratiecommissie hebben in

vergelijking met de leden van de andere commissies vaker een juridische achtergrond of expertise op het gebied van HRM. Bij de benoemingscommissie beschikken veel commissarissen over een overig expertisegebied. Ook een achtergrond in de HRM komt bij leden van deze commissie relatief vaak voor.

Tabel C1.31 toont redelijk gelijke resultaten. In de commissies bij de AEX-vennootschappen hebben relatief meer commissarissen zitting met een achtergrond in de politiek en diplomatie. Voorts valt op dat bij de AEX-vennootschappen in vergelijking met de vennootschappen in de overige indices een meer gespreid beeld bestaat van expertise van de commissieleden. Bij de AScX-vennootschappen hebben in de commissies relatief veel commissarissen zitting met een ervaring met investeringen.

2.3.5 Achtergrond

In overeenstemming met de cijfers zoals weergegeven in tabel 1.31 betreffende de expertisegebieden van commissieleden en eveneens in overeenstemming met de totale populatie commissarissen, hebben de meeste commissieleden een achtergrond in het bedrijfsleven. Dit kan worden afgeleid uit tabel 1.32.

Opvallend is dat de leden van de remuneratie- en benoemingscommissie vaker een achtergrond in de politiek of in de non-profitsector hebben dan de leden van de overige commissies. Leden van de auditcommissie zijn iets vaker werkzaam (geweest) voor de overheid c.q. een overheidsorgaan.

Tussen de verschillende indices bestaan geen noemenswaardige verschillen, zo blijkt uit tabel C1.32. Met name de leden van de commissies bij de AMX- en lokale fondsen hebben relatief gezien vaker een achtergrond in de wetenschap en in de commissies van de AEX- en AMX-vennootschappen hebben vaker commissarissen zitting met een achtergrond in de politiek. Van de commissies bij de lokale fondsen maakt geen enkele commissaris deel uit met een achtergrond in de politiek. Tot slot maken relatief meer commissarissen met een achtergrond in de non-profitsector deel uit van de commissies bij de AEX- en lokale vennootschappen.

Tabel 1.32
Achtergrond

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig	Totaal
Bedrijfsleven	179	164	154	65	562
Wetenschap	12	9	9	11	41
Politiek	1	6	5	3	15
Overheid(sorgaan)	5	1	2	1	9
Non-profit (anders dan overheid)	1	5	5	5	16
Onbekend	0	0	0	0	0
Aantal observaties	198	185	175	85	643

2.3.6 Onafhankelijkheid

Uit tabel 1.33 valt af te leiden dat 80⁴⁹ van de in totaal 643 commissieleden als niet-onafhankelijk moeten worden aangemerkt; dit betreft een percentage van 12. Daarmee ligt het percentage niet-onafhankelijke commissieleden iets lager dan het percentage niet-onafhankelijke commissarissen bij de totale populatie, nu dit 13 procent bedraagt. Ook bij de commissieleden vindt de niet-onafhankelijkheid in het merendeel van de gevallen zijn oorsprong in relaties met een grootaandeelhouder; dit bedraagt 50 procent van alle afhankelijkheidsrelaties en ligt daarmee iets hoger dan bij de totale populatie commissarissen.

De onderverdeling naar commissies laat zien dat in de overige commissies relatief gezien het vaakst een niet-onafhankelijk lid zitting heeft (16 procent), terwijl in de remuneratiecommissie relatief het minst vaak een niet-onafhankelijke commissaris zit (10 procent).

⁴⁹ Dit is een hoger aantal dan het totale aantal niet-onafhankelijke commissarissen (68), doordat sommige niet-onafhankelijke commissarissen zitting hebben in meer dan één commissie.

Het beeld dat tabel C1.33 schetst voor de verschillende indices, stemt overeen met het beeld dat naar voren komt bij de totale populatie commissarissen; de lokale fondsen kennen het hoogste percentage niet-onafhankelijke leden.

Tabel 1.33
Onafhankelijkheid

Commissies	Audit	Remuneratie	Benoeming	Overig	Totaal
Voormalig CEO/voorzitter RvB	6	4	4	2	16
Voormalig bestuurslid ⁵⁰	1	0	0	0	1
Vertegenwoordiger/werknemer van grootaandeelhouder (>10%)	13	8	12	7	40
>10% aandelenbezit	3	3	2	4	12
Overig	2	4	4	1	1
Totaal aantal commissieleden	198	185	175	85	643
Totaal afhankelijke leden	25 (12%)	19 (10%)	22 (13%)	14 (16%)	80 (12%)

⁵⁰ Anders dan CEO/voorzitter RvB.

2.4 Samenstelling van de deelpopulatie voorzitters, vicevoorzitters en leden

In deze paragraaf wordt een uitsplitsing gemaakt naar voorzitters, vicevoorzitters en overige leden van de RvC. Het afzonderlijk analyseren van de deelpopulatie vicevoorzitters is een uitbreiding ten opzichte van het onderzoek over boekjaar 2009. Het is daarbij opvallend dat bij 47 van de 103 vennootschappen uit de steekproef een vicevoorzitter onbekend is. Op grond van Bpb III.4.1 aanhef en sub f dient de voorzitter erop toe te zien dat de RvC een vicevoorzitter kiest. Een aantal vennootschappen maakt expliciet melding van een afwijking van deze bepaling. De RvC van een AMX-fonds merkt bijvoorbeeld op dat een vicevoorzitter niet nodig is vanwege de omvang van de RvC en de toegewijde participatie van de RvC-leden. De RvC van een AScX-fonds wijst erop dat een vicevoorzitter niet nodig wordt geacht voor een goed functioneren van de RvC. Bij vennootschappen waarvan de vicevoorzitter niet bekend is, en die hierover ook geen uitleg hebben gegeven, lijkt het vicevoorzitterschap meer op ad-hoc basis te worden ingevuld. Bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten van de vicevoorzitters is derhalve enige voorzichtigheid geboden, omdat de steekproef vicevoorzitters kleiner is dan het aantal RvC's.

Evenals in de voorgaande paragraaf wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan de diversiteitskenmerken leeftijd, geslacht, nationaliteit, kennis en expertise, achtergrond en onafhankelijkheid, waarna ten slotte nog het aspect van de aanstellingsduur wordt behandeld. In de tabellen in de hoofdtekst zijn zowel de totalen per deelpopulatie, als een uitsplitsing naar marktsegmenten opgenomen.

2.4.1 Leeftijd

Tabel 1.34 laat de gemiddelde leeftijd en de verdeling over geboortejaren van de drie deelpopulaties commissarissen zien. Voorzitters zijn gemiddeld drie jaar ouder dan de overige leden van de RvC en gemiddeld één jaar ouder dan de vicevoorzitters. De voorzitters van de raden van commissarissen bij de AScX-fondsen zijn het jongst, met een gemiddelde leeftijd van 61 jaar. De AEX-vennootschappen kennen de oudste voorzitters, met een gemiddelde leeftijd van 67 jaar. Bij de lokale fondsen worden de jongste vicevoorzitters aangetroffen; zij zijn gemiddeld 59 jaar oud. De vicevoorzitters met de hoogste gemiddelde leeftijd (64 jaar) worden aangetroffen bij de AMX-vennootschappen. Uit tabel 1.34 blijkt voorts dat weinig voorzitters of vicevoorzitters zijn geboren na 1955; dit bevestigt het beeld dat voorzitters en vicevoorzitters over het algemeen iets ouder zijn dan de overige leden van de RvC.

Tabel 1.34
Leeftijd

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Gemiddelde	67	63	61	66	64	60	61	62	58	62	59	60	63	62	60
Geboren in of voor 1935	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1936-1940	2	0	9	6	1	5	1	1	2	2	1	6	11	3	22
1941-1945	12	6	22	11	7	18	3	3	6	10	0	20	36	16	66
1946-1950	6	7	48	5	3	30	10	6	18	14	6	30	35	22	126
1951-1955	0	3	19	2	1	17	4	1	12	6	3	19	12	8	67
1956-1960	0	1	12	0	1	13	3	2	10	5	0	9	8	4	44
1961-1965	0	0	2	0	0	3	0	0	5	1	2	5	1	2	15
1966-1970	0	0	1	0	0	4	0	0	1	0	0	3	0	0	9
Geboren in of na 1971	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	4
Aantal observaties	20	18	113	24	13	90	21	13	56	38	12	94	103	56	353

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

2.4.2 Geslacht

Tabel 1.35 laat de verdeling naar geslacht zien van de voorzitters, vicevoorzitters en overige leden van de RvC. Hier valt op dat er evenals in 2009 geen enkele vrouw een voorzittersfunctie bekleed bij een RvC van een Nederlandse beursgenoteerde vennootschap. De steekproef bevat twee vrouwelijke vicevoorzitters, beide van een lokaal fonds. De AEX-vennootschappen hebben absoluut en relatief gezien de meeste vrouwen onder de gewone RvC-leden (27 vrouwen ofwel 24 procent van het aantal gewone leden).

Tabel 1.35
Geslacht

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Aantal mannen	20	18	86	24	13	78	21	13	50	38	10	90	103	54	304
Aantal vrouwen	0	0	27	0	0	12	0	0	6	0	2	4	0	2	49
Aantal observaties	20	18	113	24	13	90	21	13	56	38	12	94	103	56	353

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

2.4.3 Nationaliteit

Ook op het gebied van nationaliteit laten de deelpopulaties voorzitters en vicevoorzitters een minder gespreid beeld zien dan de populatie commissarissen. Onder de leden van de RvC bevinden zich in totaal 113 niet-Nederlandse commissarissen, hetgeen neerkomt op een percentage van 32. Onder de voorzitters bevindt zich 12 procent met een niet-Nederlandse nationaliteit. Dit is een daling van 3 procent in vergelijking met 2009. Onder de vicevoorzitters bevinden zich meer personen met de niet-Nederlandse nationaliteit; een percentage van 21.

Tabel 1.36
Nationaliteit

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Nederlandse	16	12	61	23	11	66	19	11	37	33	10	76	91	44	240
Niet-Nederlandse	4	6	52	1	2	24	2	2	19	5	2	18	12	12	113
VS	0	0	21	1	1	4	0	1	3	0	0	7	1	2	35
VK	1	1	12	0	0	8	0	1	3	1	0	5	2	2	28
Belgische	0	0	2	0	0	4	1	0	6	2	0	4	3	0	16
Duitse	1	2	6	0	0	5	0	0	2	1	0	0	2	2	13
Overige	2	3	14	1	1	3	1	0	6	1	2	2	5	6	25
Aantal observaties*	20	18	116	25	13	90	21	13	57	38	12	94	104	56	357

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

*Het totaal aantal observaties is hoger dan het totale aantal commissarissen vanwege dubbele nationaliteiten.

2.4.4 Kennis en expertise

De voorzitters en vicevoorzitters hebben een iets hoger opleidingsniveau dan de overige RvC-leden. Van de voorzitters is 86 procent in het bezit van een academische titel; bij de vicevoorzitters is dit percentage 88. Onder de overige leden van de RvC bevindt zich 82 procent met een academische graad.⁵¹ De deelpopulaties voorzitters en vicevoorzitters kennen allebei één commissaris met een opleidingsniveau lager dan hbo. Voorzitters met een hbo-titel komen relatief vaker voor bij de AScX- en lokale fondsen. Van vier voorzitters is het opleidingsniveau onbekend, hetgeen zich met name voordoet bij de lokale fondsen.

Tabel 1.37
Opleidingsniveau

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Gepromoveerd (Dr.)	2	5	16	2	1	15	0	2	3	2	2	14	6	10	48
W.O.(Drs./Mr./Ir./Master)17	10	83	21	11	51	14	9	43	27	9	51	79	39	228	
Hbo/Bachelor	1	3	12	1	0	17	6	2	7	5	1	15	13	6	51
Lager dan hbo	0	0	1	0	1	4	0	0	1	1	0	4	1	1	10
Onbekend	0	0	1	0	0	3	1	0	2	3	0	10	4	0	16
Academische titel	19	15	99	23	12	66	14	11	46	29	11	65	85	49	276
Geen academische titel	1	3	13	1	1	21	6	2	8	6	1	19	14	7	61
Aantal observaties	20	18	113	24	13	90	21	13	56	38	12	94	103	56	353

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

Tabel 1.38 toont de opleidingsrichting van de deelpopulaties voorzitters, vicevoorzitters en overige RvC-leden.

Tabel 1.38
Opleidingsrichting

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Bedrijfseconomie	6	5	42	9	5	31	11	7	26	14	5	28	40	22	127
Technische opleiding	4	7	16	1	1	18	2	3	10	6	2	14	13	13	58
MBA	3	4	20	1	6	17	1	2	9	3	2	9	8	14	55
Algemene economie	4	6	21	8	2	8	4	1	6	4	2	10	20	11	45
Rechten	3	2	18	6	1	10	3	2	8	10	1	11	22	6	47
Natuur-/scheikunde	3	1	5	3	2	5	0	0	6	2	2	11	8	5	27
Wiskundige opleiding	0	0	6	1	0	7	0	1	2	0	0	4	1	1	19
Sociologie/psychologie	0	0	4	0	1	5	0	1	1	1	0	4	1	2	14
Overig	3	1	19	4	1	19	1	0	11	4	0	16	12	2	65
Onbekend	0	0	3	0	1	5	1	0	3	5	0	15	6	1	26
Aantal observaties*	26	26	154	33	20	125	23	17	82	49	14	122	131	77	483

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

*Het totale aantal observaties is hoger dan het totale aantal commissarissen vanwege meerdere opleidingsrichtingen per commissaris

⁵¹ De percentages zijn gebaseerd op het totale aantal commissarissen waarvan het opleidingsniveau bekend is.

Het opleidingsprofiel van de deelpopulaties voorzitters, vicevoorzitters en overige RvC-leden verschilt enigszins van elkaar. De voorzitters hebben relatief vaak een bedrijfseconomische, algemeen economische of juridische opleiding genoten. De bedrijfseconomische- en algemeen economische richtingen zijn ook sterk vertegenwoordigd onder de vicevoorzitters. Daarnaast hebben relatief veel vicevoorzitters een MBA- of technische opleiding genoten. De overige RvC-leden hebben relatief vaker een wiskundige, sociologische/psychologische of overige opleiding gevolgd.

Wat betreft de verschillende expertisegebieden zijn er nauwelijks verschillen waar te nemen tussen de deelpopulaties voorzitters, vicevoorzitters en overige leden. De top drie is bij al deze deelpopulaties dezelfde en omvat respectievelijk expertise in het bedrijfsleven, corporate finance & accountancy en banken en verzekeraars. Buiten de top drie hebben voorzitters relatief gezien iets vaker expertise op het gebied van juridische zaken en investeringen. Bij vicevoorzitters zijn technische, juridische en ICT-expertise relatief vaak vertegenwoordigd. Tabel 1.39 geeft de uitsplitsing naar marktindices weer.

Tabel 1.39
Expertisegebied

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Bedrijfsleven	15	9	57	18	7	63	17	6	39	23	7	66	73	29	225
Corporate finance	2	5	23	2	3	16	2	4	11	7	2	17	13	14	67
Banken en verzekeraars	2	5	20	4	2	11	2	1	7	7	0	6	15	8	44
Techniek	2	4	13	1	1	11	1	2	6	4	1	8	8	8	38
Investerings	2	1	3	2	1	4	3	3	8	3	1	10	10	6	25
Juridisch	0	1	7	3	0	3	2	2	3	3	0	6	8	3	18
ICT	0	1	3	0	0	2	2	1	1	1	1	8	3	3	12
HRM	2	1	2	1	0	5	0	0	0	2	1	1	5	2	8
Politiek en diplomatie	0	0	8	2	0	3	0	0	0	0	0	1	2	0	12
MVO en duurzaamheid	0	1	5	0	0	2	0	1	0	2	0	2	2	2	9
Algemene economie	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	2	1	2
Overig	1	3	16	3	3	17	2	0	6	4	2	23	10	8	62
Aantal observaties	26	31	157	37	18	137	32	20	82	56	15	147	151	84	532

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

De diversiteit naar achtergrond onder de voorzitters en vicevoorzitters is gering. 97 procent van de voorzitters heeft een achtergrond in het bedrijfsleven. Naast het bedrijfsleven zijn de categorieën politiek (twee keer) en overheid (één keer) vertegenwoordigd onder de voorzitters. Ook onder de vicevoorzitters zijn naast het bedrijfsleven (86 procent) twee andere achtergronden vertegenwoordigd (wetenschap en overheidsorgaan). Na bedrijfsleven komt een wetenschappelijke achtergrond met 13 procent wel relatief veel voor onder de vicevoorzitters. Onder de gewone RvC-leden komt een achtergrond in het bedrijfsleven in 88 procent van de gevallen voor, gevolgd door een wetenschappelijke achtergrond (6 procent).

Tabel 1.40
Achtergrond

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Bedrijfsleven	20	16	98	22	11	78	21	11	53	37	10	80	100	48	309
Wetenschap	0	1	3	0	2	6	0	2	1	0	2	10	0	7	20
Politiek	0	0	6	2	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	9
Overheid(sorgaan)	0	1	2	0	0	2	0	0	1	1	0	1	1	1	6
Non-profit	0	0	4	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0	9
Aantal observaties	20	18	113	24	13	90	21	13	56	38	12	94	103	56	353

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

Evenals geldt voor de overige leden, is het merendeel van de voorzitters en vicevoorzitters dat als afhankelijk moeten worden gekwalificeerd vertegenwoordiger of werknemer van een grootaandeelhouder. Geen enkele voorzitter of vicevoorzitter is voormalig CEO van de vennootschap of voormalig bestuurslid anders dan CEO.⁵²

Het percentage afhankelijke voorzitters bedraagt 11; bij de vicevoorzitters en overige leden ligt dit percentage op 14. De voorzitter is dus relatief gezien iets minder vaak niet-onafhankelijk.

Van de in totaal elf aanwezige afhankelijke voorzitters, vervullen vier hun functie bij de AScX-vennootschappen en zijn tevens vier afhankelijke voorzitters aanwezig bij de lokale vennootschappen.

Tabel 1.41
Onafhankelijkheid

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Voormalig CEO	0	0	3	0	0	4	0	0	3	0	0	2	0	0	12
Voormalig bestuurslid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Vertegenwoordiger															
Grootaandeelhouder	0	2	3	0	1	3	2	1	6	2	3	9	4	7	21
>10% aandelenbezit	0	1	1	0	0	0	0	0	3	2	0	7	2	1	11
Overig	1	0	1	2	0	1	2	0	1	0	0	1	5	0	4
Aantal observaties	1	3	8	2	1	8	4	1	13	4	3	20	11	8	49
Totaal aantal commissaris	20	18	113	24	13	90	21	13	56	38	12	94	103	56	353

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

De gemiddelde aanstellingsduur van zowel de voorzitters als de vicevoorzitters is langer dan die van de overige leden; ruim zeven versus een krappe vijf jaren. Ten opzichte van 2009 is de gemiddelde aanstellingsduur van voorzitters licht gestegen. Opvallend zijn ook de percentages inzake een aanstellingsduur van meer dan twaalf jaar; bij de voorzitters en vicevoorzitters bedragen deze respectievelijk 8 en 11 procent versus 3 procent bij de overige leden.

De aanstellingsduur van de voorzitters kent de grootste spreiding, zoals op te maken is uit de standaarddeviatie en het maximum. De langstzittende voorzitters leiden de RvC van een AScX-fonds (36 jaar), een AEX-fonds (28 jaar) en een lokaal fonds (twintig jaar).

Bij de lokale vennootschappen is de gemiddelde aanstellingsduur van zowel de voorzitters als de overige leden het minst lang met respectievelijk 6,3 en 4,2 jaren. Bij de AEX-vennootschappen hebben de voorzitters en

⁵² Voor de voorzitters geldt dit ook als best practice bepaling (Bpb III.4.2).

overige leden gemiddeld de langste aanstellingsduur met respectievelijk acht en vijf jaren. Bij de AMX-vennootschappen valt op dat de vicevoorzitters gemiddeld de langste aanstellingsduur hebben met 8,5 jaar.

Tabel 1.42
Aanstellingsduur

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid	Vz	Vice	Lid
Gemiddelde aanstelling	8	6,7	5	7,3	8,5	4,5	7,9	6,5	4,7	6,3	7,7	4,2	7,2	7,3	4,6
Mediaan	8	6	4	6,5	8	4	6	5	4	5	8,5	3	6	7	4
Standaarddeviatie	5,5	3,8	3,1	4,4	3,3	3,3	7,3	4,2	3,5	4,4	3,6	3,7	5,3	3,8	3,4
Minimum	2	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	28	18	17	14	14	15	36	15	15	20	14	18	36	18	18
Aantal 1-4 jaar	6	4	57	10	2	52	5	5	30	17	2	62	38	13	201
Aantal 5-8 jaar	7	11	40	4	5	27	9	5	18	10	4	22	30	25	107
Aantal 9-12 jaar	6	2	14	8	4	8	5	1	7	8	5	5	27	12	34
Aantal meer dan 12 jaar	1	1	2	2	2	3	2	2	1	3	1	5	8	6	11
Aantal observaties	20	18	113	24	13	90	21	13	56	38	12	94	103	56	353

Vz = voorzitter; Vice = vicevoorzitter

2.5 Samenstelling in one-tier versus two-tier bestuursstructuur

Twee AEX-vennootschappen en één lokaal fonds hebben een monistisch bestuursmodel waarin uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders gezamenlijk in één orgaan zetelen (one-tier). Hoewel het interessant zou zijn, met name ook met het oog op het recent door de Tweede Kamer aanvaarde wetsvoorstel Bestuur en Toezicht waarin vennootschappen de mogelijkheid wordt geboden een monistisch bestuursmodel in te voeren, om te bezien of de bestuursstructuur gevolgen heeft voor de samenstelling van de raad, is het aantal observaties evenals in 2009 te beperkt om hierover conclusies te kunnen trekken.⁵³

Bij één AEX-fonds zijn twee van de in totaal acht niet-uitvoerende bestuurders van het vrouwelijke geslacht. Vijf van de acht niet-uitvoerende bestuurders hebben een niet-Nederlandse nationaliteit (drie leden hebben de Britse nationaliteit, twee leden hebben de Amerikaanse nationaliteit). Ook op het gebied van leeftijd laten de niet-uitvoerende bestuurders een divers beeld zien; vier leden zijn geboren na 1950. Daarmee scoort het desbetreffende AEX-fonds op deze drie diversiteitsaspecten hoger dan de gemiddeldes die de overige vennootschappen laten zien.

Hetzelfde geldt voor het andere AEX-fonds; ook deze vennootschap kent relatief hoge scores op het gebied van geslacht-, nationaliteit- en leeftijddiversiteit. Drie van de tien niet-uitvoerende leden van de board zijn vrouwen en zeven van de tien leden hebben een niet-Nederlandse nationaliteit (voornamelijk de Britse en Amerikaanse nationaliteit). Vier van de tien leden zijn geboren na 1950.

Het lokale fonds scoort op het gebied van geslachtsdiversiteit lager dan het gemiddelde; geen enkel vrouwelijk lid maakt deel uit van de groep niet-uitvoerende bestuurders. De leeftijd- en nationaliteitsdiversiteit is wel relatief beter dan bij de overige vennootschappen; twee van de drie leden hebben de niet-Nederlandse nationaliteit en tevens zijn twee van de drie leden geboren in of na 1950.

⁵³ Wetsvoorstel 31 763 van 6 november 2008 tot wijziging van Boek 2 BW i.v.m. de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen.

2.6 Redengeving voor vertrek

Ten opzichte van 2009 zijn er in boekjaar 2010 in totaal 74 commissarissen vertrokken. In deze paragraaf wordt de redengeving voor vertrek van deze commissarissen geanalyseerd, zoals die door de vennootschap naar buiten is gebracht. De redengeving voor vertrek wordt veelal weergegeven in het jaarverslag, een persbericht van de vennootschap of in de notulen van een algemene of buitengewone vergadering van aandeelhouders. Indien op meerdere van deze plaatsen opmerkingen worden gemaakt over de redengeving van vertrek, is gekozen voor de bron die de meest precieze reden van vertrek weergeeft.

Tabel 1.43 geeft een overzicht van de vermelde redenen voor vertrek van een commissaris. De meest voorkomende reden van vertrek is het niet meer beschikbaar zijn (zestien gevallen), gevolgd door het bereiken van de maximale benoemingstermijn (vijftien gevallen). De top drie van meest voorkomende redenen voor vertrek wordt afgesloten met het vertrek naar aanleiding van een overname, een categorie die is toegevoegd ten opzichte van het onderzoek over boekjaar 2009. Evenals in het onderzoek over boekjaar 2009 komen de redenen 'geen tijd' en 'overlijden' ook relatief vaak voor (respectievelijk zeven en vijf gevallen) en maken derhalve nog deel uit van de top vijf redenen voor vertrek. Waar in 2009 nog driemaal melding werd gemaakt van gezondheidsredenen als reden voor vertrek, komt dit in boekjaar 2010 niet voor.

Tabel 1.43
Redengeving van vertrek

Reden	Aantal
Niet meer beschikbaar	16
Maximale termijn	15
Naar aanleiding van overname	9
Geen tijd	7
Overlijden	5
Andere functie gekregen	3
Belangenconflict (vermijden)	2
Statutaire leeftijdsgrens	1
Privé-redenen	1
Andere functie vergt aftreden	1
Overige redenen	6
Geen reden vermeld	8
Totaal aantal observaties	74

In acht gevallen (11 procent) is in 2010 geen reden vermeld voor het vertrek van de desbetreffende commissaris, waarbij de lokale fondsen voor zeven gevallen verantwoordelijk zijn. Daarmee is sprake van een daling ten opzichte van boekjaar 2009, waar in 16 procent van de gevallen geen reden is vermeld voor vertrek. In 2010 is derhalve in bijna 90 procent van de gevallen wel een reden voor vertrek vermeld. Kijken we echter naar Panel A van tabel 1.44, dan valt op dat in 40 procent van de gevallen een precieze reden is gegeven voor het vertrek zoals overlijden, het bereiken van de maximale benoemingstermijn, een overname, etc. In 49 procent van de gevallen blijft de redengeving van vertrek algemener van aard; er wordt bijvoorbeeld gesteld dat de desbetreffende commissaris niet meer beschikbaar is of dat een commissaris is vertrokken wegens privéredenen. Vergelijken we deze percentages met de getallen uit 2009, dan valt op dat het naar buiten brengen van een precieze redengeving van vertrek met 3 procent is gestegen (dit bedroeg 37 procent in 2009) en dat tevens vaker een algemene reden voor vertrek wordt gegeven (een stijging van 2 procent). De stijging van beide variabelen kan worden verklaard door de afname van het aantal gevallen waarin geen reden voor vertrek wordt gegeven. De verschillen ten opzichte van 2009 zijn echter klein.

Panel B van tabel 1.44 geeft het type reden voor vertrek weer. Ingedeeld volgens type reden, kan worden vastgesteld dat de persoonsgebonden redenen (overlijden, privé) 8 procent van de redenen voor vertrek vertegenwoordigt, terwijl in 16 procent van de gevallen een functiegerelateerde reden (andere functie, tijdsconflict, belangenconflict) wordt gegeven. In 23 procent van de gevallen is sprake van een termijngerelateerde reden (maximale termijn, statutaire leeftijdsgrens). Ten opzichte van 2009 (22 procent) is deze laatste categorie redenen vrijwel gelijk gebleven; de overige twee categorieën zijn aanzienlijk gedaald (de percentages bedroegen in 2009 respectievelijk 15 en 27 van de gevallen). Dit kan worden verklaard door de toename van de categorie overige redenen in 2010 (53 procent van de gevallen versus 36 procent in 2009). Deze toename is met name het gevolg van de toegevoegde reden voor vertrek in 2010 'naar aanleiding van een overname'.

Het moment van vertrek is nader weergegeven in Panel C. In 57 procent van de gevallen wordt het vertrek van een commissaris aangekondigd tijdens de jaarlijkse algemene vergadering. Hier is sprake van een aanzienlijke afname ten opzichte van boekjaar 2009, waar in 75 procent van de gevallen sprake was van een aankondiging van vertrek tijdens de jaarlijkse algemene vergadering. In 35 procent van de gevallen vindt het vertrek in de loop van het jaar plaats. Deze categorie is toegenomen ten opzichte van 2009 (22 procent), naar alle waarschijnlijkheid ook als gevolg van vertrek naar aanleiding van een overname.

Tabel 1.44
Redengeving van vertrek – gespecificeerd

<i>Panel A – Exactheid</i>		
	Aantal	Percentage
Precieze reden	30	40%
Algemene reden	36	49%
Geen reden	8	11%
<i>Panel B – Type</i>		
	Aantal	Percentage
Persoonsgebonden reden	6	8%
Functiegerelateerde reden	12	16%
Termijngerelateerde reden	17	23%
Overig	39	53%
<i>Panel C – Moment</i>		
	Aantal	Percentage
Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders	42	57%
In de loop van het jaar	26	35%
Tijdens een buitengewone vergadering van aandeelhouders	6	8%
<i>Panel D – Termijn</i>		
	Aantal	Percentage
Eerste termijn	29	39%
Tweede termijn	18	24%
Derde termijn	19	26%
Vierde termijn of meer	8	11%

Panel D geeft de benoemingstermijn weer waarin de commissaris is vertrokken. In bijna 40 procent van de gevallen zijn commissarissen in 2010 vertrokken tijdens of na afloop van hun eerste benoemingstermijn. In 2009 vertrok 43 procent van de commissarissen in of na de eerste termijn. Vertrek tijdens of na afloop van de tweede of derde benoemingstermijn geschiedt in 2010 elk in ongeveer een kwart van de gevallen.

2.7 Diversiteit in profielschets RvC

Op grond van Bpb III.3.1 dient de RvC een profielschets op te stellen voor zijn omvang en samenstelling. In deze profielschets moet worden ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en eveneens worden vermeld welke *concrete doelstelling* de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Voorts vermeldt Bpb III.3.1 dat voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, de RvC hierover verantwoording aflegt in het RvC-verslag en hij daarin tevens aangeeft hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven alsnog te realiseren. De onderzoeksvragen of de situatie afwijkt van de doelstelling zoals opgenomen in de profielschets en zo ja, of de RvC hierover verantwoording aflegt in zijn verslag, worden uitgebreid besproken in deelonderzoek (3) inzake het RvC-verslag.⁵⁴

Tabel 1.46
Profielschets en diversiteit

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Aantal fondsen	20	24	21	36	101 ⁵⁵
Profielschets aanwezig	20	24	20	33	97
Doelstelling in profielschets	7	5	4	1	17
Geen doelstelling, wel aandacht voor diversiteit	12	14	12	20	58
Aspecten van diversiteit in profielschets					
Leeftijd	11	13	9	20	53
Geslacht	7	13	10	20	50
Nationaliteit	8	12	12	21	53
Achtergrond	9	13	7	21	50
Actief/gepensioneerd	7	14	10	19	50

Uit tabel 1.46 kan worden afgeleid dat de overgrote meerderheid van de raden van commissarissen een profielschets heeft opgesteld voor zijn omvang en samenstelling; vier vennootschappen vormen hierop een uitzondering (één AScX-fonds en drie lokale fondsen).

Van deze 97 vennootschappen hebben zeventien raden van commissarissen een concrete doelstelling met betrekking tot diversiteit in de profielschets opgenomen; ruim 83 procent van de vennootschappen wijkt op dit punt derhalve af van de Code 2008. Niettemin besteden wel 58 raden van commissarissen in hun profielschets aandacht aan diversiteit, hetgeen neerkomt op een percentage van 58 procent.

Er bestaan geen grote verschillen tussen vennootschappen in de verschillende marktsegmenten bij het noemen van diversiteitsaspecten. De aspecten leeftijd, geslacht, nationaliteit, achtergrond en actief/gepensioneerd worden elk ongeveer 50 keer genoemd. Een profielschets bevat bij een AEX-vennootschap gemiddeld twee diversiteitsaspecten, terwijl in de profielschetsen bij lokale fondsen aandacht wordt besteed aan gemiddeld drie diversiteitsaspecten. De aandacht vertaalt zich in passages als 'gestreefd wordt naar een gespreide leeftijdsopbouw' en 'gestreefd wordt naar een diverse samenstelling wat betreft geslacht en nationaliteit'. Dergelijke passages kunnen niet als een concrete doelstelling worden aangemerkt, maar laten toch een zekere aandacht voor diversiteit zien.

⁵⁴ Zie paragraaf 2.9 van deelonderzoek 3.

⁵⁵ De twee vennootschappen die op 1 juni 2011 hun jaarverslagen nog niet gepubliceerd hadden, zijn in deze analyse buiten beschouwing gebleven.

2.8 Aanstellingsduur en redengeving

In paragraaf 2.1.9 is reeds aandacht besteed aan de gemiddelde aanstellingsduur van commissarissen. Uit tabel 1.13 in paragraaf 2.1.9 kan worden afgeleid dat 25 van de 512 commissariaten vervuld worden door een commissaris wiens zittingstermijn de twaalf jaar grens heeft gepasseerd. Onderstaand wordt het relevante gedeelte van tabel 1.13 nogmaals weergegeven.

Tabel 1.13a
Aanstellingsduur

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Aantal meer dan 12 jaar	4 (3%)	7 (6%)	5 (6%)	9 (6%)	25 (5%)
Totaal commissariaten	151	127	90	144	512

Door deze 25 vennootschappen wordt niet voldaan aan Bpb III.3.5 Code 2008, waarin is bepaald dat de maximale aanstellingsduur voor commissarissen een periode zou moeten bedragen van maximaal driemaal vier jaren. De vraag die in deze paragraaf aan de orde wordt gesteld, is in hoeverre deze 25 vennootschappen die afwijken van de Code 2008 hierover verantwoording afleggen.

De redengeving voor de afwijking van de Code 2008 op dit punt varieert zeer. Enkele vennootschappen volstaan met de zeer algemene verantwoording dat de afwijking van de codebepaling 'in het belang van de vennootschap is'. Een andere veelvoorkomende zinsnede ter verantwoording van deze afwijking is dat 'de langere zittingstermijn van de desbetreffende commissaris in het belang is van de continuïteit van de vennootschap'. Ook de ervaring van de lang zittende commissarissen is volgens sommige vennootschappen 'onmisbaar'.

Bij een aantal vennootschappen wordt een meer bijzondere reden verstrekt voor het overschrijden van de maximale zittingstermijn. Zo stelt een AMX-fonds bijvoorbeeld over twee commissarissen waarbij de maximale benoemingstermijn wordt overschreden, dat de commissarissen zijn benoemd voor de beursnotering. Een AEX-fonds geeft als verantwoording voor de overschrijding van de maximale zittingstermijn de bijzondere relatie (in familiale sfeer) die de desbetreffende commissarissen met de vennootschap hebben. Een AScX-fonds stelt dat heel veel functies in de maatschappij voor langere tijd worden vervuld en dat ervaring en verbondenheid met de onderneming in dezen prevaleren.

2.9 Nevenfuncties

Op grond van Bpb III.3.4 dient het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen zodanig beperkt te zijn dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt het aantal commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt. Deze bepaling heeft naast het waarborgen van een goede taakvervulling tevens tot doel meer diversiteit binnen de raden van commissarissen bij de Nederlandse beursvennootschappen te bewerkstelligen.

Tabel 1.47
Aantal commissariaten en overige functies

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen					
Gemiddelde	1,83	1,71	1,57	1,68	1,71
Mediaan	1	1	1	1	1
Standaarddeviatie	1,13	0,96	0,96	1,02	1,03
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5
1 commissariaat	84	70	57	78	289
2 commissariaten	30	34	24	37	125
3 commissariaten	19	15	3	6	43
4 commissariaten	14	6	3	10	33
5 commissariaten	4	2	3	3	12
Onbekend	0	0	0	10	10
Totaal	151	127	90	144	512
Commissariaten bij buitenlandse beursvennootschappen					
Gemiddelde	1,11	0,45	0,16	0,20	0,53
Mediaan	0	0	0	0	0
Standaarddeviatie	1,57	1,04	0,62	0,61	1,16
Minimum	0	0	0	0	0
Maximum	8	6	4	4	8
Commissariaten bij niet-beursgenoteerde vennootschappen					
Gemiddelde	1,82	2,59	2,57	2,38	2,30
Mediaan	1	2	2	2	2
Standaarddeviatie	2,26	2,56	2,98	2,49	2,55
Minimum	0	0	0	0	0
Maximum	11	13	16	11	16
Bestuursfuncties					
Gemiddelde	1,24	1,89	1,56	1,75	1,60
Mediaan	1	2	1	1	1
Standaarddeviatie	1,59	1,96	1,44	1,85	1,75
Minimum	0	0	0	0	0
Maximum	9	10	7	10	10

In tabel 1.47 wordt het totale aantal commissariaten per persoon weergegeven. Zoals uit de tabel volgt, is in eerste instantie gekeken naar het aantal commissariaten per persoon bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Ter aanvulling is tevens onderzocht hoeveel commissariaten worden vervuld bij zowel

buitenlandse beursvennootschappen als bij (veelal kleinere) niet-beursgenoteerde vennootschappen. Eveneens is gekeken naar het aantal bestuursfuncties dat door commissarissen wordt vervuld. Bij de drie laatste variabelen moet bovendien worden aangetekend dat de resultaten een globaal beeld schetsen, nu in sommige gevallen niet alle functies van alle in de steekproef betrokken commissarissen voldoende konden worden geverifieerd. Verder dient vooraf nog opgemerkt te worden dat conform Bpb III.3.4 een voorzittersrol dubbel is geteld.

Uit tabel 1.47 kan worden afgeleid dat alle commissarissen in de steekproef voldoen aan het door de Code 2008 gestelde maximum van vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen. 82 procent van de commissariaten wordt vervuld door een commissaris die in totaal één of twee commissariaten heeft bij Nederlandse beursvennootschappen. 9 procent van de commissarissen heeft in totaal vier of vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen. Van tien commissarissen is het aantal onbekend.⁵⁶ Al deze commissarissen hebben zitting in de RvC van een lokaal fonds.

AEX-vennootschappen kennen gemiddeld het grootste aantal commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen dat wordt vervuld door één persoon (gemiddeld 1,83), terwijl bij AScX-fondsen gemiddeld het laagste aantal commissariaten door één persoon wordt vervuld (gemiddeld 1,57).

Het gemiddelde aantal commissariaten bij buitenlandse beursvennootschappen bedraagt 0,53; het hoogste gemiddelde wordt aangetroffen onder de commissarissen bij AEX-vennootschappen met een gemiddeld aantal buitenlandse commissariaten van 1,11. Ook is bij deze groep commissarissen het hoogste aantal commissariaten terug te vinden; er zijn twee commissarissen bij de AEX-vennootschappen die in totaal acht buitenlandse commissariaten vervullen. Dat het maximum het hoogst ligt bij de AEX-vennootschappen wekt geen verbazing, nu bij deze vennootschappen ook de meeste commissarissen met een niet-Nederlandse nationaliteit zitting hebben. De AEX-vennootschappen zijn het meest internationaal georiënteerd. Het aantal commissariaten bij buitenlandse beursvennootschappen laat een duidelijk dalende trend zien naar fondsomvang.

Het gemiddelde aantal commissariaten bij niet-beursgenoteerde Nederlandse vennootschappen ligt, met een gemiddelde van 2,30, beduidend hoger dan het aantal commissariaten bij buitenlandse beursvennootschappen. Opvallend is dat de hoogste gemiddeldes voorkomen bij de AMX- en AScX-vennootschappen (respectievelijk 2,59 en 2,57) en het laagste gemiddelde wordt gescoord door de commissarissen bij de AEX-vennootschappen (1,82). Deze trend zet zich voort bij het maximum aantal commissariaten bij deze vennootschappen; bij de AMX- en AScX-vennootschappen ligt het maximum op respectievelijk dertien en zestien commissariaten, terwijl bij de AEX-vennootschappen commissarissen maximaal 11 commissariaten hebben bij niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Het gemiddelde aantal bestuursfuncties ligt, met 1,60, tussen de gemiddeldes van de vorige nevenfuncties in. Ditzelfde geldt voor het maximum aantal bestuursfuncties; deze varieert van tien (bij de AMX- en lokale fondsen) tot zeven (bij de AScX-vennootschappen).

⁵⁶ Deze commissariaten zijn bij het berekenen van de percentages buiten beschouwing gelaten.

3 Belangrijkste conclusies interviews

Uit de interviews komt naar voren dat diversiteit in belangrijke mate bij kan dragen aan het goed functioneren van een RvC. Daarbij is het van belang voor ogen te houden dat diversiteit meer inhoudt dan alleen man/vrouw-verhoudingen en derhalve ook zeker ziet op diversiteit op het gebied van achtergrond, kennis en ervaring. Een diverse samenstelling zorgt voor een bredere blik binnen de RvC, door de verschillende perspectieven van de leden. Dat kan bijdragen aan een betere besluitvorming.

Over het algemeen worden streefcijfers geacht bij te dragen aan het prikkelen van raden van commissarissen te streven naar een meer diverse samenstelling. In die zin is het goed dat ook raden van commissarissen zelf concrete doelstellingen gaan formuleren met betrekking tot diversiteit. Het wettelijke streefcijfer van 30%-vrouwen in raden van commissarissen wordt dan over het algemeen ook niet als een slechte ontwikkeling aangemerkt. Daarbij is wel van belang dat prikkels op het gebied van diversiteit zich inderdaad beperken tot 'comply or explain'; streefcijfers moeten niet worden verabsoluteerd. Raden van commissarissen moeten met name zelf kunnen blijven beoordelen aan welke kennis, expertise en achtergrond behoefte bestaat. Dat heeft eveneens te maken met het feit dat er ook een keerzijde zit aan een zeer diverse samenstelling van de RvC. Het gaat soms ten koste van de teamvorming en er bestaat soms verschil van inzicht over wat onder goed toezicht wordt verstaan ofwel wat van de RvC wordt verwacht.

Over de beperking van het aantal commissariaten dat één commissaris mag vervullen, wordt verschillend gedacht. Hoewel alle geïnterviewde kandidaten opmerken dat het een prikkel kan zijn de vijver van kandidaat-commissarissen te verbreden, heeft het ook een belangrijke keerzijde doordat de regeling geen onderscheid maakt naar persoonlijke situaties. Naast een zware hoofdfunctie zijn vijf commissariaten bijvoorbeeld veelal niet haalbaar. Echter, er is ook sprake van de opkomst van beroepscommissarissen. Voor deze groep is het soms goed mogelijk meer dan vijf commissariaten te combineren.

De maximale benoemingstermijn van twaalf jaar wordt door de meeste geïnterviewden als een goede termijn aangemerkt en de indruk bestaat ook dat daaraan in het algemeen vaker wordt voldaan dan voordien het geval was.

Over de onafhankelijkheidseisen die door de Code 2008 worden gesteld, wordt verschillend gedacht. Een aantal geïnterviewde kandidaten is van mening dat meer dan één niet-onafhankelijke commissaris niet wenselijk is, omdat in de praktijk toch wordt gevoeld dat dit soms spanningen geeft binnen de groep. Met name ook wanneer de desbetreffende niet-onafhankelijke commissarissen belangen van een aandeelhouder behartigen. Het is dan belangrijk dat er voldoende 'counterweight' aanwezig is. Anderzijds is niet-onafhankelijkheid op grond van een bestuursverleden bij dezelfde vennootschap soms zeer nuttig vanwege de opgebouwde kennis en ervaring. Sommigen menen dan ook dat de bepaling in de Code op dit punt te formeel van aard is en te weinig ruimte laat voor beoordeling door de RvC zelf.

Enkele citaten van de door ons geïnterviewde personen:

- 'Diversiteit heeft een functie. Het voegt iets toe aan governance omdat we daarmee in beginsel ervoor zorgen dat meer aspecten van de besluitvorming worden belicht. Het is echter geen absolute waarde dat een divers samengestelde RvC beter functioneert. Problemen waar een meer divers samengestelde RvC tegenaan loopt, zijn bijvoorbeeld de verschillende percepties die binnen deze RvC's bestaan over wat goed toezichthouden impliceert. Er zijn ook downsides aan diversiteit die je moet beheersen.'

- 'Het is goed iemand te laten zien en ervaren dat zijn paradigma er maar één van vele is. Dat er heel veel andere invalshoeken zijn. In die zin hecht ik erg aan diversiteit.'

- 'Diversiteit moet breder zijn dan geslacht. Bijvoorbeeld ook qua leeftijd. Als je bijvoorbeeld niet bekend bent met social media, twitter, enz. en je zit bij een consumentenbedrijf dan mis je toch een heel groot deel van wat er aan de hand is in de wereld van nu. Ik zeg wel eens als je nooit meer in de bus zit, hoe weet je dan wat er in de maatschappij leeft. Nu is dat voor de ene persoon heel anders dan de andere, maar je hebt een kring van

zelfgenoegzaamheid, ons-kent-ons, die losraakt van de realiteit. Een hype over beloningen is bijvoorbeeld zo gecreëerd. Als je dat onderschat of daar geen gevoel voor hebt omdat je het werk al te lang doet en te lang omgaat met mensen die nooit meer met de bus gaan, mis je een belangrijk deel van de samenleving.'

- 'Mijn beeld van diversiteit is dat het een prima concept is, maar het moet gewoon even tijd hebben. Ik ben tegen een vastgesteld quotum voor vrouwen. Het moet iets zijn wat gewoon groeit, maar wel met een bepaalde druk. Als je zegt het moet binnen een bepaalde tijd, dan gaan we ons volgens mij tekort doen in de kwaliteit of kom je steeds weer bij dezelfde dames terecht.'

- 'Ik zeg dus maar even onaardig dat het er dus toe leidt dat we soms vrouwelijke commissarissen aanstellen die niet zo goed gekwalificeerd zijn als mogelijke mannelijke kandidaten, om maar te voldoen aan de eisen op het telgebied. Ik denk dat dit aantoonbaar is, dat het een feit is, dat het geen oude mannen mening is, dat is mijn waarneming.'

- 'Het zou interessant zijn om de pool waaruit kandidaat-commissarissen worden gekozen eens meer in kaart te brengen. De redenering is vaak dat als je geen bestuurder bent geweest, je geen commissaris kunt worden. Je hebt vrij weinig vrouwelijke bestuurders en derhalve ook weinig vrouwelijke commissarissen. Bij een gebrek aan bestuurlijke ervaring van een vrouwelijke kandidaat wordt dan de vraag opgeworpen of ze wel serieus zal worden genomen in een functie als commissaris door de raad van bestuur.'

- 'Om commissaris te worden moet je een verantwoordelijke positie hebben gehad. Als je nooit de verantwoordelijkheid hebt gehad om een bedrijf of een divisie te runnen, dan is het lastig om de toezichtrol te vervullen. Je moet toch wel een beetje begrip hebben waar de bestuurders mee te maken krijgen. Ik vind de ervaring als bestuurder eigenlijk wel een must om commissaris te kunnen zijn.'

- 'Door diversiteit krijg je uiteindelijk betere besluitvorming. Als je alleen gelijkgestemden om je heen hebt, is het gemakkelijker om tot een conclusie te komen, maar dat zijn niet noodzakelijkerwijs de beste besluiten die je dan neemt. Met een meer divers samengestelde raad zie je dat meerdere invalshoeken deel uit gaan maken van de besluitvorming. Dat vind ik positief. Divers betekent ook vanuit verschillende competentievelen, dat hoeft niet noodzakelijkerwijs man/vrouw te zijn. Diversiteit naar geslacht brengt wel iets anders mee. Dat het niet alleen om inhoud gaat, maar ook om gedrag. Als er meer vrouwen in de board zijn, merk ik dat de dynamiek wat verandert. Het benoemen van zaken, zelfinzicht, even los van de inhoud, maar vanuit de relationele praktijk. Dat brengen vrouwen over het algemeen sneller en eerder in. En ze maken ook de atmosfeer zo dat die dingen bespreekbaar worden.'

- 'Genderdiversity is een zeer eenzijdig element van diversiteit. Mannen en vrouwen zitten verschillend in elkaar, discussiëren anders, stellen andersoortige vragen. Genderdiversity heeft dan ook wel toegevoegde waarde, maar niet zo absoluut dat dit altijd 20 of 40 procent moet zijn. Gelukkig hebben wij in Nederland slechts streefcijfers.'

- 'Naast man-vrouw-diversiteit heb je ook diversiteit naar geografische spreiding, achtergrond, cultuur. Dan zit je wel met wat ik dan noem een verschillend level playing field. Als je over de hele wereld mensen vanuit andere culturen hier naartoe haalt, zit je met een probleem ten aanzien van kennis.'

- 'Wat ik als kanttekening maak, is dat bij een board die bestaat uit zoveel verschillende mensen uit zoveel verschillende landen het heel moeilijk is om tot cohesie te komen. Als er een keer een noodsituatie is, is het heel moeilijk om even bij elkaar te komen en de koppen bij elkaar te steken. Dat is niet alleen in fysieke zin het geval, maar ook in psychische zin, omdat het veel moeilijker is elkaar te begrijpen. Dat zegt dus niet dat je het niet moet doen, maar dat je een effort moet plegen om het bezwaar dat er aan vastkleeft op te vangen. Elkaar beter leren kennen, daar moet je dus echt iets aan doen.'

- 'Bij een divers samengestelde raad van commissarissen is een grote rol weggelegd, welke met name moet worden toegedicht aan de president-commissaris, om van de RvC een team te maken en de diversiteit ook uit te nutten.'

- 'Een mogelijke verklaring waarom het streefcijfer nu nog weinig wordt gehanteerd bij vennootschappen is dat ze in afwachting zijn van de wetgever. Dat was bijvoorbeeld ook het geval bij de claw back-clausule. Om die reden is het niet voordelig om met wetgeving te komen. Ondernemingen schieten in een starre houding en wachten het wetgevingsproces af. Een streefcijfer zou echt in de Code thuishoren. De Commissie had kunnen voorkomen dat dit in de wet is opgenomen.'

- 'Ik ben voorstander van een beperking van het aantal commissariaten. Je moet uiteindelijk ook beschikbaar zijn als er ergens brand uitbreekt. Maar de regeling moet subtieler, want leidt nu tot ongewenste effecten. Er ontstaat een soort gaming met commissariaten. De geest van de regeling is gevat in een niet duidelijke letter. Het is overigens ook een goede manier om nieuw bloed in te fietsen.'

- 'De maximering van het aantal commissariaten helpt natuurlijk wel de diversiteit. Het probleem is wel dat de kleinere commissariaten en de maatschappelijke instellingen het eerst de deur uit gaan. Dat geldt bij mij ook. Maar je ziet daardoor wel een versnelde of verhoogde doorstroming.'

- 'De beperking van de maximale zittingstermijn vind ik goed. Twaalf jaar is voldoende. Ik denk ook dat je daarmee voorkomt dat de mensen vreselijk oud worden.'

- 'Iedereen die het over het old boys network heeft, let niet op. Want iedere twaalf jaar is iedereen natuurlijk weg. Dus er is niks voor old boys te netwerken. Er is een enorme verversing. Dat vind ik een prima en goed systeem.'

- 'Ik vind de termijn van twaalf jaar eigenlijk ook te lang. Ik heb straks acht jaar bij 'vennootschap X' gezeten, klaar. Zelfs na vier jaar moet je durven stoppen. Als je vaker wisselt, komen er ook meer kansen voor diversiteit. De termijn moet ook niet in beton worden gegoten, daar ben ik sowieso tegen. Na zeven of acht jaar heb je je beste tijd gehad. Je hebt alles gedaan, komt je eigen beslissingen tegen, je bent niet meer fris, je komt op de automatische piloot. Ik vind het dan verstandig om te wisselen.'

- 'Het is vaak zo dat commissarissen onderling toch moeite hebben om iemand die niet goed functioneert te verwijderen. Vooral als het een heel sympathieke persoon is, die, laten we zeggen, wat vergeetachtiger wordt dan je zou willen en dat is nog niet voor iedereen duidelijk en zeker voor die persoon zelf ook niet. Dat gebeurt gewoon. Hij valt ook wat vaker in slaap tijdens de vergaderingen. Vooral bij iemand die heel goed is geweest, om daar nu zo'n zwaar weer gesprek mee te voeren, dat is niet altijd even gemakkelijk. Dan is het heel mooi dat iemand gewoon weggaat als hij 72 is. Er zijn dan ook wel wat frisse mensen die je dan kwijtraakt, maar dan moeten er maar weer nieuwe frisse mensen opstaan.'

- 'Er zou meer aandacht moeten komen in het RvC-verslag en ook in een persbericht voor het aftreden van commissarissen.'

- 'Je kunt wel eisen dat de echte reden voor vertrek moet worden weergegeven, maar dat gaat men nooit doen. Je kunt dan zeggen: 'ik ga me meer wijden aan mijn kleinkinderen'. Dat is dan één van de dingen die het goed doen in de pers. Dan is het ongetwijfeld ook waar, maar het is niet de waarheid en niets dan de waarheid, ik bedoel de volle waarheid. Je moet er rekening mee houden dat mensen zich enigszins zelf willen beschermen en ook de vennootschap beschermen door wat wollige taal uit te slaan. Daar is nou eenmaal niks aan te doen.'

- 'Als iemand weggaat bij een bedrijf en het is intern moeilijk, staan er vaak van die algemene zinnen, in goed wederzijds overleg e.d. Eigenlijk om het bedrijf en ook de persoon niet onnodige ballast mee te geven, van dan ben ik afgeschoten en kan ik niks meer. Daar zit altijd een aarzeling in om dat heel duidelijk en ook negatief neer te zetten. Dat begrijp ik ook wel.'
- 'Ik vind dat de code ruimte moet inruimen voor een oud-bestuurder. Dat is goed, want ik weet echt meer van 'deskundigheid X' dan welke commissaris dan ook. Maar als het er meer worden, geeft het een verkeerd sfeertje. Dus ik vind het wel een goed systeem.'
- 'Een oud-voorzitter van de raad van bestuur als commissaris is eigenlijk geen goed plan. Daar ben ik geen voorstander van. Hij kan wel op de achtergrond optreden als adviseur, maar moet niet als commissaris gaan optreden. Daar heb ik teveel ongelukjes en gevoeligheden mee gezien. Zo'n oud-CEO gaat ook niet moeilijke beslissingen nemen, want het zijn zijn mensen. Dat werkt gewoon niet.'
- 'Onafhankelijkheid hebben we verabsoluteerd in de Code en dat is fout. Dat gaat ten koste van deskundigheid en inzicht. De Raad van Commissarissen is dan volstrekt afhankelijk van het bestuur voor informatie. Oud-bestuurders kunnen bijvoorbeeld enorm veel toegevoegde waarde hebben door hun kennis en ervaring.'
- 'Niet-onafhankelijkheid geeft altijd wel een vorm van onbalans, dus je moet zorgen dat de rest stevig genoeg is om te zeggen: 'Piet, leuk dat je er zo over denkt, maar wij hebben toch een andere mening'. Je bent snel geneigd om te denken van hij zal het wel weten, want hij doet het al zo lang of kent het bedrijf zo goed. De rest moet dan des te onafhankelijker zijn, ook in de zin van statuur en onafhankelijk denken.'
- 'Het hebben van commissarissen die heel duidelijk één belang vertegenwoordigen is op zichzelf geen bezwaar, maar het is wel een heel gekleurde bril en dat moet met elkaar goed bestuurd worden. Als je een commissaris vergelijkt die op voordracht van een aandeelhouder is benoemd met een commissaris die oud-bestuurder is, dan is dat heel moeilijk in algemene woorden te vatten. Afhankelijkheid kan eigenlijk het beste per persoon worden beoordeeld.'
- 'Als het iemand is die in het bedrijf is grootgegroeid, kan zijn kennis ook een grote toegevoegde waarde zijn. Maar dan loop je het risico dat hij zijn opvolger in de weg zit. De oude CEO die in de RvC komt, zit vaak over zijn graf heen te regeren, of wil dat juist niet doen en laat daardoor dingen gaan om zijn opvolger niet voor de voeten te lopen. De rol van de oud-CEO als commissaris bij hetzelfde bedrijf is lastig. In die zin is het goed om formele regels in de code te hebben over onafhankelijkheid. Maximaal één is goed. Je bent dan altijd nog met drie of vier om counterweight te vormen. Iedereen weet het dan, dan ben je er ook alert op met zijn allen.'
- 'De samenwerking met niet-onafhankelijke commissarissen is soms lastig doordat ook achterliggende verhoudingen meespelen. De belangen van de niet-onafhankelijke commissarissen liggen niet altijd op één lijn met de belangen van alle stakeholders die worden behartigd door de overige commissarissen. Je zit wel met een major shareholder aan tafel.'
- 'Ik zie duidelijk een verschil tussen aandeelhouder en commissaris. Als eigenaar heb je een andere pet op dan als commissaris. De een heeft een horizon van erin en eruit, de ander wil gewoon het bedrijf verder brengen. Soms clasht het, dat hoeft niet altijd, maar er komen spannende momenten, dan zit je met twee benen in een broekspijp.'
- 'Bij 'meneer X' als CEO en aandeelhouder, dat vind ik een prima zaak. Als commissaris zeg ik: liever niet. Ook geen beloning gekoppeld aan het resultaat en ook geen aandelen. Om de discussie te ontlopen van wat is er aan de hand als je koopt of verkoopt.'

- 'Ik ben daar dus een groot voorstander van, in opties een vast aantal, of in aandelen die niet verhandelbaar zijn. Ik denk dat dat de discussie met aandeelhouders verbeterd. Je kunt dan als commissaris zeggen: ik ben ook aandeelhouder en ben er trots op om aandeelhouder te zijn. Door die paar aandelen gaat ook niet alleen aandeelhouderswaarde prevaleren. Het zorgt voor grotere betrokkenheid. Het werkt in Amerika gewoon echt.'

Bijlage A: Steekproef

Fondsen met een * zijn nieuw in dit onderzoek ten opzichte van het onderzoek over 2009.

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
	Aegon	Aalberts Industries	Acccell Group	Ajax	
	Ahold	AMG	Amst. Comm.	Alanheri	
	Akzo Nobel	Arcadis	Ballast Nedam	AMT Holding	
	ASML	ASMI	BE Semicond.	AND International*	
	Boskalis	BAM Group	Beter Bed	Batenburg Beheer	
	Corio	Binckbank	Exact	Bever holding	
	DSM	Brunel	Fornix Biosciences	Brill	
	Fugro	CSM	Grontmij	Crown van Gelder	
	Heineken	Delta Lloyd	Kardan	Crucell	
	ING	Eurocomm. Prop.	KAS Bank	Cryo-Save Group*	
	KPN	Heijmans	Kendrion*	CTAC	
	Philips	Imtech	LBI International*	DOC Data	
	Randstad	Ten Cate	Macintosh	DPA Flex Group	
	Reed Elsevier	Mediq	Nieuwe Steen	Draka	
	SBM Offshore	Nutreco	Punch Graphix	Gamma	
	TNT	Ordina	Qurius	Groothandelsgebouwen	
	TomTom	Pharming	Sligro	Heineken Holding*	
	Unilever	SNS Reaal	Spyker Cars	HES Beheer	
	Wereldhave	Unit4	Telegraaf	Hitt	
	Wolters Kluwer	USG People	TKH Group	Holland Colours	
		Vastned Retail	Vastned Off/Ind	Hydratec	
		Vopak		ICT Automatisering	
		Wavin		Management Share*	
		Wessanen		Nedap	
				NedSense Enterpr.	
				Neways Electronics	
				Océ	
				Octoplus	
				Oranjewoud	
				Porceleyne Fles	
				Rood Microtec	
				Roto Smeets	
				Simac Techniek	
				Stern Groep	
				Tie Holding	
				Value8	
				Van Lanschot	
				Vivenda Media Group	
				Wegener	
2010	20	24	21	39	104
2009	21	23	20	36	100

Bijlage B: Tabel bij paragraaf 2.2

Tabel B1.25
Veranderingsruimte inclusief herbenoemingen

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Leeftijd					
Gemiddelde Blau-index	0,74	0,76	0,80	0,76	0,76
Onbenutte veranderingsruimte	0,13	0,14	0,11	0,15	0,14
Geslacht					
Gemiddelde Blau-index	0,48	0,26	0,17	0,09	0,23
Onbenutte veranderingsruimte	0,40	0,59	0,74	0,82	0,66
Nationaliteit					
Gemiddelde Blau-index	0,63	0,26	0,36	0,23	0,34
Onbenutte veranderingsruimte	0,19	0,41	0,44	0,57	0,43
Opleidingsniveau					
Gemiddelde Blau-index	0,50	0,56	0,36	0,49	0,49
Onbenutte veranderingsruimte	0,29	0,23	0,42	0,29	0,29
Opleidingsrichting					
Gemiddelde Blau-index	0,83	0,81	0,73	0,65	0,74
Onbenutte veranderingsruimte	0,06	0,06	0,14	0,19	0,12
Expertisegebied					
Gemiddelde Blau-index	0,80	0,70	0,69	0,71	0,72
Onbenutte veranderingsruimte	0,11	0,14	0,19	0,18	0,16
Achtergrond					
Gemiddelde Blau-index	0,21	0,20	0,08	0,20	0,18
Onbenutte veranderingsruimte	0,44	0,45	0,65	0,61	0,54
Aantal vennootschappen	16	23	15	28	82

Bijlage C: Volledige tabellen bij paragraaf 2.3

Tabel C1.26

Leeftijd

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Gemiddelde	62	63	64	63	60	63	63	61	60	60	59	57	60	61	61	59	61	62	62	62
Aantal:																				
<1935	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
1936-1940	3	3	6	6	4	8	4	3	2	2	0	0	2	2	3	1	11	15	13	10
1941-1945	15	23	24	13	14	17	18	3	6	6	4	0	7	7	6	2	42	53	52	18
1946-1950	30	29	31	19	17	12	10	2	17	16	15	3	13	11	12	5	77	68	68	29
1951-1955	10	9	7	9	10	7	5	2	4	6	4	1	7	5	4	1	31	27	20	13
1956-1960	5	3	2	4	9	1	2	1	8	7	6	2	3	2	4	2	25	13	14	9
1961-1965	1	1	1	0	2	0	0	2	1	1	0	1	2	2	2	1	6	4	3	4
1966-1970	1	1	1	0	2	3	2	0	1	0	1	0	1	0	0	1	5	4	4	1
>1971	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0
Aantal observaties	66	69	72	52	58	48	41	13	39	38	30	7	35	30	32	13	198	185	175	85

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)

Tabel C1.27

Geslacht

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Aantal mannen	55	56	63	45	53	45	38	12	37	36	28	7	35	27	29	12	180	164	158	76
Aantal vrouwen	11	13	9	7	5	3	3	1	2	2	2	0	0	3	3	1	18	21	17	9
Aantal observaties	66	69	92	52	58	48	41	13	39	38	30	7	35	30	32	13	198	185	175	85

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)

Tabel C1.28
Nationaliteit

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Nederlandse	40	40	45	28	44	38	33	10	28	30	22	5	27	22	18	8	139	130	118	51
Niet-Nederlandse	28	30	27	25	14	11	8	3	11	8	8	2	8	8	14	5	61	57	57	35
VS	9	11	7	7	1	5	3	1	3	3	3	2	0	3	5	2	13	22	18	12
VK	6	9	10	6	4	2	1	1	2	2	2	0	2	1	3	1	14	14	16	8
Duitse	7	1	1	4	4	2	2	1	1	0	0	0	1	1	1	0	13	4	4	5
Belgische	1	1	1	0	3	1	1	0	2	2	2	0	4	1	1	1	10	5	5	1
Overige	5	8	8	8	2	1	1	0	3	1	1	0	1	2	4	1	11	12	14	9
Aantal observaties*	68	70	72	53	58	49	41	13	39	38	30	7	35	30	32	13	200	187	175	86

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)

*Het totale aantal observaties is hoger dan het totale aantal commissarissen vanwege dubbele nationaliteit.

Tabel C1.29
Opleidingsniveau

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Dr.	14	7	7	7	9	7	6	3	2	1	1	2	3	6	9	5	28	21	23	17
Drs./Mr./lr./Master	43	57	60	37	36	36	30	9	29	28	21	3	26	19	19	6	134	140	130	55
HBO/Bachelor	8	4	4	6	11	3	2	0	8	8	7	2	4	2	3	1	31	17	16	9
Lager dan HBO	0	1	1	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	2	1	1	2	5	4	3
Onbekend	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	2	1	0	0	3	2	2	1
Academische titel	57	64	67	44	45	43	36	12	31	29	22	5	29	25	28	11	162	161	153	72
Geen academische titel	8	5	5	7	13	5	4	1	8	8	7	2	4	4	4	2	33	22	20	12
Aantal observaties	66	69	72	52	58	48	41	13	39	38	30	7	35	30	32	13	198	185	175	85

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)

Tabel C1.30
Opleidingsrichting

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Bedrijfseconomie	28	25	26	25	24	15	11	6	23	16	12	4	18	8	12	1	93	64	61	36
Technische opleidingen	9	12	16	11	12	4	4	0	8	7	6	1	1	1	3	3	30	26	29	15
MBA	14	12	10	10	13	14	9	3	7	7	7	2	4	4	3	0	38	37	29	15
Algemene economie	21	8	13	8	8	8	9	1	3	3	3	1	7	6	7	1	39	25	32	11
Rechten	8	15	12	7	5	9	8	2	4	6	3	0	4	4	4	1	21	34	27	10
Natuurkunde	3	4	5	0	5	6	3	2	2	2	2	0	5	8	6	4	15	18	18	6
Wiskundige opleiding	3	3	3	0	7	1	1	1	0	1	1	1	3	0	0	1	13	5	5	3
Sociologie/psychologie	1	2	1	2	1	3	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	3	6	5	3
Overig	7	12	11	7	4	16	14	2	5	6	4	0	2	5	4	2	18	39	33	11
Onbekend	1	2	2	2	1	1	2	0	0	1	1	0	3	3	1	2	5	7	6	4
Aantal observaties*	95	95	99	72	80	77	64	18	53	50	40	9	47	39	42	15	275	261	245	114

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)

*Het totale aantal observaties is hoger dan het totale aantal commissarissen vanwege meerdere opleidingsrichtingen

Tabel C1.31
Expertisegebied

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Bedrijfsleven	31	45	44	25	42	33	26	7	29	29	24	3	23	19	21	8	125	126	115	43
Corporate finance	23	9	10	7	14	4	3	4	14	5	3	1	9	4	5	1	60	22	21	13
Banken en verzekeraars	20	6	7	10	10	6	4	1	2	2	2	2	5	2	2	1	37	16	15	14
Techniek	7	9	12	5	7	4	4	1	6	5	4	0	2	2	1	1	22	20	21	7
Investerings	2	1	3	2	2	2	2	0	5	6	5	3	3	1	1	1	12	10	11	6
Juridisch	1	6	5	1	1	1	1	1	3	4	2	0	2	1	0	0	7	12	8	2
ICT	1	2	2	1	1	1	0	0	1	2	2	0	1	0	0	0	4	5	4	1
HRM	2	3	2	3	0	5	4	0	0	0	0	0	1	3	3	0	3	11	9	3
Politiek en diplomatie	1	4	4	3	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	6	3
MVO en duurzaamheid	3	2	3	3	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	7	6	7	6
Algemene economie	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
Overig	6	10	11	8	6	11	12	5	1	4	4	0	6	12	14	4	19	37	41	17
Onbekend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal observaties*	97	97	103	68	85	73	60	19	62	58	47	10	54	46	49	18	298	274	259	115

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)

*Het totale aantal observaties is hoger dan het totale aantal commissarissen vanwege meerdere expertisegebieden

Tabel C1.32
Achtergrond

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Bedrijfsleven	59	63	66	44	51	40	35	8	38	38	30	5	31	23	23	8	179	164	154	65
Wetenschap	3	0	0	2	5	5	3	4	1	0	0	2	3	4	6	3	12	9	9	11
Politiek	0	3	3	3	1	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	6	5	3
Overheid(sorgaan)	3	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	5	1	2	1
Non-profit	1	3	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	2	1	1	5	5	5
Onbekend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal observaties	66	69	72	52	58	48	41	13	39	38	30	7	35	30	32	13	187	185	175	85

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)

Tabel C1.33
Onafhankelijkheid

	AEX				AMX				AScX				Lokaal				Totaal			
	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O	A	R	B	O
Voormalig CEO	1	1	2	2	3	2	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	6	4	4	2
Vormalig bestuurslid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Vertegenwoordiger grootaandeelhouder	2	1	3	3	2	1	2	1	3	2	3	1	6	4	4	2	13	8	12	7
>10% aandelenbezit	1	1	1	3	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	3	3	3	2	4
Overig	0	1	0	0	1	2	3	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2	4	4	1
Totaal afhankelijke leden	4	4	6	8	6	5	6	1	7	5	6	3	8	5	4	2	25	19	22	14
Totaal aantal observaties	66	69	72	52	58	48	41	13	39	38	30	7	35	30	32	13	198	185	175	85

A = auditcommissie; R = remuneratiecommissie; B = benoemings- en adviescommissie; O = overige commissie(s)