



## **Diversiteit binnen de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen**

*Rijksuniversiteit Groningen*<sup>1</sup>  
Prof. Dr. H. van Ees  
Dr. R.B.H. Hooghiemstra RA  
Drs. G. van der Laan  
Drs. D. Veltrop

November 2007

---

<sup>1</sup> De auteurs zijn J. Arends en mw. C.C.M.A. Revis erkentelijk voor bijdrage aan de informatieverzameling en verwerking van de gegevens.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	3
<b>2. De opzet van het onderzoek</b>	5
2.1 Inleiding	
2.2 Steekproefselectie	
2.3 Onderzoeksontwerp feitelijke diversiteit	
2.4 Onderzoeksontwerp beoogde diversiteit	
<b>3. De waarde van diversiteit volgens de internationale literatuur</b>	8
3.1 Inleiding	
3.2 Ontwikkelingen in de diversiteitstheorieën	
3.3 Diversiteit buiten Nederland	
3.4 Empirische bevindingen	
3.5 Conclusies	
<b>4. De diversiteit van raden van commissarissen in Nederland</b>	16
4.1 Inleiding	
4.2 Feitelijke diversiteit	
4.3 Beoogde diversiteit	
<b>5. Conclusies</b>	22

## Referenties

## Bijlagen

- A. Steekproefselectie
- B. Inhoudsanalyse-instrument profielschetsen
- C. Enkele percentages met betrekking tot de feitelijke diversiteit

## 1. Inleiding

Op 6 december 2004 heeft de Minister van Financiën, mede namens de Minister van Justitie en Staatssecretaris van Economische Zaken, de Monitoring Commissie Corporate Governance Code ingesteld. Deze commissie heeft het Corporate Governance Insights Centre van de Rijksuniversiteit Groningen gevraagd onderzoek te verrichten naar de ontwikkeling van de diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. De volgende met elkaar samenhangende vragen komen daarbij aan de orde:

- In hoeverre is er volgens de internationale wetenschappelijke literatuur een verband te leggen tussen de diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen of *boards of directors* en ondernemingsprestaties?
- Op welke wijze heeft de diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen zich in het afgelopen decennium ontwikkeld binnen de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen?
- In hoeverre streven de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen naar een hogere diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen?

Het onderzoek in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (in het vervolg de Commissie) is van start gegaan op 1 augustus 2007. Het onderzoek kan voornamelijk worden gekarakteriseerd als een verkennend onderzoek.

Enerzijds wordt een systematisch overzicht gegeven van de internationale literatuur voor wat betreft de samenhang tussen de diversiteit en ondernemingsprestaties. Dit onderdeel zal worden ingevuld door een raadpleging c.q. inventarisatie van de relevante publicaties in internationale wetenschappelijke tijdschriften.

Anderzijds wordt de feitelijke en beoogde diversiteit van de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen onderzocht. De feitelijke diversiteit betreft de op een moment daadwerkelijk vast te stellen diversiteit. Aangezien diversiteit vele aspecten omvat, is in het onderhavige onderzoek diversiteit gemeten op een beperkt aantal concrete diversiteitskenmerken, zoals sekse, leeftijd en nationaliteit. De feitelijke diversiteit is vastgesteld aan de hand van de jaarverslagen over 2001 en 2006. Daarmee zijn we in staat inzicht te geven in de feitelijke diversiteit van de raden van commissarissen per, over het algemeen genomen, 31 december 2001 en 31 december 2006. Behalve de feitelijke diversiteit is ook de beoogde diversiteit vastgesteld. Dit deel van het onderzoek behelst de analyse van de mate waarin de onderzochte Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen ernaar streven een meer divers samengestelde raad van commissarissen te krijgen. Hiertoe zijn de profielschetsen van de geselecteerde vennootschappen systematisch geïnventariseerd.

Het onderzoek naar de feitelijke en beoogde diversiteit omvat circa 70 Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Het betreffen hoofdzakelijk fondsen die in het eerste kwartaal van 2002 en 2007 (het moment waarop de eerste jaarverslagen over boekjaren 2001 en 2006 worden gepubliceerd) in de AEX-, AMX- of AscX-indices waren opgenomen.<sup>2</sup>

In het vervolg van het rapport worden de onderliggende onderzoeksmethode en de resultaten daarvan besproken. In hoofdstuk 2 komt allereerst de onderzoeksofzet aan de orde. Daarbij

---

<sup>2</sup> Volledigheidshalve dient te worden opgemerkt dat de AscX-index pas in maart 2005 is ingesteld. Om een representatief beeld te krijgen is de gedragslijn gehanteerd dat de diversiteit van de in het eerste kwartaal 2007 in de AscX-index opgenomen vennootschappen voor beide jaren is bepaald.

wordt kort ingegaan op de werkwijze van de onderzoeksgroep, de onderzochte vennootschappen en de geraadpleegde informatiebronnen. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het literatuuronderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 4 wordt aandacht besteed aan de analyse van de feitelijke en beoogde diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen nog eens samengevat.

## **2. De opzet van het onderzoek**

### **2.1. Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de onderzoeksmethoden die voor de diverse onderdelen van het empirische onderzoek zijn gehanteerd. Allereerst wordt kort ingegaan op de steekproefselectie. Vervolgens komt het ontwerp van de vaststelling van de feitelijke diversiteit aan de orde (2.3). Het hoofdstuk sluit af met een uiteenzetting van het onderzoeksontwerp ten aanzien van de beoogde diversiteit (2.4).

### **2.2. Steekproefselectie**

Dit onderzoek richt zich op de diversiteit van de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Om een representatief beeld hiervan te krijgen is in eerste instantie gekozen om de vennootschappen opgenomen in de AEX-, AMX- en AScX-indices mee te nemen.

Met het oog op het verkrijgen van een beeld van de ontwikkeling in de diversiteit zijn twee jaren geselecteerd. Eén jaar ligt voor de introductie van de Nederlandse corporate governance code (2001). Het andere ligt daarna en betreft het meest recente jaar waarover informatie te vinden is (2006). Om de samenstelling van de indices voor deze twee jaren te bepalen, is gekeken naar de samenstelling van de indices per maart 2002 respectievelijk 2007.<sup>3</sup> De belangrijkste motivering hiervoor is dat jaarverslagen over 2001 (respectievelijk 2006) in de regel in de loop van het eerste kwartaal van 2002 (respectievelijk 2007) worden gepubliceerd. Voorts dient aangetekend te worden dat de AScX-index in de loop van maart 2005 geïntroduceerd is; derhalve kan voor de AScX-index alleen de samenstelling per maart 2007 worden vastgesteld. In maart 2007 bevatten de drie indices tezamen 73 ondernemingen, waarvan 24 AScX-fondsen.

De lijsten vormden het uitgangspunt voor de selectie van de ondernemingen. Begonnen is met de lijst die betrekking heeft op boekjaar 2006. Op voorhand werden drie ondernemingen uitgesloten, omdat ze niet naar Nederlands recht zijn opgericht (Royal Dutch Shell, Logica CMG en Hunter Douglas). Van de aldus resterende 70 ondernemingen, bleken 58 fondsen ook in maart 2002 aan Euronext Amsterdam genoteerd. Omdat Vastned Retail en Vastned Offices dezelfde raad van bestuur en raad van commissarissen hebben, zijn deze twee fondsen niet afzonderlijk in het onderzoek meegenomen. Tot slot zijn er nog 12 fondsen die in maart 2007 deel uitmaakten van de AEX-, AMX- of AScX-indices, doch die in maart 2002 nog niet genoteerd waren aan Euronext Amsterdam. Voor deze 12 fondsen is voor boekjaar 2001 naar een willekeurig alternatief gezocht.

Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een steekproef van 69 fondsen voor 2001 en 72 fondsen voor 2006. Voor deze vennootschappen is de feitelijke diversiteit per jaareinde bepaald voor

---

<sup>3</sup> De informatie is afkomstig van [www.behr.nl](http://www.behr.nl). Deze website bevat gedetailleerde informatie over (veranderingen in) de samenstelling van de AEX-, AMX- en AScX-indices vanaf de jaren dat de indices ingevoerd werden.

boekjaren 2001 én 2006.<sup>4</sup> Tevens is voor de vennootschappen de beoogde diversiteit bepaald voor 2006. Bijlage A bevat de lijst met onderzochte vennootschappen.

### 2.3. Onderzoeksontwerp feitelijke diversiteit

In het literatuurgedeelte wordt uiteengezet dat diversiteit betrekking kan hebben op een groot aantal aspecten. In dit onderzoek is ervoor gekozen om naar de volgende zes aspecten van diversiteit te kijken, te weten (a) leeftijd, (b) geslacht, (c) nationaliteit, (d) expertise, (e) onafhankelijkheid (i.c. voormalig werknemer, bestuurder of grootaandeelhouder) en (f) eerdere ervaring. Het merendeel van deze kenmerken is ook in eerdere wetenschappelijke onderzoeken meegenomen als aspect van diversiteit. Ten aanzien van het vierde criterium (expertise) wordt opgemerkt dat deze in het onderhavige onderzoek is geoperationaliseerd in termen van zowel genoten vooropleiding als expertisegebied.

De informatie benodigd voor het bepalen van de diversiteit op bovengenoemde aspecten is verzameld aan de hand van publiekelijk beschikbare bronnen. In concreto vormden jaarverslagen en websites van de vennootschappen de meest gebruikte bronnen van informatie. Waar nodig is de informatie uit deze bronnen aangevuld met informatie die beschikbaar is op het internet (bijvoorbeeld via [www.google.nl](http://www.google.nl)), alsmede in de reeks “Bestuurders & Commissarissen”.

Teneinde de informatieverzameling op een eenduidige manier te doen plaatsvinden is voorafgaand aan het onderzoek een codeboek ontwikkeld. Dit codeboek bevat een uitgebreide omschrijving van alle zes aspecten van diversiteit, alsmede een gedetailleerde en uitputtende categoriseringslijst voor elk van deze aspecten.<sup>5</sup>

Een gebruikelijke methode om de demografische diversiteit te bepalen is de Blau-indicator (Blau, 1977). Deze indicator is ook wel bekend onder de naam Herfindahl index (1950) of Hirschman’s index (zie Harrison & Klein, 2007, voor een verdere uiteenzetting van diversiteitsmaten). De Blau-indicator kan worden gehanteerd voor het berekenen van diversiteit van niet-numerieke variabelen.<sup>6</sup> De formele vorm wordt hier gegeven:

$$Blau_{dj} = 1 - \sum_{i=1}^K \left( \frac{x_{ij}}{n_j} \right)^2$$

Waarbij  $x_{ij}$  het aantal commissarissen geeft met uit een bepaalde categorie  $i$  in raad  $j$ . Het totale aantal commissarissen in raad  $j$  wordt weergegeven door  $n_j$ .  $K$  staat voor de verzameling van verschillende categorieën van een bepaalde eigenschap  $d$ . De proportie commissarissen uit categorie  $i$  in raad  $j$  wordt verkregen door het aantal commissarissen uit categorie  $i$  in raad  $j$  te delen door het totale aantal commissarissen in raad  $j$ . Deze proportie

---

<sup>4</sup> Oorspronkelijk was het ook de intentie om de feitelijke diversiteit voor boekjaar 1996 te bepalen. Op basis van een inventarisatie is echter vastgesteld dat jaarverslagen onvoldoende informatie bevatten om betrouwbare uitspraken over de diversiteit te kunnen doen.

<sup>5</sup> Het codeboek is op aanvraag beschikbaar.

<sup>6</sup> Bij niet numerieke variabelen kan geen gebruik worden gemaakt van bijvoorbeeld de standaardafwijking voor het berekenen van diversiteit. Variabelen zoals bijvoorbeeld nationaliteit en opleidingsniveau zijn respectievelijk categoriaal en ordinaal geschaald. Deze zijn niet-parametrisch, wat inhoudt dat er geen aannames kunnen worden gemaakt omtrent de distributie.

wordt vervolgens gekwadrateerd en gesommeerd over alle categorieën in set  $K$ . Deze sommatie wordt vervolgens afgetrokken van 1 om te komen tot een diversiteitmaat.

Ter illustratie, stel dat in een raad twaalf commissarissen plaats nemen; zes Nederlanders, vier Duitsers en twee Belgen. De proporties voor het aantal Nederlanders, Duitsers en Belgen zijn respectievelijk  $1/2$ ,  $1/3$  en  $1/6$ . Deze proporties worden afzonderlijk gekwadrateerd, resulterende in proporties van  $1/4$ ,  $1/9$  en  $1/36$ . Deze worden vervolgens gesommeerd en afgetrokken van 1. De Blau indicator voor nationaliteit wordt dan 0,61. Er kan worden gesteld dat naarmate de Blau-indicator een hogere waarde aanneemt, de diversiteit ook groter is.

Voor wat betreft numerieke variabelen (zoals bijvoorbeeld leeftijd) kunnen we gebruik maken van de reguliere standaardafwijking. Ter volledigheid wordt de formele vorm hier gegeven;

$$S_{dj} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Om de diversiteitsmaten onderling te kunnen vergelijken standaardiseren we alle diversiteitsmaten.

## 2.4. Onderzoeksontwerp beoogde diversiteit

Behalve de feitelijke diversiteit is ook gekeken naar de beoogde diversiteit. Hiertoe zijn de profielschetsen van de vennootschappen onderzocht. Zoals in artikel 2:158 lid 3 (en 2:268 lid 3) van het Burgerlijk Wetboek staat dienen vennootschappen die onder het structuurregime vallen een profielschets op te stellen. Voorts is in best practice bepaling III.3.1 bepaald dat de raad van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen niet alleen een profielschets moeten opstellen, maar ook dat de door de raad van commissarissen opgestelde profielschets in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst wordt. Met uitzondering van één fonds, publiceerden alle fondsen een profielschets op de website van de vennootschap.

De beschikbare profielschetsen zijn onderworpen aan een inhoudsanalyse. Inhoudsanalyse houdt in dat een tekst op een objectieve en systematische wijze in kwantitatieve gegevens wordt omgezet door middel van een codering op voor het onderzoek gedefiniëerde dimensies. Het voor dit onderzoek gehanteerde inhoudsanalyse-instrument is als het ware ‘inductief’ ontwikkeld. Dit wil zeggen dat op basis van een eerste raadpleging van 15 profielschetsen de dimensies zijn ontwikkeld. Indien in latere instantie bleek dat het noodzakelijk was een additionele dimensie toe te voegen is niet alleen een dimensie toegevoegd, maar zijn voorts alle profielschetsen op de toegevoegde dimensie gecodeerd. Op iedere dimensie kon slechts ‘ja’ (1) of ‘nee’ (0) worden gekozen. In totaal zijn 4 generieke dimensies onderscheiden, die op hun beurt in 30 specifieke dimensies zijn onderverdeeld. Het inhoudsanalyse-instrument is als bijlage B toegevoegd.

### 3. Literatuuronderzoek

#### 3.1. Inleiding

Binnen de managementliteratuur is het onderzoek naar diversiteit voornamelijk gestoeld op het *upper echelon perspective* dat is ontwikkeld in een artikel van Donald Hambrick en Phyllis Mason uit 1984. Dit perspectief is gebaseerd op de aanname dat complexe gedragingen en psychologische constructen te benaderen zijn met demografische variabelen zoals geslacht en functionele achtergrond (Hambrick en Mason, 1984). Het artikel heeft een stroom aan onderzoek ontketend en is meerdere malen geëvalueerd<sup>7</sup>. De meer recente literatuur poogt andere theorieën, voornamelijk uit de sociale psychologie (Tacheva, 2007), te combineren met de oorspronkelijke theorie. Op deze manier wordt getracht (cognitieve) processen te expliciteren en aldus meer inzicht te krijgen in de manier waarop demografische verschillen bijdragen aan strategische keuzes en prestaties (Lawrence, 1997).

Het empirische onderzoek in de *upper echelons* traditie begon met simpele aannames over causaliteit en onderzocht saillante dimensies in afzondering van elkaar. Zo toont de overzichtsstudie van Tacheva (2007) aan dat de overgrote meerderheid van de studies die tussen 1984 en 2006 verschenen zijn, regressietechnieken toepassen en diversiteit opvoeren als onafhankelijke variabele. Met de analyse van Williams en O'Reilly (1998), waarin overstijgende conclusies uit veertig jaar onderzoek naar diversiteit worden gedestilleerd, heeft de gedachte dat diversiteit als meerdimensioneel concept geanalyseerd dient te worden aan populariteit gewonnen. Tevens is door economen bijgedragen – zij het niet altijd expliciet aan deze theoretische traditie – met meer dynamische modellen waarin de samenstelling van raden van bestuur en commissarissen<sup>8</sup> en de prestaties van de onderneming simultaan gemodelleerd worden (Adams en Ferreira, 2007; Hermalin en Weisbach, 1998).

In paragraaf 3.2 wordt een kort overzicht geboden van diverse theorieën en perspectieven die in de diversiteitsliteratuur zijn gebruikt. In paragraaf 3.3 wordt de ontwikkeling van diversiteit in raden van commissarissen in andere landen geschetst, waarbij de nadruk ligt op Europese landen en de Verenigde Staten. Paragraaf 3.4 geeft de empirische resultaten weer die gevonden zijn voor de relatie tussen demografische diversiteit en team- en ondernemingsprestaties.

#### 3.2. Ontwikkelingen in de diversiteitstheorieën

De term diversiteit wordt door Van Dale's woordenboek van de Nederlandse taal gedefiniëerd als verscheidenheid, wat weer gedefiniëerd is als “verzameling van zeer verschillende zaken.” Deze definitie geeft aan dat elke karakteristiek waarop een individu anders is dan de groep waarvan hij of zij deel uitmaakt een bron van diversiteit kan zijn. Indien een groep divers is samengesteld, wordt ook wel van een heterogene groep gesproken. In de literatuur wordt veelal onderscheid gemaakt naar verschillende typen diversiteit. Zo wordt gesproken over

---

<sup>7</sup> Het meest omvattende en recente overzicht wordt geboden in het proefschrift van Sabina Tacheva (2007) dat verscheen aan de universiteit van St. Gallen (Zwitserland).

<sup>8</sup> De *upper echelon* theorie is ontwikkeld in een institutionele context waarin de *one tier* bestuursstructuur dominant is. Enkele studies, die later besproken worden, hebben specifiek naar raden van commissarissen (in casu, *boards of directors*) gekeken, waarbij de theorievorming in het algemeen aanneemt dat de *board* in de *one tier* context opereert als een team boven het top management team. Grondige analyses waarbij de interactie tussen het management team en de *board* worden meegenomen, zijn niet bekend.



observeerbare versus niet observeerbare diversiteit, oppervlakkige versus diepe diversiteit en diversiteit op basis van een veelvoud aan individuele karakteristieken zoals geslacht, nationaliteit, opleidingsachtergrond, functionele achtergrond, en persoonlijkheid. In het algemeen kan gesteld worden dat de maatstaven waarop heterogeniteit getoetst wordt veelal uiteenvallen in een groep observeerbare (oppervlakkige) kenmerken, bijvoorbeeld geslacht en ras, en niet-observeerbare (diepe) kenmerken, bijvoorbeeld persoonlijkheid. De mogelijkheid wordt opengelaten dat observeerbare en niet-observeerbare kenmerken met elkaar samenhangen, indien bijvoorbeeld bepaalde persoonlijkheidstrekken geslachtsspecifiek zijn<sup>9</sup>.

In de academische literatuur worden argumenten aangedragen voor zowel positieve als negatieve effecten van diversiteit. De positieve effecten worden veelal beargumenteerd vanuit wat Cox en collega's de *value in diversity* hypothese noemen (Cox, Lobel, en McLeod, 1991). Volgens deze stelling is het per definitie zo dat een verscheidenheid aan achtergronden leidt tot een verscheidenheid aan meningen en dat het in een gegeven beslissingssituatie beter is wanneer de groepsleden beschikken over meer meningen. Hiertegenover staat een aantal argumenten die hun oorsprong vinden in de (sociale) psychologie. Volgens de sociale categorisatie en sociale identiteitstheorie (zie Williams en O'Reilly (1998) voor een overzicht) streven mensen naar het behouden van een positief zelfbeeld. Hiertoe worden anderen ingedeeld in zogenaamde 'in-groups' en 'out-groups'. Een individu identificeert zichzelf met de personen in de in-group en evalueert deze personen positiever, is meer geneigd met hen samen te werken et cetera. De indeling in groepen geschiedt voornamelijk op basis van observeerbare karakteristieken. Diversiteit zou volgens deze theorieën dus leiden tot een gebrek aan identificatie van een individu met zijn team en de sociale integratie die nodig is om tot een effectieve besluitvorming te komen. Er is hier dus een verschil tussen de potentiële voordelen uit diversiteit en de gerealiseerde voordelen uit diversiteit (Milliken en Martins, 1996). Voorts is het zo dat studies opmerken dat er een efficiëntieverlies gepaard kan gaan met de *value in diversity* benadering: het kan weliswaar zo zijn dat verschillende achtergronden en insteken tot meer oplossingen leiden, maar het selecteren van één oplossing zal tijdrovender zijn. Daarom is benadrukt dat diversiteit vooral van belang kan zijn in beslissingssituaties waarin creativiteit een belangrijke rol speelt.

Naast de genoemde effecten van diversiteit op besluitvormingsprocessen, noemen Milliken en Martins (1996) twee andere mogelijke typen uitkomsten van demografische verscheidenheid. In de eerste plaats kan het zo zijn dat diversiteit symbolische gevolgen heeft. Ely (1994) heeft in dat kader onderzoek gedaan naar het effect van benoemingen van vrouwen in bestuursposities op de mate waarin vrouwen in de lagere rangen zich identificeren met deze bestuurders<sup>10</sup>. In het algemeen is het zo dat wanneer de gedachte dat diverse teams goed zijn voor de besluitvorming wortel heeft geschoten in een organisatie, het bestaan van diverse teams alleen al gezien kan worden als een indicatie van goede besluitvorming. In de tweede plaats wordt gewezen op communicatieve effecten van diversiteit. Er wordt gesuggereerd dat

---

<sup>9</sup> Specifiek op dit gebied noemen Landy en Conte dat er alleen overtuigend bewijs is dat mannen en vrouwen verschillen op motorische vaardigheden. Zij stellen dan ook dat: "[U]nless leadership positions require the CEO to throw the quarterly report the length of the conference table, it would not appear that women have less potential than men to become managers and leaders." (Landy en Conte, 2007: 528)

<sup>10</sup> Het blijkt dat wanneer weinig vrouwen tot de top van de advocatenkantoren die Ely bestudeerde doordringen, vrouwen op lagere niveaus zich juist niet met hen identificeren. Identificatie vindt pas plaats indien vrouwen een stevige vertegenwoordiging hebben verzekerd. In het algemeen blijkt ook uit de overzichtsstudie van Williams en O'Reilly (1998) dat de effecten van diversiteit niet alleen afhangen van de vraag of een groep vertegenwoordigd is in een team, maar ook de mate van vertegenwoordiging. Zo blijkt het effect van een mannelijke minderheid in een vrouwenteam niet gelijk te zijn aan het effect van een vrouwelijke minderheid in een mannenteam.

indien bepaalde groepen divers zijn samengesteld dat misschien geen effect heeft op het groepsproces, maar wel op de mate waarin de groep communiceert met andere groepen buiten het team. Dit sluit aan bij de gedachte dat in bepaalde situaties diversiteit meer voordelig kan zijn, bijvoorbeeld in geval van teams die een aantal stromingen dienen te vertegenwoordigen. Over symbolische en communicatieve effecten van diversiteit is echter weinig bekend.

De analyse van de diversiteit van besturen vanuit een meer economische benadering is gebaseerd op de redenering dat diversiteit in de raad (in dit geval de *one-tier* Board, zie voetnoot 8) de kwaliteit en effectiviteit van de besluitvorming vergroot en daarmee uiteindelijk de aandeelhouderswaarde van de onderneming (Van der Walt en Inley, 2003; Stephenson, 2004; Robinson en Dechant, 1997; en Catalyst, 2004). Voorop gesteld dient te worden dat deze redenering niet direct aan de economische literatuur is te ontleen maar gebaseerd is op een combinatie van theoretische, intuïtieve en pragmatische argumenten. Voor zover sprake is van theorievorming kan deze worden ontleend aan de principaal-agentschapstheorie (Jensen en Meckling, 1976), de transactiekostentheorie (Williamson, 1988) en de *resource dependency theory* (Pfeffer en Salancik, 1978).

Indachtig de principaal-agentbenadering wordt het concept diversiteit hoofdzakelijk gekoppeld aan het begrip onafhankelijkheid. In deze visie impliceert een grotere diversiteit in de raad een hogere onafhankelijkheid van het bestuur ten opzichte van het topmanagement. Een hogere diversiteit betekent dat bestuurders zich gemiddeld genomen minder snel met het topmanagement zullen identificeren, en zich dientengevolge ook minder bezwaard zullen voelen om, indien nodig, gedecideerd en ten koste van het management in te grijpen. De kwaliteit van met name de *monitoring* rol van de raad zou hierdoor in positieve zin worden beïnvloed (Carleton, Nelson en Weisbach, 1998).

In de transactiekostenbenadering zijn het vooral de unieke kwaliteiten van niet-uitvoerende leden van de raad (*non-executive directors*), die de kwaliteit van de strategische besluitvorming in de raad doen toenemen. In deze visie gaat het vooral om de adviesrol van de raad (Fama en Jensen, 1983; Adams en Ferreira, 2007). Diversiteit impliceert in deze optiek een verhoging van de kwaliteit van de discussie in de raad door de incorporatie van meerdere perspectieven en een hogere creativiteit (Brancato en Patterson, 1999).

In het *resource dependency* perspectief van Pfeffer en Salancik (1978), tenslotte, betekent een grotere diversiteit in de raad toegang tot een grotere variëteit aan externe *resources* en een betere inbedding van de vennootschap in het corporate netwerk. Zo zou een grotere diversiteit in de raad een makkelijkere toegang kunnen betekenen tot schaars managementtalent (Stephenson, 2004), tot beter expertise, tot financiële fondsen (Booth en Deli, 1999; Chirinko, van Ees, Garretsen en Sterken, 2004) of tot politieke en wetgevende instanties (Agrawal en Knoeber, 2001)

### 3.3. Diversiteit buiten Nederland

In deze paragraaf wordt een (beperkt) overzicht gegeven van de diversiteit in raden van commissarissen buiten Nederland. De informatie is gebaseerd op de rapporten van Spencer Stuart<sup>11</sup>. De rapporten betreffen de 100 à 200 grootste vennootschappen in de geselecteerde landen. Aangezien geslacht en nationaliteit in alle rapporten genoemd worden, betreft de beschrijving uitsluitend deze dimensies.

**Tabel 3.1**  
**Diversiteit buiten Nederland**

Land	Jaar	Percentage vrouwen	Percentage met andere nationaliteit
Verenigd Koninkrijk	2006	15	27
Duitsland – werknemers	2004	20	1
Duitsland – aandeelhouders	2004	3	15
Zweden	2004	20	19
Nederland-Dit onderzoek	2006	8	31
Italië	2006	4	24
Spanje	2005	4	10
Verenigde Staten	2006	16	6

Tabel 3.1 geeft de vertegenwoordiging van vrouwen en andere nationaliteiten weer in de verschillende raden van commissarissen. Opgemerkt zij dat een two-tier bestuursstructuur alleen in Nederland en Duitsland dominant is. De cijfers betreffen in het geval van de one-tier bestuursstructuren de niet-uitvoerende leden, behalve voor Spanje en Italië waar uitsluitend gegevens over alle leden beschikbaar waren.

In de Verenigde Staten, Duitsland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk blijken vrouwen circa één op de vijf tot één op de zeven posities in de raad van commissarissen (dan wel *board of directors*) in te nemen. Gegeven de gemiddelde omvang van de raad van commissarissen is dit ongeveer één à twee positie per onderneming. Duitsland zal hierin een uitzonderingspositie innemen, omdat het aantal raadszetels hoger is dan in andere landen. Bovendien dient opgemerkt te worden dat de gegevens voor Duitsland minder recent zijn. Het is opmerkelijk dat de vertegenwoordigers van het personeel fors meer vrouwen kent dan die van aandeelhouders in de Duitse Aufsichts-raden. Voorts valt op dat in de Zuid-Europese landen één op de 25 bestuursleden vrouw is, wat gegeven de gemiddelde omvang van de *boards* in deze twee landen neerkomt op ongeveer één vrouw per twee boards. Nederland neemt, blijkens dit onderzoek (zie ook hoofdstuk 4) een middenpositie in.

Het beeld voor buitenlanders is divers en niet in overeenstemming met de verdeling van vrouwen. Voor de Verenigde Staten representeren buitenlanders 6 procent van alle niet-uitvoerende bestuursposities. Indien we kijken naar etniciteit (i.c. Afro-American, Asian-American en dergelijke) dan neemt dit percentage toe tot 15 procent. Daarbij wordt tevens

<sup>11</sup> Meer specifiek is gebruik gemaakt van de volgende rapporten die allemaal op de website [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com) te vinden zijn (geweest): Spencer Stuart 2006 Board Diversity Report en Spencer Stuart Board Index – United States 2006 (voor de VS), Der Spencer Stuart Board Index – Deutschland 2004 (voor Duitsland), 2006 UK Board Index (voor het Verenigd Koninkrijk), España 2005 Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración (voor Spanje), en Italia 2006 Spencer Stuart Board Index Osservatorio del Consiglio di Amministrazione delle Società Italiane (voor Italië). Opgemerkt zij dat de rapporten allen in de moedertaal zijn opgemaakt en dat de onderzoekers de finesses van de Spaanse en Italiaanse taal niet beheersen.

opgemerkt dat binnen deze groep het aantal vrouwen groter is dan onder vertegenwoordigers van niet-minderheden<sup>12</sup>. In het Verenigd Koninkrijk en Italië is de vertegenwoordiging van buitenlanders groot, hoewel dit percentage in Italië al enkele jaren daalt. In Zweden wordt bijna 20 procent van de posities in de *boards of directors* ingenomen door buitenlanders. De aandeelhoudersvertegenwoordiging in Duitsland en de Spaanse toezichhouders zijn in 10 tot 15 procent van de gevallen van buitenlandse komaf. Voor Duitse personeelsvertegenwoordigers is dit percentage logischerwijs lager. Zoals in hoofdstuk wordt gerapporteerd ligt dit percentage in Nederland hoger met 31 procent.

### 3.4. Empirische bevindingen

De opinio communis lijkt te zijn dat diversiteit goed is. In corporate governance codes wordt het immers veelvuldig genoemd (Zattoni en Cuomo, 2007) en consultants als Spencer Stuart rapporteren veelvuldig over het onderwerp.<sup>13</sup>

Echter, binnen het hoofdzakelijk Angelsaksische empirische onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en ondernemingsprestatie biedt vooralsnog nauwelijks eenduidige resultaten. Sommige studies bieden enige ondersteuning voor een positieve relatie tussen de prestaties van de onderneming en aspecten van diversiteit (Adams en Ferreira, 2002; Carter, Simpkins en Simpson, 2003; Erhardt, Werbel en Shrader, 2003; Krishnan en Park, 2005). Daar staan echter evenzovele studies tegenover waar geen significante verbanden werden gevonden (zie bijvoorbeeld, Shrader, Blackburn en Iles, 1997; en Ellis en Keys, 2003). Specifiek in de economische literatuur is de relatie tussen onafhankelijke leden van de raad (*outsiders*) en ondernemingsprestaties veelvuldig getoetst (zie MacAvoy en Millstein, 1983; Hermalin en Weisbach, 1991; Klein, 1998; Bhagat en Black, 2000, Zahra en Stanton, 1988), vooralsnog zonder eenduidig resultaat (Hermalin en Weisbach, 2003).

Er kunnen verschillende verklaringen worden aangevoerd voor deze tot dusver weinig eenduidige resultaten. In de eerste plaats is er een probleem van endogeniteit. Immers, de omgekeerde causale relatie tussen de samenstelling van de raad en de prestaties van de onderneming is eveneens denkbaar. Bij slechte ondernemingsresultaten zal de druk op de onderneming om zogenaamde “onafhankelijke buitenstaanders” in de raad op te nemen, groter worden. In een dwarsdoorsnedeanalyse is het dan eveneens voorstelbaar dat er een negatief verband tussen de ondernemingsprestatie en de mate van onafhankelijkheid van de raad wordt gevonden (Hermalin en Weisbach, 2003). In de tweede plaats geldt dat de zogenaamde “*signal-to-noise*” ratio bijzonder laag is in dergelijk onderzoek. Immers, de resultaten van de onderneming zullen van vele factoren afhankelijk zijn en de daadkracht van de raad is in dit verband slechts één van de vele invloeden. In de derde plaats geldt een fundamenteel probleem ten aanzien van de theoretische interpretatie van eventuele bevindingen. In een economische benadering dienen de mogelijke verbanden als kenmerken van evenwichtssituaties te worden gezien. Immers, rationele economische actoren accepteren de uitkomsten van hun beslissingen slechts nadat deze in overeenstemming zijn bevonden met de door hen geformuleerde verwachtingen. In die situatie laat het zich echter nauwelijks

---

<sup>12</sup> Dit roept overigens de vraag op of diversiteit gerealiseerd wordt door een ‘divers’ individu te benoemen dat op meerdere kenmerken van het gemiddelde groepslid afwijkt, of door alle leden enigszins af te laten wijken van het gemiddelde.

<sup>13</sup> In het onderhavige rapport zullen rapporten van organisatieadviesbureaus (zoals Spencer Stuart en McKinsey & Co.) en instellingen (zoals Catalyst) niet worden meegenomen. De voornaamste reden is dat de rapporten veelal in beperkte mate aandacht besteden aan de wijze waarop het onderzoek exact is opgezet, hetgeen niet in lijn is met de wetenschappelijke eis van reproduceerbaarheid.

verklaren waarom in geval van een bewezen significant positief verband, bedrijven niet voortdurend de diversiteit van de besturen zouden vergroten, hetgeen op zich een weinig zinnige propositie is. Ergo, in een evenwichtssituatie kan het verband tussen diversiteit en performance niet bestaan. In een niet-evenwichtige situatie is dat wel mogelijk, maar dan kan de gevonden relatie niet los worden gezien van het bestaan van deze onevenwichtigheid.

Naast deze meer economisch-georiënteerde studies is er binnen de management literatuur ook veel aandacht voor de invloed van diversiteit op prestaties van groepen. Meer in het bijzonder zijn er diverse overzichtsartikelen (Milliken en Martins, 1996; Williams en O'Reilly, 1998; Van Knippenberg en Schippers, 2007) op dit gebied verschenen. Hoewel de studie van Milliken en Martins meer gericht is op de leiding van bedrijven, terwijl de andere studies werkgroepen als onderwerp hebben en dus ook projectgroepen in de lagere echelons bevatten, is het voornaamste verschil tussen de studies de dekking: de Milliken en Martins studie analyseert 34 studies in de periode 1989-1994, de studie van Williams en O'Reilly bevat 80 studies uit, grofweg, de periode 1960-1997 en de studie van Van Knippenberg en Schippers behandelt een selectie van de artikelen die in de periode 1997-2005 verschenen. De Van Knippenberg en Schippers studie is niet expliciet een overzichtsstudie, en biedt dan ook vooral achtergronden. Verder is het niet verwonderlijk dat Milliken en Martins veelal dezelfde conclusies trekken als Williams en O'Reilly aangezien de steekproef van de eerste studie opgenomen is in die van de tweede.

De eerste twee diversiteitsmaatstaven zijn leeftijd en cohorteffecten. Diversiteit in leeftijd lijkt tot enigszins verslechterde groepsprocessen te leiden en hebben een verhogend effect op het verloop in het team. De overzichtsstudies wijzen op licht negatieve effecten, terwijl enkele meta-analyses genoemd in Van Knippenberg en Schippers geen effecten van deze variabele op groepsprestaties vinden. Qua cohorteffecten, blijkt dat individuen die tegelijk tot een groep toetreden meer met elkaar communiceren. Voor effecten op groepsprestaties is zowel ondersteuning gevonden voor de stelling dat diversiteit tot betere beslissingen leidt, als voor de sociale categorisatietheorie. Diverse teams zijn hier beter in staat om creatieve oplossingen te genereren, maar falen vervolgens in de implementatie ervan. Ook hier geven Van Knippenberg en Schippers aan dat meta-analyses veelal geen resultaten vinden. Opgemerkt zij wel dat deze meta-analyses weliswaar een sterkere analyse van de gecombineerde resultaten zijn, maar dat het aantal artikelen dat wordt meegenomen sterk lager is dan dat in het artikel van Williams en O'Reilly.

Voor cohorteffecten wordt gesuggereerd dat deze specifiek in de context van de hogere bestuurslagen negatief kunnen uitvallen. Aangezien ten tijde van de studie van Williams en O'Reilly weinig diversiteit op andere observeerbare karakteristieken bestond, stellen deze auteurs dat verscheidenheid op het moment van benoeming (*tenure diversity*) een saillante karakteristiek zou kunnen zijn op basis waarvan in en out-groups worden gedefinieerd. Indien dit het geval is, zou voor raden van commissarissen deze cohortverscheidenheid dus een negatief effect op de groepsprestaties kunnen hebben.

Wat betreft diversiteit op basis van geslacht zijn de gevonden effecten afhankelijk van welk geslacht in de minderheid is. Er is beperkt bewijs dat de efficiëntie van het besluitvormingsproces in deze groepen lager is dan in meer homogene teams. Vooral mannen kennen negatieve affectieve reacties indien zij zich in een minderheidspositie vinden, terwijl voor vrouwen vaak geen relatie wordt gevonden. De meta-analyses in Van Knippenberg en Schippers vinden geen relaties, terwijl de studies in Milliken en Martins negatieve effecten op groepsprestaties vinden. Zij maken echter geen onderscheid naar welke sexe in de minderheid

is. Aangezien voor de onderhavige steekproef het voor de hand ligt dat vrouwen een minderheid vormen, kan voorzichtig gesteld worden dat geen positieve effecten van geslachtsdiversiteit in de empirische literatuur worden gevonden.

Diversiteit met betrekking tot nationaliteit is weinig onderzocht. De meerderheid van de onderzoeken betreft werkteams in de VS, waar raciale diversiteit van voornamelijk belang is terwijl nationaliteitsverschillen nauwelijks relevant zijn. Voor raciale diversiteit worden vervolgens onduidelijke resultaten gevonden. Het is duidelijk dat teams met raciale verscheidenheid meer verloop kennen en meer creatieve ideeën produceren, maar het is onduidelijk hoe deze creatieve ideeën tot stand komen en welke effecten zij hebben op de groepsprestaties. Voor de deelperiode die Milliken en Martins bestuderen worden voornamelijk negatieve affectieve effecten gevonden (minder commitment en tevredenheid).

Diversiteit op basis van educatie, expertise en functionele achtergrond worden in de onderzochte studies vaak tezamen geanalyseerd. Teams die divers zijn samengesteld met betrekking tot deze variabelen produceren meer innovatieve ideeën en nemen beslissingen die van een hogere kwaliteit zijn. Deze teams kennen echter ook procesverliezen, omdat de beslissingen na langere beraadslagingen genomen worden. Williams en O'Reilly merken dan ook op dat aanvullend onderzoek gewenst is naar de specifieke condities waaronder functionele diversiteit een positieve invloed op de groepsprestaties doet uitgaan. De steekproef van Milliken en Martins, die voor deze variabele veel studies naar heterogeniteit in de hogere bestuurslagen bevat, vindt dat de procesverliezen overheersen.

### **3.5. Conclusies**

Uit de literatuur zoals is gepresenteerd is in het onderhavige hoofdstuk kunnen in essentie een drietal conclusies worden getrokken.

In de eerste plaats valt op dat er niet of nauwelijks literatuur voorhanden is dat specifiek naar de effecten van diversiteit op ondernemingsprestaties heeft gekeken binnen een *two-tier* structuur. Op basis van de beschikbare literatuur is het dus erg moeilijk uitspraken hieromtrent te doen.

Ten tweede is op te merken dat in de literatuur wel onderzoek is gedaan naar effecten van diversiteit op ondernemingsprestaties binnen een one-tier structuur. Het onderzoek spitst zich in dit geval met name toe op de effecten van meer onafhankelijke *non-executive directors* op ondernemingsprestaties. Echter hier kunnen geen eenduidige conclusies worden getrokken: enerzijds zijn er onderzoeken die een positieve relatie vinden, anderzijds zijn er ook studies die geen relatie vinden.

Ten derde kan worden opgemerkt dat het onderzoek naar diversiteit zich sinds de tweede helft van de jaren tachtig heeft gericht op het bestuderen van demografische variabelen en hun relatie met uitkomsten op het niveau van het individu en de groep. Deze empirische studies tonen aan dat diversiteit in het algemeen leidt tot meer verloop, affectieve problemen en procesverliezen. De sociale categorisatietheorie lijkt dan ook het meeste ondersteuning te vinden. Een vraag blijft natuurlijk in hoeverre dit ook optreedt binnen raden van commissarissen. De besproken onderzoeken omvatten immers meer dan alleen de *board of directors* en/of raden van bestuur en/of raden van commissarissen als groep.

Een uitzondering op deze bevinding is functionele achtergrond. Het ligt ook voor de hand dat de *value in diversity* hypothese hiervoor het meeste opgeld doet en deze karakteristiek is dan ook de enige waarbij de empirie enige aanleiding geeft om te vermoeden dat de baten van creatievere oplossingen opwegen tegen de lasten van procesverliezen.

Ook binnen de Nederlandse context zou dit mogelijk kunnen zijn. Immers, op voorhand mag niet worden uitgesloten dat raden van commissarissen baat hebben bij een hogere mate van diversiteit die ertoe leidt dat meer creatieve oplossingen worden aangedragen en/of met een unieke blik naar een ondernemingsaspect wordt gekeken, hetgeen het houden van toezicht ten goede komt.

## **4. De diversiteit van raden van commissarissen in Nederland**

### **4.1. Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Van circa 70 fondsen is enerzijds de feitelijke diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen onderzocht aan de hand van publiekelijk beschikbare informatie. De resultaten van dit deel van het onderzoek worden gepresenteerd in paragraaf 4.2. Anderzijds is aan de hand van profielschetsen ook de beoogde diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen onderzocht. De resultaten van dit deel van het onderzoek worden in paragraaf 4.3 uiteengezet.

### **4.2. Feitelijke diversiteit**

Een overzicht van groepskenmerken voor de raden van commissarissen uitgesplitst naar de jaren 2001 en 2006 is weergegeven in Tabel 4.1. De procentuele verandering in Tabel 4.1 geeft de verandering in 2006 ten opzichte van 2001 weer<sup>14</sup>.

Voor wat betreft de categoriale diversiteit van geslacht, nationaliteit, opleidingsrichting, expertise, en achtergrond kunnen we opmerken dat deze zijn toegenomen. Hierbij dient echter te worden opgemerkt dat deze toename niet kan worden gevonden in een toename van diversiteit qua nationaliteit; deze is slechts met 1 procent toegenomen. Nationaliteit is in dit verband een diversiteitsmaat op basis van 24 mogelijke nationaliteiten, buitenland is een dichotome variabele (wel of geen Nederlandse nationaliteit).

De gemiddelde leeftijd en diversiteit van leeftijd zijn toegenomen met 1 procent en 10 procent respectievelijk. Diversiteit van de aanstellingsduur is voor 2006 afgenomen met 12 procent, we zien tevens dat de gemiddelde aanstellingsduur van commissarissen is afgenomen met 16 procent. Het aantal commissarissen dat zitting neemt in een raad is licht afgenomen met 3 procent.

Daar waar tabel 4.1 beschrijvende statistiek presenteert geeft Tabel 4.2 de resultaten van een tweezijdige t-toets. Uit voorzichtigheid is een twee-zijdige toets uitgevoerd, maar voor wat betreft geslacht, (diversiteit) aanstellingsduur en het aantal commissarissen hebben we reden om een richting te veronderstellen voor wat betreft het verschil tussen 2001 en 2006. Het significantie niveau kan dan worden gehalveerd<sup>15</sup>. Met andere woorden uit Tabel 4.2 kan worden gehaald in hoeverre de verschillen in diversiteit tussen 2001 en 2006 statistisch significant zijn. Daarmee kunnen we inzicht krijgen in de vraag of de gemiddelde Blau-indicatoren voor nationaliteit voor de twee jaren (0,32 in 2006 en 0,29 in 2001; zie Tabel 4.1) significant van elkaar verschillen. Uit Tabel 4.2 (tweede kolom) blijkt dat dit niet het geval is (gezien een significantie dat hogere ligt dan 10 procent).

We verwachten dat het aantal vrouwelijke commissarissen is toegenomen (een toename van diversiteit van geslacht). Verder verwachten we dat de aanstellingsduur is afgenomen in verband met beperkingen met betrekking tot het verlengen van aanstellingen zoals

---

<sup>14</sup> In aanvulling op Tabel 4.1 zijn in bijlage D relevante percentages van een aantal variabelen opgenomen.

<sup>15</sup> De resultaten zijn onveranderd indien we met behulp van de zogeheten Mann-Whitney U-test niet-parametrisch toetsen.



opgenomen in de Nederlandse corporate governance code, hierdoor verwachten we dat de diversiteit van aanstellingsduur toeneemt. Voor wat betreft het aantal commissarissen verwachten we een daling van het aantal leden van de raad.

We kunnen zien dat met name voor wat betreft expertise, achtergrond, en gemiddelde aanstellingsduur er sprake is van statistisch significante verschillen (op 10 procent significantieniveau). Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de beschikbare gegevens voor wat betreft achtergrond van commissarissen over 2001 erg beperkt is en dit debet zou kunnen zijn aan het significante verschil tussen 2001 en 2006.<sup>16</sup>

**Tabel 4.1**  
**Overzicht Groepskenmerken Raden van Commissarissen**

	Jaar	N	Gemiddelde	Std. Afwijking	Procentuele verandering
Diversiteit geslacht*	2006	72	0,10	0,14	16%
	2001	69	0,08	0,13	
Diversiteit nationaliteit*	2006	72	0,32	0,29	12%
	2001	69	0,29	0,26	
Diversiteit buitenland*	2006	72	0,24	0,21	1%
	2001	69	0,24	0,20	
Diversiteit opleidingsniveau*	2006	72	0,41	0,23	-10%
	2001	69	0,45	0,19	
Diversiteit opleidingsrichting*	2006	72	0,72	0,20	6%
	2001	69	0,67	0,18	
Diversiteit expertise*	2006	72	0,66	0,17	15%
	2001	69	0,58	0,18	
Diversiteit achtergrond*	2001	69	0,25	0,24	34%
	2006	72	0,19	0,21	
Diversiteit leeftijd	2006	72	6,83	4,43	10%
	2001	69	6,22	4,03	
<i>Aanvullende informatie</i>					
Gemiddelde leeftijd	2006	72	61,56	3,94	1%
	2001	69	60,76	5,43	
Gemiddelde aanstellingsduur	2006	72	4,34	2,47	-16%
	2001	69	5,17	2,76	
Diversiteit aanstellingsduur	2006	72	3,71	2,60	-12%
	2001	69	4,20	2,46	
Aantal commissarissen	2006	72	5,88	2,22	-3%
	2001	69	6,04	2,37	

\* op basis van Blau-indicatoren

<sup>16</sup> De beperktheid van de informatie was vooral voelbaar ten aanzien van de vaststelling van onafhankelijkheid (i.c. oud-bestuurder van de vennootschap, grootaandeelhouder, e.d.). Dit leidde ertoe dat op basis van de publiekelijk toegankelijke informatie het aantal 'onbekende' waarnemingen voor 2001 dusdanig groot was dat we het niet zinvol noch betrouwbaar achten om over dit jaar een percentage en/of Blau-indicator te bepalen. In 2006 deed zich dit probleem in mindere mate voor. Voor dit jaar werd geconstateerd dat er nog nauwelijks afhankelijke commissarissen (met andere woorden oud-bestuurders, grootaandeelhouders, etc.) in de raden van commissarissen zitting hebben.

Hoewel opleidingsniveau, opleidingsrichting en diversiteit aanstellingsduur niet statistisch significant zijn, hebben we wel een indicatie dat er een verschil tussen 2001 en 2006 bestaat, gezien de significantieniveaus.

Uitgaande van de voorgestelde richting (eenzijdige toets) voor geslacht, aanstellingsduur en aantal commissarissen, kunnen we opmerken dat aanstellingsduur significant wordt op 5%-niveau en dat er geen statistisch verschil bestaat voor geslacht en het aantal commissarissen (deze komen respectievelijk dan op 0,28 en 0,33 significantie uit).

**Tabel 4.2**  
**Vergelijking Diversiteit tussen 2001 en 2006**

	T-statisiek	Significantie 2 zijdig	Gemiddeld verschil
Diversiteit geslacht	-0,59	0,56	-0,01
Diversiteit nationaliteit	-0,73	0,47	-0,03
Diversiteit buitenland	0,07	0,95	0,00
Diversiteit opleidingsniveau	1,22	0,23	0,04
Diversiteit opleidingsrichting	-1,34	0,18	-0,04
Diversiteit expertise	-2,96	0,00	-0,09
Diversiteit achtergrond	1,71	0,09	0,06
Diversiteit leeftijd	-0,86	0,39	-0,62
<i>Aanvullende informatie</i>			
Gemiddelde leeftijd	-1,01	0,31	-0,80
Gemiddelde aanstellingsduur	1,90	0,06	0,84
Diversiteit aanstellingsduur	1,14	0,26	0,49
Aantal commissarissen	0,44	0,66	0,17

T-test (bij gelijkheid van gemiddelden)

Daar waar het getal in de kolom 'Significantie tweezijdig' vetgedrukt is, is sprake van een statistisch significant verschil tussen 2001 en 2006.

Tevens is voor 15 fondsen de diversiteit in de samenstelling van de raad van bestuur voor wat betreft geslacht en nationaliteit voor 2001 en 2006 bepaald. De keuze van de 15 fondsen is willekeurig (zie ook bijlage A) en in het bijzonder niet noodzakelijk representatief voor de onderzochte steekproef. De resultaten in Tabel 4.3 laten zien dat voor wat betreft deze 15 fondsen noch in 2001 noch in 2006 vrouwen in de raad van bestuur van de onderzochte fondsen waren opgenomen. Daarentegen kan wel worden geconstateerd dat de raden van

bestuur van de onderzochte fondsen in de periode internationaler van samenstelling zijn geworden. Lag het percentage niet-Nederlanders nog op 39 procent in 2006 is dat gestegen tot iets meer dan de helft (51 procent).

**Tabel 4.3**  
**Diversiteit raden van bestuur**

Geslacht	2006	%	2001	%
Man	97	100%	112	100%
Vrouw	0	0%	0	0%
Totaal	97	100%	112	100%

  

Nationaliteit	2006	%	2001	%
Binnenlands	48	49%	68	61%
Buitenlands	49	51%	44	39%
Totaal	97	100%	112	100%

### 4.3. Beoogde diversiteit

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd ten aanzien van de beoogde diversiteit van de 72 fondsen. Alle ondernemingen, met uitzondering van één AScX-fonds, stelden hun profielschets beschikbaar via de website van de onderneming.

De profielschetsen zijn vervolgens onderworpen aan inhoudsanalyse. Tabel 4.4 zet allereerst uiteen welke beperkingen er ten aanzien van potentiële kandidaten worden gesteld. Deze beperkingen houden direct verband met de in de Nederlandse corporate governance code opgenomen best practice bepalingen.

**Tabel 4.4**  
**Beperkingen ten aanzien van kandidaten**

	Totaal	AEX	AMX	AMS
Maximum aantal commissariaten	19%	13%	26%	18%
Onafhankelijkheid (in termen van III.2)	68%	67%	65%	73%
Beperking t.a.v. oud-bestuurders	35%	29%	26%	50%

Uit Tabel 4.4 blijkt dat slechts 19 procent van de onderzochte fondsen er expliciet in hun profielschets op wijzen dat commissarissen een maximum aantal commissariaten mogen vervullen. Daarentegen wijst ruim tweederde van de fondsen op de eisen die in de Nederlandse corporate governance code ten aanzien van de onafhankelijkheid van commissarissen zijn opgenomen. Circa de helft hiervan (oftewel 35 procent) neemt expliciet in de profielschets beperkingen ten aanzien van de mogelijkheid om oud-bestuurders in de raad van commissarissen te benoemen op. Hierbij is het opvallend dat met name de AScX-fondsen dit in grotere mate doen dan de in de AEX- en AMX-indices opgenomen fondsen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat raden van commissarissen van de kleinere fondsen, traditioneel gezien, in hogere mate oud-bestuurders van de eigen vennootschap vragen zitting te nemen in de raad van commissarissen.

Vervolgens zijn de profielschetsen geanalyseerd op gewenste ervaring en/of deskundigheid. De resultaten hiervan zijn in Tabel 4.5 weergegeven. Hierbij zijn de gewenste ervaring en/of deskundigheid gesorteerd op aflopende volgorde van belangrijkheid.

**Tabel 4.5**  
**Volgens profielschetsen gewenste ervaring/deskundigheid (x 1 procent)**

	Totaal	AEX	AMX	AMS
Kennis van verslaggeving ('financieel expert')	84	88	78	86
Ervaring in internationale context	80	83	78	77
Kennis van markt/product	71	71	61	82
Management ervaring (algemeen)	64	54	61	77
Kennis van socio-politieke omgeving	58	50	65	59
HR-kennis	51	50	57	45
Juridische kennis	42	46	43	36
Marketing-kennis	38	38	43	32
Ervaring met beursgenoteerde ondernemingen	35	38	30	36
Kennis van technologie (inclusief ICT)	29	33	35	18
Maatschappelijke betrokkenheid	26	29	26	23
R&D kennis	12	13	13	9
Strategische kennis	12	13	13	9
RvB-ervaring	10	13	9	9

Twee aspecten vallen op in Tabel 4.5. Allereerst zijn de profielschetsen op dit aspect gemiddeld genomen hetzelfde voor de onderzochte fondsen. Met andere woorden indexlidmaatschap heeft geen belangwekkende invloed op het type commissaris dat wordt gezocht.

Ten tweede zijn er vier aspecten die door een overduidelijke meerderheid van vennootschappen in een kandidaat-commissaris worden gezocht. Deze zijn, in aflopende volgorde van belangrijkheid: financiële expertise, internationale ervaring, affiniteit met product of markt waarin de vennootschap opereert en algemene managementervaring. Voor een groot deel houdt dit resultaat verband met de steekproefselectie: het betreffen beursgenoteerde ondernemingen die voor een groot deel actief zijn op de internationale markt. Wat voorts opviel was dat hoewel bijna tweederde van de onderzochte fondsen aangaf naar potentiële commissarissen te zoeken die over voldoende, algemene managementervaring beschikt, er slechts zeven fondsen waren die dat specifiek op raad van bestuur niveau wensten.

Wat voorts opvalt is dat ook kennis van de socio-politieke omgeving en op het gebied van personeel en organisatie een relatief veel gevraagde deskundigheidsgebied betreft. Tot slot is het opvallend dat slechts acht fondsen (oftewel 12 procent) expliciet aangeven dat een commissaris over voldoende strategische bagage moet beschikken. Vermoedelijk veronderstellen de overige fondsen dat kandidaten die reeds over algemene managementervaring beschikken ook voldoende kennis ten aanzien van strategie(formulering) bezitten.

Behalve de gewenste ervaring en/of deskundigheid, zijn de profielschetsen ook geanalyseerd naar gewenste persoonlijke karakteristieken. De resultaten hiervan zijn, wederom gerangschikt in aflopende volgorde, in Tabel 4.6 weergegeven.

**Tabel 4.6****Volgens profielschetsen gewenste persoonlijke eigenschappen (x 1 procent)**

Persoonlijke kenmerken	Totaal	AEX	AMX	AMS
Beschikbaarheid, voldoende tijd	45	50	43	41
Kritische opstelling (t.o.v. bestuur)	43	38	43	50
Team spirit (passen bij huidige RvC-leden)	35	33	30	41
Interpersonal skills (communicatief vaardig)	19	17	13	27
Enterpreneurschap, ondernemingsspirit	17	21	17	14
Engelse taal	13	21	9	9
Analytisch vermogen	7	8	13	0
Bewezen succes in eerder functie(s)	6	8	4	5

Ook hier valt op dat de percentages voor de drie indices niet wezenlijk van elkaar verschillen. Voorts voeren drie karakteristieken de boventoon: beschikbaarheid, kritische opstelling en het belang van teamvorming.

Tot slot zijn in Tabel 4.7 weergegeven maatregelen die de diversiteit zouden moeten bevorderen. Hierbij moet een belangrijke kanttekening worden geplaatst: het gaat om maatregelen die expliciet in de profielschetsen zijn opgenomen. Op basis hiervan kan dus niet zonder meer worden geconcludeerd dat de andere fondsen niet naar meer diversiteit op de genoemde aspecten streven.

**Tabel 4.7****In profielschets genoemde diversiteitsverhogende aspecten (x 1 procent)**

	Totaal	AEX	AMX	AMS
Buitenlandse commissarissen	19	33	9	14
Vrouwelijke commissarissen	10	13	9	9
Mix van actief vs niet-actief	28	29	30	23
Mix van leeftijd	14	13	26	5
Recruitering buiten bedrijfsleven	17	17	9	27

Uit Tabel 4.7 blijkt dat relatief gezien, slechts een beperkt aantal fondsen in hun profielschetsen laten blijken dat ze actief streven naar een hogere diversiteit. Voor zover dat al het geval is, blijkt dat met name uit het streven om een raad van commissarissen te kennen die uit zowel nog actieve bestuurders als voormalig bestuurders bestaat. De AEX-fondsen geven aan diversiteit met name te bevorderen door te streven naar meer commissarissen met een niet Nederlandse nationaliteit. De AMX-fondsen zoeken het met name in een mix van leeftijd (oftewel: beogen ook commissarissen te recrutereren die rond de 45 zijn). De AScX-fondsen tot slot benadrukken ook naar commissarissen te zoeken die van buiten het bedrijfsleven afkomstig zijn (bijvoorbeeld de politiek).

## 5. Conclusies

In dit rapport zijn de resultaten beschreven van het door het Corporate Governance Insights Centre van de Rijksuniversiteit Groningen verrichte onderzoek naar de ontwikkeling in de diversiteit van raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Het onderzoek, dat is uitgevoerd in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, zoekt een antwoord op de volgende vragen:

- In hoeverre is er volgens de internationale wetenschappelijke literatuur een verband te leggen tussen de diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen of *boards of directors* en ondernemingsprestaties?
- Op welke wijze heeft de diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen zich in het afgelopen decennium ontwikkeld binnen de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen?
- In hoeverre streven de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen naar een hogere diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen?

Met oog op het beantwoorden van de eerste deelvraag is de literatuur op het gebied van diversiteit verschenen in belangwekkende wetenschappelijke tijdschriften geïnteriseerd. Uit de inventarisatie blijkt dat diverse onderzoekers hebben gekeken naar de effecten op ondernemingsprestaties van een grotere diversiteit in termen van leeftijd, geslacht, nationaliteit, functionele achtergrond en onafhankelijkheid. De diverse studies laten slechts in beperkte mate ruimte voor de conclusie dat diversiteit loont. Op basis van het literatuuronderzoek kan in feite worden geconcludeerd dat het zeer moeilijk is om eenduidige conclusies te trekken ten aanzien van het effect van een hogere mate van diversiteit binnen raden van commissarissen op ondernemingsprestaties op basis van eerder onderzoek. Hier zijn een aantal oorzaken voor aan te dragen. Allereerst is er niet of nauwelijks onderzoek gedaan naar effecten van meer diversiteit binnen de raad van commissarissen op ondernemingsprestaties. Wel is onderzocht of een diverser samengestelde *board of directors*, dus in een *one-tier* structuur, leidt tot betere ondernemingsprestaties. Echter ook dit onderzoek, dat zich vooral richt op de effecten van meer onafhankelijke *non-executive directors*, heeft niet geleid tot eenduidige resultaten.

Daarentegen biedt de management literatuur, die de effecten van diversiteit van groepen in het algemeen heeft onderzocht, aanknopingspunten dat met name diversiteit in termen van functionele achtergrond een positief effect heeft op ondernemingsprestaties. Daarbij dient dan wel te worden aangetekend dat deze resultaten hoofdzakelijk zijn verkregen enerzijds binnen een one-tier structuur en anderzijds daarboven soms ook binnen groepen anders dan de *board of directors*.

De tweede en derde deelvraag zijn beantwoord middels het bepalen van de feitelijke en beoogde diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen van Nederlanders beursgenoteerde vennootschappen. Om de feitelijke diversiteit (in termen van leeftijd, geslacht, nationaliteit, functionele achtergrond en onafhankelijkheid) vast te stellen zijn de jaarverslagen over 2001 en 2006 van circa 70 beursgenoteerde fondsen onderzocht. In hoofdzaak betrof het fondsen die behoren tot de AEX-, AMX- of AScX-indices. De in de jaarverslagen aangetroffen informatie is, waar nodig, aangevuld met informatie uit andere publiekelijk toegankelijke bronnen zoals internet en de reeks “Bestuurders en Commissarissen”. De resultaten laten zien dat over het algemeen genomen de diversiteit, gemeten met behulp van zogeheten Blau-indicatoren of standaardafwijkingen op de diverse

dimensies, is gestegen. In het bijzonder voor de functionele achtergrond (in het onderzoek geoperationaliseerd door middel van expertisegebied en achtergrond) was tevens sprake van een statistisch significant verschil.

Behoudens de feitelijke diversiteit is ook de beoogde diversiteit bepaald. Daartoe zijn de profielschetsen van een steekproef van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen onderworpen aan een inhoudsanalyse. Hiermee is niet alleen een beeld verkregen van de gewenste ervaring/deskundigheid en persoonseigenschappen, maar ook van de in de profielschetsen opgenomen diversiteitsverhogende maatregelen. Uit de inhoudsanalyse komt naar voren dat de overgrote meerderheid van de onderzochte vennootschappen het van belang achten dat er een financieel expert in de raad van commissarissen zitting heeft. Voorts dient een potentiële kandidaat over voldoende internationale ervaring te beschikken en dient hij/zij kennis te hebben van de markt en/of het product van de onderneming. Tot slot is het hebben van voldoende managementervaring (doch niet noodzakelijkerwijs op bestuursniveau), alsmede het beschikken over voldoende kennis van de socio-politieke omgeving een veelgevraagde vaardigheid c.q. deskundigheid. Voor wat betreft de diversiteitsverhogende maatregelen kan worden geconstateerd dat een minderheid van de onderzochte fondsen deze expliciet vermelden in de profielschetsen. Voorts valt op dat de genoemde specifieke maatregel afhankelijk is van index (i.c. AEX, AMX of AScX). De AEX-fondsen benadrukken vooral dat ze, tot op zekere hoogte, diversiteit in termen van nationaliteit willen stimuleren. Anders gezegd: ze onderstrepen in hun profielschetsen dat ze het noodzakelijk vinden dat mensen met een andere dan Nederlandse nationaliteit zitting hebben in hun raad van commissarissen. De AMX-fondsen daarentegen benadrukken dat ze niet alleen gepensioneerde personen, maar zeker ook nog personen die actief werkzaam zijn in hun raden van commissarissen willen hebben opgenomen. De AScX-fondsen tot slot benadrukken dat ze ook mensen van buiten het bedrijfsleven in de raad van commissarissen willen.

## Referenties

Adams, R.B., en Ferreira, D. 2007. A theory of friendly boards. *Journal of Finance* **62**: 217-250.

Agrawal, A., en Knoeber, C.R. 2001. Do some outside directors play a political role? *Journal of Law and Economics* **44**: 179-199.

Adams, R.B., en Ferreira, D. 2002. *Diversity and Incentives in Teams: Evidence from Corporate Boards*. Working Paper, Federal Reserve Bank of New York.

Bhagat, S., en Black, B. 2000. *Board Independence and Long Term Firm Value*. Working Paper 143, Columbia Law School, The Center for Law and Economic Studies.

Blau, P.M. 1977. *Inequality and Heterogeneity*. New York: Free Press.

Booth, J.R., en Deli, D.N. 1999. On executives of financial institutions as outside directors. *Journal of Corporate Finance* **5**: 227-250.

Brancato, C. K., en Patterson, D.J. 1999. *Board diversity in U. S. corporations: Best practices for broadening the profile of corporate boards*. Research Report 1230-99-RR, The Conference Board.

Carleton, W.T., Nelson, J.M., en Weisbach, M.S. 1998. The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: Evidence from TIAA-CREF. *Journal of Finance* **53**: 1335-1362.

Carter, D.A., Simkins, B.J., en Simpson, W.G. 2003. Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review* **38**: 33-53.

Catalyst Inc., 2004. *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York.

Chirinko, B., van Ees, H., Garretsen, H., en Sterken E. 2004. Investor Protections, Concentrated Ownership, And Other Corporate Control Mechanisms in the Netherlands. *German Economic Review* **5**(4): 119-138.

Cox, T.H., Lobel, S.A., en McLeod, P.L. 1991. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal* **34**: 827-847.

Ely R.J. 1994. The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly* **39**: 203-238.

Ellis, K.M., en Keys, P.Y., 2003. *Stock Returns and the Promotion of Workforce Diversity*. Paper presented at the 2004 European Financial Management Association Conference .

Erhardt, N.L., Werbel, J.D. en Shrader, C.B. 2003. Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review* **11**: 102-111.



- Fama, E. F., en Jensen, M.C. 1983. Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics* **24**: 301-325.
- Hambrick, D.C., en Mason, P.A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* **9**: 193-206.
- Harrison, D.H. en Klein, K.J. 2007. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review* **32**(4): 1199-1228
- Hermalin, B.E., en Weisbach, M.W. 1991 The effects of board composition and direct incentives on firm value. *Financial Management* **20**(4): 101-112.
- Hermalin, B.E., en Weisbach, M.S. 1998. Endogenously chosen boards of directors and their monitoring. *American Economic Review* **88**: 96-118.
- Hermalin, B.E., en Weisbach, M.S. 2003. Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature. *FRBNY Economic Policy Review* **9**: 7-26.
- Jensen, M.C., en Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* **3**: 305-360.
- Klein, A. 1998. Firm performance and board committee structure. *Journal of Law and Economics* **41**: 275-303.
- Krishnan, H.A. en Park, D. 2005. A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research* **58**: 1712-1720.
- Landy F.J., en Conte J.M. 2007. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). Blackwell publishing: Malden (MA)
- Lawrence, B.S. 1997. The black box of organizational demography. *Organization Science* **8**: 1-22.
- MacAvoy, P.W., en Millstein, I.M. 1999, The active board of directors and its effect on the value of the large publicly traded corporation. *Journal of Applied Corporate Finance* **11**: 8-20.
- Milliken F.J., en Martins L.L. 1996. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review* **21**: 402-433.
- Pfeffer, J., en Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row: New York.
- Robinson, G., en Deschant, K. 1997. Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive* **11**: 21-31.
- Shrader, C.B., Blackburn, V.B., en Iles, P. 1997. Women in management and firm financial value: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues* **9**: 355-372.

Stephenson, C. 2004. Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards. *Ivey Business Journal* September/October: 1-5.

Tacheva S. 2007. *Top Management Team Diversity: A Multilevel Exploration of Antecedents and Consequences*. PhD dissertation no. 3316, University of St. Gallen (Switzerland).

Van der Walt, N., en Ingley, C. 2003. Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Perspective* **11**: 218-234.

Van Knippenberg D., en Schippers, M.C. 2007. Work group diversity. *Annual Review of Psychology* **58**: 515-541.

Williams, K.Y., en O'Reilly, C.A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In: Cummings, L., en Staw, B. (Eds.). *Research in Organizational Behavior* **20**: 77-140, JAI Press: Greenwich.

Williamson, O.E. 1988. Corporate finance and corporate governance. *Journal of Finance* **43**: 567-592.

Zahra, S.A., en Stanton, W.W. 1988. The implications of board of directors' composition for corporate strategy and value. *International Journal of Management* **5**: 229-236.

Zattoni A., en Cuomo F. 2007. *How "Independent" are Boards and Independent Directors? An Empirical Analysis of the Content of Good Governance Codes*. Paper presented at the European Academy of Management, May 2007, Paris (France).

## **Bijlagen**

## Bijlage A: Steekproefselectie

Van de met een \* gemarkeerde fondsen is tevens de diversiteit van de raad van bestuur bepaald in termen van nationaliteit en geslacht

2001	2006
AALBERTS	AALBERTS
ABN AMRO	ABN AMRO
AEGON*	AEGON *
AHOLD	AHOLD
AKZO NOBEL	AKZO NOBEL
ARCADIS	ARCADIS
ASMI*	ARCELOR MITTAL
ASML	ASMI*
BALLAST	ASML
BAM GROEP	BALLAST NEDAM
BATENBURG BEHEER	BAM GROEP
BETER BED	BATENBURG BEHEER
BRUNEL	BETER BED
BUHRMANN*	BINCK BANK
CORIO	BOSKALIS
CROWN VAN GELDER	BRUNEL
CRUCCELL	BUHRMANN*
CSM	CORIO
DRAKA	CORUS
DSM*	CRUCCELL
ELSEVIER*	CSM
ERIKS GROEP	DRAKA
EXACT	DSM*
FORNIX BIOSCIENCES	ELSEVIER*
FORTIS	ERIKS
FUGRO	EXACT
GETRONICS	FORTIS
GOUDA VUURVAST	FUGRO
GROLSCH	GETRONICS
GRONTMIJ	GROLSCH
HAGEMEYER*	GRONTMIJ
HEIJMANS	HAGEMEYER*
HEINEKEN*	HEIJMANS
HITT	HEINEKEN*
IMTECH	HITT
ING GROEP	IMTECH
KPN	ING GROEP
LAURUS*	KPN
MACINTOSH RETAIL	LAURUS*
NUMICO*	MACINTOSH RETAIL
NUTRECO	NUMICO*
OCE	NUTRECO
OPG GROEP	OCE

2001  
ORDINA\*  
P&O NEDLLOYD  
PHARMING  
PHILIPS  
RANDSTAD\*  
RODAMCO  
ROOD TESTHOUSE  
SBM OFFSHORE  
SLIGRO FOOD  
SMIT INTERNATIONALE  
STORK\*  
TELEGRAAF  
TEN CATE  
TPG  
UNILEVER\*  
Unit 4 AGRESSO  
VAN DER MOOLEN  
VAN LANSSCHOT  
VASTNED  
VEDIOR\*  
VERSATEL  
VNU  
VOPAK  
WERELDHAVE  
WESSANEN  
WOLTERS KLUWER

2006  
OPG GROEP  
ORDINA\*  
PHARMING  
PHILIPS  
RANDSTAD\*  
RODAMCO  
SBM OFFSHORE  
SLIGRO FOOD  
SMIT INTERNATIONALE  
SNS REAAL  
STORK\*  
TELEGRAAF  
TEN CATE  
TOMTOM  
TPG  
UNILEVER\*  
UNIT 4 AGRESSO  
UNIVAR  
USG PEOPLE  
VAN DER MOOLEN  
VAN LANS  
VASTNED  
VEDIOR\*  
VOPAK  
WAVIN  
WEGENER  
WERELDHAVE  
WESSANEN  
WOLTERS KLUWER

## Bijlage B: Inhoudsanalyse instrument profielschetsen

Globaal	Score <sup>17</sup>
Maximum aantal commissariaten	
Onafhankelijkheid (in termen van III.2)	
Beperking t.a.v. oud-bestuurders	
Ervaring/deskundigheid	
Ervaring in internationale context	
Ervaring met beursgenoteerde ondernemingen	
HR-kennis	
Juridische kennis	
Kennis van markt/product	
Kennis van socio-politieke omgeving	
Kennis van technologie (incl. ICT)	
Kennis van verslaggeving ('financial expert')	
Maatschappelijke betrokkenheid	
Management ervaring (algemeen)	
Marketing-kennis	
R&D kennis	
RvB-ervaring	
Strategische kennis	
Persoonlijke karakteristieken	
Analytisch vermogen	
Beschikbaarheid, Voldoende tijd	
Bewezen succes in eerder functie(s)	
Engelse taal	
Entrepreneurschap, Ondernemingsspirit	
Interpersonal skills (communicatief vaardig)	
Kritische opstelling (t.o.v. bestuur)	
Team spirit (passen bij huidige RvC-leden)	
Diversiteitsverhogende maatregelen	
Buitenlandse commissarissen	
Vrouwelijke commissarissen	
Mix van actief vs niet-actief	
Mix van leeftijd	
Recruitering buiten bedrijfsleven	

---

<sup>17</sup> Op elk item kon slechts een '0' (niet genoemd in profielschets) of een '1' (wel genoemd in profielschets) worden gescoord.

## Bijlage C: Enkele percentages met betrekking tot de feitelijke diversiteit

Geslacht	2006	2001
Man	92%	94%
Vrouw	8%	6%
Nationaliteit	2006	2001
Nederlands	69%	76%
Niet-Nederlands	31%	24%
Studierichting	2006	2001
Rechten	16%	21%
Economie	12%	13%
Techniek	6%	5%
Overig	66%	62%
Expertise	2006	2001
Juridisch	3%	3%
Politiek	3%	7%
Financieel	30%	35%
Business	2%	4%
Technisch	13%	16%
Overig	49%	35%
Achtergrond	2006	2001
Bedrijfsleven	87%	61%
Politiek	4%	4%
Overheid	1%	1%
Not-for-profit wetenschap	0%	0%
Overig	5%	7%
	2%	27%