

**Samenstelling en functioneren van de
raden van commissarissen van
Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen in 2009**

November 2010

**Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Corporate Governance Insights Centre**
www.rug.nl/feb/onderzoek/onderzoekscentra/cgic

**Universiteit Utrecht
Utrecht School of Economics**

Dr. G. van der Laan*
Mr. Dr. P.J. Engelen
Dr. A. van den Berg

&

**Universiteit Antwerpen
Antwerpen Center for Evolutionary Demography**

* Contactpersoon: g.vanderlaan@uu.nl

Inhoudsopgave

	Pagina
Samenvatting	1
1 Inleiding	2
2 Doelstellingen van het onderzoek	3
3 Opzet van het onderzoek	4
3.1 Selectie van vennootschappen	4
3.2 Meting van diversiteit	4
3.3 Kwalitatieve analyse	6
4 Bevindingen	7
4.1 Samenstelling in 2009	7
4.2 Ontwikkeling in diversiteit ten opzichte van 2008	18
4.3 Samenstelling van kerncommissies	26
4.4 Samenstelling van deelpopulatie voorzitters raden van commissarissen	31
4.5 Samenstelling in one-tier versus two-tier bestuursstructuur	35
4.6 Redengeving voor vertrek	36
4.7 Billijkheidstoets	38
4.8 Claw back instrument	40
4.9 Invulling evaluatieverplichting raad van commissarissen	41
Bijlage A: Steekproef	44
Bijlage B: Volledige tabellen bij Paragraaf 4.2	45
Bijlage C: Volledige tabellen bij Paragraaf 4.3	50

Samenvatting

In dit rapport wordt verslag gedaan van onderzoek naar de samenstelling en het functioneren van raden van commissarissen (RvC) van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Deze samenvatting geeft beknopt de bevindingen weer.

De doelstellingen zijn onderzocht voor een steekproef van 100 beursgenoteerde vennootschappen, waaronder alle vennootschappen die opgenomen zijn in de AEX-, AMX- en AScX-index. De samenstelling in 2009 is geïnventariseerd, waarbij verschillende deelpopulaties nader geanalyseerd zijn. Daarnaast is specifiek aandacht besteed aan het gebruik van enkele beleidsinstrumenten door de raden van commissarissen. De samenstelling is geanalyseerd aan de hand van zeven criteria: leeftijd, geslacht, nationaliteit, kennis en expertise, onafhankelijkheid, primaire achtergrond en aanstellingsduur.

De voornaamste bevindingen zijn als volgt:

1. De diversiteit in samenstelling in 2009 is hoger voor de kenmerken kennis en expertise dan voor leeftijd, geslacht en nationaliteit.
2. Zestig procent van de commissarissen is een Nederlandse man die voor 1955 is geboren.
3. Vrouwen en niet-Nederlanders hebben gemiddeld een hogere opleiding genoten en bezitten kennis en expertise op andere gebieden dan mannen en Nederlanders.
4. In 2009 zijn er meer vrouwelijke commissarissen dan in 2008. Vennootschappen hadden echter ruim meer mogelijkheden om vrouwelijke commissarissen te benoemen dan feitelijk is gerealiseerd.
5. Ten opzichte van 2008 is er een concentratie waar te nemen in de nationaliteiten en – in mindere mate – de opleidingen en expertisegebieden van commissarissen. Het aantal niet-Nederlandse commissarissen wijzigt amper, maar het aantal landen waar zij uit afkomstig zijn neemt af en beperkt zich steeds meer tot de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België.
6. De samenstelling van de audit-, remuneratie- en benoemingscommissies in de raad van commissarissen vormt een afspiegeling van de raad als geheel.
7. Voorzitters zijn ouder en vaker Nederlander dan de overige leden van de raad. Er is geen vrouwelijke voorzitter aangetroffen in de steekproef.
8. Zestig commissarissen zijn in 2009 vertrokken. In 37 procent van de gevallen wordt een specifieke reden voor vertrek gegeven. Vage redenen (niet meer beschikbaar, om privé-redenen) of vertrek zonder redengeving prevaleren.
9. De raad van commissarissen kan in één op de drie vennootschappen over de billijkheidstoets beschikken. Ruim de helft van de vennootschappen verwijst niet expliciet naar dit bezoldigingsinstrument.
10. De raad van commissarissen kan in één op de vier vennootschappen over de claw back clause beschikken. De helft van de vennootschappen verwijst niet expliciet naar dit bezoldigingsinstrument.
11. De overgrote meerderheid van de raden van commissarissen evalueert zijn eigen functioneren, zonder aanwezigheid van de raad van bestuur. Ruim één derde van de vennootschappen geeft aan hoe de evaluatie plaatsheeft, in de regel via een schriftelijke enquête of via bilaterale gesprekken.
12. Externe partijen werden in slechts één vennootschap ingeroepen bij de zelfevaluatie over 2009. Twee andere vennootschappen kondigen aan in 2010 een externe partij te zullen consulteren.

1. Inleiding

Onderstaand vindt u een rapportage over de samenstelling en het functioneren van de raden van commissarissen (RvC) van honderd beursgenoteerde Nederlandse vennootschappen in 2009. Deze rapportage is gemaakt naar aanleiding van een uitnodiging van de nieuwe Monitoring Commissie Corporate Governance. Al eerder heeft de Commissie Frijns onderzoek laten doen naar de diversiteit van de RvC's van een selectie van beursgenoteerde vennootschappen in Nederland. In het eerste rapport werd de diversiteit onderzocht voor de jaren 2001 en 2006.¹ Een vervolgrapport gaf een actualisering van dat beeld voor 2008.² In het onderhavige rapport wordt de samenstelling in 2009 weergegeven en nader gespecificeerd. Zo wordt niet alleen naar de diversiteit gekeken in de verschillende marktsegmenten (AEX, AMX, AScX, en lokale fondsen), maar wordt tevens een uitsplitsing gemaakt naar kerncommissies van de RvC en de populatie van voorzitters van raden van commissarissen. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksdoelstellingen is in Hoofdstuk 2 vermeld.

Hoofdstuk 3 bespreekt de opzet van het onderzoek. In vergelijking met eerdere onderzoeken zijn drie uitbreidingen hier het vermelden waard. Het onderhavige onderzoek betreft een groter aantal beursgenoteerde vennootschappen. Meer specifiek wordt de AEX-, AMX- en de AScX-index in 2009 volledig meegenomen. Deze groep is aangevuld met een selectie van lokale fondsen zodat in totaal 100 vennootschappen aan analyses worden onderworpen. Methodologisch wordt een uitbreiding doorgevoerd door te kijken naar de veranderingsruimte die vennootschappen hebben om de diversiteit te verhogen. Een ongewijzigde diversiteitindicator kan er immers op duiden dat er geen wijzigingen in de samenstelling van de RvC hebben plaatsgehad, maar kan ook het gevolg zijn van (her)benoemingen die de diversiteit niet verhogen. In de analyses wordt een onderscheid gemaakt naar deze twee situaties. Bovendien worden onderwerpen behandeld – bijvoorbeeld de redengeving voor vertrek – die in eerdere onderzoeken ter zake buiten beschouwing bleven.

De resultaten staan verwoord in Hoofdstuk 4. Daarbij wordt hier opgemerkt dat is gestreefd naar een beschrijvend onderzoek, zonder uitspraken te doen over de wenselijkheid van diversiteit. In de wetenschappelijke literatuur, zoals weergegeven in het vorige diversiteirapport voor de commissie Frijns, bestaat discussie over de uitwerking van verschillende effecten van diversiteit. Aan de ene kant zou diversiteit bijvoorbeeld bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming vanwege de grotere expertise die de RvC heeft, terwijl aan de andere kant deze expertisediversiteit de besluitvorming zou vertragen. Wetenschappelijk is niet aangetoond welke van deze – en andere – effecten van diversiteit overheersen. In dit rapport wordt dan ook geen standpunt in deze discussie ingenomen.

¹ H. van Ees, R.B.H. Hooghiemstra, G. van der Laan & D.B. Veltrop (2007). *Diversiteit binnen de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen*. Groningen, RUB-FEB, Corporate Governance Insights Centre.

² D.H.M. Akkermans, H. van Ees, C.L.M. Hermes, R.B.H. Hooghiemstra, G. van der Laan & T.J.B.M. Postma (2009). *Diversiteit binnen de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen*. Groningen, RUB-FEB, Corporate Governance Insights Centre.

2. Doelstellingen van het onderzoek

Het rapport richt zich op negen onderzoeksdoelstellingen:

- I. Het verkrijgen van inzicht in diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen anno 2009.
- II. Het schetsen van de ontwikkeling in diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen middels een vergelijking met het boekjaar 2008.
- III. Het verkrijgen van inzicht in de invloed van in- en uitstroom in 2009 op de diversiteit van de samenstelling.
- IV. Het verkrijgen van inzicht in de diversiteit in de samenstelling van kerncommissies³ van de raad van commissarissen in 2009.
- V. Het verkrijgen van inzicht in de diversiteit in de deelpopulatie van voorzitters van de raad van commissarissen.
- VI. Het schetsen van verschillen tussen de deelpopulaties met one-tier en two-tier bestuursstructuren.
- VII. Het verkrijgen van inzicht in uitstroom uit de raad van commissarissen, meer specifiek (a) het moment van uitstroom en (b) de redengeving voor het vertrek.
- VIII. Het verkrijgen van inzicht in het gebruik van de bevoegdheden van de raad van commissarissen zoals vermeld in best practice bepalingen II.2.10 (billijkheidstoets) en II.2.11 (claw back clause).
- IX. Het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop de raad van commissarissen invulling geeft aan de evaluatieverplichting met betrekking tot het eigen functioneren, meer specifiek de mate waarin hiervoor (ook) externe partijen gebruikt zijn.

Daarbij zal gekeken worden naar de volgende kenmerken voor wat betreft de samenstelling van de raden van commissarissen:

- a. leeftijd;
- b. geslacht;
- c. nationaliteit (Nederlander versus niet-Nederlander enerzijds en nationaliteit anderzijds);
- d. kennis en expertise (opleidingsniveau, richting van de gevolgde opleiding, 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 mate waarin commissarissen in de afgelopen vijf jaar werknemer van de vennootschap waren); en
- g. aanstellingsduur.

³ In lijn met de Nederlandse corporate governance code wordt onderscheid gemaakt tussen de audit-, remuneratie- en benoemingscommissie.

3. Opzet van het onderzoek⁴

In Paragraaf 3.1 wordt de steekproeftrekking toegelicht. Paragraaf 3.2 introduceert vervolgens de gehanteerde diversiteitkenmerken en behandelt de wijze waarop de samenstelling van RvC's gekwantificeerd is. Tenslotte wordt in Paragraaf 3.3 een nadere toelichting gegeven op de gehanteerde onderzoeksmethodiek betreffende de kwalitatieve onderdelen van deze studie.

3.1 Selectie van vennootschappen

Bij de bepaling van de steekproef stonden de principes van representativiteit ten opzichte van de relevante populatie en vergelijkbaarheid met voorgaande onderzoeken voorop. Er is gekozen voor een integrale opname van de vennootschappen uit de AEX-, AMX- en AScX-indices. Niet-Nederlandse vennootschappen zijn daarbij buiten beschouwing gelaten aangezien deze eerder andere codes zullen volgen dan de Nederlandse corporate governance code. Dit resulteert in 21, 23 en 20 vennootschappen in respectievelijk de AEX-, AMX- en AScX-index. Aangezien in voorgaand onderzoek de AScX-index steekproefsgewijs opgenomen was en aangezien enkele wijzigingen in de samenstelling van de indices hebben plaatsgevonden, was van 9 AMX- of AScX-vennootschappen geen informatie voor 2008 verzameld. Deze gegevens zijn nu alsnog opgenomen en aangevuld in de databank over 2008.

De steekproef is verder aangevuld met een selectie van 37 lokale fondsen opdat een totaal van 100 vennootschappen wordt bereikt. Daarbij wordt opgemerkt dat er in de praktijk, afhankelijk van de wijze van telling, per april 2009 een totaal van 110 à 120 genoteerde vennootschappen waren. De overgrote meerderheid van de lokale fondsen is derhalve meegenomen in dit onderzoek. Van deze 37 vennootschappen waren 16 al opgenomen in het vorige diversiteitonderzoek over 2008. Voor de 21 overige vennootschappen is de informatie voor 2008 nagezocht en toegevoegd aan de databank.

Bijlage A bevat de volledige lijst van onderzochte bedrijven.

3.2 Meting van diversiteit

In deze rapportage zijn, evenals in de vorige onderzoeken, twee verschillende soorten maten gehanteerd om de diversiteit te meten. Dit betreft achtereenvolgens de Blau-indicator voor nominaal en ordinaal geschaalde variabelen en de standaardafwijking voor continu geschaalde variabelen.

Tabel 3.1 toont het volledige overzicht van de gebruikte diversiteitkenmerken.

⁴ De auteurs zijn Pauline Tibben erkentelijk voor haar bijdrage aan de informatieverzameling

TABEL 3.1
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	Nederlands vs. niet-Nederlands (hercodering van voorgaande)
d	Opleidingsniveau	4 omschreven categorieën: 1. lager dan HBO; 2. HBO; 3. Drs – Mr – Ir – Master; 4. Dr, plus ‘overig’
d	Opleidingsrichting	15 omschreven categorieën (waaronder rechten, algemene economie, economie bedrijfskunde richting accountancy), plus ‘overig’
d	Expertisegebied	11 omschreven categorieën (waaronder politiek, investeringen, maatschappelijk verantwoord ondernemen), plus ‘overig’
e	Onafhankelijkheid	In de laatste vijf jaren was de commissaris al dan niet (2 categorieën) een werknemer van de vennootschap.
f	Achtergrond	5 omschreven categorieën (private sector, politiek, overheidsorgaan, non-profit (anders dan overheid), wetenschap), plus ‘overig’
g	Aanstellingsduur	In jaren

De eerste methode om de demografische diversiteit te bepalen is de Blau-indicator. Deze kan worden gehanteerd voor het berekenen van diversiteit van niet-numerieke variabelen, ofwel de variabelen genoemd onder b tot en met f in Tabel 3.1.

Stel x_i is het aantal commissarissen uit een bepaalde categorie in een RvC. Te denken valt aan het aantal mannelijke commissarissen, of het aantal commissarissen met een achtergrond in de politiek. Er zijn in totaal p categorieën. Bij geslacht is p per definitie gelijk aan 2, bij achtergrond is het in dit onderzoek gelijk aan 6 omdat zes verschillende achtergronden worden onderscheiden. De maatstaf voor diversiteit is gebaseerd op de fractie van de raad van commissarissen dat ‘lid’ is van een bepaalde categorie. In de (ongecorrigeerde) Blau-indicator worden deze fracties gekwadraterd en vervolgens gesommeerd om vervolgens van 1 afgetrokken te worden. De formule is weergegeven in vergelijking (1).

$$Blau_{ongecorrigeerd} = 1 - \sum_{i=1}^p x_i^2 \quad (1)$$

Wat de interpretatie betreft kan worden gesteld dat naarmate de Blau-indicator een hogere waarde aanneemt, de diversiteit ook groter is. De minimale waarde voor de Blau-indicator is altijd gelijk aan 0, maar het maximum is afhankelijk van het aantal categorieën, p . Alleen wanneer het aantal categorieën groot is, zal de Blau-indicator de waarde 1 kunnen aannemen. Dit betekent dat de indicator die is weergegeven in vergelijking (1) niet eenduidig tussen verschillende diversiteitindicatoren te interpreteren is. Wanneer bijvoorbeeld naar geslacht wordt gekeken, zal de indicator nooit hoger worden dan 0,50, terwijl bij expertise een maximum van 0,92 mogelijk is. Men kan dus niet stellen dat expertisediversiteit van 0,80 ‘beter’ is dan geslachtsdiversiteit van 0,45.

Om de bevindingen vergelijkbaar te maken tussen de diversiteitindicatoren, wordt een correctie toegepast die weergegeven is in vergelijking (2). Na toepassing van deze correctie is een indicator van 0,80 altijd gelijk aan 80 procent van de maximale diversiteit voor dat criterium, rekening houdend met het aantal onderscheiden categorieën.

$$Blau = \left(\frac{p}{p-1} \right) \left(1 - \sum_{i=1}^p x_i^2 \right) \quad (2)$$

Een andere reden voor een begrenzing aan de Blau-indicator is de omvang van de RvC. Wanneer een groep vier leden telt, ligt het niet voor de hand om aan te nemen dat deze gezamenlijk alle (12) expertisegebieden afdekken. Bij de bepaling van p in formule (2) wordt dan ook gekozen voor de grens die het meest strikt is, te weten: de omvang van de RvC of het aantal categorieën van het diversiteitkenmerk⁵.

Voor wat betreft numerieke variabelen kunnen we gebruik maken van de reguliere standaardafwijking, ofwel de gemiddelde afwijking van het gemiddelde. Deze zal gebruikt worden bij variabelen a (leeftijd) en g (aanstellingsduur). Bij de interpretatie hier geldt: hoe hoger, des te groter de diversiteit.

3.3 Kwalitatieve analyse

De laatste drie van de in Hoofdstuk 2 verwoorde onderzoeksdoelstellingen hebben betrekking op een kwalitatieve analyse. Teneinde meer inzicht te verkrijgen in achtereenvolgens de redenen van vertrek van commissarissen (en op welk moment zij zijn opgestapt), in het gebruik van de billijkheidstoets en het claw back instrument, en in de wijze waarop de RvC invulling geeft aan de evaluatieverplichting ten aanzien van het eigen functioneren, zijn de jaarverslagen van alle betrokken ondernemingen grondig doorgenomen. Daar waar dit onvoldoende informatie opleverde, is tevens gebruik gemaakt van de notulen van de (buitengewone) vergadering van aandeelhouders en/of van door de betrokken ondernemingen zelf uitgebrachte persberichten.

Dit leverde een grote hoeveelheid gegevens op, welke vervolgens zoveel mogelijk gerubriceerd is in een aantal standaardcategorieën, opdat uitspraken gedaan konden worden voor groepen van ondernemingen c.q. commissarissen. Vervolgens zijn in een iteratief proces rubrieken toegevoegd en samengevoegd om tot de meest informatieve classificatie te komen. In elk deelonderzoek is tevens gekeken naar mogelijke verschillen tussen de vier marktsegmenten.

De resultaten van het deelonderzoek naar de redenen van vertrek van individuele commissarissen, zijn uitgewerkt in Paragraaf 4.6 van dit rapport. Aldaar zal uiteengezet worden welke categorieën van motieven voor het beëindigen van een commissariaat veel voorkomen.

De resultaten van het deelonderzoek naar de mate waarin RvC's de billijkheidstoets respectievelijk het claw back instrument hanteren, worden in de Paragrafen 4.7 en 4.8 uiteengezet. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete en impliciete verwijzing naar het desbetreffende instrument, alsmede tussen wel of geen uitleg in het geval dat een onderneming aangeeft het bewuste instrument niet te gebruiken.

De resultaten van het laatste deelonderzoek, naar de rapportage omtrent de evaluatieverplichting van RvC's, komen in Paragraaf 4.9 aan bod. Ook hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen ondernemingen wat betreft de mate waarin zij al dan niet (uitvoerig) verslag doen van de wijze waarop men het functioneren van de RvC evalueert.

⁵ Daarbij wordt rekening gehouden met eventuele tweede nationaliteiten, opleidingsrichtingen en expertisegebieden. Wanneer een raad van commissarissen vier leden telt, wordt het maximale aantal expertisegebieden – bijvoorbeeld – door het dataverzamelingsinstrument gesteld op acht (wanneer alle leden twee expertisegebieden hebben). Voor raden met zes of minder 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.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek weergegeven. In Paragraaf 4.1 wordt de samenstelling in 2009 gepresenteerd. Hier worden zowel absolute aantallen als diversiteitindicatoren weergegeven. In Paragraaf 4.2 wordt aangegeven in welke mate de veranderingsruimte die vennootschappen in 2009 hadden daadwerkelijk benut is en worden vergelijkingen met 2008 getrokken. De Paragrafen 4.3 tot en met 4.5 geven specificaties naar achtereenvolgens kerncommissies, de deelpopulatie van voorzitters van RvC's, en bestuursstructuren. Paragraaf 4.6 behandelt de redengeving voor vertrek van commissarissen. In de Paragrafen 4.7 en 4.8 wordt ingegaan op het gebruik van de billijkheidstoets en de claw back clause. Tenslotte behandelt Paragraaf 4.9 de wijze waarop de raden van commissarissen invulling gegeven hebben aan de evaluatieverplichting van de RvC.

4.1 Samenstelling in 2009

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

- omvang van de raden van commissarissen
- leeftijd
- geslacht
- nationaliteit
- kennis en expertise
- achtergrond
- onafhankelijkheid
- aanstellingsduur
- samenhang van diversiteitindicatoren

Omvang raden van commissarissen

De steekproef bestaat uit 100 fondsen, waarvan één (een lokaal fonds) geen raad van commissarissen heeft. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de omvang van de raden van commissarissen, uitgesplitst naar index. Gemiddeld bestaat een Nederlandse RvC uit vijf leden. Aangezien in de AEX- en AMX-indices grotere fondsen zijn opgenomen, kan opgemerkt worden dat grotere fondsen een grotere raad van commissarissen hebben.

TABEL 4.1
Omvang Raden van Commissarissen

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Aantal fondsen	21	23	20	35	99
Gemiddelde omvang	7,86	5,43	4,15	3,83	5,12
Standaarddeviatie	2,50	1,78	1,04	1,15	2,25
1-3 leden	0	2	5	15	22
4-6 leden	6	16	14	19	55
7-9 leden	12	4	1	1	18
10 of meer leden	3	1	0	0	4

In totaal zijn er 507 commissarissen bij de 99 fondsen benoemd. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de in- en uitstroom in 2009. In 2009 ligt het aantal commissarissen 4 procent hoger dan in 2008, maar daarbij is het wel opmerkelijk dat dit aantal bij de AScX-fondsen iets afgenomen is. De mate waarin commissarissen vertrekken, herbenoemd of nieuw benoemd worden lijkt verder niet veel te verschillen tussen de indices: jaarlijks wordt tussen de 10 en de 20 procent van de commissarissen herbenoemd en een even groot aantal posities wordt opgevuld door nieuwe benoemingen. Daaruit volgt uiteraard dat het aantal vertrekkende commissarissen ook tussen 10 en 20 procent per jaar ligt, met uitzondering van de AMX-fondsen, waar het vertrek enigszins lager is. Uit de tabel valt af te leiden dat voor 427 commissariaten, oftewel 84 procent van het totaal, geen wijzigingen zijn opgetreden.

TABEL 4.2
In- en Uitstroom in 2009

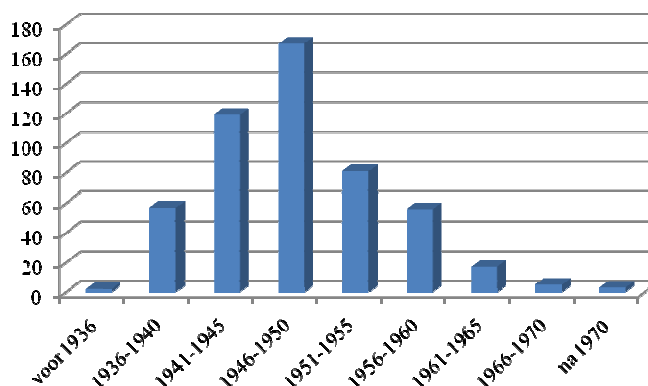
	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Aantal fondsen	21	23	20	35	99
Aantal commissarissen in 2008	159	116	85	127	487
Herbenoemd in 2009	31	14	18	16	79
Vertrokken in 2009	20	9	15	16	60
Nieuw benoemd in 2009	26	18	13	23	80
Aantal commissarissen in 2009	165	125	83	134	507

De cijfers in deze paragraaf betreffen het aantal commissariaten. Sommige individuen bekleeden meerdere posities en tellen dus meerdere keren mee. Van de 507 posities, worden 383 (75,5 procent) ingenomen door commissarissen die in deze steekproef in één raad zetelen.

Leeftijd

Gemiddeld zijn commissarissen 60 jaar oud. Figuur 4.1 geeft de verdeling weer over diverse leeftijdscategorieën. Er is gekozen voor een onderverdeling van telkens vijf jaren, vanuit de gedachte dat commissarissen die in verschillende perioden geboren zijn, aan andere vormingsprocessen zijn onderworpen waardoor hun perspectief zal verschillen. De spreiding van de leeftijd is redelijk normaal verdeeld met de meeste commissarissen in de klasse 1946-1950. Hoewel er nauwelijks commissarissen zijn die voor 1935 zijn geboren, zijn er toch nog 59 commissarissen tussen de 69 en 74 jaar oud. Slechts 25 commissarissen zijn jonger dan 48 jaar.

FIGUUR 4.1
Verdeling van het Aantal Commissarissen volgens Geboortejahr



Tabel 4.3 laat een verdere opdeling zien volgens de vier marktsegmenten, waartussen nauwelijks verschillen zijn te bespeuren. Commissarissen van AEX-bedrijven zijn gemiddeld genomen een tot drie jaren ouder dan in de drie andere marktsegmenten.

TABEL 4.3
Leeftijd

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde leeftijd	62	61	60	59	60
Standaarddeviatie leeftijd	5,8	6,2	6,0	6,3	6,1
Aantal geboren in of voor 1935	1	1	0	0	2
Aantal geboren in 1936-1940	22	15	8	12	57
Aantal geboren in 1941-1945	45	32	14	28	119
Aantal geboren in 1946-1950	60	36	29	42	167
Aantal geboren in 1951-1955	22	17	18	24	81
Aantal geboren in 1956-1960	12	20	9	15	56
Aantal geboren in 1961-1965	2	3	4	8	17
Aantal geboren in 1966-1970	1	1	1	2	5
Aantal geboren in of na 1971	0	0	0	3	3

Geslacht

In de Nederlandse raden van commissarissen zetelen voornamelijk mannen: 90,1% versus 9,9% vrouwen. Tabel 4.4 laat zien dat AEX-bedrijven gemiddeld iets hoger scoren (17,0% vrouwen), terwijl AScX-bedrijven en lokale fondsen het duidelijk slechter doen met een absoluut aantal van slechts zes en vijf vrouwen respectievelijk. Dit blijkt ook uit de Blau-indicatoren, die de maximum waarde van 1 verre van bereiken. Over de volledige populatie zetelt er in 64 raden van commissarissen geen enkele vrouw, terwijl in 22 raden één en in 13 raden minstens twee vrouwen zetelen. Opnieuw zien we dat deze cijfers voornamelijk drijven op de diversiteit in AEX-bedrijven: in 11 AEX-fondsen zetelen twee of meer vrouwen, terwijl dit in geen enkel AScX- of lokaal fonds het geval is.

TABEL 4.4
Geslacht

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-indicator	0,47	0,24	0,19	0,09	0,23
Aantal mannen	137	116	77	129	457
Aantal vrouwen	28	11	6	5	50
Aantal raden met 0 vrouwen	6	14	14	30	64
Aantal raden met 1 vrouw	4	7	6	5	22
Aantal raden met 2 of meer vrouwen	11	2	0	0	13

Tussen de Tweede Kamer en het Kabinet is discussie gevoerd over de wenselijkheid van het invoeren van een quotum voor vrouwen⁶. De motie-Kalma stelt in dit kader voor om in de wet te verankeren dat

⁶ Zie bijvoorbeeld Tweede Kamer (2009), *Corporate governance, hedgefondsen en private equity*, kamerstuk 31083.

minimaal dertig procent van de commissarissen vrouw is. Het is interessant op te merken dat indien alle fondsen aan dit criterium zouden voldoen, er 202 vrouwen benoemd zouden zijn. Er bestaan ultimo 2009 dus 152 ‘vacatures’ voor vrouwelijke commissarissen. Gezien de in- en uitstroom in 2009 zou dit streefcijfer in beginsel in twee boekjaren bereikt kunnen worden.

Nationaliteit

In Nederlandse raden van commissarissen bezitten 376 leden de Nederlandse nationaliteit. Dit impliceert dat 131 commissarissen niet-Nederlander zijn⁷. Tabel 4.5 laat zien dat de niet-Nederlandse nationaliteiten vooral uit de Verenigde Staten (36 leden), het Verenigd Koninkrijk (29 leden), België (20 leden) en Duitsland (16 leden) komen. Nationaliteiten die minder dan drie maal voorkomen zijn als ‘overig’ aangemerkt. Het fenomeen van dubbele nationaliteiten speelt overigens vrijwel uitsluitend bij de RvC’s in de indices van AEX (5 keer) en AMX (3 keer).

Uit de verdeling per marktsegment komt naar voren dat de raden van commissarissen van AEX-bedrijven het meest internationaal georiënteerd zijn (64 van de 165), terwijl de raden in AScX-fondsen en lokale fondsen voornamelijk uit Nederlanders bestaan. De gemiddelde Blau-indicatoren geven verder aan dat – volgens deze maatstaf – lokale fondsen enigszins diverser samengesteld zijn met betrekking tot dit criterium dan AScX-fondsen.

TABEL 4.5
Nationaliteit

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-indicator	0,52	0,34	0,17	0,20	0,30
Aantal Nederlanders	101	92	71	112	376
Aantal niet-Nederlanders	64	33	12	22	131
VS	22	10	1	3	36
VK	16	6	2	5	29
België	2	6	4	8	20
Duitsland	9	6	1	0	16
Frankrijk	6	1	0	0	7
Zweden	2	2	1	0	5
Israel	1	1	0	1	3
Andere	11	4	4	5	24

Kennis en expertise

Kennis en expertise vallen uiteen in de diversiteitkenmerken opleidingsrichting, opleidingsniveau en expertisegebied. Uit Tabel 4.6 valt op te maken dat het opleidingsniveau van commissarissen hoog ligt. Ruim 88% van de commissarissen waarvan het opleidingsniveau bekend is, bezit een academische titel. Ongeveer 76% van de leden heeft een master of een vergelijkbare titel van doctorandus, meester of

⁷ Dit getal is berekend door het aantal Nederlanders af te trekken van het aantal commissariaten. Negen commissarissen hebben meerdere nationaliteiten. De indeling in Nederlander/niet-Nederlander geeft aan dat 376 in ieder geval de Nederlandse nationaliteit hebben (en mogelijk nog een tweede). De 131 overige commissarissen hebben één of meerdere nationaliteiten maar niet de Nederlandse. De indeling naar nationaliteiten in Tabel 4.5 telt het aantal Amerikanen, Britten et cetera. Dit telt dus op tot het aantal nationaliteiten en niet tot het aantal commissarissen.

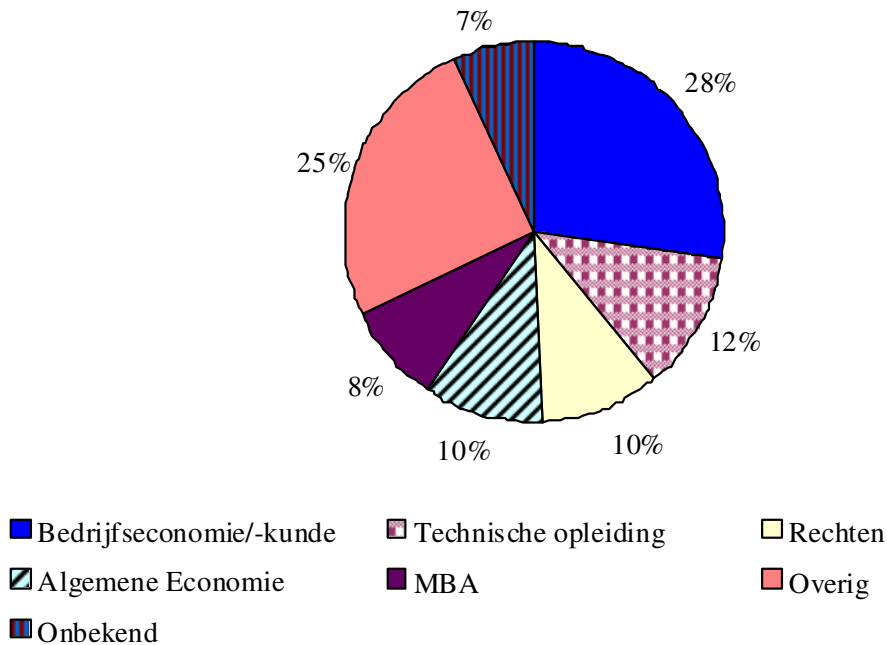
ingenieur. Twaalf procent is zelfs gepromoveerd (Dr), terwijl nog eens twaalf procent een HBO titel of lager bezit. Van 27 leden van de raden van commissarissen is het opleidingsniveau onbekend. De opsplitsing per marktsegment laat – onder andere volgens de Blau-indicatoren – zien dat het opleidingsniveau nauwelijks varieert tussen de indices van AEX en AMX enerzijds en van de AScX en de lokale fondsen anderzijds. Er valt verder op dat er bij lokale fondsen relatief vaker geen opleidingsniveau werd vermeld.

TABEL 4.6
Opleidingsniveau

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-indicator	0,47	0,43	0,27	0,35	0,40
Dr	22	15	6	14	57
Drs / Mr / Ir / Master titel	123	90	64	89	366
HBO titel	14	12	6	12	44
Lager dan HBO	4	2	1	5	12
Anders	1	0	0	0	1
Onbekend	1	6	6	14	27
Academische titel	145	105	70	103	423
Geen academische titel	19	14	7	17	57

Figuur 4.2 en Tabel 4.7 geven inzicht in de opleidingsrichting van de commissarissen. Evenals bij nationaliteit, is het mogelijk dat commissarissen meerdere opleidingen gevolgd hebben. De totalen tellen dan ook op tot een getal dat groter is dan het aantal commissarisposities.

FIGUUR 4.2
Opleidingsrichting



Uit de figuur komt duidelijk naar voren dat economische en juridische opleidingen domineren. Van de commissarissen heeft 56 procent een economische of juridische opleiding gevolgd. Technische opleidingen staan op de tweede plaats in de top 5 (79 leden, 12 procent). Een kwart van de commissarissen heeft een andere opleiding gevolgd en van 48 commissarissen (7 procent) is de opleidingsrichting onbekend.

TABEL 4.7
Opleidingsrichting⁸

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-indicator	0,79	0,68	0,67	0,57	0,66
Bedrijfseconomie/-kunde	54	43	36	52	185
Technische opleiding	26	16	15	22	79
Rechten	23	20	10	18	71
Algemene Economie	33	22	8	7	70
MBA	25	18	6	8	57
Natuurkunde/Scheikunde/e.d.	12	7	5	10	34
Wiskundige opleiding	5	5	3	6	19
Sociologie/Psychologie	5	4	2	3	14
Overig	19	16	6	15	56
Onbekend	7	11	8	22	48

Wanneer we inzoomen op de marktsegmenten, dan valt een grotere vertegenwoordiging van algemene economie op in AEX-bedrijven in vergelijking met de andere segmenten. Daarentegen zijn bedrijfseconomen en bedrijfskundigen relatief meer vertegenwoordigd in de AScX- en lokale fondsen. Verder trekken AEX-bedrijven regelmatig commissarissen aan met een prestigieuze MBA-opleiding, wat bij lokale fondsen veel minder gebeurt. De overige opleidingen, waaronder rechten en de technische opleidingen, tonen geen grote verschillen tussen de marktsegmenten en het beeld is dan ook dat de top 5 voor alle marktsegmenten nagenoeg identiek is, zij het dat (bedrijfs)economische opgeleide commissarissen een enigszins ander profiel hebben.

De Blau-indicatoren liggen hoger dan bij eerdere kenmerken werd gevonden. Dit impliceert dat diversiteit met betrekking tot opleidingsrichting relatief hoog is. Het patroon is vergelijkbaar met eerdere kenmerken: de diversiteit is het grootst voor AEX-fondsen, gevolgd door de AMX- en AScX-fondsen, en tot slot de lokale fondsen.

Tabel 4.8 geeft een overzicht van de diverse expertisegebieden van commissarissen. Ook hier zijn tot twee expertisegebieden per commissaris geïnventariseerd en is het totaal dus groter dan 507. De meeste commissarissen hebben hun kennis opgedaan in het bedrijfsleven, financiering, en bankieren, gevolgd door een groep commissarissen afkomstig uit de techniek, uit investeringsmaatschappijen en uit de juridische wereld. Daarnaast zijn commissarissen afkomstig uit een breed palet aan uiteenlopende expertisegebieden. De functionele expertisegebieden tonen een vergelijkbare verdeling als de opleidingsrichtingen, wat aantoont dat commissarissen in de regel expertise opgedaan hebben in overeenstemming met hun opleiding.

⁸ In deze telling zijn ook de commissarissen met twee verschillende opleidingsrichtingen meegenomen.

TABEL 4.8
Expertisegebied⁹

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-indicator	0,74	0,69	0,74	0,64	0,70
Bedrijfsleven	88	68	36	70	262
Corporate finance & accountancy	26	17	16	23	82
Banken en verzekeraars	29	18	12	12	71
Techniek	21	7	6	7	41
Investerings	7	7	11	11	36
Juridisch	9	6	6	7	28
ICT	4	2	4	11	21
HRM	7	4	2	2	15
Politiek en diplomatie	8	5	1	0	14
MVO en duurzaamheid	4	4	0	3	11
Algemene economie	0	0	2	1	3
Overig	21	26	12	25	84
Onbekend	0	1	0	0	1

Ondanks de overheersing van het expertisegebied bedrijfsleven zijn ook hier de Blau-indicatoren substantieel. De verschillen tussen de marktsegmenten zijn niet groot.

Achtergrond

De achtergrond van de leden van raden van commissarissen zoals weergegeven in Tabel 4.9 bevestigt het voorgaande beeld. Ruim 90% van alle commissarissen heeft als achtergrond het bedrijfsleven. Commissarissen met een academische achtergrond scoren relatief hoog met 25 leden. Commissarissen met een politieke achtergrond zijn geconcentreerd bij AEX- en AMX-vennootschappen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat bij enkele individuen die sterk in meerdere gebieden verankerd zijn het aanwijzen van een primaire achtergrond complex kan zijn. De Blau-indicatoren zijn laag en variëren nauwelijks tussen de marktsegmenten. Dit impliceert dat er weinig variatie is binnen de raden van commissarissen met betrekking tot achtergrond. Bij 64 ondernemingen zijn uitsluitend commissarissen met een achtergrond in het bedrijfsleven benoemd.

TABEL 4.9
Achtergrond

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde Blau-indicator	0,15	0,16	0,13	0,12	0,14
Bedrijfsleven	150	111	75	124	460
Wetenschap	6	5	6	8	25
Politiek	5	5	1	0	11
Overheid(sorgaan)	2	3	1	2	8
Non-profit (anders dan overheid)	2	1	0	0	3

⁹ In deze telling zijn ook de commissarissen met twee verschillende expertisegebieden meegenomen.

Onafhankelijkheid

Best practice bepaling III.2.1 en III.2.2 stellen dat een RvC hooguit één lid mag hebben dat niet als onafhankelijk kan worden beschouwd. Het wordt onwenselijk geacht wanneer een commissaris te kort geleden nog nauwe banden had met dezelfde onderneming (vaak als bestuurder), waar hij of zij nu objectief toezicht op het huidige bestuur dient te houden.

Uit Tabel 4.10 valt af te leiden dat 19 commissarissen de afgelopen vijf jaren als bestuurder verbonden waren aan de onderneming waar men nu toezicht houdt. Hierbij valt vooral op dat de AEX-fondsen relatief sterk vertegenwoordigd zijn, met 7 commissarissen. Voor de lokale fondsen geldt ook een hoger aantal.

TABEL 4.10
Onafhankelijkheid

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Aantal commissarissen dat in de afgelopen vijf jaar werknemer was van de onderneming	7	3	1	8	19

Aanstellingsduur

Tot slot zoomt Tabel 4.11 in op de aanstellingsduur van de commissarissen, welke gemiddeld zeven jaar bedraagt. De verschillen tussen de gemiddeldes per marktsegment zijn klein. Wanneer we de uitsplitsing naar vier zittingstermijnen maken, blijkt dat vooral in de marktsegmenten AScX en lokaal relatief lange aanstellingen terug te vinden zijn. Er zijn 28 commissarissen die de door de Nederlandse Corporate Governance Code gestelde maximumbepoening van 12 jaar overschrijden.

TABEL 4.11
Aanstellingsduur¹⁰

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Gemiddelde aanstellingsduur	5,3	5,5	6,0	4,9	5,3
Standaarddeviatie aanstellingsduur	3,6	3,5	3,4	3,2	3,4
Minimum (gemiddelde)	2,9	2,7	1,0	1,3	1,0
Maximum (gemiddelde)	8,7	8,2	17,6	11,25	17,6
Aantal 1-4 jaar	83	61	38	74	256
Aantal 5-8 jaar	57	38	24	32	151
Aantal 9-12 jaar	20	20	14	14	68
Aantal meer dan 12 jaar	5	6	7	10	28
Onbekend	0	0	0	4	4

¹⁰ Deze cijfers verwijzen naar het gemiddelde van de gemiddelde aanstellingsduur per onderneming. Eerst is dus de gemiddelde aanstellingsduur per onderneming bepaald. Hiervan wordt in deze tabel het gemiddelde, het minimum en het maximum gegeven. De standaardafwijking is de gemiddelde standaardafwijking van de ondernemings-gemiddelden. De onderste vijf rijen van de tabel verwijzen naar het absolute aantal commissarissen.

Samenhang van diversiteitscriteria

Samenvattend kan gesteld worden dat de diversiteit met betrekking tot geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en achtergrond relatief kleiner is dan die met betrekking tot opleidingsrichting en expertise. Verschillen tussen marktsegmenten zijn doorgaans gering. In de discussie rond het benoemen van vrouwen wordt soms beargumenteerd dat het aanbod dusdanig smal is dat kandidaten die passen binnen de expertisevereisten van de raad niet gevonden kunnen worden. Het is in dat perspectief interessant om te bezien of de deelpopulatie van vrouwelijke commissarissen verschilt van die van mannelijke commissarissen op het terrein van kennis en expertise. Evenzo wordt in deze paragraaf bekeken of jonge commissarissen andere kennis en expertise meebrengen dan relatief oudere commissarissen. Tot slot wordt dit punt bekeken voor Nederlandse versus niet-Nederlandse commissarissen. Tabel 4.12 analyseert deze verschillen voor opleidingsniveau.

TABEL 4.12
Geslachtsverschillen, Leeftijdverschillen en Nationaliteitsverschillen voor Opleidingsniveau

	Geslacht		Leeftijd		Nationaliteit	
	Man	Vrouw	≤ 1955	> 1955	NL	Niet-NL
Dr	48	9	51	6	38	19
Drs / Mr / Ir / Master titel	331	35	304	62	271	95
HBO titel	41	3	35	9	34	10
Lager dan HBO	10	2	12	0	9	3
Anders	0	1	1	0	0	1
Onbekend	27	0	23	4	24	3
Academische titel	379	44	355	68	309	114
Geen academische titel	51	6	71	13	67	17
Aantal observaties	457	50	426	81	376	131

Op basis van Tabel 4.12 kan worden afgeleid dat minderheden in de regel eerder een hoger dan een lager opleidingsniveau kennen. Vrouwen hebben in 88 procent van de gevallen een academische titel tegenover 83 procent van de mannen (voor gepromoveerden is het verschil nog groter met 18 versus 11 procent). Commissarissen die jonger zijn dan 55, en die in deze context als jongere gelden, hebben in nagenoeg gelijke mate een academische titel als hun oudere collega's, maar zijn in mindere mate gepromoveerd (7 versus 12 procent). Niet-Nederlanders hebben in de regel eerder een academische titel dan Nederlanders (87 versus 82 procent). Ook buitenlandse commissarissen zijn in grotere mate gepromoveerd dan Nederlanders (10 versus 15 procent).

De vraag die hier gesteld kan worden is in welke mate de drie groepen in Tabel 4.12 overlappen. Is het zo dat ondernemingen diversiteit op meerdere criteria tegelijkertijd bevorderen door jongere, niet-Nederlandse vrouwen te benoemen? Nadere analyses tonen aan dat 60 procent van de commissarissen Nederlandse mannen zijn, die zijn geboren voor 1955. Voor de 203 overige commissarissen geldt dat 20 vrouwen niet-Nederlands zijn en dat 19 vrouwen geboren zijn na 1955. We kunnen dus inderdaad concluderen dat vrouwen ook in hogere mate jong en niet-Nederlands zijn dan mannen¹¹. Overigens hebben mannen en vrouwen gemiddeld ongeveer evenveel commissariaten: ongeveer driekwart van de zetels in beide groepen wordt ingenomen door commissarissen die één positie hebben.

¹¹ Aangezien 111 mannen (24 procent) niet-Nederlander is, tegenover 40 procent van de vrouwen en aangezien 62 mannen (14 procent) geboren zijn na 1955, tegenover 38 procent van de vrouwen.

In Tabel 4.13 wordt bekeken in welke mate er verschillen bestaan tussen de drie groepen met betrekking tot opleidingsrichting. Er bestaan duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen op het gebied van de genoten opleiding: mannen hebben in hogere mate een opleiding in de bedrijfskunde/-economie of een technische opleiding, terwijl vrouwen eerder een MBA, een opleiding tot psycholoog of socioloog of een 'overige' opleiding hebben. Ongeveer 75 procent van de opleidingen van mannen behoort tot de top 5 (zie Figuur 4.2), terwijl dit bij vrouwen 56 procent is.

TABEL 4.13
Geslachtsverschillen, Leeftijdsverschillen en Nationaliteitsverschillen voor Opleidingsrichting

	Geslacht		Leeftijd		Nationaliteit	
	Man	Vrouw	≤ 1955	> 1955	NL	Niet-NL
Bedrijfseconomie/-kunde	174	11	151	34	145	40
Technische opleiding	73	6	67	12	53	26
Rechten	65	6	58	13	59	12
Algemene Economie	64	6	62	8	51	19
MBA	49	8	45	12	33	24
Natuurkunde/Scheikunde/e.d.	31	3	31	3	18	16
Wiskundige opleiding	16	3	14	5	12	7
Sociologie/Psychologie	8	6	11	3	13	1
Overig	40	16	40	16	39	17
Onbekend	47	1	43	5	39	9
Aantal observaties	457	50	426	81	376	131

De vergelijking tussen jongere en oudere commissarissen toont aan dat de verschillen minder geprononceerd zijn dan bij de voorgaande doorsnede. De jongere generatie bestaat voor een marginaal groter deel uit bedrijfseconomen, terwijl de oudere generatie meer algemeen economen bevat. Dit accentverschil neemt echter niet weg dat bij de jongere generatie de top 5 ongeveer in dezelfde mate is vertegenwoordigd als in de oudere generatie. Het lijkt veilig te stellen dat de generaties nauwelijks verschillen wat opleidingsrichting betreft.

Verschillen zijn er wel tussen Nederlandse en niet-Nederlandse commissarissen. Voornamelijk de bètaopleidingen worden eerder bij niet-Nederlandse commissarissen aangetroffen. De categorieën technische opleiding, natuurkunde/scheikunde en wiskunde vertegenwoordigen 18 procent van de diploma's van Nederlanders en 29 procent van de diploma's van niet-Nederlandse commissarissen. Ook de MBA graad is van groter belang voor niet-Nederlanders (14 procent, tegen 7 procent voor Nederlanders). Commissarissen met de Nederlandse nationaliteit hebben eerder een opleiding in de bedrijfseconomie (31 versus 23 procent) of de rechten (13 versus 7 procent).

In Tabel 4.14 komen geslacht-, leeftijds- en nationaliteitsverschillen met betrekking tot expertise aan bod. Bij de geslachtsverschillen is duidelijk dat vrouwen minder expertise meebrengen op het terrein van financiering en accountancy (5 procent tegenover 13 procent voor mannen) en banken en verzekeraars (6 procent tegenover 11 procent voor mannen). Vrouwen hebben daarentegen meer expertise op het terrein van politiek en diplomatie (8 procent), een terrein waarop nauwelijks meer dan 1 procent van de mannelijke commissarissen specifieke expertise hebben, en op overige expertisegerieden (27 procent tegenover 11 procent voor mannen).

TABEL 4.14
Geslachtsverschillen, Leeftijdverschillen en Nationaliteitsverschillen voor Expertise

	Geslacht		Leeftijd		Nationaliteit	
	Man	Vrouw	≤ 1955	> 1955	NL	Niet-NL
Bedrijfsleven	235	27	224	38	203	59
Finance en accountancy	79	3	69	13	62	20
Banken en verzekeraars	67	4	64	7	56	15
Techniek	41	0	38	3	24	17
Investerings	36	0	23	13	29	7
Juridisch	25	3	22	6	24	4
ICT	20	1	19	2	15	6
HRM	14	1	13	2	14	1
Politiek en diplomatie	9	5	13	1	9	5
MVO en duurzaamheid	10	1	9	2	8	3
Algemene economie	3	0	3	0	3	0
Overig	67	17	72	12	60	24
Onbekend	1	0	1	0	1	0
Aantal observaties	457	50	426	81	376	131

Het enige verschil tussen jongere en oudere commissarissen op dit vlak is een accentverschil: oudere commissarissen hebben in grotere mate expertise in de financiering en accountancy terwijl jongere commissarissen meer expertise hebben op het aanpalende terrein van investeringen. Het enige duidelijke verschil tussen Nederlandse en niet-Nederlandse commissarissen is erin gelegen dat niet-Nederlandse commissarissen in hogere mate technische expertise hebben, wat op basis van de verschillen in opleidingsrichtingen te verwachten was.

Een eerste conclusie op basis van bovenstaande gegevens is dat vrouwen en buitenlanders qua opleidingsrichting en expertise bijdragen aan de kennis die in de raad van commissarissen vertegenwoordigd is en daarmee aan de diversiteit. Meer specifiek dragen buitenlanders bij aan kennis op het terrein van bètawetenschappen (wiskunde, natuurkunde), terwijl vrouwen meer bijdragen op het terrein van alfawetenschappen¹². De bevindingen voor opleidingsrichting en expertise lopen synchroon: niet-Nederlanders hebben bijvoorbeeld eerder een opleiding in de techniek en dragen bij met specifieke expertise op technisch gebied. Daarbij hebben de onderscheiden minderheden in de regel een hoger opleidingsniveau dan het gros van de Nederlandse commissarissen.

Leeftijdverschillen lijken minder evident dan de verschillen in geslacht en nationaliteit. Aangezien er bovendien sprake is van overlap tussen de minderheden – vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld jonger dan hun mannelijke collega's – kan gesteld worden dat leeftijd op zichzelf niet onderscheidend is tussen raden voor wat de kennis en expertise betreft.

¹² Vrouwen hebben in grotere mate een 'overige' opleiding, wat gezien de expliciet onderscheiden categorieën in de dataverzameling waarschijnlijk onder de alfawetenschappen valt.

4.2 Ontwikkelingen in diversiteit ten opzichte van 2008

In deze paragraaf wordt geanalyseerd in welke mate er veranderingen in de samenstelling van raden van commissarissen hebben plaatsgevonden ten opzichte van 2008. Daarbij wordt gekeken naar de samenstelling van de groep vertrokken commissarissen, herbenoemde commissarissen en nieuw benoemde commissarissen. Wijzigingen kunnen immers bewerkstelligd worden door nieuwe commissarissen te benoemen die een afwijkend profiel hebben van de zittende leden, maar ook door leden die niet bijdragen aan de diversiteit in de raad, niet herverkiesbaar te stellen. Daarnaast is het interessant om te bezien of leden die diversiteit in de RvC brengen eerder herbenoemd worden. De diversiteitskenmerken zijn dezelfde als in de voorgaande paragraaf, met weglating van de aanstellingsduur.

In Tabel 4.2 werd al aangegeven dat 79 commissarissen zijn herbenoemd, 60 vertrokken en 80 nieuw benoemd. Ook werd in deze tabel een uitsplitsing naar marktsegment gemaakt. Tabel 4.15 karakteriseert de drie populaties naar leeftijd. Aangezien de presentatie van cijfers voor drie groepen commissarissen uitgesplitst naar vier marktsegmenten weinig inzichtelijk is, is ervoor gekozen dit materiaal in Appendix B te presenteren. Tabel B4.15 in Appendix B bevat de uitsplitsing van de vertrokken, herbenoemde en nieuw benoemde commissarissen naar marktsegment, parallel aan Tabel 4.15 hieronder. Waar relevant worden de verschillen tussen marktsegmenten wel in de hoofdtekst besproken.

TABEL 4.15
Leeftijd

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Gemiddelde leeftijd	64	62	58
< 1936	0	0	0
1936-1940	14	8	2
1941-1945	23	24	8
1946-1950	7	36	28
1951-1955	8	6	23
1956-1960	5	3	12
1961-1965	1	2	4
1966-1970	0	0	2
> 1970	1	0	1
Onbekend	1	0	0
Aantal observaties	60	79	80

Er is duidelijk sprake van verjonging binnen de raden van commissarissen ten opzichte van 2008. Er zijn 69 posities vrijgekomen van commissarissen die geboren zijn voor 1945, waarvan slechts 42 ingenomen zijn door bestuurders uit deze leeftijdsgroep – 32 daarvan via herbenoeming¹³. Daar staat tegenover dat tevens 69 posities vrijkwamen van commissarissen die na 1945 geboren zijn, terwijl 117 in 2009 benoemde commissarissen van na 1945 zijn (hiervan zijn er 47 herbenoemd).

De gemiddelde leeftijd per deelgroep in elk marktsegment geeft aan dat de vertrokken commissarissen gemiddeld vijf tot elf jaar ouder zijn dan de nieuw benoemde commissarissen, met uitzondering van de lokale fondsen waar de veranderingen minder sterk zijn (zie Tabel B4.15).

¹³ Het aantal vrijgekomen posities is gelijk aan de vertrokken commissarissen vermeerderd met het aantal herbenoemde commissarissen. Het aantal in 2009 ingenomen posities is gelijk aan het aantal nieuw benoemde commissarissen vermeerderd met het aantal herbenoemde commissarissen.

Tabel 4.16 analyseert de drie groepen commissarissen naar geslacht. Hier is duidelijk sprake van een tendens tot het benoemen van meer vrouwen. Hoewel het aantal mannen gestegen is met 22 procent, is het aantal vrouwen verviervoudigd (de zetels van 10 vrouwelijke commissarissen zijn in 2009 beschikbaar gekomen, terwijl er 20 vrouwen benoemd zijn). Ook is het zo dat het aantal mannen dat herbenoembaar was als fractie van het totaal aantal zetels dat in 2009 beschikbaar kwam aanmerkelijk lager ligt dan ditzelfde percentage voor de vrouwen (52 versus 70 procent). Ook is het aandeel vrouwen in de nieuw benoemde commissarissen hoger (16 procent) dan het aandeel in de herbenoemingen (9 procent). Al met al lijken vrouwen aan een opmars bezig, al moet ook geconstateerd worden dat de cijfers die door Kalma voorgesteld zijn bij een gelijkblijvend tempo nog niet snel gehaald zullen worden¹⁴.

Er zijn duidelijke verschillen tussen de marktsegmenten wat betreft het aandeel van vrouwen onder nieuw benoemde commissarissen (zie Tabel B4.16). Deze verschillen lopen min of meer parallel met het absolute aantal vrouwen in de raden: marktsegmenten waar relatief meer vrouwen benoemd zijn (AEX en AMX) kennen ook een groter aandeel vrouwen onder de nieuw benoemde commissarissen. Er lijkt dus geen sprake te zijn van een inhaalslag van de AScX- en de lokale fondsen.

TABEL 4.16
Geslacht

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Mannen	55	72	67
Vrouwen	3	7	13
Onbekend	2	0	0
Aantal observaties	60	79	80

De nationaliteit van de commissarissen wordt weergegeven in Tabel 4.17. Er zijn geen commissarissen met een dubbele nationaliteit vertrokken of nieuw benoemd. Vier commissarissen met een dubbele nationaliteit zijn herbenoemd, waarvan drie bij AEX-fondsen en één bij een AMX-fonds. De cijfers in Tabel 4.17 geven aan dat er nauwelijks wijzigingen optreden in de verdeling Nederlanders/niet-Nederlanders. Wel is duidelijk, hoewel het een gering aantal commissarissen betreft, dat de samenstelling van de groep buitenlandse commissarissen zich meer richting de top 4 van nationaliteiten beweegt. Er zijn in 2009 twee commissarissen minder met een nationaliteit anders dan de Amerikaanse, Britse, Duitse of Belgische dan in 2008. Daar staat tegenover dat het aantal top 4 nationaliteiten stijgt met negen. Op een totaal van ruim 500 commissarissen zijn deze verschuivingen echter marginaal te noemen.

¹⁴ In 2009 is 9,9 procent van de commissarissen vrouw. In absolute aantallen is het aantal commissariaten dat door vrouwen ingenomen wordt gestegen van 40 naar 50. Wanneer jaarlijks 10 vrouwen meer benoemd worden, is het streefcijfer van plusminus 150 vrouwelijke commissarissen in 2019 gerealiseerd. Uiteraard staat niet vast dat de groei lineair zal zijn.

TABEL 4.17
Nationaliteit

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Nederlander	44	57	60
Niet-Nederlander	13	22	20
Onbekend	3	0	0
VS	0	5	5
VK	4	10	5
Duitsland	0	1	3
België	3	1	3
Overig	6	9	4
Aantal observaties*	60	79	80

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

Het opleidingsniveau van de drie groepen commissarissen wordt weergegeven in Tabel 4.18. Hoewel alle vertrekkende commissarissen een academische graad bezitten, heeft 18 procent van de nieuw benoemde commissarissen deze graad niet. Het kan zo zijn dat onder de vertrekkende commissarissen van wie het opleidingsniveau onbekend is een groot deel geen academische graad bezat, waardoor de conclusie verzwakt wordt, maar de suggestie wordt gewekt dat het gemiddelde opleidingsniveau is gedaald. Dit impliceert wel dat de diversiteit met betrekking tot opleidingsniveau is toegenomen.

TABEL 4.18
Opleidingsniveau

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Dr	3	9	9
Drs / Mr / Ir / Master	44	60	53
HBO	0	5	13
Lager dan HBO	0	3	1
Anders	0	0	0
Onbekend	13	2	4
Academische titel	47	69	62
Geen academische titel	0	8	14
Aantal observaties	60	79	80

De opleidingsrichtingen van de commissarissen worden toegelicht in Tabel 4.19. Uit de tabel blijkt dat 72 procent van de vrijgekomen posities bezet was door een commissaris met een top 5 opleiding (bedrijfseconomie, technische opleiding, rechten, algemene economie of MBA). De ingenomen posities zijn voor 75 procent bezet door personen die deze opleidingen genoten hebben. Dit suggereert enige concentratie in de opleidingsrichtingen naar de top 5. De informatie in Tabel B4.19 geeft aan dat dit beeld over alle marktsegmenten heen gevonden wordt.

TABEL 4.19
Opleidingsrichting

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Bedrijfseconomie	17	30	35
Technische opleiding	11	14	14
Rechten	6	11	9
Algemene Economie	4	10	9
MBA	7	8	9
Natuurkunde e.d.	3	4	4
Wiskundige opleiding	1	2	1
Sociologie/Psychologie	0	3	4
Overig	4	8	10
Onbekend	14	8	6
Aantal observaties*	60	79	80

* Het totaal aantal observaties is hoger dan het totaal aantal commissarissen vanwege dubbele opleidingsrichtingen

In Tabel 4.20 wordt het expertisegebied van de vertrokken, herbenoemde en nieuw benoemde commissarissen beschreven. Wanneer de kennis van de vrijgekomen commissariaten wordt vergeleken met die van de ingenomen commissariaten blijken de verschillen gering te zijn: geen enkel expertisegebied is meer dan 3 procent meer of minder vertegenwoordigd in 2009 dan in 2008. Indien de vertrokken commissarissen vergeleken worden met de nieuw benoemde commissarissen zijn de verschillen groter. Dan blijkt dat er ook op dit punt concentratie rond de top 5 te observeren is: 64 procent van de vertrokken commissarissen heeft expertise op één van de vijf meest populaire terreinen, terwijl dit voor 73 procent van de nieuw benoemde commissarissen het geval is. Aangezien de laatste groep in absolute aantallen groter is dan de eerste, betekent dit dat de diversiteit met betrekking tot expertise gedaald lijkt te zijn op het niveau van de gehele populatie.

TABEL 4.20
Expertisegebied

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Bedrijfsleven	25	46	41
Finance/accountancy	10	17	18
Banken en verzekeraars	9	13	3
Techniek	4	7	7
Investerings	1	3	8
Juridisch	3	6	3
ICT	1	3	7
HRM	1	3	0
Politiek en diplomatie	3	2	3
MVO en duurzaamheid	1	0	4
Algemene economie	2	0	1
Overig	11	7	11
Onbekend	6	0	0
Aantal observaties*	60	79	80

* Het totaal aantal observaties is hoger dan het totaal aantal commissarissen vanwege dubbele expertisegebieden

In Tabel 4.21 wordt aandacht besteed aan de achtergrond van commissarissen. De dominantie van commissarissen met een achtergrond die primair in het bedrijfsleven ligt persisteert. Van de vertrokken commissarissen heeft 10 procent geen primaire achtergrond in het bedrijfsleven, voor de herbenoemde commissarissen is dit 11 procent en voor de nieuw benoemde commissarissen is het percentage ook 11 procent.

TABEL 4.21
Achtergrond

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Bedrijfsleven	54	70	71
Wetenschap	2	3	4
Politiek	2	2	2
Overheid(sorgaan)	0	4	1
Not for profit	0	0	2
Onbekend	2	0	0
Aantal observaties	60	79	80

Met betrekking tot de onafhankelijkheid van commissarissen, zoals weergegeven in Tabel 4.22, treden nauwelijks wijzigingen op. Mede op basis van Tabel B4.22 is de conclusie te trekken dat twee commissarissen die recent werknemer van de vennootschap waren inmiddels zijn vertrokken, dat drie dergelijke commissarissen zijn herbenoemd en dat er nog eens twee nieuw benoemd zijn. Dit fenomeen speelt voornamelijk bij de lokale fondsen, die verantwoordelijk zijn voor 5 van de 7 observaties.

TABEL 4.22
Onafhankelijkheid

	Vertrokken	Herbenoemd	Nieuw benoemd
Aantal commissarissen dat in de afgelopen vijf jaar werknemer was van de onderneming	2	3	2

De bevindingen op het niveau van de drie hierboven onderscheiden groepen geven inzicht in de aanwezigheid van bepaalde typen commissarissen in de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, maar geven slechts beperkt inzicht in de ontwikkeling in diversiteit op het niveau van de representatieve vennootschap. Het is immers voor een raad die veel niet-Nederlanders in zijn midden kent eerder zaak om Nederlanders te benoemen dan voor een raad die al voor een groot deel uit Nederlanders bestaat. Om inzicht te verschaffen in deze materie is de veranderingsruimte op het niveau van de vennootschap en per diversiteitscriterium bepaald. Dat wil zeggen dat per vennootschap en per criterium is bepaald wat de maximale Blau-indicator in 2009 had kunnen zijn, gegeven het aantal posities dat voor invulling in aanmerking kwam. De onbenutte veranderingsruimte, dat wil zeggen het verschil tussen de maximale en de gerealiseerde diversiteit, is een indicatie van de mate waarin vennootschappen de mogelijkheid onbenut hebben gelaten om ‘diverse’ commissarissen te benoemen. Tabel 4.23 toont de resultaten wanneer uitsluitend gekeken wordt naar de nieuwe benoemingen. In de bijlage is Tabel B4.23 opgenomen, waarin tevens gekeken wordt naar de onbenutte veranderingsruimte wanneer ook herbenoemingen afgekeurd zouden worden indien deze niet bijdragen aan de diversiteit binnen de raad.

Een opmerking vooraf is dat de onbenutte ruimte ook gevoelig is voor de samenstelling. Wanneer een raad van vier commissarissen nalaat één vrouw te benoemen, is dat een onbenut potentieel van 0,75 in een raad

met vier mannen en een onbenut potentieel van 0,25 in een raad met drie mannen en een vrouw. Indien aangenomen wordt dat er afnemende meeropbrengsten aan diversiteit kleven, is dit echter geenszins als een beperking van de methode te zien. Voorts is het zo dat het benoemen van een enkele commissaris uiteraard een groter effect heeft in kleine raden van commissarissen. Daar staat echter tegenover dat in grote raden meer commissarissen benoemd worden. Het effect van één (her)benoeming in een raad met vier leden is identiek aan het effect van twee herbenoemingen in een raad met acht leden.

De analyse betreft uiteraard uitsluitend de 54 fondsen waar een nieuwe benoeming heeft plaatsgevonden¹⁵. Daarbij valt op dat nieuwe benoemingen in hogere mate bij AEX-vennootschappen hebben plaatsgevonden (17 van de 20 vennootschappen) dan bij de andere marktsegmenten.

TABEL 4.23
Veranderingsruimte

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Leeftijd					
Gemiddelde Blau-indicator	0,77	0,89	0,77	0,68	0,79
Onbenutte veranderingsruimte	0,05	0,01	0,02	0,04	0,02
Geslacht					
Gemiddelde Blau-indicator	0,46	0,21	0,24	0,07	0,25
Onbenutte veranderingsruimte	0,31	0,53	0,63	0,76	0,55
Nationaliteit					
Gemiddelde Blau-indicator	0,47	0,38	0,17	0,27	0,34
Onbenutte veranderingsruimte	0,19	0,21	0,33	0,43	0,31
Opleidingsniveau					
Gemiddelde Blau-indicator	0,43	0,42	0,30	0,39	0,38
Onbenutte veranderingsruimte	0,19	0,11	0,09	0,11	0,12
Opleidingsrichting					
Gemiddelde Blau-indicator	0,80	0,80	0,57	0,55	0,68
Onbenutte veranderingsruimte	0,07	0,09	0,29	0,32	0,19
Expertisegebied					
Gemiddelde Blau-indicator	0,77	0,66	0,73	0,74	0,73
Onbenutte veranderingsruimte	0,07	0,13	0,15	0,16	0,12
Achtergrond					
Gemiddelde Blau-indicator	0,15	0,24	0,16	0,12	0,17
Onbenutte veranderingsruimte	0,29	0,22	0,07	0,23	0,21
Aantal ondernemingen	17	12	9	16	54

¹⁵ Tabel B4.23 betreft die fondsen waar een herbenoeming of een nieuwe benoeming heeft plaatsgevonden. Dit zijn 79 vennootschappen, waarbij blijkt dat AMX- en lokale fondsen relatief weinig (her)benoemingen hebben gehad. In het geval van één lokaal fonds is de analyse onmogelijk omdat geen informatie over de benoemingstermijn te vinden is. Wel is duidelijk dat hier geen nieuwe benoemingen hebben plaatsgevonden.

Uit de analyse volgt dat de onbenutte veranderingsruimte vooral voor geslacht, nationaliteit en achtergrond substantieel is.

De Blau-indicatoren voor geslacht hadden op 0,80 kunnen liggen wanneer de fondsen gebruik hadden gemaakt van de ruimte die voor nieuwe benoemingen ontstaan was. Aangezien deze ruimte niet is aangewend, is de indicator voor deze fondsen gemiddeld 0,25. Bij de lokale fondsen zijn de bevindingen verreweg het opmerkelijkst: de indicator (gemiddeld 0,07) had 12 keer hoger kunnen liggen wanneer alle ruimte benut was.

De Blau-indicatoren voor nationaliteit hadden bijna het dubbele kunnen zijn van wat feitelijk gerealiseerd is. Ook met betrekking tot de primaire achtergrond van commissarissen was een sterk hogere indicator mogelijk geweest: waar nu 0,17 wordt gerealiseerd, was dit 0,38 geweest indien alle ruimte zou zijn benut. Verschillen tussen marktsegmenten zijn in de regel in lijn met de stelling dat lokale fondsen en AScX-fondsen meer veranderingsruimte onbenut hebben gelaten dan AEX- en AMX-fondsen. De uitzondering hierop is de achtergrond van commissarissen, waar AScX-fondsen aanmerkelijk beter presteren dan vennootschappen in de andere segmenten.

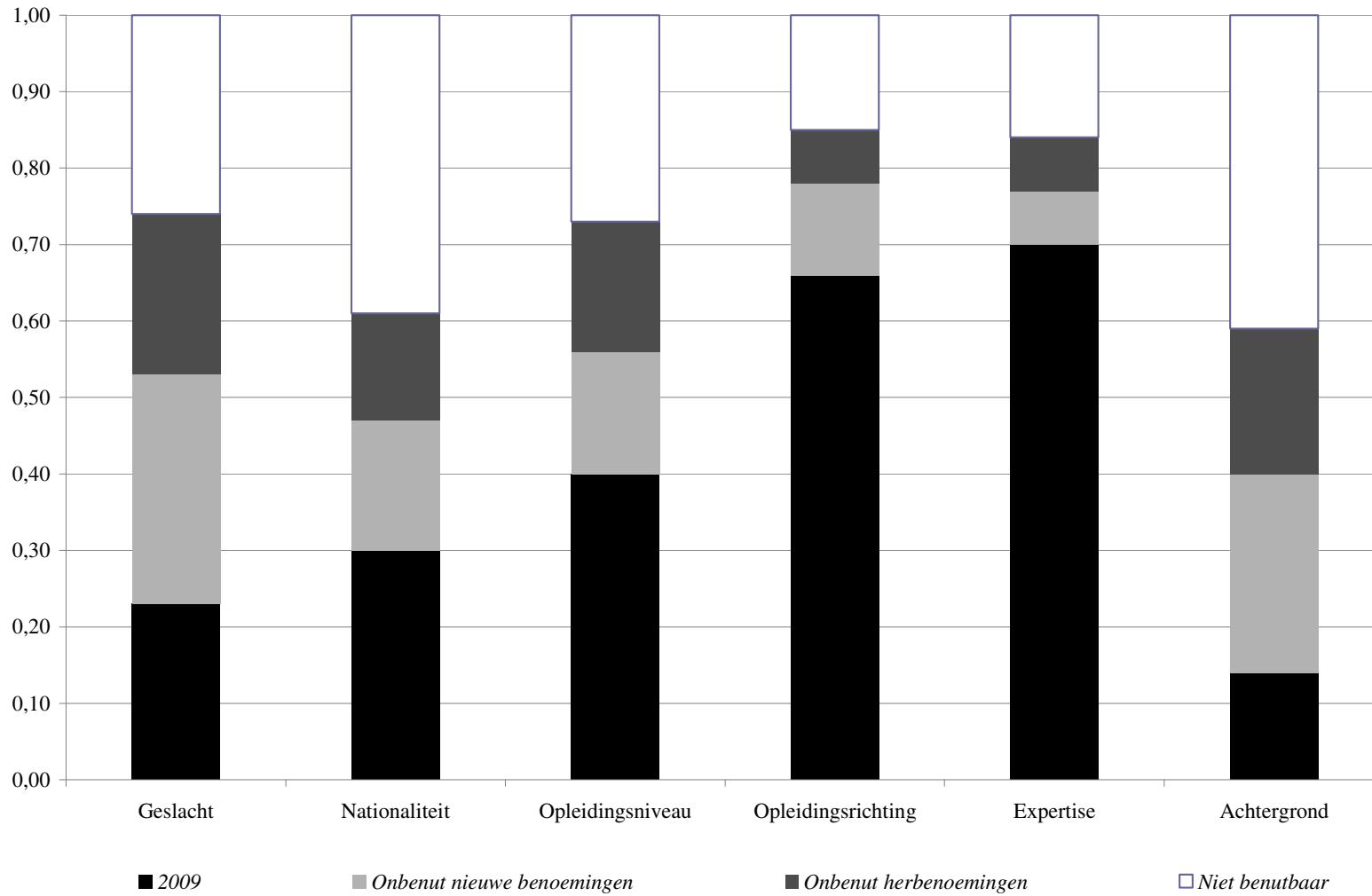
Voor deze drie kenmerken (geslacht, nationaliteit en achtergrond) is het niet zo dat de 54 fondsen welke het betreft een gemiddeld sterk hogere of lagere Blau-indicator hebben dan de 45 overige fondsen; het betreft dus niet de voorlopers of de achterhoede.

De indicatoren voor de overige kenmerken zijn in grotere mate dichtbij het maximaal haalbare. De indicator voor leeftijd is praktisch op het maximum aanbeland. Wat opleidingsniveau betreft zou nog ontwikkeling mogelijk zijn geweest (van 0,38 naar 0,50), maar de vraag is of dit wenselijk is omdat dit ten koste zou moeten gaan van het gemiddelde opleidingsniveau. Met betrekking tot opleidingsrichting en expertisegebied is tevens een beperkte ontwikkeling mogelijk. Voor de opleidingsrichting bestond deze ruimte vooral voor AScX- en lokale fondsen. De 54 vennootschappen vormen met betrekking tot deze criteria ook geen voor- of achterhoede ten opzichte van alle 99 vennootschappen.

Tot slot worden kort de bevindingen besproken wanneer tevens de herbenoemingen een instrument zouden zijn om diversiteit te bevorderen (zie Tabel B4.23 in de bijlage). De maximale Blau-indicator is hier uiteraard hoger omdat meer commissarissen vervangen hadden kunnen worden. In termen van bevindingen is het ook hier zo dat de voornaamste onbenutte ruimte ligt bij geslacht, nationaliteit en achtergrond. Opleidingsniveau komt nu tevens in dit rijtje voor, met dezelfde kwalificatie die hierboven gemaakt is. Voor leeftijd, opleidingsrichting, en expertise is de ruimte in hogere mate gebruikt.

Figuur 4.3 (op de volgende pagina) geeft een samenvattend overzicht van de diversiteit in 2009 weer voor alle 99 vennootschappen. In de onderste delen van de balken is te zien hoe hoog de diversiteit in 2009 was. Zoals reeds in de voorgaande paragraaf bleek, is de diversiteit voor opleidingsrichting en expertisegebied hoger dan die voor bijvoorbeeld geslacht en achtergrond. Daarboven wordt aangegeven welk veranderpotentieel onbenut is gelaten door nieuwe benoemingen niet optimaal in te zetten voor het bewerkstelligen van diversiteit. Waar de diversiteit in 2009 al hoog was, is uiteraard minder ruimte voor verandering en is de onbenutte veranderingsruimte kleiner. Vooral bij geslacht en achtergrond is de onbenutte ruimte substantieel. Voorts wordt de ruimte bekeken die onbenut is gelaten door commissarissen die niet bijdragen aan diversiteit niet te herbenoemen. Hieruit blijkt dat de indicatoren gemiddeld rond 0,60 tot 0,85 hadden kunnen liggen, maar dat door onbenutte ruimte tussen 0,15 en 0,70 is gerealiseerd. De witte balken bovenaan geven aan dat het maximum van de indicatoren niet te behalen was omdat sommige commissarissen in 2009 nog niet het einde van de benoemingstermijn hadden bereikt.

FIGUUR 4.3
Overzicht Blau-indicatoren



4.3 Samenstelling van kerncommissies

Deze paragraaf richt zich op de samenstelling van de volgende kerncommissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie. Wanneer we naar de omvang van de kerncommissies kijken, dan zien we dat de auditcommissie veruit de meeste leden telt (gesommeerd 193), gevolgd door de remuneratiecommissie met in totaal 173 leden en tot slot de benoemingscommissie met opgeteld 163 leden. Voor AEX-bedrijven zijn de drie kerncommissies nagenoeg even groot, terwijl voor AMX-bedrijven de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie aanmerkelijk kleiner zijn dan de auditcommissie.

Ook bij deze analyse is telkens een uitsplitsing naar marktsegment gemaakt maar wederom is om pragmatische redenen er voor gekozen, om die details alleen in Appendix C te tonen.

Achtereenvolgens wordt aandacht geschonken aan de deelonderwerpen leeftijd, geslacht, nationaliteit, kennis en expertise, achtergrond en onafhankelijkheid.

Leeftijd

Gemiddeld zijn de leden van de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie respectievelijk 62, 63 en 63 jaar oud. Dit ligt twee tot drie jaren hoger dan het gemiddelde van de totale populatie van commissarissen, welke 60 jaar bedraagt. Net als voor de totale populatie ligt de hoogste frequentie voor de drie kerncommissies in de leeftijdscategorie 1946-1950. Er zetelen nauwelijks commissarissen jonger dan vijftig in kerncommissies. Er zijn geen markante verschillen tussen de diverse marktsegmenten te bespeuren. Tabel 4.24 geeft een overzicht van de verdeling van de kerncommissies over leeftijdsgroepen.

TABEL 4.24
Leeftijd

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Gemiddelde	62	63	63
< 1936	2	0	0
1936-1940	18	19	19
1941-1945	44	55	54
1946-1950	70	62	57
1951-1955	29	23	17
1956-1960	20	10	13
1961-1965	9	3	2
1966-1970	1	1	1
> 1970	0	0	0
Aantal observaties	193	173	163

Geslacht

Opgedeeld naar geslacht bevestigen de cijfers voor de drie kerncommissies het algemene beeld van de totaalpopulatie. Ook hier is er een overwicht van mannen: in de auditcommissie bedraagt het aantal mannen 90,2%, in de remuneratiecommissie 89,0% en in de benoemingscommissie 90,8%. Opnieuw scoren AEX-bedrijven hoger dan de andere marktsegmenten. In de auditcommissie van AEX-bedrijven zetelen 15% vrouwen, in de remuneratiecommissie 17% en in de benoemingscommissie 12%. Lokale fondsen scoren hier het slechtst. In de remuneratiecommissie zetelen daar 4% vrouwen, in de benoemingscommissie 8% en in de auditcommissie zelfs geen enkele vrouw. De andere marktsegmenten scoren percentages tussen 6 en 10% (zie Tabel C4.25).

TABEL 4.25
Geslacht

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Mannen	174	154	148
Vrouwen	19	19	15
Aantal observaties	193	173	163

Nationaliteit

Tabel 4.26 geeft inzicht in de nationaliteit van leden van de drie kerncommissies. Het percentage Nederlanders ligt in de lijn van het cijfer van de totale populatie. In vergelijking met het totale percentage van 74% ligt de fractie Nederlanders in respectievelijk de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie op 72%, 71% en 72%. Van de niet-Nederlanders zijn commissarissen met de Amerikaanse nationaliteit het sterkst vertegenwoordigd, gevolgd door commissarissen met de Britse nationaliteit. Wederom is dit vooral op het conto van de AEX-bedrijven te schrijven. Zo zetelen 10 van de 14, 11 van de 17 en 8 van de 14 commissarissen met Amerikaanse nationaliteit in AEX-bedrijven (cijfers voor respectievelijk de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie: zie Tabel C4.26 in Bijlage C voor de details). De Belgische en Duitse nationaliteit nemen opnieuw plaatsen drie en vier in. Nationaliteiten die minder dan drie maal voorkomen zijn als ‘overig’ aangemerkt.

TABEL 4.26
Nationaliteit

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Nederlander	142	127	119
Niet-Nederlander	54	51	47
VS	14	17	14
VK	11	12	11
Duitsland	11	4	4
België	9	5	5
Overig	9	13	13
Aantal observaties*	196	178	166

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

Kennis en expertise

Commissarissen die deel uitmaken van een kerncommissie hebben gemiddeld genomen een iets hoger opleidingsniveau. Terwijl voor de totale populatie geldt dat 76% van de leden een master of een vergelijkbare titel van doctorandus, meester of ingenieur heeft, ligt dit percentage voor de auditcommissie op 74%, voor de remuneratiecommissie op 81% en voor de benoemingscommissie eveneens op 81%. De overgrote meerderheid van alle leden van een kerncommissie bezit een academische titel: 86% van de auditcommissie, 88% van de remuneratiecommissie en 91% van de benoemingscommissie. Het aantal leden met een doctorstitel ligt in kerncommissies iets lager dan de totale populatie. Slechts van een handvol commissarissen in de kerncommissies is het precieze opleidingsniveau niet bekend (zie Tabel 4.27). Opnieuw doet dit probleem zich vooral voor bij lokale fondsen.

TABEL 4.27
Opleidingsniveau

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Dr	23	13	16
Drs/Mr/Ir/Master	143	140	132
HBO	19	12	11
Lager dan HBO	0	6	3
Anders	1	0	0
Onbekend	7	2	1
Academische titel	166	153	148
Geen academische titel	27	20	15
Aantal observaties	193	173	163

Het tweede aspect van kennis en expertise betreft de opleidingsrichting van de commissarissen. Tabel 4.28 geeft hier meer inzicht in. Evenals bij nationaliteit, is het mogelijk dat leden van kerncommissies meerdere opleidingen gevolgd hebben. De totalen tellen dan ook op tot een getal dat groter is dan het aantal posities in de kerncommissies. De tabel laat zien dat de meeste voorkomende opleidingsrichting in de drie kerncommissies nog steeds bedrijfseconomie is (respectievelijk 77, 60 en 61 leden van de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie). In vergelijking met de totale populatie zetelen er echter minder commissarissen met een technische opleiding in de drie kerncommissies; terwijl dit op de tweede plaats staat voor de totale populatie, zakt dit voor de kerncommissies terug naar een vierde plaats. In de kerncommissies vinden we meer leden terug met een algemeen economische achtergrond en met een juridische achtergrond. Met name in de auditcommissie zijn er veel leden met een algemeen economische achtergrond (40 leden versus 22 en 25 voor de twee andere commissies). Leden met een juridische achtergrond vinden we dan weer relatief meer in de remuneratiecommissie (33 leden) en in de benoemingscommissie (28 leden). Ook het relatieve gewicht van prestigieuze MBA opleidingen in de drie kerncommissies valt op.

Opgedeeld naar marktsegmenten, zien we (in Bijlage C) opnieuw dat er een grotere vertegenwoordiging van algemene economie is in AEX-vennootschappen, terwijl bedrijfseconomen en bedrijfskundigen relatief meer vertegenwoordigd zijn in de AMX- en AScX-vennootschappen.

TABEL 4.28
Opleidingsrichting

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Bedrijfseconomie/-kunde	77	60	61
Algemene Economie	40	22	25
Technische opleiding	25	26	25
Rechten	23	33	28
MBA	21	23	19
Natuurkunde/Scheikunde	15	14	13
Wiskundige opleiding	10	5	4
Sociologie/Psychologie	4	6	5
Overig	24	21	24
Onbekend	11	9	7
Aantal observaties	274	219	211

Vervolgens gaat Tabel 4.29 dieper in op de diverse expertisegebieden van commissarissen.¹ De dominantie van een achtergrond in het bedrijfsleven valt duidelijk op met 98, 113 en 106 leden voor respectievelijk de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie. Wanneer we de drie kerncommissies verder vergelijken, dan valt op dat financiering en bankieren duidelijk oververtegenwoordigd zijn in de auditcommissie in vergelijking met de twee andere kerncommissies. Maar liefst 94 leden hebben hun kennis in deze twee expertisegebieden opgedaan (tegenover 33-34 leden in de andere twee kerncommissies). Techniek is relatief zwaarder vertegenwoordigd in de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie, in vergelijking met de auditcommissie.

TABEL 4.29
Expertisegebied

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Bedrijfsleven	98	113	106
Financiering	50	17	16
Bankieren	44	17	17
Techniek	21	15	17
Investeringsen	17	7	9
Juridisch	11	13	8
ICT	7	4	3
HRM	7	12	10
Politiek/diplomatie	5	5	4
MVO/duurzaamheid	7	2	3
Overig	23	32	33
Onbekend	0	1	1
Aantal observaties	290	238	227

¹ Ook hier zijn tot twee expertisegebieden per commissaris geïnventariseerd en is het totaal dus groter dan het aantal zetels in de kerncommissies.

Achtergrond

Niet verrassend komt meer dan 90% van de leden van de drie kerncommissies uit het bedrijfsleven. Tussen de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de benoemingscommissie zijn er geen noemenswaardige verschillen te bespeuren. De top 3 wordt vervolledigd door commissarissen met een academische en een politieke achtergrond. In absolute getallen zijn deze categorieën echter erg klein. Twee tot drie leden uit de kerncommissies komen bijvoorbeeld uit de politiek. Tabel 4.30 geeft een overzicht van de andere categorieën.

TABEL 4.30
Achtergrond

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Bedrijfsleven	178	157	151
Wetenschap	8	6	4
Politiek	3	3	2
Overheid(sorgaan)	3	5	4
Non-profit	1	2	2
Onbekend	0	0	0
Aantal observaties	193	173	163

Onafhankelijkheid

Uit Tabel 4.31 valt af te leiden dat 16 commissarissen de afgelopen vijf jaren als bestuurder verbonden waren aan de onderneming waar zij nu in een kerncommissie zitting hebben. Net als bij de totale populatie valt hierbij vooral op dat de AEX-fondsen en de lokale fondsen relatief sterk vertegenwoordigd zijn met 7 respectievelijk 5 commissarissen. Merk op dat voor AScX-fondsen er geen commissarissen zitting hebben in een kerncommissie, terwijl ze de afgelopen vijf jaren als bestuurder verbonden waren aan de onderneming.

TABEL 4.31
Onafhankelijkheid

	Auditcommissie	Remuneratiecommissie	Benoemingscommissie
Aantal commissarissen dat in de afgelopen vijf jaar werknemer was van de onderneming	7	5	4

4.4 Samenstelling van de deelpopulatie voorzitters raden van commissarissen

In deze paragraaf wordt een uitsplitsing gemaakt naar voorzitters en overige commissarissen.²

Net als in de voorgaande paragraaf wordt achtereenvolgens aandacht geschonken aan de deelonderwerpen leeftijd, geslacht, nationaliteit, kennis en expertise, achtergrond en onafhankelijkheid, waarna tenslotte nog het aspect van de aanstellingsduur wordt behandeld.

Leeftijd

Voorzitters zijn gemiddeld drie jaren ouder dan de andere leden van de raad van commissarissen. Bij AEX-fondsen en AMX-fondsen is dit zelfs vier respectievelijk vijf jaren. In vergelijking met de overige leden zien we dat relatief de meeste voorzitters zich in de leeftijdscategorieën 1941-45, 1946-50 en 1936-40 bevinden. We vinden, in tegenstelling tot de andere leden, nauwelijks voorzitters in de categorieën 1951-55 en 1956-60. Deze scheve verdeling bevestigt dat voorzitters gemiddeld ouder zijn dan de andere leden. Tabel 4.32 laat de verdeling zien over de diverse geboortejaren en marktsegmenten.

TABEL 4.32
Leeftijd

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Gemiddelde leeftijd	66	62	65	60	61	59	61	58	63	60
Aantal geboren in of voor 1935	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
Aantal geboren in 1936-1940	5	17	4	11	2	6	4	8	15	42
Aantal geboren in 1941-1945	11	34	12	20	5	9	10	18	38	81
Aantal geboren in 1946-1950	4	56	6	30	6	23	11	31	27	140
Aantal geboren in 1951-1955	1	21	1	16	5	13	2	22	9	72
Aantal geboren in 1956-1960	0	12	0	20	2	7	6	9	8	48
Aantal geboren in 1961-1965	0	2	0	3	0	4	0	8	0	17
Aantal geboren in 1966-1970	0	1	0	1	0	1	0	2	0	5
Aantal geboren in of na 1971	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2

Noot: vz = voorzitter

Geslacht

Tabel 4.33 laat de verdeling naar geslacht zien van de voorzitters in vergelijking met de andere leden. Hier valt meteen op dat er geen enkele vrouw een voorzittersfunctie vervuld bij een raad van commissarissen in Nederland. Hoewel er bij de andere leden toch nog 12% vrouwen terug te vinden zijn, trekt deze lijn zich niet door tot de voorzittersrol. Opmerkelijk is dat er ook bij AEX-bedrijven geen enkele vrouw voorzitter is, terwijl dit marktsegment duidelijk beter scoort op vrouwelijke aanwezigheid onder de overige leden.

² Daarbij dient opgemerkt te worden dat van één lokaal fonds in het jaarverslag niet aangegeven wordt welke commissaris de voorzitter van de raad is. Alle commissarissen van dit fonds zijn als lid aangemerkt en het aantal voorzitters bij lokale fondsen is gelijk aan 34.

TABEL 4.33
Geslacht

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Mannen	21	116	23	91	20	57	34	95	98	359
Vrouwen	0	28	0	11	0	6	0	5	0	50

Noot: vz = voorzitter

Nationaliteit

Terwijl er onder de andere leden ruim 29% commissarissen zijn met een niet-Nederlandse nationaliteit, zien we dat dit percentage aanzienlijk daalt bij de deelpopulatie van de voorzitters. Nauwelijks 15% van de voorzitters heeft een niet-Nederlandse nationaliteit. Deze 15 voorzitters komen voornamelijk uit vier landen. Gemeten naar absolute aantallen, komen de meeste niet-Nederlandse voorzitters uit België (vier maal), gevolgd door drie voorzitters uit het VK (waarvan twee bij AEX-fondsen), twee voorzitters uit de VS en ook twee voorzitters uit Duitsland.

TABEL 4.34
Nationaliteit

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Aantal Nederlanders	15	85	20	72	18	53	30	82	83	292
Aantal niet-Nederlanders	6	59	3	30	2	10	4	18	15	117
VS	0	22	2	8	0	8	0	3	2	34
VK	2	14	0	6	0	2	1	4	3	26
België	0	2	1	5	1	3	2	6	4	16
Duitsland	1	8	1	5	0	1	0	0	2	14

Noot: vz = voorzitter

Kennis en expertise

Er is nagenoeg geen verschil tussen de voorzitter en de andere leden van de RvC inzake opleidingsniveau. Tabel 4.35 laat zien dat ongeveer 87% van de voorzitters en 88% van de andere leden een academische titel bezit. Van zeven voorzitters is het opleidingsniveau niet bekend. Dit informatieprobleem doet zich met name voor bij de lokale fondsen. Slechts één voorzitter heeft een opleidingsniveau lager dan HBO. Op één voorzitter na hebben alle voorzitters van AEX-bedrijven een master of equivalente titel. HBO titels zijn relatief meer aanwezig onder voorzitters van AScX-fondsen in vergelijking tot de andere drie marktsegmenten.

TABEL 4.35
Opleidingsniveau

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Dr	0	22	1	14	2	4	2	12	5	52
Drs / Mr / Ir / Master titel	20	103	20	70	11	53	24	65	75	291
HBO titel	1	13	2	10	5	1	2	10	10	34
Lager dan HBO	0	4	0	2	0	1	1	4	1	11
Anders	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Onbekend	0	1	0	6	2	4	5	9	7	20
Academische titel	20	125	21	84	13	57	26	77	80	343
Geen academische titel	1	18	2	12	5	2	3	14	11	46

Noot: vz = voorzitter

Wat de opleidingsrichting betreft is bedrijfseconomie onder voorzitters de nummer één, net als voor de andere leden. De rangorde van de rest van de top 5 verschilt wel tussen voorzitters en andere leden. Terwijl een technische opleiding sterk vertegenwoordigd is onder de overige leden (tweede plaats), is dit veel minder het geval onder voorzitters (vierde plaats). Rechten neemt de tweede plaats in bij voorzitters, gevolgd door algemene economie. Bij de overige leden staan deze opleidingen op de vierde respectievelijk derde plaats. Van 12 voorzitters is de opleidingsrichting onbekend, hetgeen verreweg het vaakst voorkomt bij lokale fondsen (zie Tabel 4.36).

TABEL 4.36
Opleidingsrichting

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Bedrijfseconomie/-kunde	11	43	8	35	12	25	14	37	45	140
Technische opleiding	3	23	3	13	0	15	6	16	12	67
Rechten	3	20	6	14	2	7	7	12	18	53
Algemene Economie	2	31	7	15	2	6	2	5	13	57
MBA	2	23	1	17	1	5	0	8	4	54
Natuurkunde/Scheikunde/e.d.	3	9	0	7	0	5	1	9	4	30
Wiskundige opleiding	0	5	0	5	1	2	1	5	2	17
Sociologie/Psychologie	0	5	0	4	0	2	0	3	0	14
Overig	2	17	1	15	0	6	3	12	6	50
Onbekend	0	7	1	10	3	5	8	14	12	36

Noot: vz = voorzitter

Bij de verschillende expertisegebieden zijn er geen grote verschillen tussen voorzitters en andere leden waar te nemen. De meeste voorzitters hebben een expertise opgebouwd in het bedrijfsleven, financiering en het bankwezen. Andere expertisegebieden komen relatief weinig voor. Tabel 4.37 geeft de cijferdetails voor de diverse marktsegmenten weer.

TABEL 4.37
Expertisegebied

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Bedrijfsleven	17	71	15	53	10	26	21	49	63	199
Finance & accountancy	5	21	3	14	2	14	6	18	15	67
Banken en verzekeraars	2	27	5	13	4	8	5	6	17	34
Techniek	2	19	1	6	0	6	2	5	5	36
Investerings	0	7	1	6	3	8	1	10	5	31
Juridisch	0	9	2	4	1	5	4	3	7	21
ICT	0	4	0	2	0	4	1	10	1	20
HRM	2	4	2	3	1	1	1	1	6	9
Politiek en diplomatie	0	8	2	3	0	1	0	0	2	12
MVO en duurzaamheid	0	4	0	4	0	0	2	1	2	9
Algemene economie	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2
Overig	3	18	5	21	4	8	2	23	14	70
Onbekend	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Noot: vz = voorzitter

Achtergrond

Ruim 94% van alle voorzitters heeft een achtergrond in het bedrijfsleven. Enkel zes voorzitters hebben een andere achtergrond. Twee komen uit de wetenschap, twee hebben een politieke achtergrond en twee hebben de overheidsadministratie als achtergrond. Geen enkele voorzitter komt uit de non-profit sector. Ook bij de andere leden is deze achtergrond ondervertegenwoordigd (zie Tabel 4.38).

TABEL 4.38
Achtergrond

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Bedrijfsleven	21	129	21	90	18	57	32	92	92	368
Wetenschap	0	6	0	5	1	5	1	7	2	23
Politiek	0	5	2	3	0	1	0	0	2	9
Overheid(sorgaan)	0	2	0	3	1	0	1	1	2	6
Non-profit	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3

Noot: vz = voorzitter

Onafhankelijkheid

Slechts twee voorzitters waren de afgelopen vijf jaren als bestuurder verbonden aan de onderneming waar zij nu de belangrijke voorzittersrol vervullen. Bij de andere leden geldt dit nog voor 17 personen. Het niet onafhankelijk zijn van de voorzitter treedt enkel op bij lokale fondsen.

TABEL 4.39
Onafhankelijkheid

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Aantal commissarissen dat in de afgelopen vijf jaar werknemer was van de onderneming	0	7	0	3	0	1	2	6	2	17

Noot: vz = voorzitter

Aanstellingsduur

De aanstellingsduur van voorzitter is gemiddeld langer dan van de andere leden: 7 versus 5 jaren (zie Tabel 4.40). De gemiddelde aanstellingsduur is met 8,5 jaar erg hoog bij AScX-fondsen, terwijl AMX-fondsen het laagst scoren met 5,7 jaren. Eén lokaal fonds geeft geen informatie over aanstellingsduur.

TABEL 4.40
Aanstellingsduur

	AEX		AMX		AScX		Lokaal		Totaal	
	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid	vz	lid
Gemiddelde aanstellingsduur	6,6	4,8	5,7	5,5	8,5	5,6	6,5	4,4	6,9	5,0
Aantal 1-4 jaar	7	76	11	50	7	31	15	59	40	216
Aantal 5-8 jaar	7	50	6	32	4	20	9	23	26	125
Aantal 9-12 jaar	5	15	5	15	6	8	4	10	20	48
Aantal meer dan 12 jaar	2	3	1	5	3	4	5	5	11	17
Onbekend	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3

Noot: vz = voorzitter

4.5 Samenstelling in one-tier versus two-tier bestuursstructuur

Voor twee AEX-fondsen in de steekproef geldt dat er een one-tier bestuursstructuur is waarin de commissarissen en de bestuurders zetelen in één orgaan. Hoewel het interessant zou zijn om te bezien of de bestuursstructuur een discriminerende factor is in de samenstelling van de raad, is het aantal observaties te beperkt om hier diepgaande analyses aan te wijden.

In algemene zin kan gesteld worden dat de twee ondernemingen niet anders scoren op de diversiteitscriteria dan de overige AEX-fondsen. Op twee criteria scoren beide fondsen relatief hoog: bij de diversiteit met betrekking tot geslacht en nationaliteit zijn deze twee fondsen in het hoogste kwartiel van de AEX te vinden. Wat betreft nationaliteit is dit hoogstwaarschijnlijk te wijten aan het meer internationale karakter van de vennootschappen, maar het resultaat met betrekking tot geslachtsdiversiteit is opmerkelijk.

4.6. Redengeving voor vertrek

Ten opzichte van 2008 zijn er in 2009 in totaal 60 commissarissen vertrokken. In deze paragraaf bespreken we de redengeving voor vertrek zoals die door de vennootschap gecommuniceerd is. In de meeste gevallen is de bron van de redengeving van vertrek het jaarverslag (70% van de gevallen). Indien de vennootschap meer gedetailleerde informatie verspreidde via een persbericht (18% van de gevallen) of via de notulen van de (buitengewone) algemene vergadering van aandeelhouders (12% van de gevallen), dan gebruiken we deze bron om tot een preciezer beeld van de redengeving van vertrek te komen.

Tabel 4.41 geeft een overzicht van de vermelde redenen voor vertrek van een commissaris. De meeste genoemde redenen zijn het bereiken van de maximale benoemingstermijn (10 gevallen) en het niet meer beschikbaar zijn van de commissaris (10 gevallen). De top 5 wordt vervolledigd door gebrek aan tijd (7 gevallen), overlijden (4 gevallen) en het verkrijgen van een andere functie (4 gevallen). Merkwaardig genoeg wordt het bereiken van de pensioenleeftijd in geen enkel geval expliciet als reden vermeld.

Tabel 4.41
Redengeving van Vertrek

Reden	Aantal
Niet meer beschikbaar	10
Maximale termijn	10
Geen reden vermeld	10
Geen tijd	7
Overlijden	4
Andere functie gekregen ³	4
Gezondheid	3
Belangenconflict (vermijden) ⁴	3
Statutaire leeftijdsgrens	3
Privé-redenen	2
Andere functie vergt aftreden	2
Overige redenen	2
Totaal aantal observaties	60

Van tien commissarissen is er geen reden voor vertrek genoemd. Op het eerste gezicht lijkt het dus dat in 84% van de gevallen wel een reden voor vertrek vermeld is. Als we de diverse categorieën nauwkeuriger bekijken, dan moeten we vaststellen dat slechts in 37% van de gevallen een precieze reden van vertrek vermeld wordt zoals overlijden, gezondheid, het bereiken van de maximale termijn, het bereiken van de statutaire leeftijdsgrens. In de overige 47% van de gevallen is de reden van vertrek veel vager, zoals niet meer beschikbaar, privé-redenen, of geen tijd: zie Paneel A van Tabel 4.42.

³ Een dergelijke andere functie is bijvoorbeeld een tijdelijke bestuurder. Dit ligt in de lijn van best practice III.6.7 waarbij een commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders uit de raad van commissarissen treedt om de bestuurstaak op zich te nemen.

⁴ Zonder expliciet naar best practice III.1.4 te verwijzen, zijn dit gevallen waarin een commissaris tussentijds aftreedt bij structurele onverenigbaarheid van belangen.

Ingedeeld volgens type van reden, stellen we vast dat persoonsgebonden redenen (overlijden, gezondheid, privé) in 15% van de gevallen als reden optreedt, terwijl in 27% van de gevallen een functiegerelateerde reden (andere functie, tijdsconflict, belangenconflict) gegeven wordt en in 22% van de gevallen een termijngerelateerde reden (maximale termijn, statutaire leeftijdsgrens). Dit wordt weergegeven in Paneel B van Tabel 4.42.

Het moment van vertrek is nader geduid in Paneel C. In 75% van de gevallen blijkt dit tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders plaats te vinden. In 22% van de gevallen vindt het vertrek in de loop van het jaar plaats; niet verrassend omvat die laatste categorie voornamelijk gevallen als overlijden en gezondheidsredenen.

Tabel 4.42
Redengeving van Vertrek - Gespecificeerd

<i>Paneel A - Exactheid reden</i>		
Precieze reden	22	37%
Algemene reden	28	47%
Geen reden	10	16%
<i>Paneel B - Type reden</i>		
Persoonsgebonden reden	9	15%
Functiegerelateerde reden	16	27%
Termijngerelateerde reden	13	22%
Onduidelijk, overige en geen reden	22	36%
<i>Paneel C - Moment</i>		
Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders	45	75%
In de loop van het jaar	13	22%
Tijdens de buitengewone vergadering van aandeelhouders	2	3%
<i>Paneel D - Termijn</i>		
Eerste termijn	26	43%
Tweede termijn	15	25%
Derde termijn	17	28%
Vierde termijn of meer	2	3%

Paneel D van Tabel 4.42 deelt het vertrek ook in naar termijn. In bijna de helft van de gevallen vindt het vertrek plaats na de eerste aanstellingstermijn. Vertrek na de tweede en derde termijn geschiedt elk in een kwart van de gevallen.

Indien we de gemiddelde termijn per reden van vertrek bekijken, dan laat Tabel 4.43 zien dat de hoogste gemiddelden voorkomen bij overlijden (2,8 termijnen), maximale termijn (2,7 termijnen) en statutaire leeftijdsgrens (2,3 termijnen). Koppelen we deze gegevens ook aan de gemiddelde leeftijd per reden van vertrek dan zien we gemiddelden voor deze drie redenen van 70, 68 en 70 jaar, respectievelijk. Maximale termijn en statutaire leeftijdsgrens kunnen dus ook als pensioen worden opgevat. De aanstellingstermijn met het laagste gemiddelde komt voor bij andere functie (1,0 termijnen), belangenconflict (1,3 termijnen) en geen tijd (1,3 termijnen). De jongste vertrekkende commissarissen vinden we bij de redenen andere functie (49 jaar), belangenconflict (56 jaar) en geen tijd (57 jaar).

Tabel 4.43
Redengeving voor Vertrek - Gemiddelde Termijn en Leeftijd

Reden	Termijn	Leeftijd
Overlijden	2,8	70
Gezondheid	1,5	67
Andere functie gekregen	1,0	60
Niet meer beschikbaar	1,9	63
Maximale termijn	2,7	68
Privé-redenen	1,5	58
Belangenconflict (vermijden)	1,3	56
Geen tijd	1,3	57
Statutaire leeftijdsgrens	2,3	70
Andere functie vergt aftreden	1,0	49
Overig	1,5	60
Geen	2,4	63

4.7 Billijkheidstoets⁵

In deze en volgende paragrafen wordt gefocust op het niveau van de 100 onderzochte ondernemingen. In de onderhavige paragraaf wordt uiteengezet in welke mate raden van commissarissen in deze beursgenoteerde ondernemingen gebruik (kunnen) maken van hun bevoegdheid om de billijkheidstoets (best practice bepaling II.2.10) toe te passen, terwijl de hierna volgende paragraaf ingaat op de vraag in hoeverre raden van commissarissen het claw back instrument (best practice bepaling II.2.11) implementeren.

Best practice bepaling II.2.10 luidt voluit:

De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd.

Zoals eerder aangegeven, heeft één lokaal fonds geen raad van commissarissen. Er kan voor dit fonds dan ook geen sprake zijn van een billijkheidstoets, omdat de controle feitelijk door aandeelhouders wordt uitgeoefend. Derhalve tellen de aantallen in deze paragraaf vanaf nu op tot 99.

⁵ Bij deze en de volgende paragrafen dient opgemerkt te worden dat de onderzoeksmethode verschilt van die welke gehanteerd wordt in het rapport *Corporate governance in Nederland: Een onderzoek naar de wijze van naleving en toepassing van de principes en best practice bepalingen van de code 2008 door Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen in het boekjaar 2009 evenals de redengeving voor eventuele afwijkingen* (Corporate Governance Insights Centre, 2010). Zo wordt hier bijvoorbeeld in het gehele jaarverslag gezocht, terwijl de billijkheidstoets en claw back clause in het nalevingsonderzoek uitsluitend in het remuneratierapport mag worden aangetroffen om als zodanig te gelden.

Uit Tabel 4.44 valt af te leiden wat de 99 fondsen over de billijkheidstoets (ook wel ultimum remedium genoemd) melden in hun jaarverslag. Meestal is deze informatie af te leiden uit passages in het verslag van de RvC en/of in de sectie ‘Corporate governance’. In 29 gevallen wordt een expliciete verwijzing aangetroffen, houdende dat de vennootschap de mogelijkheid heeft een billijkheidstoets uit te voeren. In bijna al deze jaarverslagen volstaat men met de standaardtekst uit de Code zelf. Bij vier fondsen valt een interessante nadere toelichting te lezen. Twee ondernemingen kondigen aan dat, met het oog op de algehele economische situatie van het land en die van de eigen vennootschap in het bijzonder, de aanwezige ruimte voor een bonus over 2009 toch niet zal worden benut. Twee andere ondernemingen hebben daarentegen het omgekeerde besloten: ondanks het feit dat er volgens de eigen rekenmethodiek geen ruimte voor een bonus over 2009 was, vond men het niettemin billijk om toch een bonus uit te keren.

In de overige gevallen wordt uitleg verschaft waarom de toets (nog) niet geïmplementeerd is (14 gevallen) of wordt weliswaar gemeld dat men zich aan de Code houdt, maar ontbreekt specifieke informatie over de billijkheidstoets (56 gevallen). In één van deze gevallen – bij een lokaal fonds – wordt wel gemeld dat er geen beloningsbeleid is, waaruit afgeleid kan worden dat het instrument niet gebruikt wordt. Naar de overige gevallen wordt in deze rapportage gerefereerd onder de term ‘impliciete verwijzing’.

De meest voorkomende uitleg waarom de billijkheidstoets niet is geïmplementeerd, luidt dat het bedrijf de nieuwe Code onderschrijft maar pas kan gaan toepassen in 2010 (en in één geval pas in 2011). In twee gevallen wil men de bestaande contracten met bestuurders niet openbreken maar de billijkheidstoets wel invoeren bij nieuwe contracten. Eén bedrijf legt uit dat het helemaal niet van plan is om deze best practice toe te passen uit vrees dat men dan niet meer de beste kandidaat-bestuurders kan aantrekken. En tenslotte legt één bedrijf uit dat men wel degelijk de billijkheidstoets hanteert maar dat dit de bevoegdheid van de AvA is en niet van de RvC.

TABEL 4.44
Verwijzing naar Billijkheidstoets

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Expliciete verwijzing	10	8	7	4	29
Impliciete verwijzing	9	10	10	26	55
Uitleg voor niet-gebruik	2	5	3	4	14
Niet-gebruik, zonder uitleg	0	0	0	1	1
Totaal	21	23	20	35	99

Wanneer wordt ingezoomd op de verschillen tussen de vier marktsegmenten, kan geconstateerd worden dat de AEX- (48 procent), de AMX- (35 procent) en de AScX-ondernemingen (35 procent) vaker expliciet naar het gebruik van het instrument verwijzen dan de lokale fondsen (11 procent). Bij lokale fondsen is in de overgrote meerderheid (77 procent) simpelweg geen informatie te vinden. Verder valt op dat AMX-fondsen relatief vaak uitleggen waarom de billijkheidstoets niet gebruikt wordt, terwijl dit bij AEX- en AScX-fondsen relatief minder vaak gebeurt.

4.8 Claw back instrument

Best practice bepaling II.2.11 luidt voluit:

De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de bestuurder (claw back clause).

Na zorgvuldige studie van alle jaarverslagen moet geconcludeerd worden dat dit instrument in mindere mate is ingevoerd dan de billijkheidstoets (zie Tabel 4.45). Bovendien heeft geen enkel fonds daadwerkelijk een geldsom hoeven terug te vorderen. Bij 25 fondsen wordt een expliciete verwijzing aangetroffen naar het bestaan van de claw back clause in het beloningsbeleid voor bestuurders. Dit zijn niet altijd dezelfde fondsen als degene die tevens expliciet verwijzen naar de billijkheidstoets. Waarom sommige fondsen wel nadrukkelijk de ene best practice bepaling noemen en de andere niet, wordt nooit toegelicht. In de jaarverslagen waar het claw back instrument staat vermeld, wordt dit altijd in standaard bewoordingen gedaan, die erg gelijken op de tekst uit best practice bepaling II.2.11. Wederom zijn het vooral de lokale fondsen die niet expliciet naar de clause verwijzen (in 77 procent van de gevallen), maar bij deze bepaling geldt dit ook voor een substantieel aantal AScX- en AMX-fondsen.

Maar liefst 23 procent van de onderzochte fondsen heeft aangegeven af te wijken van deze bepaling, wat aanzienlijk meer is dan bij de ultimatum remedium bepaling. Zoals de tabel laat zien, is het aandeel van de fondsen dat uitlegt waarom de claw back clause niet wordt gebruikt relatief vergelijkbaar tussen de marktsegmenten. De conclusie is dan ook dat AEX- en AMX-fondsen in hogere mate expliciet het gebruik melden, terwijl AScX en lokale fondsen in hogere mate geen informatie geven.

TABEL 4.45
Verwijzing naar Claw back Bepaling

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Expliciete verwijzing	12	7	4	2	25
Impliciete verwijzing	4	9	11	27	51
Uitleg voor niet-gebruik	5	7	5	6	23
Totaal	21	23	20	35	99

Bij een nadere beschouwing van de uitleg van de afwijkingen, worden grotendeels dezelfde argumenten aangevoerd als bij de billijkheidstoets. De meeste vennootschappen geven aan de claw back bepaling wel degelijk te willen gaan invoeren. Twaalf van hen zullen dat al per 2010 gaan toepassen voor alle bestuurders, en één per 2011. Vier vennootschappen wensen niet in de bestaande contracten in te grijpen maar zullen het voor alle nieuwe bestuurders wel direct gaan toepassen. Twee vennootschappen wensen af te wachten totdat de Nederlandse regering deze bepaling in de wet heeft opgenomen. Eén onderneming geeft wederom aan dat de bepaling reeds wordt nageleefd maar dat de bevoegdheid niet bij de RvC maar bij de AvA ligt. Tenslotte is er slechts één onderneming die meldt dat men deze bepaling niet wenst na te leven omdat dit in hun ogen het aantrekken van gekwalificeerde bestuurders lastiger maakt.

4.9 Invulling evaluatieverplichting raden van commissarissen

Deze paragraaf behandelt de negende en tevens laatste doelstelling van dit onderzoeksrapport, te weten ‘het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop de raad van commissarissen invulling geeft aan de evaluatieverplichting met betrekking tot het eigen functioneren, meer specifiek de mate waarin hiervoor (ook) externe partijen gebruikt zijn’. Dit hangt samen met best practice bepaling III.1.7, waarvan in het bijzonder de volgende zinsneden voor dit onderzoek van belang zijn:

De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. [...] Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

Ten behoeve van deze rapportage is een aantal deelonderzoeken verricht: ten eerste is gekeken in welke mate raden van commissarissen daadwerkelijk melding hebben gemaakt van hun jaarlijkse evaluatie, ongeacht hoe zij dit vervolgens vorm hebben gegeven. Dat tweede aspect is het onderwerp van de volgende deelvraag geweest: indien de RvC zijn eigen evaluatie heeft gemeld, heeft hij dan tevens gemeld op welke wijze dat is gebeurd? Tenslotte is bestudeerd in welke mate de raden van commissarissen hebben gemeld of men in besloten kring niet alleen het functioneren van de gehele raad heeft bediscussieerd, maar tevens dat van de individuele leden en commissies.

Tabel 4.46 toont in hoeverre in de jaarverslagen door RvC's melding is gemaakt van de evaluatie van hun eigen functioneren⁶. Het overgrote deel van de betrokken bedrijven (92) vermeldt expliciet dat deze jaarlijkse evaluatie heeft plaatsgevonden. Vier lokale fondsen geven geen specifieke informatie maar onderschrijven de Code wel in algemene bewoordingen. Slechts drie ondernemingen wijken af van de bepaling, waarvan twee dit ook uitleggen. In beide gevallen is de samenstelling van de raad in 2009 te sterk aan veranderingen onderhevig geweest, zodat een (zelf)evaluatie niet zinvol wordt geacht. De derde onderneming, een lokaal fonds, meldt letterlijk dat in 2009 de RvC zijn eigen functioneren niet heeft besproken maar licht dat in het geheel niet toe.

TABEL 4.46
Evaluatiemelding

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Expliciete verwijzing	21	22	20	29	92
Geen evaluatie, zonder reden	0	0	0	1	1
Uitleg voor niet-melding	0	1	0	1	2
Geen informatie	0	0	0	4	4
Totaal	21	23	20	35	99

Alhoewel uit bovenstaande valt af te leiden dat in 93 procent van alle gevallen er sprake is geweest van een evaluatiemelding, toont de volgende tabel aan dat slechts in 35 procent van alle gevallen is vermeld *hoe* men bij die evaluatie te werk is gegaan. Los van de drie vennootschappen die al afweken van de

⁶ Hier past wederom de opmerking dat de vindplaats ruimer is opgevat in dit onderzoek dan in het nalevingsonderzoek, waar de specifieke vindplaats die door de bepaling is voorgeschreven wordt genomen.

evaluatiemelding zelf, zijn er nog 61 fondsen die geen enkele toelichting geven op de evaluatiewijze. In deze gevallen heeft men alleen aangegeven dat de RvC “zijn eigen functioneren heeft bediscussieerd”.

TABEL 4.47
Evaluatiewijze

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Wel vermeld	17	10	7	1	35
Niet vermeld	4	13	13	34	64
Totaal	21	23	20	35	99

Er zijn twee manieren waarop een RvC zijn eigen functioneren kan evalueren: ofwel alleen via zelfevaluatie of (tevens) via evaluatie door een externe partij. Van de 35 ondernemingen die nader ingaan op de manier waarop men de evaluatie heeft aangepakt, blijkt slechts één AMX-fonds gebruik gemaakt te hebben van een externe partij. Dit consultancy bureau heeft een uitvoerige beoordeling gedaan van het functioneren van zowel de gehele RvC als van zijn individuele leden en commissies, waarvan de uitkomsten zowel met de betrokken individuen als met de RvC en RvB gezamenlijk besproken zijn, aldus het jaarverslag. Twee andere fondsen hebben in hun verslag aangegeven dat een extern consultancy bureau in 2010 zal worden ingeschakeld. Alle overige fondsen schrijven hier niets over. In al die gevallen is er in dit onderzoek van uitgegaan dat een externe evaluatie dan ook niet heeft plaatsgehad.

De verschillen tussen de vier marktsegmenten zijn aanzienlijk wat betreft het inzicht verschaffen in de wijze van (zelf)evaluatie. Zoals uit Tabel 4.47 valt af te leiden, rapporteert 81 procent van de AEX-ondernemingen hoe de RvC geëvalueerd is, tegen 43 procent van de AMX-ondernemingen, 35 procent van de AScX-ondernemingen en slechts 3 procent, oftewel 1 onderneming, van de lokale fondsen.

De wijze van zelfevaluatie toont over het algemeen weinig variatie. Grofweg kunnen er twee hoofdvarianten onderscheiden worden: of men bespreekt de uitkomsten van een van te voren binnen de raad uitgezette *schriftelijke enquête* onder de leden waarin men veelal een oordeel moet geven over het eigen functioneren, dat van de medeleden en van de commissies. Dit kwam in 2009 in totaal 20 keer voor, waarvan de helft bij AEX-vennootschappen. De tweede variant betreft het bespreken van de uitkomsten van een reeks *bilaterale gesprekken* die de voorzitter van de RvC met de individuele leden heeft gevoerd. Een variant op deze tweede vorm is nog dat niet de voorzitter, maar de benoemingscommissie het voortouw neemt in de evaluatie. Individuele beoordelingsgesprekken deden zich in totaal 12 keer voor, waarvan 9 bij AEX-bedrijven.

Een combinatie van enquête en bilaterale gesprekken kwam soms ook voor, waaronder bij 4 van de voornoemde AEX-fondsen. Dit weerspiegelt het algemene beeld dat de mate van zelfevaluatie, of althans de verslaglegging daarvan, het meest uitgebreid is binnen de AEX. In het bijzonder waar het de lokale fondsen betreft, en in wat mindere mate de AScX-fondsen, is de verslaglegging veel summierder en wordt de wijze waarop de evaluatie heeft plaatsgevonden slechts kort aangestipt. In diverse jaarverslagen staat niet veel meer dan dat de evaluatie “op plenaire wijze” is geschied dan wel “via zelf-evaluatie”, waarbij overigens meestal wel wordt vermeld dat deze interne beoordeling heeft plaatsgevonden buiten de aanwezigheid van de directie of raad van bestuur.

Tabel 4.48 geeft een overzicht van de mate waarin de specifieke deelcomponenten die in best practice bepaling III.1.7 worden onderscheiden, zijn terug te vinden in de jaarverslagen.

TABEL 4.48
Evaluatiewijze en Specifieke Componenten

		Bestuur afwezig	Evaluatie individuele RvC-leden	Evaluatie commissies	Externe evaluatie
Gedaan	AEX	21	20	17	0
	AMX	21	19	12	1
	AScX	19	14	8	0
	Lokaal	30	20	4	0
Niet gedaan	AEX	0	0	0	21
	AMX	0	1	1	22
	AScX	0	0	0	20
	Lokaal	0	1	1	35
Niet vermeld	AEX	0	1	4	-
	AMX	2	2	6	-
	AScX	1	6	7	-
	Lokaal	5	13	12	-
n.v.t.	AEX	0	0	0	-
	AMX	0	1	4	-
	AScX	0	0	5	-
	Lokaal	0	1	18	-

Een RvC wordt ten eerste geacht om buiten aanwezigheid van de raad van bestuur de bijeenkomst te houden waarin het eigen functioneren wordt besproken. In slechts 8 van de 99 jaarverslagen blijft in het midden of de bestuursleden nu wel of niet afwezig waren tijdens deze specifieke vergadering van de RvC; dit kwam het vaakst voor bij de lokale fondsen.

De evaluatie van individuele RvC-leden is in de meerderheid der ondernemingen (73 maal) wel gedaan, maar blijft onvermeld in 24 gevallen, wederom relatief vaak bij de lokale fondsen. In twee vennootschappen is het nadrukkelijk achterwege gelaten, éénmaal omdat 2009 een turbulent jaar was geweest met veel wisselingen binnen de samenstelling van de RvC, en éénmaal zonder nadere uitleg. Tenslotte was dit bij twee fondsen niet aan de orde omdat de RvC's in kwestie slechts uit twee leden bestonden en men elkaar daarom niet heeft geëvalueerd. Het is überhaupt zo dat raden van commissarissen in lokale fondsen gemiddeld kleiner zijn en wellicht een zelfevaluatie minder noodzakelijk achten.

De evaluatie van de afzonderlijke commissies toont een wat gemêleerder beeld. Er zijn 41 bedrijven die dit onderdeel expliciet noemen in hun jaarverslag, waarbij het opnieuw de AEX- bedrijven zijn die dit het vaakst doen en de lokale fondsen het minst vaak. Omgekeerd voeren de lokale fondsen het rijtje aan van de bedrijven die het vaakst niets op dit vlak melden: twaalf van de zeventien lokale fondsen die commissies hebben ingericht, melden niets over de evaluatie van deze commissies. Dezelfde twee fondsen die aangaven dat zij niet hun individuele commissarissen hadden beoordeeld, hebben dat ook niet gedaan voor hun commissies, alhoewel die wel bestonden. Dat ligt anders bij de laatste categorie bedrijven waar een dergelijke evaluatie niet is geschied om de eenvoudige reden dat er geen afzonderlijke commissies zijn ingesteld. Dit komt vooral veel voor bij de lokale fondsen, waar de veelal geringe omvang van de RvC een opdeling in commissies minder zinvol maakt.

De laatste kolom van Tabel 4.48 tenslotte betreft het aantal keer dat een externe partij betrokken is bij de evaluatie van de RvC, een onderwerp dat reeds is besproken boven deze tabel.

Bijlage A: Steekproef

Fondsen met * zijn nieuw in dit onderzoek ten opzichte van dat over 2008.

AEX	AMX	AScX	Lokaal
Aegon	Aalberts	Accell*	Ajax
Ahold	AMG	Ballast Nedam	Alanheri*
Akzo	Arcadis	Beter Bed*	Amst. Comm
ASML	ASMI	Brunel	AMT Holding*
Bam groep	Bever holding*	Exact*	Batenburg beheer
Boskalis	Binck Bank	Fornix	BE semicond
Corio	Crucell	Gamma*	Brill*
DSM	CSM	Grontmij	Crown van Gelder
Fugro	Delta Lloyd*	Innoconcepts*	CTAC*
Heineken	Draka	Kardan	DICO international*
ING	Eurocomm. Prop	KAS Bank*	DOC data*
KPN	Heijmans	MacIntosh	DPA Flex
Philips	Imtech	Nieuwe Steen	Groothandelsgebouw
Randstad	Nutreco	Pharming	Hes
Reed Elsevier	Océ	Qurius*	Hitt*
SBM	Ordina	Sligro	Holland Colours
TNT	Smit Internationale	Telegraaf	Hydratec*
Tomtom	SNS Reaal	TKH Group	ICT
Unilever	USG People	Unit 4 Agresso	Mediq
Wereldhave	Vastned retail	Vastned Off/Ind	Nedap*
Wolters Kluwer	Vopak		NedSense Enterprises
	Wavin		Neways electronics*
	Wessanen		Octoplus*
			Oranjewoud*
			Porceleyne Fles*
			Punch Technix
			Rood Testhoude*
			Roto Smeets Group*
			Simac Techniek*
			Spyker cars*
			Stern Groep*
			Ten Cate
			Tie holding*
			Value8*
			Van Lanschot
			Vivenda Media Group*
			Wegener

Bijlage B: Volledige tabellen bij Paragraaf 4.2

TABEL B4.15
Leeftijd

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Gemiddelde leeftijd	67	63	59	68	64	57	62	63	57	61	60	57	64	62	58
Aantal geboren															
< 1936	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1936-1940	6	4	0	5	2	1	0	2	1	3	0	0	14	8	2
1941-1945	10	8	1	1	8	1	7	5	0	5	3	6	23	24	8
1946-1950	1	15	13	1	2	7	3	9	3	2	10	5	7	36	28
1951-1955	2	3	7	0	1	3	3	1	7	3	1	6	8	6	23
1956-1960	1	1	4	1	0	5	1	0	1	2	2	2	5	3	12
1961-1965	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	2	1	2	4
1966-1970	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
> 1970	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1
Onbekend	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Aantal observaties	20	31	26	9	14	18	15	18	13	16	16	23	60	79	80

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.16
Geslacht

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Mannen	18	27	18	7	13	15	14	18	12	16	14	22	55	72	67
Vrouwen	2	4	8	1	1	3	0	0	1	0	2	1	3	7	13
Onbekend	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
Aantal observaties	20	31	26	9	14	18	15	18	13	16	16	23	60	79	80

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.17**Nationaliteit**

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Nederlander	12	15	18	7	10	13	13	17	12	12	15	17	44	57	60
Niet-Nederlander	8	16	8	1	4	5	0	1	1	4	1	6	13	22	20
Onbekend	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0
VS	0	5	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	5	5
VK	3	5	2	0	4	2	0	0	0	1	1	1	4	10	5
Duitsland	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
België	1	0	1	0	0	1	0	1	0	2	0	1	3	1	3
Overig	4	8	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	6	9	4
Aantal observaties	20	31	26	9	14	18	15	18	13	16	16	23	60	79	80

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.18
Opleidingsniveau

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Dr	2	3	5	1	1	3	0	2	0	0	3	2	3	9	9
Drs / Mr / Ir / Master	16	24	17	6	11	12	10	15	9	12	10	15	44	60	53
HBO	0	3	3	0	0	3	0	1	2	0	1	5	0	5	13
Lager dan HBO	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1
Anders	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Onbekend	2	0	0	2	1	0	5	0	2	4	1	2	13	2	4
Academische titel	18	27	22	7	12	15	10	17	9	12	13	17	47	69	62
Geen academische titel	0	4	4	0	1	3	0	1	2	0	2	5	0	8	14
Aantal observaties	20	31	26	9	14	18	15	18	13	16	16	23	60	79	80

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.19
Opleidingsrichting

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Bedrijfseconomie	4	14	7	3	3	9	6	11	8	4	2	11	17	30	35
Technische opleiding	3	7	7	2	2	3	1	2	0	5	3	4	11	14	14
Rechten	2	5	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	6	11	9
Algemene Economie	3	3	6	1	3	2	0	2	0	0	2	1	4	10	9
MBA	2	4	3	1	2	2	2	2	1	2	0	3	7	8	9
Natuurkunde e.d.	1	1	2	0	2	0	1	0	1	1	1	1	3	4	4
Wiskundige opleiding	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1
Sociologie/Psychologie	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	3	4
Overig	3	3	1	0	3	2	0	0	2	1	2	5	4	8	10
Onbekend	2	2	1	2	1	1	6	0	2	4	5	2	14	8	6
Aantal observaties	20	31	26	9	14	18	15	18	13	16	16	23	60	79	80

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.20
Expertisegebied

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Bedrijfsleven	9	17	13	3	9	10	4	11	8	9	9	10	25	46	41
Finance/accountancy	4	9	5	0	1	4	2	5	4	4	2	5	10	17	18
Banken en verzekeraars	7	7	1	0	2	1	2	3	0	0	1	1	9	13	3
Techniek	3	3	4	1	1	1	0	2	0	0	1	2	4	7	7
Investerings	0	1	1	1	0	0	0	0	3	0	2	4	1	3	8
Juridisch	1	2	2	1	1	1	1	2	0	0	1	0	3	6	3
ICT	1	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	5	1	3	7
HRM	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	3	0
Politiek en diplomatie	3	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	2	3
MVO en duurzaamheid	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Algemene economie	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	1
Overig	2	1	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	11	7	11
Onbekend	0	0	0	1	0	0	3	0	0	2	0	0	6	0	0
Aantal observaties	20	31	26	9	14	18	15	18	13	16	16	23	60	79	80

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.21
Achtergrond

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Bedrijfsleven	17	29	21	7	12	17	14	15	11	16	14	22	54	70	71
Wetenschap	1	0	2	1	0	0	0	2	1	0	1	1	2	3	4
Politiek	2	2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	2	2
Overheid(sorgaan)	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	4	1
Not for profit	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Onbekend	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
Aantal observaties	20	31	26	9	14	18	15	18	13	16	16	23	60	79	80

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.22
Onafhankelijkheid

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N	V	H	N
Aantal commissarissen dat in de afgelopen vijf jaar werknemer was van de onderneming	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	2	3	2

Noot: V = vertrokken, H = herbenoemd, N = nieuw benoemd

TABEL B4.23
Veranderingsruimte Inclusief Herbenoemingen

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Leeftijd					
Gemiddelde Blau-indicator	0,76	0,86	0,79	0,75	0,79
Onbenutte veranderingsruimte	0,12	0,09	0,14	0,22	0,15
Geslacht					
Gemiddelde Blau-indicator	0,44	0,29	0,20	0,10	0,24
Onbenutte veranderingsruimte	0,45	0,57	0,69	0,79	0,64
Nationaliteit					
Gemiddelde Blau-indicator	0,48	0,36	0,18	0,21	0,30
Onbenutte veranderingsruimte	0,28	0,29	0,48	0,47	0,39
Opleidingsniveau					
Gemiddelde Blau-indicator	0,47	0,41	0,28	0,36	0,38
Onbenutte veranderingsruimte	0,33	0,34	0,49	0,45	0,41
Opleidingsrichting					
Gemiddelde Blau-indicator	0,79	0,75	0,66	0,54	0,67
Onbenutte veranderingsruimte	0,12	0,16	0,22	0,38	0,23
Expertisegebied					
Gemiddelde Blau-indicator	0,75	0,67	0,74	0,71	0,72
Onbenutte veranderingsruimte	0,15	0,19	0,15	0,21	0,18
Achtergrond					
Gemiddelde Blau-indicator	0,16	0,20	0,14	0,11	0,15
Onbenutte veranderingsruimte	0,55	0,45	0,57	0,62	0,56
Aantal ondernemingen	19	17	19	24	79

Bijlage C: Volledige tabellen bij Paragraaf 4.3

TABEL C4.24

Leeftijd

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Gemiddelde	63	64	65	60	64	64	61	62	60	61	61	61	62	63	63
Aantal:															
< 1936	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
1936-1940	9	6	10	4	10	8	3	3	1	2	0	0	18	19	19
1941-1945	17	26	27	11	17	18	6	5	3	10	7	6	44	55	54
1946-1950	33	25	24	15	13	13	11	12	9	11	12	11	70	62	57
1951-1955	8	9	5	12	3	3	5	6	4	4	5	5	29	23	17
1956-1960	3	4	3	10	1	4	5	3	4	2	2	2	20	10	13
1961-1965	2	0	0	3	2	1	0	0	0	4	1	1	9	3	2
1966-1970	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
> 1970	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal															
observaties	74	70	69	56	47	48	30	29	21	33	27	25	193	173	163

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie

TABEL C4.25

Geslacht

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Mannen	63	58	61	50	43	45	28	27	19	33	26	23	174	154	148
Vrouwen	11	12	8	6	4	3	2	2	2	0	1	2	19	19	15
Aantal															
observaties	74	70	69	56	47	48	30	29	21	33	27	25	193	173	163

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie

TABEL C4.26
Nationaliteit

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Nederlander	50	43	45	41	38	37	25	24	18	26	22	19	142	127	119
Niet-Nederlander	26	30	26	16	11	12	5	5	3	7	5	6	54	51	47
VS	10	11	8	4	4	4	0	1	1	0	1	1	14	17	14
VK	6	9	9	3	1	1	1	1	0	1	1	1	11	12	11
Duitsland	7	1	1	3	2	3	1	1	0	0	0	0	11	4	4
België	0	1	1	3	1	1	1	1	1	5	2	2	9	5	5
Overig	3	8	7	3	3	3	2	1	1	1	1	2	9	13	13
Aantal observaties	76	73	71	57	49	49	30	29	21	33	27	25	196	178	166

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie

TABEL C4.27
Opleidingsniveau

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Dr	13	5	7	4	3	4	1	0	0	5	5	5	23	13	16
Drs/Mr/Ir/Master	53	57	57	44	40	41	25	25	16	21	18	18	143	140	132
HBO	6	5	3	7	3	3	3	3	4	3	1	1	19	12	11
Lager dan HBO	0	3	2	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	6	3
Anders	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Onbekend	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	1	0	7	2	1
Academische titel	66	62	64	48	43	45	26	25	16	26	23	23	166	153	148
Geen acad. titel	8	8	5	8	4	3	4	4	5	7	4	2	27	20	15
Aantal observaties	74	70	69	56	47	48	30	29	21	33	27	25	193	173	163

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie

TABEL C4.28
Opleidingsrichting

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Bedrijfseconomie	26	22	25	21	16	19	17	12	8	13	10	9	77	60	61
Algemene Economie	23	8	10	10	8	9	2	3	3	5	3	3	40	22	25
Technische opleiding	10	12	12	9	5	5	5	5	4	1	4	4	25	26	25
Rechten	8	15	13	5	11	10	4	4	2	6	3	3	23	33	28
MBA	10	10	7	8	8	8	1	3	1	2	2	3	21	23	19
Natuurkunde e.d.	6	3	5	3	3	2	2	3	2	4	5	4	15	14	13
Wiskunde e.d.	2	2	1	3	1	1	0	1	1	5	1	1	10	5	4
Psychologie e.d.	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	2	2	4	6	5
Overig	11	9	10	9	8	9	1	2	2	3	2	3	24	21	24
Onbekend	2	4	4	4	1	1	1	1	1	4	3	1	11	9	7
Aantal observaties	107	87	88	82	62	65	37	35	25	48	35	33	274	219	211

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie

TABEL C4.29
Expertisegebied

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Bedrijfsleven	30	52	47	43	30	32	11	14	12	14	17	15	98	113	106
Financiering	19	7	7	11	3	3	13	3	3	7	4	3	50	17	16
Bankieren	20	6	9	16	5	4	3	4	2	5	2	2	44	17	17
Techniek	12	7	9	3	3	3	4	3	3	2	2	2	21	15	17
Investerings	4	1	2	4	1	2	5	3	3	4	2	2	17	7	9
Juridisch	2	6	5	3	3	1	4	3	1	2	1	1	11	13	8
ICT	1	1	1	3	0	0	1	2	1	2	1	1	7	4	3
HRM	2	4	3	4	4	4	1	2	2	0	2	1	7	12	10
Politiek/diplomatie	2	4	4	3	1	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4
MVO/duurzaamheid	2	1	1	4	0	1	0	0	0	1	1	1	7	2	3
Overig	8	6	8	11	13	14	1	7	4	3	6	7	23	32	33
Onbekend	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Aantal observaties	102	95	96	105	64	65	43	41	31	40	38	35	290	238	227

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie

TABEL C4.30
Achtergrond

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Bedrijfsleven	68	66	64	51	41	44	27	26	20	32	24	23	178	157	151
Wetenschap	3	0	1	2	3	2	2	2	0	1	1	1	8	6	4
Politiek	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2
Overheid(sorgaan)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	3	5	4
Non-profit	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2
Onbekend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aantal observaties	74	70	69	56	47	48	30	29	21	33	27	25	193	173	163

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie

TABEL C4.31
Onafhankelijkheid

	AEX			AMX			AScX			Lokaal			Totaal		
	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B	A	R	B
Aantal commissarissen dat in de afgelopen vijf jaar werknemer was van de onderneming	4	1	2	1	2	1	0	0	0	2	2	1	7	5	4

A = auditcommissie, R = remuneratiecommissie, B = benoemingscommissie