
Themaonderzoek: Diversiteit in Raden van Commissarissen

Rapportage t.b.v. de
monitoringcommissie
Governancecode
Woningcorporaties

September 2010
Drs. Heske van Eyck van Heslinga MMC

Inhoudsopgave

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Inleiding | 2 |
| 2. | Diversiteit in perspectief | 4 |
| 3. | Corporate Governance Codes | 13 |
| 4. | Search bureaus: Werving en selectie van toezichthouders | 22 |
| 5. | Governancecode Woningcorporaties | 30 |

Bijlagen:

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Begrippen | 39 |
| 2. | Geïnterviewde personen | 40 |
| 3. | Amendement limitering functies | 41 |
| 4. | Amendement streefcijfers participatie vrouwen | 45 |

1. Inleiding

Achtergrond

De Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties heeft de afgelopen anderhalf jaar gebruikt om zich te vergewissen van de stand van zaken ten aanzien van de naleving, de werking en de actualiteit van de Governancecode Woningcorporaties. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat het thema 'Diversiteit' actueel, relevant en urgent is. In de woningcorporatiesector wordt nadrukkelijk gestreefd naar een gevarieerde samenstelling van de interne toezichthouder. Op dit moment zijn de toezichthoudende organen echter zeer homogeen van samenstelling. Zij worden gedomineerd door hoogopgeleide mannen van ongeveer 60 jaar, werkzaam in de zakelijke dienstverlening en het bedrijfsleven of gepensioneerd. Bij de werving en selectie van kandidaten wordt volgens de monitoringcommissie nog weinig expliciet diversiteitbeleid gevoerd en voor zover dat wel zo is heeft dat beleid geringe prioriteit. Het onderzoek 'Toezicht op scherp' geeft aan dat als de huidige praktijken rondom zittingstermijnen en werving en selectie niet drastisch veranderen, de kans groot is dat de vrijkomende plaatsen weer zullen worden ingenomen door personen met dezelfde karakteristieken als de zittende toezichthouders. In de huidige Code komt diversiteit binnen bestuur en toezicht te weinig aan bod. Er is niets opgenomen over een diversiteitbeleid. Volgens de Monitoringcommissie is dit een lacune in de Code. De Commissie is van mening dat diversiteit (leeftijd, geslacht, etniciteit, sociaal economische achtergrond etc.) binnen het interne toezicht op woningcorporaties de kwaliteit van het interne toezicht bevordert.

Afbakening

De Monitoringcommissie heeft de volgende onderzoeksvragen ten aanzien van het thema diversiteit in raden van commissarissen geformuleerd:

- Welke manieren voor werving en selectie van interne toezichthouders bij woningcorporaties bevorderen de diversiteit van het interne toezicht?
- Wat staat er nu in de Governancecode op dit punt en (hoe) zou de Governancecode moeten worden aangepast om diversiteit van toezichthouders te bevorderen?

Het eindresultaat van het onderzoek dient een rapportage te zijn en concrete aanbevelingen voor in de Governancecode.

Aanpak

Het eerste deel van het onderzoek richt zich op het uitvoeren van een verkennende literatuurstudie naar diversiteit. Op basis hiervan zal een conceptueel kader worden verschaft ten aanzien van het onderwerp diversiteit. Aspecten die hierbij aan de orde komen zijn: definitie van diversiteit, benaderingen,

diversiteitdimensies, argumentaties voor het waarden van diversiteit, meerwaarde van diversiteit, diversiteitaspecten in de profielschets.

Het tweede deel van het onderzoek richt zich op het inventariseren van de bepalingen t.a.v. de samenstelling en diversiteit van toezichthoudende organen in andere Governancecodes waaronder de Nederlandse Corporate Governancecode voor beursgenoteerde bedrijven, Corporate Governance Codes in andere Europese landen en de Governancecode in de Zorg.

Het derde deel van het onderzoek spitst zich toe op het houden van interviews met executive searchbureaus. Onderwerpen van gesprek zijn: de wijze waarop werving- en selectieprocedures voor commissarissen in de woningcorporatiesector op dit moment worden vormgegeven. Daarbij zullen ook verschillen danwel overeenkomsten met de zorgsector en onderwijs aan de orde komen. Daarnaast zal met de bureaus uitgebreid worden stilgestaan hoe diversiteit in de raad kan worden bevorderd.

Op basis van de deelonderzoeken zullen voorstellen worden gedaan hoe de Governancecode Woningcorporaties kan worden aangepast om diversiteit in de raden van commissarissen van woningcorporaties te bevorderen.

2. Diversiteit in perspectief

Diversiteit is een verzamelbegrip

Inleiding

De laatste jaren is de aandacht voor en discussies over diversiteit in Nederland zienderogen toegenomen. Diversiteit is in toenemende mate bepalend voor het beeld voor markt, maatschappij en organisaties door een proces van internationalisering, demografische ontwikkelingen en de krapte op de arbeidsmarkt. Anno 2010 draait het om het verbeteren van bedrijfseconomische prestaties, bevorderen van creativiteit en innovatie, behalen en behouden van een duurzaam concurrentievoordeel en lijkt het spreken over winst, voordeel en effectiviteit de legitimiteit en urgentie van diversiteit te onderstrepen.

Hoewel er niet één algemene definitie is voor het begrip diversiteit, zijn er toch een aantal gemeenschappelijke thema's te identificeren. In de eerste plaats gaat het om het belang van verscheidenheid voor de ontwikkeling van de organisatie. In de tweede plaats wordt diversiteit gezien als een middel voor de verwezenlijking van geïntegreerde organisaties: werkverbanden waarin niet kan worden gesproken van het opwerpen van buiten- of binnengrenzen voor groepen op grond van niet-relevante criteria.

Drie soorten indelingen op basis van diversiteitkenmerken

In de diversiteitsliteratuur worden drie soorten indelingen onderscheiden:

Primaire en secundaire kenmerken; Primaire kenmerken zijn geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, ras en fysieke conditie. Secundaire kenmerken zijn opleiding, religie, inkomsten, burgerlijke staat en beroep.

Veranderlijke en onveranderlijk kenmerken; Veranderlijke vormen van diversiteit zijn leeftijd, opleiding, burgerlijke status en fysieke conditie. De onveranderlijke kenmerken zijn ras, etniciteit, geslacht, seksuele geaardheid, nationaliteit en sociaal-economische achtergrond.

Zichtbare en niet-zichtbare kenmerken; Zichtbare bronnen van diversiteit zijn ras, etniciteit, geslacht en leeftijd. Onzichtbare vormen van diversiteit zijn opleiding, functie, waarden en persoonlijkheidskenmerken, organisationele ervaring en sociaal-economische status.

De drie indelingen sluiten elkaar niet uit. Bepaalde categorieën houden verband met elkaar, maar zorgen telkens voor een andere indeling. Minder zichtbare verschillen in waarden en normen zijn vaak sterk gerelateerd aan zichtbare verschillen zoals etniciteit en leeftijd.

Brede en smalle definitie van diversiteit

Een centraal thema binnen de diversiteitliteratuur richt zich op de vraag of diversiteit breed of juist smal gedefinieerd moet worden. Een *smalle definitie* van diversiteit richt zich op specifieke categorieën zoals geslacht en etniciteit. Een *brede definitie* stelt dat alle mogelijke verschillen vallen onder de noemer diversiteit. Zowel demografische verschillen (eticiteit, geslacht, leeftijd), psychologische verschillen (waarden, opvattingen, kennis) als organisationele verschillen (anciënniteit, beroep en hiërarchisch niveau).

Voorstanders van de *brede definitie* vinden dat in een organisatie de verschillende kenmerken niet geïsoleerd kunnen worden en dat diversiteitprogramma's niet enkel gericht kunnen zijn op bepaalde groepen mensen maar dat iedereen betrokken moet worden. Voorstanders van de *smalle definitie* van diversiteit beargumenteren dat het niet werkt om alle verschillen over dezelfde kam te scheren. Diversiteit zou een betekenisloos concept worden terwijl diversiteit juist effect heeft omdat de verschillen betekenisvol zijn.

Managen van diversiteit

In Nederland wordt voor het managen van diversiteit een onderscheid gemaakt tussen de deficit-, discriminatie-, en differentiatiebenadering. (Opgemerkt moet worden dat in literatuur altijd over diversiteit worden gesproken in algemene termen die van toepassing zijn op de gehele organisatie dus ongeacht het hiërarchische niveau). Dit wordt in het volgende figuur geïllustreerd.

| Benaderingen | Centrale thema's | Oplossingsrichtingen |
|-----------------------|--|---|
| Deficit | <ul style="list-style-type: none"> • Wegwerken van gebreken in competenties en achterstanden | <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepenbeleid • Compensatieprogramma's • Loopbaanbemiddeling • Individuele begeleidingsprogramma's |
| Discriminatie | <ul style="list-style-type: none"> • Bestrijding van vooroordelen en ter discussie stellen van de ongeschreven en impliciete regels in organisaties | <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwordingsprogramma's • Ter discussie stellen van geschreven en ongeschreven regels in o.a. trainingsprogramma's • Positieve discriminatie op individueel- en groepsniveau, ondersteund met sanctiebeleid en voorlichting |
| Differentiatie | <ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit als bron van vernieuwing | <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwordingsprogramma's rond diversiteit als bron van positieve vernieuwing • Bijbrengen van kennis van culturele achtergronden en gewoonten van 'de ander' en culturele empathie • Situationeel leiderschap |

Deficitbenadering: wegwerken van gebreken en achterstanden

Bij de deficitbenadering gaat het om het wegwerken van gebreken en achterstanden bij verschillende doelgroepen waaronder vrouwen, allochtonen etc. Een doelgroepenbeleid richt zich op *gebreken in algemene competenties en beroepskwalificaties* en de nadruk ligt dan ook op het wegwerken van deze

achterstanden. Het beleid is erop gericht om mensen van bepaalde groepen binnen de organisatie te halen vanwege morele en ethische overwegingen of om sociale achterstanden tegen te gaan, waarbij principes als sociale gelijkheid en rechtvaardigheid het uitgangspunt vormen. Daarbij wordt het argument 'winstgevende business case' veronachtzaamt.

Discriminatiebenadering: bestrijding van vooroordeel en achterstelling

De discriminatiebenadering richt zich op vooroordelen, etnische achterstelling en uitsluiting. Deze praktijken van uitsluiting zouden het gevolg zijn van individuele en institutionele achterstelling. Bewustwordingstrainingen en positieve discriminatie op individueel en groepsniveau, ondersteund met sanctiebeleid en voorlichting, zouden als instrument deze vorm van uitsluiting tegen moeten gaan. Binnen deze benadering zijn twee varianten te onderscheiden. De eerste heeft betrekking op vooroordelen en de tweede op de geschreven en ongeschreven regels binnen een organisatie.

Vooroordelen

Hierbij gaat het om ongeïnformeerde, negatieve en disfunctionele opinievorming die zich niet alleen in individuen, maar vaak ook in groepsprocessen manifesteert. Vooroordeel en de neiging tot discriminatie kunnen bijvoorbeeld diep verankerd zijn in het karakter van mensen en tevens voortkomen uit categorisering (indelen van mensen in groepen). Waaronder het idee: '*mensen die op basis van uiterlijk, geslacht of afkomst overeenkomen, zullen ook wel in andere opzichten overeenstemmen*', het zoeken van een zondebok voor de eigen ongenoegens, gebrek aan contact met 'de ander' en de al dan niet vermeende concurrentie betreffende schaarse posities. Hiervoor kunnen worden ingezet: bewustwordingsprogramma's en trainingsprogramma's waarin onder andere de vooroordelen en stereotypering ter discussie worden gesteld.

Geschreven en ongeschreven regels van het spel

Het gaat hier om de geschreven en ongeschreven of impliciete regels die ten grondslag liggen aan het 'normale' spel dat in de organisaties (ook op het niveau van bestuurders en commissarissen) gespeeld wordt en die achterstelling min of meer automatisch voortbrengen, ter discussie te stellen. Want het zijn vaak deze regels die de ongelijkheden in organisaties in stand houden. Door middel van onderzoek kan worden vastgesteld welke ongeschreven of geschreven regels er zijn binnen een organisatie. Een voorbeeld van zo'n regel kan zijn 'In onze Raad van Commissarissen kunnen geen personen worden aangesteld zonder bestuurlijke ervaring'. Een ander voorbeeld: 'Als commissaris moet je over veel levenservaring beschikken en dat heeft een jonger iemand nog niet'. Of: 'Er zijn te weinig vrouwen met de juiste achtergrond en ervaring'.

Differentiatiebenadering: Een positieve bron van vernieuwing

Bij de differentiebenadering wordt diversiteit als positieve bron van vernieuwing naar voren geschoven. Het idee is dat verschillen als zodanig, mits goed gestuurd, de ontwikkeling van een organisatie en het bedrijfsresultaat ten goede komen. Een homogeen samengestelde organisatie zou niet meer in staat zijn om de nodige variatie te creëren die vereist is om complexe problemen op te lossen. Een min of meer routinematige wijze of gestandaardiseerde aanpak van werken geeft zekerheid maar is ook dodelijk voor innovatie en creativiteit. Mensen met diverse referentiekaders kunnen elkaar uitdagen tot actief denken en niet zonder meer mee gaan met de routine van alledag. Diversiteit kan een bron van creativiteit en innovatie zijn, en tevens dynamiek, inspiratie en veelzijdigheid betekenen en daarmee winst voor de organisatie. Verschillen in teamleden brengen specifieke inzichten mee in klanten, producten en markten waardoor een heterogene organisatie belangrijk wordt geacht.

Diversiteitthema's in Raden van Commissarissen

Diversiteit en onafhankelijkheid

In 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 de raad ten opzichte van het bestuur. Een hogere diversiteit betekent dat toezichthouders zich gemiddeld genomen minder snel met het bestuur zullen identificeren, en zich dientengevolge ook minder bezwaard zullen voelen om, indien nodig, gedecideerd en ten koste van het bestuur in te grijpen. De kwaliteit van met name de *monitoring* rol van de raad zou hierdoor in positieve zin worden beïnvloed.

Diversiteit en kwaliteit van de strategische besluitvorming

In de *transactiekostenbenadering* zijn het vooral de unieke kwaliteiten van toezichthouders die de kwaliteit van de strategische besluitvorming in de raad doen toenemen. In deze visie gaat het vooral om de adviesrol van de raad. 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. 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.

Diversiteit en toegang tot talent

In het *resource dependency* perspectief 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, tot beter expertise, tot financiële fondsen of tot politieke en wetgevende instanties.

Identiteit als bron en drempel voor diversiteit

Bij discussies over meer divers samengestelde teams is het belangrijk om te reflecteren op de 'meerderheidspositie' en 'eigen identiteit' van de zittende toezichhouders. Het negeren van of juist bewust zijn van de eigen identiteit in relatie tot 'de ander' kan zowel de drempel als wel de bron voor het realiseren van diversiteit zijn. Het aspect identiteit speelt een centrale rol binnen het thema diversiteit. Diversiteit is immers *verscheidenheid in identiteiten*.

De bronnen van verschil worden door mensen gebruikt om groepsgrenzen te bepalen, van waaruit we anderen classificeren en hen een identiteit toekennen. Mensen hebben de neiging om zichzelf en anderen te zien als behorend tot een bepaalde groep. Zij categoriseren zichzelf en anderen op grond van de mate van overeenkomst tussen individuele kenmerken en het prototype van bepaalde groepen. Mensen streven 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. De indeling in groepen geschiedt voornamelijk op basis van zichtbare kenmerken. Diversiteit zou kunnen 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.

De eigen identiteit wordt vaak beschouwd als standaard, de norm en die wordt niet ter discussie gesteld. De eigen identiteit wordt niet als bron van verschil gezien, terwijl de eigen identiteit bij diversiteit wel een belangrijke rol speelt. De grootste belemmering voor diversiteit is stereotypering. Door stereotypering wordt de eenheid in verscheidenheid belemmerd. Indien niet wordt gereflecteerd op de eigen identiteit dan wordt het gevoel van eenheid en wij-gevoel nooit bereikt.

“This assumption has also important consequences for formulating strategies of how to deal with diversity and identity. If diversity is only a characteristic of a certain, oppressed group, then dealing with diversity means dealing ‘correctly’ with oppressed groups. For people in dominant positions, this means that they only need to change their perceptions of and behaviors towards those ‘others.’ As such, prescriptions for change require little of dominant groups in the way of self-reflection or addressing the inner workings or logic of oppressive mechanisms within the organisation. The danger of the notion of diversity as a set of attributes that reside in some people and not in others is that it leaves dominant groups fundamentally unchanged and relations of domination intact”

Janssens & Steyaert, 2003

Een organisatie, daar waar diversiteit nodig en gewenst is, zou er goed aan doen een begin te maken 'de ander' oftewel in dit licht 'de diverse groep', de bron van diversiteit, te benaderen met een andere mentaliteit. Om een verandering in die mentaliteit van individuen te kunnen bereiken, moet je de ander tegemoet treden met een open vizier. Dus ruimte geven voor de ander en deze te benaderen vanuit de verschillen van de ander oftewel de eigenheid van de ander aanvaarden. Het mensbeeld dat hierbij gehanteerd wordt gaat er vanuit dat het andere niet tegenover de norm geplaatst wordt. Identiteiten zijn vloeibaar, meervorming en zeker niet gefixeerd. Het inkaderen en fixeren van bijvoorbeeld geslacht- en

etnische identiteiten, wat nu vaak wel gebeurt, doet de uniekheid van individuen en de complexe werkelijkheid tekort.

Diversiteitdimensies

In 2009 heeft het Corporate Governance Insight Centre van de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van de Monitoringcommissie Corporate Governance voor beursgenoteerde Nederlandse vennootschappen onderzoek gedaan naar de diversiteit van raden van commissarissen (jaar 2008 als uitgangspunt). Daarbij is een brede definitie van diversiteit gebruikt. De volgende diversiteitdimensies zijn gedefinieerd:

- Diversiteit naar geslacht;
- Diversiteit naar nationaliteit (Nederlander versus niet Nederlander enerzijds en nationaliteit anderzijds);
- Diversiteit naar kennis en expertise (opleidingsniveau, opleidingsrichting, expertise opgedaan op basis van werkervaring);
- Diversiteit naar achtergrond (overheid, bedrijfsleven, not for profit, wetenschap, politiek, overig);
- Diversiteit naar gemiddelde leeftijd en de spreiding daarin per RvC;
- Diversiteit in aantal commissarissen per RvC..

9

De belangrijkste bevinding van het onderzoek is dat de diversiteit in raden van commissarissen redelijk laag is. De diversiteit is over het algemeen afgenomen in de periode 2008 ten opzichte van 2006. Deze daling valt vooral te constateren bij de indicatoren opleidingsrichting en achtergrond. Een toename van de diversiteit is te vinden in de gemiddelde aanstellingsduur, terwijl diversiteit naar geslacht en aantal niet-Nederlanders in de RvC ongewijzigd is. De gemiddelde leeftijd bedraagt bijna 61 jaar, de gemiddelde aanstellingsduur is 4,5 jaar, aantal commissarissen 5,3. De monitoringcommissie Streppel gaat de uitkomsten van dit onderzoek gebruiken bij haar evaluatie van de huidige Code en de mogelijke aanpassing van de Code op het punt van diversiteit.

In 2008 is door de VU, Maes & Lunau en NCD onderzoek gedaan *'Dividend van diversiteit'* naar diversiteit in leiderschapsposities onder bestuurders en commissarissen van Nederlandse bedrijven. Daarbij is gevraagd welke diversiteitdimensies van toepassing zijn op bestuurlijke en toezichthoudende functies.

De dimensies voor toezichthoudende functies qua rangorde zijn:

1. Taakgerelateerde kennis, vaardigheden en capaciteiten;
2. Persoonlijkheidskarakteristieken;
3. Bestuurlijke ervaring;
4. Leiderschapstijl;

- 5/6 Geslacht en leeftijd;
- 7/8 Opleiding en branche;
- 9. Etniciteit (sociaal-culturele achtergrond);
- 10. Nationaliteit;
- 11/12 Sexuele geaardheid en geloofsovertuiging;
- 13. Burgerlijke staat.

Effecten van diversiteit

In het onderzoek 'Dividend van diversiteit' 2008 is aan ruim 600 bestuurders en commissarissen gevraagd wat zij de meerwaarde van diversiteit vinden. Op de eerste plaats staat *het verhogen van innovatie en creativiteit*. Het positieve effect van diversiteit op het *bedrijfsimago* staat op de tweede plaats. Op de derde plaats staan de bijdragen die diversiteit levert aan *de werving van toptalent en aan een betere besluitvorming*. Bestuurders/toezichthouders van organisaties met meer dan 1000 werknemers geven vaker aan dat diversiteit essentieel is voor de continuïteit, de bedrijfsresultaten verbetert en de marktkansen vergroot.

10

In 2007 heeft het Corporate Governance Insight Centre van de Rijksuniversiteit Groningen een rapport uitgebracht over *de ontwikkeling van de diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen*. De onderzoekers hebben, in opdracht van de monitoringcommissie Frijns, ondermeer een internationale literatuurverkenning uitgevoerd voor wat betreft de samenhang tussen de diversiteit en ondernemingsprestaties. Zij komen tot de conclusie 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 merken zij op dat in de literatuur wel onderzoek is gedaan naar effecten van diversiteit op ondernemingsprestaties binnen een *one-tier* structuur. 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.

Profiel van de raad

Of een persoon deskundig of gekwalificeerd is voor een toezichthoudende positie, hangt af van de te vervullen functie. Op grond van een helder profiel kunnen de benodigde competenties bepaald worden.

Competenties van een commissaris

Gebaseerd op een onderzoek door Boardroom Development Ltd met als titel "*What makes an effective independent director –Competency Research Study*", zijn 25 verschillende competenties onderscheiden. Deze competenties zijn in vier clusters ingedeeld:

- *Denken*: analytisch, toekomstgericht, conceptueel en strategisch. Het betreft hier zaken op intellectueel gebied;
- *Beïnvloeden*: overtuigingskracht, intermenselijk bewustzijn, sensitieve antenne, strategische invloed, bewustzijn van relaties waardoor een organisatie functioneert. Duidelijk gaat het hier over hoe iemand functioneert binnen een bepaalde context van relaties, interacties e.d.;
- *Resultaat verkrijgen*: initiatiefrijk, resultaatgericht, juistheid en volledigheid van gegevens(systemen), vastberadenheid/doelgerichtheid, cruciale informatie zoeken en selecteren, continue verbeteren, ontplooiën van mensen. Al deze zaken hebben als gemeenschappelijkheid dat ze gelden bij of bijdragen aan een proactieve persoon;
- *Zelfmanagement*: onafhankelijk van andere(n), zelfontwikkeling, positief zelfbeeld, flexibiliteit, betrokkenheid/bewogenheid bij organisatie, zelfcontrole. Centraal staat iemands persoonlijkheid, los van de teams, collega's of begeleiders.

11

Competenties "separate the best from the rest"

Uit deze vier clusters zijn vijf competenties gekozen waarop wezenlijk onderscheid gemaakt kan worden. Deze worden gezien als cruciaal "to separate the best from the rest." (Smithson, 2004) Dat zijn de volgende vijf competenties:

1. Initiatief: in actie komen voordat er om gevraagd wordt;
2. Strategische beïnvloeding: het begrijpen en optimaliseren van het beïnvloedingsproces binnen organisatie om zodoende doelen te bereiken;
3. Zelfontwikkeling: om bij te blijven dient een commissaris mee te ontwikkelen met de veranderingen in de wereld, de maatschappij, de sector en de organisatie;
4. Positief zelfbeeld: het is belangrijk hoe je over komt bij anderen. Zelfvertrouwen, overtuigingskracht en zelfverzekerd. Successen uit het verleden dienen geexternaliseerd te worden, zodat organisaties weten wat een commissaris kan;
5. Flexibiliteit: kracht om aan te passen bij veranderingen. Tegelijkertijd dient deze persoon wel stabiel te zijn.

Drempelcompetenties; minimale competenties voor een commissaris

Van de vier clusters worden de volgende competenties als drempelcompetenties beschouwd voor een effectieve commissaris:

1. Analytisch, toekomstgericht, conceptueel en strategisch;
2. Onafhankelijkheid, integriteit, eerlijkheid en hoge ethische standaards;
3. Intermenselijke vaardigheden. Antenne voor diverse situaties die mensen en menselijk handelen beïnvloeden. Communicatie is hierbij het sleutelwoord waarbij het gaat om op een positieve manier invloed uit te oefenen (in plaats van macht af te dwingen) en vertrouwen te creëren.
4. Organisatiegevoel. Begrijpen hoe organisaties functioneren, anticiperen en aan groepen aan elkaar gerelateerd zijn;
5. Inzien welke mensen waar(op) impact hebben en deze mensen kunnen bevredigen zodat een succesvol resultaat bereikt wordt;
6. Informatie kunnen zoeken en bepalen wat relevant is om doelen te bereiken De capaciteit en motivatie om antwoorden te vinden op vragen en mensen (het bestuur) uit te dagen. Op continue basis controleren en waarborgen (van standaards voor) volledigheid en juistheid van gegevens. De capaciteit en motivatie om antwoorden te vinden op vragen en mensen (het bestuur) uit te dagen. Een oprecht en solide oordeel.

3. Corporate Governance Codes

Inleiding

In dit hoofdstuk zal een aantal Governance Codes met elkaar worden vergeleken op het punt van de deskundigheid en samenstelling van de Raad. Daarbij zal specifiek worden gekeken op welke wijze diversiteit in de samenstelling wordt verwoord. Tevens komen ondermeer aspecten als zittingstermijnen, herbenoeming, aantal commissariaten aan de orde.

De Nederlandse Corporate Governance Code

Doel van de Code

De Code biedt Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen een handreiking voor het verbeteren van hun governance. Het bevat beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen. Vanaf boekjaar 2004 zijn Nederlandse beursgenoteerde bedrijven op grond van de wet verplicht de Code na te leven. Daarbij geldt het 'pas toe' of 'leg uit' principe.

Hoofdstuk III van de Code heeft betrekking op de raad van commissarissen. Paragraaf 3.3 gaat over de 'deskundigheid en samenstelling' van de raad. In 2008 is de Code geactualiseerd op basis van aanbevelingen van de Commissie Frijns. Daarbij is de Code ondermeer aangepast op het punt van diversiteit in de samenstelling van de raad van commissarissen. Deze geactualiseerde code is van kracht vanaf het boekjaar 2009. In 2010 wordt deze aangepaste Code opnieuw gemonitord door de Commissie Streppel.

Principe en best practices t.a.v. deskundigheid en samenstelling

De geactualiseerde Code verwoordt het volgende met betrekking tot de deskundigheid en samenstelling van de raad van commissarissen. Aspecten die relevant zijn in het kader van diversiteit van de raad zijn in het grijs aangegeven.

Principe

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elke commissaris beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. De raad dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. Een herbenoeming van een commissaris vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen.

Best practice bepalingen:

III.3.1. Profielschets

De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

III.3.4 Aantal commissariaten

Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.

III.3.5 Zittingstermijnen

Een commissaris kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen.

14

Bevindingen t.a.v. de Nederlandse Corporate Governance Code

In de huidige Code is conform het voorstel van de Commissie Frijns een algemene passage opgenomen over het thema diversiteit. *'De raad moet streven naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd'*. Het begrip diversiteit wordt breder opgevat dan man-vrouw. Ook is geen 'quotum' opgenomen; een best practice met expliciete streefcijfers. Jean Frijns heeft in een ronde tafelgesprek met Agnes Jongerius en Sybilla Dekker (*Topvrouwen 2008*) de volgende redenen hiervoor aangegeven. Ten eerste: het gebrek aan een breed draagvlak. Het opnemen van een bepaling die in de praktijk teleurstellend of weinig wordt toegepast, ondermijnt volgens hem de kracht van de Code. Frijns is van mening dat de Code een vorm van zelfregulering is waarin bepalingen zonder draagvlak niet in thuis horen. Ten tweede: De verschillen in aanwezigheid van vrouwelijk toptalent tussen ondernemingen en sectoren zijn volgens Frijns zo groot dat je niet kunt volstaan met een 'one size fits all'-aanpak in de vorm van een generiek percentage. In plaats van kwantitatieve doelstellingen vraagt de Code ondernemingen een expliciet diversiteitbeleid te ontwikkelen en daarover verantwoording af te leggen in het jaarverslag.

De Zweedse Corporate Governance Code

In discussies over diversiteit wordt vaak Zweden als voorbeeld aangehaald. Er zijn overeenkomsten en verschillen tussen Nederland en Zweden. In tegenstelling tot Nederland, kennen de meeste Zweedse bedrijven een *one-tier board*, die bestuur en toezicht in zich verenigt. De managing director is de enige 'executive' in de board, verder bestaat deze uit 'non-executive directors' en 'employee representatives' en commissarissen benoemd door de ondernemingsraad. De Zweedse Code is vergelijkbaar met de Nederlandse. Het bestaat uit beginselen en best practice bepalingen, waarvoor ook het 'pas toe' of 'leg uit' principe geldt. Zweden besteedt in haar 'Swedish Code of Corporate Governance' expliciet aandacht aan diversiteit, waaraan ook doelstellingen zijn gekoppeld. In de aangepaste Code die vanaf februari 2010 van kracht is het volgende opgenomen over de omvang en de samenstelling van de board (artikel 4 van de Zweedse Corporate Governance Code).

Principe

4. The size and composition of the board

The board has to have a size and composition that enables it to manage the company's affairs efficiently and with integrity.

Best practice bepalingen

4.1 Composition

The board is to have a composition appropriate to the company's operations, phase of development and other relevant circumstances. The board members elected by the shareholders' meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for equal gender distribution on the board.

4.7 Appointment

The members of the board are to be appointed for a period extending no longer than the end of the next annual meeting.

Bevindingen t.a.v. de Zweedse Corporate Governance Code

In de Zweedse Code wordt diversiteit omschreven in termen van diversiteit in kwalificaties, ervaring en achtergrond en geslacht. Door Vrouwen in Beeld is in 2006 onderzoek verricht naar diversiteit binnen raden van commissarissen in Nederland en Zweden. De bevindingen zijn weergegeven in het boek '*De onbekende commissaris*'. Vrouwen in Beeld constateert dat de omvang van de board in Zweden aanzienlijk groter is dan in Nederland. Meer dan de helft van de boards bestaat uit negen of meer leden. De gemiddelde leeftijd van commissarissen in Zweden ligt bijna tien jaar lager dan in Nederland: 51 jaar tegenover 60 jaar. De drempel voor toetreding tot het commissariaat lijkt daarmee in Nederland hoger te liggen dan in Zweden.

Mogelijke verklaringen voor een hoger percentage vrouwen en een lager gemiddelde leeftijd zouden kunnen zijn:

- *Samenstelling van de selectie- en benoemingscommissie*; In Zweden dient volgens de Code de selectie- en benoemingscommissie (minimaal 3 personen) voor de meerderheid te bestaan uit externe en onafhankelijke personen. Leden van de board mogen lid zijn van de commissie maar geen voorzitter. Het werken met een meerderheid van externe commissieleden kan objectiviteit en transparantie van de selectieprocedure bevorderen.
- *Benoemingstermijnen van leden van de board*; In Zweden is de benoemingstermijn aanzienlijk korter. Circa 1 jaar (geen maximale zittingstermijn) t.o.v. 4 jaar (maximaal 3 zittingstermijnen) in Nederland. Na een periode van twaalf jaar wordt de commissaris in Zweden niet meer als onafhankelijk beschouwd.
- *Invloed van de ondernemingsraad*; De Zweedse ondernemingsraad heeft het recht om zelf kandidaten te benoemen met een maximaal aantal van drie 'employee representatives' in tegenstelling tot Nederland waar het recht van een bindende voordracht geldt voor maximaal een derde van de commissarissenposities. De invloed van de ondernemingsraden zijn van belang omdat gebleken is, ook in Nederland, dat veel ondernemingsraden vaak vrouwelijke kandidaten voordragen.
- *De omvang van de boards*; Grotere boards bieden meer ruimte voor diversiteit.
- *Streefpercentage* in de Zweedse Code t.a.v. evenwichtigheid in de board qua geslacht.

16

De Noorse Corporate Governance Code

Evenals in Zweden domineert in Noorwegen de *one-tier* board in tegenstelling tot Nederland waar een *two-tier* model domineert. In diversiteitdiscussies wordt regelmatig het Noorse model aangehaald. En dan doelt men met name op de wettelijke quorumregeling met betrekking tot de board of directors. Ook Noorwegen heeft een Code, die de 'Code of Practice for Corporate Governance' heet, die gebaseerd is op beginselen en bepalingen, waarbij ook het principe van 'pas toe' of 'leg uit' geldt. In de aangepaste Code, van kracht sinds 2009, wordt ten aanzien van een aantal aspecten het woord '*should*' of '*must*' gebruikt. Bij '*should*' kan er met uitleg van een bepaling worden afgeweken. Bij '*must*' is dat niet mogelijk omdat een bepaling een wettelijke grondslag heeft.

In de inleiding van de Noorse Code wordt het volgende aangegeven:

The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance is based on company, accounting, stock exchange and securities legislation. The composition of the board of directors in terms of the gender of its members must satisfy the requirements of the Norwegian Public Limited Liability Companies Act (hereinafter the "Public Companies Act"). This Code of Practice includes provisions and guidance that in part elaborate on existing legislation and in part cover areas not addressed by legislation.

Principe

Sectie 8 van de Noorse Code is gewijd aan de samenstelling van de board. De relevante passages zijn hierna weergegeven:

- The composition of the board of directors should ensure that the board can attend to the common interests of all shareholders and meets the company's need for expertise, capacity and diversity.
- The term of office for members of the board of directors should not be longer than two years at a time.

Best practice bepalingen

De composition of the board of directors

The composition of the board of directors as a whole should represent sufficient diversity of background and expertise to help ensure that the board carries out its work in a satisfactory manner. In this respect due attention should be paid to the balance between male and female members of the board.

Ten aanzien van de zittingstermijn geeft de Noorse Code de volgende aanbeveling.

Term of office and length of service

While the legislation permits a term of office for members of the board of directors of up to four years, this Code of Practice recommends that the term of office should not exceed two years. The situation in respect of both the company's requirements and the demands of independence can change over the course of a two-year period. Shareholders (and the corporate assembly where appropriate) should therefore be given the opportunity to re-evaluate each shareholder-elected member of the board at least every second year. When considering whether to re-elect members of the board, the value of continuity should be balanced against the need for renewal and independence. Where a member of the board has served for a prolonged continuous period, consideration should be given to whether the individual in question is still considered to be independent of the company's executive management personnel. Recruitment of members of the board should be phased so that the entire board is not replaced at the same time.

De Noorse wetgeving t.a.v. quota

In het kader van het boek *'Topvrouwen'*, verschenen in 2008, is onderzoek gedaan naar de achtergrond van de wettelijke quotum van 40%. In Noorwegen zijn volgens de auteurs sinds 1999 verschillende plannen gepresenteerd om meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven te krijgen.

Dit wilde niet vlotten tot de minister van Handel en Industrie zich in de discussie mengde. Zijn plannen voor een wettelijk quotum baseerde hij niet op een ideologie die gericht was op het realiseren van gelijkheid tussen mannen en vrouwen maar op een studie van Catalyst, waarin werd aangetoond dat meer vrouwen in de board resulteerde in betere bedrijfsprestaties. Volgens deze minister was het hebben van meer vrouwen in de top primair een economische noodzaak en geen ideologische. De wet van kracht sinds 2005, onderdeel van het Noorse ondernemingsrecht, bepaalt dat in een board of directors van tien leden of meer minimaal 40% van beide geslachten vertegenwoordigd moet zijn. Voor boards met minder dan tien leden gelden specifieke regels. (Bij boards bestaande uit twee tot drie leden een vertegenwoordiging van beide geslachten, bij een board bestaande uit vier of vijf leden moet minimaal 2 van elk geslacht vertegenwoordigd zijn, bij boards met zes tot acht leden moet elk geslacht met minimaal 3 vertegenwoordigd zijn en bij negen leden door minimaal 4 leden vertegenwoordigd). De wet is van toepassing op alle staatsondernemingen en beursgenoteerde en niet beursgenoteerde NV's in de particuliere sector. De ondernemingen kregen twee jaar de tijd om aan de wet te voldoen. De sanctie op het niet voldoen aan de wet is sluiting of opsplitsing van de onderneming. Een half jaar na het van kracht worden van de wet voldoen alle ondernemingen eraan. Daarbij zijn in sommige gevallen de boards qua omvang uitgebreid of hebben ondernemingen hun juridische status van een NV omgezet in een BV. De wet is niet onomstreden. Veel bedrijven zijn van mening dat het moeilijk is om kandidaten met voldoende ervaring te vinden. En daarnaast zijn er vrouwen die deel uitmaken van tientallen raden, ookwel de *'gouden rokjes'* genoemd. In Noorwegen is geen maximum voor het aantal commissariaten in de Code aangegeven..

18

Bevindingen t.a.v. de Noorse Corporate Governance Code

In de Noorse Code wordt bij diversiteit de nadruk gelegd op voldoende diversiteit in achtergronden, ervaring en een evenwichtige verdeling van beide geslachten in de board. Bepalingen in de Noorse Code die diversiteit in de board mogelijk bevorderen zijn de eisen t.a.v. de samenstelling van de benoemingscommissie en de aanbevolen benoemingstermijn van twee jaar. Hierdoor zouden meer transparantie, objectiviteit en doorstroming worden gerealiseerd. Opvallend is dat in de Noorse Code expliciet staat dat er bij herbenoeming een afweging moet worden gemaakt tussen de het belang van continuïteit tegenover de behoefte aan vernieuwing en onafhankelijkheid. Evenals de Zweedse Governance Code geeft de Noorse Code aan dat de benoemingscommissie voor de meerderheid dient te bestaan uit externe en onafhankelijke personen. Slechts één lid van de benoemingscommissie mag lid zijn van de board. En deze mag zichzelf niet voordragen voor herbenoeming.

De CEO noch een ander lid van het executive management mag deel uit maken van de benoemingscommissie. In tegenstelling tot de Nederlandse Code (max. 12 jaar) wordt geen maximale zittingstermijn aangegeven. Wel wordt aangegeven dat men waakzaam moet zijn voor de onafhankelijkheid van een commissaris bij herbenoeming. In de Code is geen maximum opgenomen ten aanzien van het aantal commissariaten dat een commissaris mag vervullen. In Noorwegen is gebleken dat de veronderstelling dat de dreiging van een wet 'quotering' zelfregulerend zou werken in de praktijk niet juist was. Het wetsvoorstel was al in 2003 goedgekeurd maar zou pas effectief worden als ondernemingen het quotum niet op basis van vrijwilligheid zouden halen. Dit is gebeurd in 2005 omdat de percentages achterbleven bij de wettelijke voorgestelde norm. De sancties op het niet voldoen aan de wet hebben negatieve neveneffecten (o.a. 'gouden rokjes' en omzetting van NV's in BV's) gehad. In Spanje is in 2008 door het parlement een wet aangenomen dat ondernemingen, die verplicht zijn een jaarverslag op te stellen, moeten streven naar een gebalanceerde board met minimaal 40% vertegenwoordiging van beide geslachten. Het verschil met Noorwegen is dat Spaanse ondernemingen niet 2 jaar de tijd maar 8 jaar de tijd krijgen om eraan te voldoen. De tijd zal leren of de ongewenste neveneffecten die zijn opgetreden in Noorwegen uitblijven in Spanje.

De Nederlandse Zorgbrede Governancecode

19

De Zorgbrede Governancecode werd met ingang van 1 januari 2006 van kracht. Naleven betekent toepassen van de codebepalingen, en zo niet, aangeven waarom niet en op welke punten de betreffende zorgorganisatie met welke vervangende regels daarvan afwijkt ('pas toe' of 'leg uit'). Om de code actueel te houden, zijn de brancheorganisaties een kleine drie jaar na de introductie van de Zorgbrede Governancecode en één jaar na de installatie van de Governancecommissie Gezondheidszorg overgegaan tot de evaluatie van de code. Dit heeft geresulteerd in de aangepaste Code januari 2010. Het raad van toezichtmodel is als bestuursmodel voor zorgorganisaties het uitgangspunt van deze Code. De Code bestaat uit een aantal beginselen en een uitwerking van deze beginselen (best practice bepalingen).

Principe en best practices t.a.v. benoeming, ontslag, samenstelling en deskundigheid

Principes

4.2.2 De raad van toezicht dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen.

4.2.3. Ieder lid van de raad van toezicht dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Ieder lid van de raad van toezicht beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn specifieke taak, binnen zijn rol in het kader van de profiel-schets van de raad.

4.2.6. Het aantal bestuurlijke of toezichthoudende functies van de leden van de raad van toezicht is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling door ieder van de leden van de raad gewaarborgd is.

4.2.7. Een lid van de raad van toezicht kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van toezicht.

4.2.8. Bij de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de raad van toezicht wordt gebruik gemaakt van een voor de betreffende vacature opgestelde profielschets. De leden van de raad van toezicht worden op openbare wijze geworven, tenzij voor een bepaalde plaats in de raad van toezicht op grond van een wettelijke bepaling geldt dat deze plaats op voordracht wordt ingevuld of het recht tot benoeming aan anderen dan de raad van toezicht of de Algemene Vergadering toekomt.

Best practice bepalingen

De samenstelling van de raad van toezicht

Een goede samenstelling van de raad van toezicht wordt bevorderd door het opstellen en hanteren van de profielschets zoals voorgeschreven in artikel 4.2.3. Het is belangrijk om bij het opstellen van deze profielschets gebruik te maken van de inzichten en wensen van belanghebbenden.

Belangrijke aandachtspunten bij een goede samenstelling van de raad zijn zowel een bepaalde spreiding van de leeftijd van de leden als de verdeling van de functies over mannen en vrouwen. Verdere belangrijke aandachtspunten zijn onder meer een diversiteit in deskundigheid, sociale-, culturele-, bedrijfsmatige en zorgachtergrond.

Maximaal aantal commissariaten

Geadviseerd wordt om de norm zoals die neergelegd is in de Nederlandse Corporate Governancecode, zoveel mogelijk naar analogie toe te passen. In de Nederlandse Corporate Governancecode staat aangegeven dat het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen niet meer dan vijf mag zijn, waarbij het voorzitterschap van een raad van toezicht of een raad van commissarissen dubbel telt.

Maximale zittingsduur in de raad van toezicht

De Code bevat een duidelijke uitspraak over de wenselijk geachte maximale duur van de zittingsperiode van de leden van de raad van toezicht. De benoemingsperiode en het aantal malen dat een lid van de raad van toezicht herbenoemd kan worden, moeten in de statuten zijn vastgelegd. Een benoeming voor een periode van drie a vier jaar is gebruikelijk. Ervan uitgaande dat de competenties en het profiel van de aftredende toezichthouder passen binnen de profielschets die de raad van toezicht voor de dan ontstane vacature binnen de raad heeft, kan iemand aansluitend eenmaal voor eenzelfde periode als toezichthouder worden herbenoemd. Een herbenoeming is geen automatisme of vanzelfsprekendheid.

Fusie

Het is in strijd met (de geest van) deze Code dat een toezichthouder na een fusie weer met een schone lei aan een 'eerste' drie – of vierjarige periode als toezichthouder bij de rechtsopvolger van de oorspronkelijke zorgorganisatie begint. Als een toezichthouder na een fusie als toezichthouder aanblijft (hetzij als een feitelijk gegeven, hetzij als een herbenoeming), dan geldt binnen het kader van dit artikel van de code dat zijn daaraan voorafgaande periode als toezichthouder meetelt.

De wijze van werving, selectie en benoeming van nieuwe leden

Werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de raad van toezicht vindt plaats op basis van een door de raad vastgestelde individuele profielschets voor de betreffende vacature. Deze individuele profielschets dient te passen binnen de voor de gehele raad opgestelde profielschets. In deze Code is het uitgangspunt dat de leden van de raad van toezicht via coöptatie, dat wil zeggen door de raad van toezicht zelf worden benoemd, tenzij er sprake is van een recht dat door de Algemene Vergadering wordt uitgeoefend. In een individuele profielschets kunnen specifieke eisen worden benoemd zoals bijvoorbeeld het beschikken over bedrijfseconomische kennis, over kennis van het primair proces of kwaliteit van zorg, over het cliënten- of werknemersperspectief, over ondernemerschap etc..

Om te voorkomen dat nieuwe leden in een te kleine kring worden geworven, bepaalt deze code dat de werving van nieuwe leden van de raad van toezicht openbaar (= via openbare werving) geschiedt. Dat kan bijvoorbeeld via een advertentie in een landelijke of (grote) regionale krant of via de eigen website.

Een andere manier van openbaar werven is dat de raad van toezicht bij de werving en selectie van nieuwe leden van de raad gebruik maakt van daartoe gespecialiseerde bureaus die in brede kring werven. Aan dit uitgangspunt van openbare werving kan uiteraard geen gevolg gegeven worden indien de wet bepaalt dat (bepaalde) leden van de Raad van Toezicht op voordracht worden benoemd dan wel door derden worden benoemd. Van groot belang is dat benoemingsrechten van andere partijen niet leiden tot belangenbehartiging in de Raad van Toezicht en zo het onafhankelijk functioneren van de raad in gevaar brengen. Ook bij bindende voordrachten dan wel een benoeming door derden is het mogelijk om de procedure van openbare werving te gebruiken. De zorgorganisatie kan dit uiteraard bij hen niet afdwingen, maar mogelijk wel bevorderen.

21

Principes t.a.v. onafhankelijkheid

Principe

4.4.4 Een lid van de raad van toezicht kan niet tegelijkertijd de functie vervullen van lid van de Raad van bestuur of van de raad van toezicht van een andere zorgorganisatie die binnen het verzorgingsgebied van de zorgorganisatie geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden als de zorgorganisatie verricht, tenzij de andere zorgorganisatie als groeps- of dochtermaatschappij of anderszins nauw verbonden is met de zorgorganisatie.

Bevindingen t.a.v. de Nederlandse Zorgbrede Governance Code

In de Zorgbrede Governancecode (januari 2010) zijn een aantal interessante en ten opzichte van de Governancecode Woningcorporaties afwijkende passages opgenomen in het kader van de samenstelling en onafhankelijkheid van de raad. De zittingsduur is gemaximeerd tot acht jaar (2x4 jaar) en bij fusie telt de voorafgaande periode als toezichthouder mee en begint de teller niet bij 0. Daarnaast staat in de Code nadrukkelijk dat de werving van nieuwe toezichthouders op openbare wijze plaatsvindt. Als aandachtspunten bij de samenstelling van de raad worden de volgende diversiteitsaspecten benoemd: leeftijd, geslacht, deskundigheid, sociale achtergrond, culturele achtergrond, bedrijfsmatige achtergrond, zorgachtergrond. Het aantal commissariaten per lid wordt vastgesteld op vijf en een persoon mag geen zitting hebben in twee zorgorganisaties in hetzelfde werkgebied.

4. Search bureaus: werving en selectie van toezichthouders

Inleiding

Eén van de onderzoeksvragen van de Monitoringcommissie ten aanzien van het thema diversiteit in raden van commissarissen luidt: Welke manieren voor werving en selectie van interne toezichthouders bij woningcorporaties bevorderen de diversiteit van het interne toezicht? Om een antwoord te geven op deze vraag zijn zeven executive searchbureaus (zie bijlage 2) geïnterviewd. Een aantal bureaus zijn initiatiefnemers van de leergang 'Aankomende commissarissen' van het VTW. Sommige bureaus zijn met name actief in de woningcorporatiesector anderen zijn minder actief in de woningcorporatiesector maar wel in de zorg- en onderwijssector. Tijdens de interviews zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde gekomen: karakteristieken van de opdrachtgevers, profiel van de raad, diversiteitdimensies, herbenoeming, de werving- en selectieprocedures, verschillen en overeenkomsten met de zorg en/of onderwijs, maatregelen om diversiteit te bevorderen.

Opdrachtgevers en opdrachten

22

Ten aanzien van de karakteristieken van opdrachtgevers in de woningcorporatiesector geven de bureaus aan dat zij zowel opdrachten van kleinere als grotere woningcorporaties krijgen uit het hele land. Wat de opdrachtgevers gemeenschappelijk hebben: het bewustzijn van het belang van een zorgvuldige, transparante en integere benoemingsprocedure, behoefte aan vernieuwing (andere expertises, verjonging, vrouwen) en het waarborgen van objectieve kwalitatieve afweging. De executive search bureaus hebben de laatste twee jaar een duidelijke toename gezien van het aantal opdrachten voor commissarissen in de woningcorporatiesector. Er wordt een anticyclische tendens geconstateerd. Dit geldt trouwens ook voor de zorg- en de onderwijssector.

Als verklaring voor de toename geven de bureaus de volgende redenen:

Raden vinden het steeds minder wenselijk om mensen informeel voor een vacature te benaderen. Coöptatie vanuit de eigen kring neemt af en de behoefte om werving in het openbaar te doen en te laten begeleiden door deskundigen neemt toe;

Transparantie van het proces wordt steeds belangrijker, ook in het licht van het afleggen van verantwoording richting stakeholders. Het 'glazen huisgevoel' is de afgelopen jaren sterker geworden;

Voorkomen van belangenverstrengeling;

De gemiddelde leeftijd van commissarissen is vrij hoog. Dit betekent dat er de komende jaren veel nieuwe commissarissen moeten worden gezocht. Deze ontwikkeling is al ingezet;

Er is behoefte aan verjonging. Dat betekent dat kandidaten moeten worden gezocht in andere generaties. Als er twee generaties tussen zitten dan kent men ze niet. Daarnaast is behoefte aan meer vrouwen in de raad. In het netwerk van de commissarissen zitten vaak geen geschikte vrouwen.

Werving & selectieprocedures

Het is zeer gebruikelijk om de werving van commissarissen via openbare procedures te organiseren. De wijze waarop het openbaar maken van de vacature plaats vindt kan volgens de bureaus verschillen; advertenties in gedrukte media (veelal kranten), publicatie op de eigen website van het bureau en/of de opdrachtgever, publicaties op andere websites (bijvoorbeeld Aedes-website of vacatures sites). De bureaus zijn van mening dat de vorm die je kiest voor het openbaar maken van de vacature niet voorgeschreven hoeft te worden. Wel is van belang dat de vacature bij de stakeholders bekend is en dat de vacature 'vindbaar' wordt aangeboden. De bureaus maken naast de openbare bekendmaking ook gebruik van de eigen kandidatendatabase en actieve search. Leden van de raad kunnen suggesties doen voor kandidaten maar deze worden meegenomen in de procedure (geen voorkeursbehandeling) en worden getoetst door de consultants aan het opgestelde profiel. Ten aanzien van de werving & selectieprocedures geven de bureaus wel aan dat ze alleen zicht hebben op een deel van de markt. Er zijn nog vele woningcorporaties die geen gebruik maken van externe bureaus.

23 Profiel van de raad en de vacature(s)

Bureaus geven aan dat er twee type opdrachtgevers zijn. Opdrachtgevers met één vacature of met twee of meerdere vacatures in de raad van commissarissen. In het geval van meerdere vacatures in de raad wordt een zeer uitvoerige discussie gevoerd over het ideale profiel van de totale raad. Bij één vacature merken bureaus op dat het profiel van de totale raad wel ter sprake komt, maar meer in procedurele zin waarbij sprake is van een marginale toets die zelden leidt tot bijstelling van het profiel van de raad.

Opgestelde profiel ten opzichte van profiel benoemde commissaris

De bureaus vinden dat de opdrachtgevers in de woningcorporatiesector (geldt ook voor andere not for profit sectoren) zeer consistent vasthouden aan het opgestelde profiel. Hierbij hebben de bureaus ook een belangrijke rol. Zij zijn de 'hygiënefactor' en selecteren en presenteren kandidaten die aan het profiel voldoen. In een incidenteel geval wordt door hen een 'wild card' gepresenteerd. Eén van de bureaus merkt op dat de opdrachtgevers uit de not for profitsector eerder in zijn voor een vernieuwend en onorthodox profiel in vergelijking tot het bedrijfsleven. Ze staan open voor een 'nieuw en jong geluid' en/of voor iemand met geen of minder toezichthoudende kwalificaties, maar wel een goede expertise en wijze van communiceren.

Herbenoeming

Hoewel in de Governancecode Woningcorporaties staat dat *een herbenoeming van een lid van de raad van commissarissen slechts plaats vindt na zorgvuldige herbenoeming*, constateren de bureaus dat er te weinig sprake is van een zorgvuldige herbenoeming. Niet herbenoemen van een commissaris is volgens hen een hele stap. Er wordt vaak automatisch herbenoemd zonder dat er uitvoerig wordt stilgestaan bij het profiel van de raad in relatie tot de strategische opgave van de corporatie voor de komende jaren en daarvan afgeleide het profiel voor de her te benoemen persoon en zijn/haar functioneren.

Diversiteitbeleid en diversiteitsdimensies

De bureaus constateren dat de woningcorporaties zelden een diversiteitbeleid hebben en als ze het al hebben dan is het meestal gericht op de werkorganisatie en niet op de raad van commissarissen. Wel zijn vele woningcorporaties, die een bureau inschakelen, zich ervan bewust dat ze nogal eenzijdig zijn samengesteld. De bureaus brengen het onderwerp 'diversiteit' altijd ter sprake bij de gesprekken met de opdrachtgever over het beoogde profiel. Indien de opdrachtgever zelf begint over diversiteit dan wordt dit door het merendeel vertaald in 'vervrouwing en verjonging' en incidenteel 'verkleuring'.

24

Motieven van opdrachtgevers voor meer diversiteit in de raad

De bureaus geven aan dat, indien de raad aangeeft dat zij behoefte heeft aan een meer diverse samenstelling, hieraan de volgende motieven ten grondslag liggen:

- Verbinding met het markt/werkgebied waarin de corporatie werkzaam is. De wens om iemand met een andere etnische-culturele achtergrond in de raad te willen hebben is met name zichtbaar bij woningcorporaties die in stedelijke gebieden werken, danwel bij de grote woningcorporaties.
- Streven naar een gemengde samenstelling van de raad qua geslacht. Eigenschappen die vrouwen worden toegekend: nuchterheid, meer 'to the point', benoemen van zaken, verbindende eigenschappen.
- Vertegenwoordiging in de raad van mensen van binnen en buiten het werkgebied en van verschillende leeftijden in verband met verrijking van de raad met meerdere perspectieven.
- Het ontbreken in de raad van een bepaalde expertise(s) die nodig is/zijn voor de fase waarin de corporatie zich bevindt of die samenhangt met de strategische agenda van de corporatie.
- De overtuiging dat diversiteit leidt tot verbeeldingsrijkdom; andere manier van toezichthouden en voeren van discussies in de raad.
- Windowdressing.

Diversiteitbeleid- en dimensies

De bureaus constateren dat de woningcorporaties zelden een diversiteitbeleid hebben en als ze het al hebben, dan is het meestal gericht op de werkorganisatie en niet op de raad van commissarissen.

In hun dagelijkse praktijk bij het werven van commissarissen ervaren executive searchbureaus dat bepaalde diversiteitdimensies voor hun opdrachtgevers belangrijker zijn dan andere. Ten aanzien van van de diversiteitdimensies wordt het volgende opgemerkt door de bureaus (in willekeurige volgorde):

- *Kennis (opleidingsniveau en opleidingsrichting) en expertise:* In het licht van de steeds zwaardere eisen die aan commissarissen worden gesteld is het streven naar een afspiegeling van de maatschappij en/of werkgebied qua *opleidingsniveau* niet aan de orde en ook niet wenselijk. Academisch denk- en werkniveau wordt gezien als een randvoorwaarde om de functie als toezichthouder adequaat te kunnen vervullen. Diversiteit qua *opleidingsrichting* is wel een belangrijke dimensie en dat komt terug in het profiel. *Expertise* (kennis opgedaan door werkervaring) is ook een dominante dimensie. Diversiteit in opleidingsrichting en expertise zijn dominante diversiteitdimensies in het profiel van de raad en hier wordt uitgebreid bij stil gestaan bij het opstellen van het profiel.
- *Persoonlijkheidskenmerken:* Houding, gedrag, etc. worden belangrijker, echter dit is een slag die de meeste corporaties nog moeten maken. Nu wordt vaak meer gekeken naar de kwaliteiten van het individu dan naar de kwaliteiten van het individu in relatie tot het team (effectiviteit van de raad). Iemand vergeleek het met voetbal. Topspelers in een team zijn nog geen garantie voor een topteam.
- *Geslacht:* Is een diversiteitdimensie die steeds belangrijker wordt. Volgens de bureaus zijn er voldoende gekwalificeerde vrouwen voor toezichthoudende functies, maar het vergt wat meer inspanning om ze te identificeren.
- *Etnisch-culturele achtergrond:* Is geen dominante dimensie. Woningcorporaties in de randstad hechten hier, i.v.m de karakteristieken van hun werkgebied, meer belang aan dan de rest van het land. De voorkeur gaat in zo'n geval wel uit naar een persoon die geheel is geïntegreerd (ofwel: *wit van binnen*). Door de bureaus wordt opgemerkt dat het aantal gekwalificeerde mensen met een andere etniciteit in de leeftijd 45-55 jaar beperkt is, maar dat de tijd in deze zijn werk gaat doen. Daarnaast merken twee bureaus op dat mensen uit de doelgroep 45-55 jaar vaak geen idee hebben wat de rol van toezichthouder inhoudt '*onbekend maakt onbemind*' of een negatief zelfbeeld hebben '*daar kom ik toch niet voor in aanmerking*'. Twee bureaus merken op dat er aandacht moet zijn voor de integratie van personen die anders zijn en denken. Daarbij wordt bedoeld het afstemmen van de communicatie en het gedrag qua golfengte van het nieuwe lid en de zittende leden. Met andere woorden: Wat verwacht je van de meerwaarde van interculturaliteit, hoe ga je het organiseren en hoe stel je je open voor een andere cultuur.

- *Leeftijd*: Er komt meer en meer aandacht voor diversiteit qua leeftijd. De gedachte dat niet alleen mensen in de raad moeten zitten die aan het eind van hun actieve loopbaan zitten, danwel deze al achter de rug hebben, is de laatste jaren sterker geworden. Eén bureau merkte op dat de vraag naar mensen geboren voor 1949 gering is; een toezichthouder moet minimaal twee termijnen kunnen vervullen. De bureaus constateren dat de wens naar leeftijddiversiteit er is, maar dat in Nederland ook een aantal beperkende overtuigingen zijn die deze vorm van diversiteit tegenwerken; *'ervaring is belangrijker dan inhoud'*, *'oud is synoniem met levenservaring'* en *'iemand van 40 kan geen bestuurder van boven de 50 jaar beoordelen'*. Wel wordt opgemerkt dat als de raad op zoek is naar een twee of drie generaties jongere kandidaat deze wel moet beschikken over een sociaal EQ (overeenkomstige normen en waarden) en voldoet aan de *'one of use'* typologie.
- *Nationaliteit*: Van generlei belang in de woningcorporatiesector. Het werkgebied van de woningcorporaties beperkt zich tot Nederland. Er is geen behoefte aan en argumentatie voor toezichthouders met een andere nationaliteit.
- *Achtergrond (overheid, not for profit, bedrijfsleven, politiek, wetenschap, overig)*: Is een belangrijke dimensie. Woningcorporaties willen een divers samengestelde raad qua achtergrond. Men wil zowel mensen uit het publieke als private domein.
- *Geloofsovertuiging*: Deze dimensie is geen factor van belang in de woningcorporatiesector. Dit is anders in de zorg- en onderwijssector. Daar speelt bij veel instellingen de identiteit nog een rol.
- *Seksuele geaardheid*: Van generlei belang noch in de woningcorporatiesector noch in de zorg- en onderwijssector.
- *Zittingstermijnen en aanstellingsduur en spreiding*: Deze dimensies spelen met name een rol bij fusies, overnames en incidenteel bij een crisissituatie. In deze situaties komen bij het vaststellen van het profiel van de (nieuwe) raad aspecten aan de orde als continuïteit versus vernieuwing, aanstellingstermijnen (variërend van 1,2, 3 en 4 jaar) en zittingstermijnen.

Maatregelen om diversiteit te bevorderen

1. Verkorten van de zittingstermijnen

Het verkorten van zittingstermijnen is een mogelijke maatregel om de doorstroming te bevorderen in RvC's en diversiteit te stimuleren. Alle geïnterviewden zijn een voorstander van het beperken van de maximale aanstellingsduur. Twaalf jaar (3 termijnen van 4 jaar) wordt als veel te lang gezien. Daarbij worden twee opties genoemd 2x4 jaar of 3x3 jaar. De voorkeur van het merendeel gaat uit naar 2x4 jaar. Daarbij dient geen onderscheid gemaakt te worden tussen de individuele leden en de voorzitter van de raad van commissarissen.

2. Maximeren van aantal toezichthoudende functies bij woningcorporaties

Door de Tweede Kamer is een amendement goedgekeurd waarin het aantal toezichthoudende functies wordt gemaximeerd tot vijf, ongeacht of het wel of geen beursgenoteerde vennootschap is. Het wetsvoorstel moet nog behandeld worden in de Eerste Kamer. De bureaus vinden het maximeren van het aantal commissariaten een uitstekende zaak. De redenen die ze hiervoor aangeven zijn: het tijdsbeslag, complexiteit, meer diversiteit in samenstelling van raden van commissarissen en doorbreken van het 'old boys' netwerk.

Het merendeel van de bureaus is echter geen voorstander van het aangeven van een maximum aantal toezichthoudende functies die een persoon in de woningcorporatiesector mag vervullen. Wel zou moeten worden opgenomen in de regels voor onafhankelijkheid dat een persoon geen toezichthouder zou mogen zijn van een corporatie in hetzelfde werkgebied.

3. Uitsluiten van managementteamleden en bestuurders van woningcorporaties voor toezichthoudende functies in de eigen sector

Op dit punt lopen de meningen uiteen. Eén opvatting is dat noch bestuurders noch managementteamleden of andere medewerkers van een woningcorporatie een toezichthoudende functie mogen vervullen bij een andere woningcorporatie binnen of buiten het werkgebied. Een tweede opvatting is dat bestuurders geen toezichthouder mogen zijn bij een andere corporatie, maar een lid van het management wel mits niet in het eigen werkgebied. Een derde opvatting is dat zowel bestuurders als managementteamleden toezichthouder mogen zijn bij een woningcorporatie mits werkzaam in een ander werkgebied.

27

4. Diversiteitbeleid in de Code

Alle bureaus zijn voorstander van het opnemen van de tekst die in de huidige Corporate Governance Code (voor beursgenoteerde bedrijven) staat opgenomen over de omvang en samenstelling van de raad. Ze vinden het een goede zaak dat iedere woningcorporatie een profielschets voor de raad van commissarissen moet opstellen met concrete diversiteitsdoelstellingen, die in de tijd gevolgd kunnen worden en waarover de raad verantwoording moet afleggen in het verslag van de raad van commissarissen.

De tekst van de Corporate Governancecode luidt:

De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van

de raad van commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

5. Generieke quotumregeling of bedrijfs specifieke diversiteitsdoelstellingen

Over het onderwerp 'quotumregeling' lopen de meningen uiteen. Vier van de zeven bureaus vindt dat een taakstellend percentage van 30-40% voor geslachtsdiversiteit in de Governancecode Woningcorporaties kan worden opgenomen, waarbij wel een tijdslijn van 3 tot 5 jaar in acht moet worden genomen. De knoop moet volgens de voorstanders maar eens doorgehakt worden; *'zet er maar druk op. De tijd van vrijblijvendheid is voorbij'*. De overige bureaus zijn geen voorstander van quota: *'door een quotum realiseer je alleen zichtbare diversiteit, terwijl het gaat om een bredere opvatting van diversiteit'*. Zij zijn van mening dat het verplichten van de woningcorporaties tot het formuleren van een diversiteitsbeleid voldoende is. Onderdeel hiervan zou kunnen zijn het formuleren van kwantitatieve doelstellingen naast kwalitatieve doelstellingen. De kwantitatieve doelstelling is vrijwillig maar niet vrijblijvend. Alle bureaus zijn ervan overtuigd dat ze kunnen voldoen aan het werven van voldoende gekwalificeerde vrouwen.

6. Opleidingen

Er zijn een aantal openbare opleidingen voor commissarissen, bijvoorbeeld de commissarissencycli van Nijenrode, de Erasmus Universiteit en VTW. Het thema diversiteit (incl. inclusive leadership) zou standaard geprogrammeerd moeten worden. Volgens de bureaus begint verandering met bewustwording en hier kunnen de opleidingen aan bijdragen. Een aantal bureaus geeft aan dat een kandidaat die een opleiding voor commissarissen heeft gevolgd een voordeel heeft ten opzichte van andere kandidaten.

7. Stageplaatsen voor aankomende commissarissen

Het merendeel van de bureaus is een voorstander van het creëren van stageplaatsen voor aankomende commissarissen. Hierdoor ontstaat nieuwe instroom. Raden van commissarissen van een corporatie van enige omvang zouden permanent een plaats in de raad moeten reserveren voor een stagiair, die een verslagjaar meeloopt .

8. Transparante procedures bij fusies en overnames

Alle bureaus zijn van mening dat bij fusies en overnames een andere situatie ontstaat, waar een fundamentele discussie over het profiel van de raad noodzakelijk is. Daarbij moeten tenminste aan de orde komen; de strategische agenda van de nieuwe entiteit, de afweging vernieuwing versus continuïteit. Over de wijze waarop dit moet plaatsvinden leven de volgende ideeën:

- Enkele bureaus zijn van mening dat de commissarissen van beide entiteiten hun functie ter beschikking stellen, anderen vinden dat niet nodig;
- De meerderheid vindt dat bij fusies en overnames voorafgaande zittingstermijnen moeten worden meegenomen (teller niet op 0);
- Een bureau vindt dat als fusie of overname onderdeel is van het strategische beleid van een woningcorporatie de raad al een bijlage opgesteld moet hebben over de procedure. Dus nog voordat kandidaten in beeld zijn of verkennende gesprekken met kandidaten zijn gestart.

- Enkele bureaus vinden dat de voorzitter van de nieuwe raad altijd iemand van buiten moet zijn, anderen zijn van mening dat deze ook afkomstig kan zijn uit de bestaande corporaties zolang het profiel leidend is. (hoeft niet perse een voormalig voorzitter te zijn).
- Het samenvoegen van de twee raden van commissarissen vindt het merendeel geen optie. De raad wordt te groot en vernieuwing van de raad duurt te lang. Opties: geen last in first out, versneld rooster van aftreden, min. aantal outsiders in de nieuwe raad.

9. Openbare werving

De bureaus zijn voorstander van een open coöptatieprocedure. Wel geeft men aan dat de wijze van openbaarmaking niet verplicht moet worden voorgeschreven in de Code.

5. Governancecode Woningcorporaties

Inventarisatie huidige profiel raden van commissarissen

Voordat ingegaan zal worden op de aanbevelingen voor het stimuleren van diversiteit in raden van commissarissen wordt nog een beeld gegeven van de huidige situatie, met betrekking tot de omvang, leeftijden, geslacht, etnisch-culturele achtergrond en zittingstermijnen.

De informatie is ontleend aan het onderzoek van Corgwell CPI Governance onder 450 corporaties (*Governance bij woningcorporaties; Profiel van bestuurders en toezichthouders, 2009*) en het onderzoek van Het Zijlstra Center van de VU onder 429 corporaties (*Resultaten enquête naleving en werkbaarheid Governancecode Woningcorporaties, 18 januari 2009*).

Dit levert het volgende beeld op van het profiel van de raden van commissarissen van woningcorporaties.

| Omvang (peildatum 01-04-2009) | Aantal | Percentage |
|----------------------------------|--------|------------|
| 1 commissaris | 6 | 2% |
| 2 commissarissen | 8 | 2% |
| 3 commissarissen | 45 | 12% |
| 4 commissarissen | 45 | 12% |
| 5 commissarissen | 124 | 33% |
| 6 commissarissen | 67 | 18% |
| 7 commissarissen | 65 | 17% |
| 8 commissarissen | 12 | 3% |
| 9 commissarissen | 6 | 2% |

Bron: CPI Governance 2009

(opmerking: n= 378; 72 corporaties hebben geen commissarissen ingeschreven in het register)

| Leeftijd (peildatum 31-12-2008) | Percentage |
|---------------------------------|------------|
| < 30 jaar | 0,3% |
| 30- 39 jaar | 3% |
| 40- 49 jaar | 17% |
| 50-59 jaar | 35% |
| 60-64 jaar | 22% |
| 65-69 jaar | 12% |
| > 70 jaar | 4% |

Bron: Het Zijlstra Centrum 2009

| Etnisch-culturele achtergrond | Percentage |
|-------------------------------|------------|
|-------------------------------|------------|

| (peildatum 31-12-2008) | |
|-------------------------------|------|
| Nederlands | 99% |
| Turks | 0% |
| Marrokaans | 0% |
| Surinaams | 0,3% |
| Antilliaans | 0,1% |
| Ander West Europees land | 0,3% |
| Ander land buiten West-Europa | 0% |

Bron: Het Zijlstra Centrum 2009

| Geslacht (peildatum 31-12-2008) | Percentage |
|--|-------------------|
| Man | 78% |
| Vrouw | 21% |

Bron: Het Zijlstra Centrum 2009

| Zittingstermijn (peildatum 01-04-2009) | Aantal | Percentage |
|---|---------------|-------------------|
| < 5 jaar | 870 | 44% |
| 5-10 jaar | 790 | 40% |
| 10-15 jaar | 234 | 12% |
| 15-20 jaar | 64 | 3% |
| 20 jaar en langer | 10 | 1% |

Bron: CPI Governance 2009

31

Belangrijkste bevindingen ten aanzien van het huidige profiel van de raden van commissarissen van woningcorporaties:

- *Omvang:* 75% van de woningcorporaties heeft een raad van commissarissen van vijf of meer leden. De mediaan is vijf leden.
- *Leeftijd:* 38% van de commissarissen is ouder dan 60 jaar (16% is ouder dan 65 jaar). 20% is jonger dan 50 jaar.
- *Etnisch-culturele achtergrond:* 99% van de leden van de raden van commissarissen heeft een Nederlandse achtergrond.
- *Geslacht:* Ruim driekwart van de toezichthouders is man.

- *Zittingstermijnen*: de zittingstermijnen in de Governancecode is maximaal 3x4 jaar. In de praktijk blijkt dat er toezichthouders zijn die langer dan 12 jaar zitting hebben in een raad. Van de 234 leden in de categorie 10-15 jaar is helaas niet vast te stellen hoeveel langer dan 12 jaar zitting hebben in een raad.

Huidige Governancecode Woningcorporaties

Ter inleiding van de aanbevelingen volgt allereerst een inventarisatie van die aspecten die te maken hebben met een diverse samenstelling van de raad. Wat opvalt in de huidige Governancecode is dat in het hoofdstuk *III.3 Deskundigheid en samenstelling* op geen enkele wijze met een woord wordt gerept over diversiteit van de raad.

Wat staat er op dit moment in de Code:

Principe

Elk lid van de raad van commissarissen dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van de raad van commissarissen beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. Ook leden die op voordracht zijn benoemd dienen aan dit profiel te voldoen. De raad dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van de raad van commissarissen vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen.

Bij de best practice bepalingen wordt dit principe als volgt uitgewerkt. (De relevante passages i.v.m. diversiteit van de raad zijn in het grijs weergegeven).

Best practice bepalingen

III 3.1 De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdende met de aard van de woningcorporatie, haar activiteiten en gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de raad van commissarissen.

III 3.2 Minimaal één lid van de raad van commissarissen heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.

III 3.3 Minimaal één lid van de raad van commissarissen is een zogenaamde financieel expert.

III 3.5 Een lid van de raad van commissarissen kan maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad.

III 3.6 De raad van commissarissen stelt een rooster van aftreden vast om te voorkomen dat veel leden van de raad van commissarissen tegelijk aftreden.

Ten aanzien van het aspect onafhankelijkheid staat in de Code dat de raad van commissarissen ervoor waakt dat de meerderheid van de raad naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is in het licht van de in bepaling III. 2.2.9 aangeduide criteria.

Ten aanzien van de samenstelling en rol van de selectie/renumeratiecommissie staat het volgende in de Governancecode:

Principe:

Indien de raad van commissarissen meer dan vijf leden omvat, kan de raad van commissarissen uit zijn midden een auditcommissie en een selectie/renumeratiecommissie instellen.

Bij de *best practice bepalingen* wordt de taak van de selectie/renumeratiecommissie als volgt uitgewerkt (relevante passages van III.5.10):

III.5.10 De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:

- het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de raad van commissarissen en leden van het bestuur;
- het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad van commissarissen ter benoeming door de raad van commissarissen.

De Monitoringcommissie heeft de volgende onderzoeksvragen ten aanzien van het thema diversiteit in raden van commissarissen geformuleerd:

- Welke manieren voor werving en selectie van interne toezichthouders bij woningcorporaties bevorderen de diversiteit van het interne toezicht?
- Wat staat er nu in de Governancecode op dit punt en (hoe) zou de Governancecode moeten worden aangepast om diversiteit van toezichthouders te bevorderen?

Op basis van de inventarisaties die zijn uitgevoerd zullen hierna concrete en pragmatische voorstellen voor de Code worden gedaan om de diversiteit in raden van commissarissen te bevorderen en te stimuleren. De veranderingen zijn schuingedrukt of in een kader geplaatst.

Voorstellen voor aanpassingen van de Governancecode Woningcorporaties

III.2 Onafhankelijkheid

Mede op basis van de interviews met de executive search bureaus zou het te overwegen zijn om de volgende onafhankelijkheidscriteria toe te voegen aan III.2.2.:

III. 2.2. j: Een lid van de raad van commissarissen kan niet tegelijkertijd de functie vervullen van lid van het management, de raad van bestuur of van de raad van commissarissen van een andere woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is.

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Het voorstel is om de tekst met betrekking tot het principe als volgt aan te passen:

Principe

Elk lid van de raad van commissarissen dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van de raad van commissarissen beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. Ook leden die op voordracht zijn benoemd dienen aan dit profiel te voldoen. *De raad streeft naar een gemengde en uitgebalanceerde samenstelling ondermeer qua competenties, geslacht en leeftijd. Het aantal bestuurlijke of toezichthoudende functies van de leden van de raad is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling door ieder van de leden van de raad gewaarborgd is. De leden van de raad van commissarissen worden op openbare wijze geworven.* Een herbenoeming van een lid van de raad van commissarissen vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen.

Aanpassing van bestaande best practices (uitwerkingen bij III.3)

III 3.1 De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdende met de aard van de woningcorporatie, *haar werkgebied*, haar activiteiten en gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de raad van commissarissen.

III 3.5 Een lid van de raad van commissarissen kan maximaal *twee maal voor een periode van vier jaar* zitting hebben in de raad.

Nieuwe best practices bepalingen (uitwerkingen bij III.3)

III 3.x: (*Fusie*)

Het is in strijd met (de geest) van de code dat een commissaris na een fusie weer met een schone lei aan een 'eerste' vierjarige periode als commissaris bij de rechtsopvolger van de oorspronkelijke woningcorporatie begint. Als een commissaris na een fusie als commissaris aanblijft, hetzij als een feitelijk gegeven of als herbenoeming, dan geldt dat zijn daaraan voorafgaande periode als commissaris meetelt.

III 3.x.: (*Herbenoeming*)

Indien wordt overwogen om een lid van de raad te herbenoemen dient een zorgvuldige afweging te worden gemaakt tussen het belang van continuïteit, tegenover de behoefte aan vernieuwing als gevolg van veranderende omstandigheden die zijn weerslag hebben op het profiel van de raad en de voorliggende individuele profielschets.

III 3.x.: (*Limitering aantal functies*)

Geadviseerd wordt om de norm zoals die neergelegd is in de Nederlandse Corporate Governancecode zoveel mogelijk naar analogie toe te passen. Het aantal commissariaten van één persoon bij grotere Nederlandse vennootschappen en/of grotere organisaties in de (semi)-publieke sector mag niet meer dan vijf zijn, groepsmaatschappijen uitgezonderd, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen of een raad van toezicht dubbel telt. Voor een bestuurder van een woningcorporatie geldt dat deze niet meer dan twee commissariaten bij andere rechtspersonen mag bekleden, uitgezonderd groepsmaatschappijen. Tevens mag een bestuurder geen voorzitter zijn van de raad van commissarissen of raad van toezicht.

Opmerking t.a.v. de limitering van het aantal functies

In de Tweede Kamer is een amendement aangenomen ten aanzien van de limitering van het aantal functies (zie bijlage 3). Dit amendement heeft tot doel om de kwaliteit en toezicht bij een rechtspersoon te waarborgen, belangverstremgeling te voorkomen en een bijdrage te leveren aan het doorbreken van het 'old boys network'. Het amendement moet nog behandeld worden in de Eerste Kamer, maar de

algemene verwachting is dat deze ook door hen wordt goedgekeurd. De tekst van de best practice is in lijn met de tekst van het amendement, met dien verstande dat er aan twee van de drie voorwaarden m.b.t. waarde van de activa op de balans (> 17,5 miljoen euro), netto omzet in een boekjaar (>35 miljoen) en gemiddeld aantal werknemers (>250) moet worden voldaan wil een functie meetellen. Bij navraag bij Aedes blijkt dat 90% van de woningcorporaties voldoet aan de eerste voorwaarde maar enkele tientallen (voornamelijk woningcorporaties met meer dan 20.000 woningen) voldoen aan voorwaarde twee en/of drie. Toch verdient het de overweging om dit amendement op te nemen als best practice voor de woningcorporaties, in analogie met de zorgbrede governancecode.

III. 3.x. (*profielschets*)

De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar werkgebied, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Bij het opstellen van de profielschets is het van belang om gebruik te maken van de inzichten en wensen van belanghebbenden. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Onder diversiteit wordt verstaan de verscheidenheid in kennis (opleidingsniveau- en richting), expertise (kennis opgedaan door werkervaring), geslacht, leeftijd, achtergrond, etniciteit (sociaal-culturele) en persoonlijkheidskenmerken. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

Opmerking t.a.v. de profielschets.

Er is een amendement (zie bijlage 4) door de Tweede Kamer aangenomen waarin een streefcijfer van ten minste 30% is opgenomen voor de vertegenwoordiging van geslachten in de raad van bestuur en raad van commissarissen van grotere naamloze en besloten vennootschappen. Het amendement moet nog worden behandeld in de Eerste Kamer, maar de algemene verwachting is dat het amendement wordt goedgekeurd. Er gelden voor de toepassing van dit streefcijfer van tenminste 30% drie eisen. Dit zijn dezelfde als bij het amendement 'limitering aantal functies'. Enkele tientallen grotere woningcorporaties zullen aan deze vereisten voldoen. De grootste groep woningcorporaties echter niet. Het is een optie om dit streefcijfer van ten minste 30% expliciet te noemen in de Code, conform het amendement, of open te laten voor individuele invulling. Volgens de executive searchbureaus zijn er voldoende gekwalificeerde vrouwen om aan een dergelijke streefcijfer invulling te geven.

Woningcorporaties zouden ook het charter 'talent naar de top' op individuele basis kunnen ondertekenen. Er zou een signaalfunctie vanuit gaan als Aedes het charter ondertekent, in analogie met VNO/NCW.

III. 3.x. *(werving en selectie)*

Werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de raad van commissarissen vindt plaats op basis van een door de raad vastgestelde individuele profielschets voor de betreffende vacature. Deze individuele profielschets dient te passen binnen de voor de gehele raad opgestelde profielschets, waarbij een evenwichtige samenstelling en effectief functioneren van de raad worden gewaarborgd. In een individuele profielschets kunnen specifieke eisen worden benoemd bijvoorbeeld het beschikken over bedrijfseconomische-, volkshuisvestelijke kennis, over kennis van het primair proces, over huurders- of werknemersperspectief, of aspecten die in het kader van de strategische agenda van de woningcorporatie van belang zijn. Werving van nieuwe leden van de raad van commissarissen vindt via een openbaar wervingsproces plaats, waarbij diverse wervingmethoden kunnen worden ingezet (waaronder advertenties, websites, gespecialiseerde executive searchbureaus) om de vacature zichtbaar onder de aandacht te brengen. Ook bij bindende voordrachten dan wel benoeming door derden is het mogelijk om de procedure van openbare werving te gebruiken

III.5. Kerncommissies

37

In Noorwegen en Zweden is in de Code opgenomen dat de selectie- en benoemingscommissie voor de meerderheid uit externe en onafhankelijke personen bestaat. Het werken met externe commissieleden kan de objectiviteit en transparantie van de selectieprocedure bevorderen. In de Code zou een best practice bepaling kunnen worden opgenomen waarin het tijdelijk uitbreiden van de commissie met een onafhankelijke externe aan de orde komt als ook gespecialiseerde executive search bureaus.

III.5.x *selectie- en remuneratiecommissie*

De selectie- en remuneratiecommissie kan tijdelijk (een) onafhankelijke derde(n) deel laten uitmaken van de commissie ingeval van het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad ter benoeming, teneinde de objectiviteit en transparantie van het proces te waarborgen. De commissie en/of de raad kan zich ook laten bijstaan door een in werving en selectie gespecialiseerd bureau die hen ondersteunt tijdens het gehele proces (van opstellen profielschets tot selecteren van kandidaten).

Adviezen die buiten de scope van de Governancecode vallen

Door de executive search bureaus en de andere geïnterviewden zijn een aantal adviezen gegeven die zich minder lenen voor het opnemen in de code, maar die wellicht onderdeel kunnen gaan uitmaken van beleid/adviezen van Aedes en VTW richting de woningcorporaties.

1. Diversiteit combineren met minimale eisen waaraan commissarissen moeten voldoen. In de VS is ervaring opgedaan met het afnemen van een examen voor commissarissen. Bij bepaalde ondernemingen stellen aandeelhouders de eis dat alleen commissarissen mogen worden benoemd dit het examen hebben gehaald.
2. Raden van commissarissen van een corporatie van enige omvang zouden in hun reglement kunnen opnemen dat ze in hun raad een plaats reserveren voor een stagiair, die een verslagjaar meeloopt.
3. Stimuleren van het opnemen van diversiteit in opleidingsprogramma's voor commissarissen.
4. In de reglementen van woningcorporaties laten opnemen hoe de governance bij een fusieproces wordt geregeld.

Bijlage 1: begrippen

Corporate Governance

Corporate Governance gaat over goede bestuurlijke inrichting van een onderneming en de uitvoering van *goed ondernemerschap*, evenals hoe *verantwoording* over dit alles wordt afgelegd. *Integriteit* en *transparantie* zijn hierbij belangrijke begrippen.

De Governance Codes

In de Codes zijn de algemeen gedragen principes van *deugdelijk ondernemingsbestuur* uitgewerkt in zogenaamde 'best practice bepalingen'. Deze principes en bepalingen gaan over onder andere de taak, werkwijze, hoogte en samenstelling van de beloning van bestuurders en commissarissen. Van *organisaties* wordt verwacht dat zij in hun jaarverslag aangeven dat zij deze bepalingen onderschrijven en toepassen, en waar zij dit niet doen, uitleg geven waarom niet.

Raad van Commissaris(sen)

Tot de taken van De Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht valt ondermeer het toezicht houden op het management, het beleid en de gang van zaken in de onderneming. Daarnaast mogen zij ook *advies* geven. Buitenlandse termen voor commissaris zijn: *non-executive director* (niet-uitvoerende bestuurder), *director*, *independent director*. De Raad van Commissarissen wordt ook wel de *Supervisory Board* genoemd. Met deze termen wordt bedoeld op de Raad van Commissaris(sen).

De Board en (niet)-uitvoerende bestuurders

In het buitenland wordt veelal gesproken over de Board. Hierin zitten dan *uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders*. Niet-uitvoerende bestuurders kunnen gezien worden als commissarissen. Met de term Board wordt in dit onderzoek zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende bestuurders bedoeld. Als hiervan wordt afgeweken, wordt dit toegelicht.

Two-tier versus one-tier bestuursstructuur

In de *Nederlandse situatie* is er van oorsprong sprake van een *two-tier bestuursstructuur*. Ook in Duitsland kent het merendeel van de bedrijven een two-tier bestuursstructuur. Er is een uitvoerend orgaan en een toezichhoudend orgaan. Deze twee organen functioneren op zichzelf, hebben elk eigen vergaderingen en eigen verantwoordelijkheden. Andere Europese landen evenals Angelsaksische landen kennen vooral een *one-tier bestuursstructuur*. Hierbij is sprake van één Board, waarin zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders zitting hebben.

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

De volgende bureaus zijn geïnterviewd in kader van het onderzoek:

Public Spirit, Jetske Goudsmit, directeur

Atrivé, Frank Sturkenboom, directeur

Ebbinge & company, Frank ten Doeschate, partner en Bert Pilon, consultant

Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, Olaf Smits van Waesberghe, directeur

Zitoe, Ton du Buck, directeur

Egon Zehnder, Reinier Brakema, partner

Van de Kruijs, Wil van der Kruijs, directeur

Overige geïnterviewden in kader van het onderzoek:

Monitoringcommissie Corporate Governance Streppel, Jaap van Manen, lid

NVTZ, Jacques Gerards, directeur

Bijlage 3: amendement limitering aantal functies

31 763 Wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen

Nr. 20 AMENDEMENT VAN HET LID IRRGANG

Ontvangen 3 december 2009

De ondergetekende stelt het volgende amendement voor:

I

Na artikel I, onderdeel C, wordt een onderdeel ingevoegd, luidende:

Ca. Na artikel 132 wordt een artikel toegevoegd, luidende:

Artikel 132a

1. Bestuurder kunnen niet zijn:

- a. personen die commissaris of niet uitvoerende bestuurder zijn bij ten minste twee rechtspersonen;
- b. personen die voorzitter zijn van de raad van commissarissen van een rechtspersoon of van het bestuur van een rechtspersoon indien de bestuurstaken zijn verdeeld over uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders.

2. Voor de toepassing van lid 1 wordt met een commissaris gelijkgesteld de persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld, wordt de benoeming bij een groepsmaatschappij van de vennootschap niet meegeteld en betreft de verwijzing naar rechtspersonen de rechtsvorm van de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de stichting die niet voldoen aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

II

Na artikel I, onderdeel G, wordt een onderdeel ingevoegd, luidende:

Ga. Na artikel 142 wordt een artikel toegevoegd, luidende:

Artikel 142a

1. Commissaris kunnen niet zijn: personen die commissaris of niet uitvoerende bestuurder zijn bij ten minste vijf rechtspersonen, waarbij het voorzitterschap van de raad van commissarissen of het bestuur, indien de bestuurstaken zijn verdeeld over uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders, dubbel telt.

2. Voor de toepassing van lid 1 wordt met een commissaris gelijkgesteld de persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld, wordt de benoeming bij een groepsmaatschappij van de vennootschap niet meegeteld en betreft de verwijzing naar rechtspersonen de rechtsvorm van de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de stichting, die niet voldoen aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

III

Na artikel I, onderdeel K, wordt een onderdeel ingevoegd, luidende:

Ka. Na artikel 242 wordt een artikel toegevoegd, luidende:

Artikel 242a

1. Bestuurder kunnen niet zijn:

- a. personen die commissaris of niet uitvoerende bestuurder zijn bij ten minste twee rechtspersonen;
- b. personen die voorzitter zijn van de raad van commissarissen van een rechtspersoon of van het bestuur van een rechtspersoon indien de bestuurstaken zijn verdeeld over uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders.

2. Voor de toepassing van lid 1 wordt met een commissaris gelijkgesteld de persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld, wordt de benoeming bij een groepsmaatschappij van de vennootschap niet meegeteld en betreft de verwijzing naar rechtspersonen de rechtsvorm van de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de stichting, die niet voldoen aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

IV

Na artikel I, onderdeel M, wordt een artikel ingevoegd, luidende:

Ma. Na artikel 252 wordt een artikel toegevoegd, luidende:

Artikel 252a

1. Commissaris kunnen niet zijn: personen die commissaris of niet uitvoerende bestuurder zijn bij ten minste vijf rechtspersonen, waarbij het voorzitterschap van de raad van commissarissen of het bestuur, indien de bestuurstaken zijn verdeeld over uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders, dubbel telt.

2. Voor de toepassing van lid 1 wordt met een commissaris gelijkgesteld de persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld, wordt de benoeming bij een groepsmaatschappij van de vennootschap niet meegeteld en betreft de verwijzing naar rechtspersonen de rechtsvorm van de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de stichting, die niet voldoen aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

V

Na artikel I, onderdeel O, wordt een onderdeel ingevoegd, luidende:

Oa. Na artikel 297 worden twee artikelen ingevoegd, luidende:

Artikel 297a

1. Bestuurder kunnen niet zijn:

- a. personen die commissaris of, indien de bestuurstaken bij een rechtspersoon zijn verdeeld over uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders, niet uitvoerende bestuurder zijn bij ten minste twee rechtspersonen;
- b. personen die voorzitter zijn van de raad van commissarissen van een rechtspersoon of van het bestuur van een rechtspersoon indien de bestuurstaken zijn verdeeld over uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders.

2. Voor de toepassing van lid 1 wordt met een commissaris gelijkgesteld de persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld, wordt de benoeming bij een groepsmaatschappij van de stichting niet meegeteld en betreft de verwijzing naar rechtspersonen de rechtsvorm van de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de stichting, die niet voldoen aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

Artikel 297b

1. Indien een toezichthoudend orgaan is ingesteld, kunnen daarvan niet deel uitmaken: personen die commissaris of niet uitvoerende bestuurder zijn bij ten minste vijf rechtspersonen, waarbij het voorzitterschap van de raad van commissarissen of het bestuur, indien de bestuurstaken zijn verdeeld over uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders, dubbel telt.

2. Voor de toepassing van lid 1 wordt met een commissaris gelijkgestelde persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld, wordt de benoeming bij een groepsmaatschappij van de vennootschap niet meegeteld en betreft de verwijzing naar rechtspersonen de rechtsvorm van de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de stichting, die niet voldoen aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

VI

Na artikel IIIA wordt een onderdeel ingevoegd, luidende:

ARTIKEL IIIB

De artikelen 132a, 142a, 242a, 252a, 297a en 297b van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek zijn niet van toepassing op de benoeming of aanwijzing van personen tot bestuurder of commissaris die voor de datum van inwerkingtreding van deze wet heeft plaatsgevonden.

Toelichting

Om de kwaliteit van bestuur en toezicht bij een rechtspersoon te waarborgen, belangenverstrengeling te voorkomen en een bijdrage te leveren aan het doorbreken van het zogenaamde «old boys network», is het wenselijk dat een individu niet teveel functies tegelijkertijd kan bekleden. Door het bekleden van teveel functies moet de aandacht immers over meerdere zaken verspreid worden, wordt sneller de schijn van belangenverstrengeling gewekt en wordt het moeilijker voor buitenstaanders om toe te treden tot de hoogste organen van een rechtspersoon. Dit amendement voorziet daarom in een limitering van het aantal functies dat een bestuurder of toezichthouder tegelijkertijd kan bekleden. De Nederlandse corporate governance code kent een vergelijkbare limitering als waarin dit amendement voorziet, maar de toepassing daarvan is beperkt tot Nederlandse beursvennootschappen. Gezien het belang van goed bestuur en toezicht bij wordt het wenselijk geacht een limitering op aantal functies voor alle vennootschappen in te voeren. Ook is de indiener van mening dat de bovengenoemde problemen zich niet beperken tot de private sector, maar evengoed voorkomen in de (semi)publieke sector. Mede om die reden is de limitering ook van toepassing op stichtingen. De limitering in het aantal functies geldt alleen voor de grotere vennootschappen en stichtingen. Een functie bij een rechtspersoon wordt daarom niet

meegeteld indien de rechtspersoon conform artikel 2:397, eerste lid van het Burgerlijk Wetboek voldoet aan twee van de volgende drie voorwaarden.

1. de waarde van de activa van de vennootschap bedraagt volgens de balans met toelichting op de grondslag van verkrijgings- en vervaardigingsprijs niet meer dan € 17 500 000;
 2. de netto-omzet van de vennootschap over het boekjaar bedraagt niet meer dan € 35 000 000; en
 3. het gemiddeld aantal werknemers van de vennootschap over het boekjaar bedraagt minder dan 250
- Voor een bestuurder van een rechtspersoon geldt dat deze niet meer dan twee commissariaten bij andere rechtspersonen kan bekleden, uitgezonderd groepsmaatschappijen. Tevens kan een bestuurder geen voorzitter zijn van de raad van commissarissen. Daarbij geldt dat aan een commissaris is gelijkgesteld de persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld. Voor commissarissen geldt dat zij niet meer dan vijf commissariaten tegelijk kunnen bekleden, uitgezonderd groepsmaatschappijen. Voorzitterschappen tellen dubbel. Daarbij geldt eveneens dat aan een commissaris is gelijkgesteld de persoon die lid is van een toezichthoudend orgaan dat bij de statuten van een rechtspersoon is ingesteld. Indien een stichting een toezichthoudend orgaan heeft ingesteld, geldt een vergelijkbare bepaling.

Het voorgestelde artikel IIIB regelt dat de voorgestelde artikelen 132a, 142a, 242a, 252a, 297a en 297b van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek niet van toepassing zijn op benoemingen en aanwijzingen van bestuurders en commissarissen die voor de datum van inwerkingtreding van deze wet hebben plaatsgevonden. Bestuurders en toezichthouders die bij inwerkingtreding teveel functies bekleden worden derhalve niet gedwongen op dat moment één of meerdere functies neer te leggen. Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat bij benoemingen en aanwijzingen die geschieden na inwerkingtreding van deze wet, functies die aangegaan zijn voor inwerkingtreding van deze wet wel degelijk meegeteld worden.

Irrgang

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 20 4

31 763 Wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen

Nr. 14 GEWIJZIGD AMENDEMENT VAN HET LID KALMA C.S. TER

VERVANGING VAN DAT GEDRUKT ONDER NR. 8

Ontvangen 1 december 2009

De ondergetekenden stellen het volgende amendement voor:

I

In artikel I wordt na onderdeel I een onderdeel ingevoegd, luidende:

Ia. Afdeling 7 komt te luiden:

Afdeling 7. Evenwichtige verdeling van de zetels over vrouwen en mannen

Artikel 166

1. Bij een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen wordt ten minste 30% van de zetels bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen.

2. In een vennootschap, die niet voldoet aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1, wordt ten behoeve van een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen, zoveel mogelijk rekening gehouden met een evenwichtige verdeling over vrouwen en mannen bij:

- a. het benoemen en het voordragen van bestuurders als bedoeld in de artikelen 132 lid 1, 133 en 162;
- b. het opstellen van een profielschets voor de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen alsmede bij het aanwijzen, benoemen, aanbevelen en voordragen van commissarissen als bedoeld in de artikelen 142, 158 leden 3 tot en met 6 en lid 9, en artikel 159;
- c. het opstellen van een profielschets voor de niet uitvoerende bestuurders alsmede bij het voordragen, benoemen en aanbevelen van niet uitvoerende bestuurders als bedoeld in artikel 164a lid 1 en 2.

3. Het tweede lid is van overeenkomstige toepassing op een naamloze vennootschap die tot bestuurder is benoemd in:

- a. een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, die niet voldoet aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1; of
- b. een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid die tot bestuurder is benoemd in een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid die niet voldoet aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

II

In artikel I wordt na onderdeel O een onderdeel ingevoegd, luidende:

Oa. Afdeling 7 komt te luiden:

Afdeling 7. Evenwichtige verdeling van de zetels over vrouwen en mannen

Artikel 276

1. Bij een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen wordt ten minste 30% van de zetels bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen.

2. In een vennootschap, die niet voldoet aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1, wordt ten behoeve van een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen, zoveel mogelijk rekening gehouden met een evenwichtige verdeling over vrouwen en mannen bij:

- a. het benoemen en het voordragen van bestuurders als bedoeld in de artikelen 242 lid 1, 243 en 272;
- b. het opstellen van een profielschets voor de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen alsmede bij het aanwijzen, benoemen, aanbevelen en voordragen van commissarissen als bedoeld in de artikelen 252 lid 1 tot en met 3, 268 leden 3 tot en met 6 en lid 9, en artikel 269;
- c. het opstellen van een profielschets voor de niet uitvoerende bestuurders alsmede bij het voordragen, benoemen en aanbevelen van niet uitvoerende bestuurders als bedoeld in artikel 274a lid 1 en 2.

3. Het tweede lid is van overeenkomstige toepassing op een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid die tot bestuurder is benoemd in:

- a. een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, die niet voldoet aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1; of
- b. een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid die tot bestuurder is benoemd in een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid die niet voldoet aan ten minste twee van de vereisten genoemd in artikel 397 lid 1.

III

In artikel I wordt na onderdeel O een onderdeel ingevoegd, luidende:

Ob. Aan artikel 391 wordt een lid toegevoegd, luidende:

7. In het geval de artikelen 166 en 276 op een vennootschap van toepassing zijn en in die vennootschap de zetels in het bestuur of de raad van commissarissen, voor zover deze zetels zijn verdeeld over natuurlijke personen, niet evenwichtig zijn verdeeld over vrouwen en mannen als bedoeld in de artikelen 166 en 276, wordt in het jaarverslag uiteengezet:

- a. waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld;
- b. op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen; en
- c. op welke wijze de vennootschap beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren.

IV

Na artikel IIIA wordt een artikel ingevoegd, luidende:

ARTIKEL IIIB

Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek wordt als volgt gewijzigd:

A

Artikel 166 vervalt.

B

Artikel 276 vervalt.

C

Artikel 391 lid 7 vervalt.

V

Artikel IV komt te luiden:

ARTIKEL IV

Deze wet treedt in werking op een bij koninklijk besluit te bepalen tijdstip, met uitzondering van artikel IIIB dat op 1 januari 2016 in werking treedt.

Toelichting

Dit amendement sluit aan bij de op 24 april 2008 door een ruime Kamer-meerderheid aangenomen motie-Kalma c.s. Daar werd gepleit voor het opnemen van streefcijfers voor de participatie van vrouwen in raden van bestuur en raden commissarissen in de code Tabaksblad. Aan deze motie is geen uitvoering gegeven. Nederland kent in vergelijking tot andere landen een erg laag aantal vrouwen in bestuurlijke functies, en de verwachting is dat dit aantal op natuurlijke wijze nauwelijks zal groeien. Internationaal onderzoek heeft aangetoond dat een eenzijdige samenstelling van raden van bestuur en raden van commissarissen leidt tot slechtere financiële resultaten en uit overwegingen van arbeidsmarktbeleid problematisch is. Dus niet alleen vanuit emancipatoir oogpunt, maar ook om sociaal-economische redenen is deze tijdelijke overheidsmaatregel wenselijk. Het amendement regelt dat naamloze en besloten vennootschappen de betreffende zetels zodanig verdelen dat zij ten minste voor 30% worden bezet door vrouwen, en ten minste voor 30% door mannen. Dit streefcijfer geldt zowel voor one-tier als voor two-tier vennootschappen. Naamloze en besloten vennootschappen welke aan de streefcijferbepalingen dienen te voldoen, maar deze niet hebben bereikt, moeten in hun jaarverslag uiteenzetten waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld, op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling van de zetels te komen en op welke wijze zij beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren. De streefcijfer-bepalingen zijn alleen van toepassing op grotere NV's en BV's. Naamloze en besloten vennootschappen vallen niet onder de streefcijferbepalingen indien zij (conform artikel 2:397 lid 1 BW) voldoen aan twee van de volgende drie vereisten:

1. de waarde van de activa van de vennootschap bedraagt volgens de balans met toelichting op de grondslag van verkrijgings- en vervaardigingsprijs niet meer dan € 17 500 000;
2. de netto-omzet van de vennootschap over het boekjaar bedraagt niet meer dan € 35 000 000; en
3. het gemiddeld aantal werknemers van de vennootschap over het boekjaar bedraagt minder dan 250.

De streefcijfers kunnen – per definitie – geen betrekking hebben op bestuurzetels die worden bezet door naamloze of besloten vennootschappen. In dat geval dienen de besturen van die naamloze of besloten vennootschappen, zelf wel aan de streefcijferbepalingen te voldoen. Hetzelfde geldt voor de naamloze en besloten vennootschappen die weer bestuurder zijn van deze bestuurders. De verplichting wordt aldus aan de moedervenootschap doorgegeven, ook als deze zelf van kleinere omvang is. In hoeverre

de naamloze of besloten vennootschappen als bestuurder voldoen aan de vereisten van artikel 2:397 lid 1 BW is in zo'n geval niet van belang. De reikwijdte van de voorgestelde bepalingen beperkt zich in de tijd door het opnemen van een horizonbepaling, welke regelt dat de artikelen welke het amendement invoert in het Burgerlijk Wetboek, per 1 januari 2016 komen te vervallen.

Kalma

Van Vroonhoven-Kok

Weekers

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 14 4