

7 De veranderende samenstelling van de raden van commissarissen van de acht grootste banken en verzekeraars gedurende 2008-2014 en het effect van de ‘4+4 geschiktheidstoetsingen’

Mijntje Lückerath-Rovers en Margriet Stavast-Groothuis¹

1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de veranderende samenstelling van bestuur en toezicht sinds 2008 in de Nederlandse financiële sector. In het bijzonder kijken we naar de effecten van de invoering van de geschiktheidstoets voor bestuurders en commissarissen bij de vier grootste banken en de vier grootste verzekeraars van Nederland (de ‘4+4 toetsingen’). In de zomer 2012 hebben de commissarissen van deze acht instellingen als eerste allemaal de geschiktheidstoets doorlopen, waardoor het effect van deze toets op de samenstelling geïsoleerd onderzocht kan worden. Gezien de hoeveelheid interne en externe ontwikkelingen die invloed hebben op de samenstelling van een RvC, is het moeilijk de directe causaliteit te onderzoeken tussen de toetsingen en de RvC-samenstelling. Echter, de 4+4 toetsingen zijn een belangrijke gebeurtenis geweest voor de governance van de bewuste RvC’s in de afgelopen jaren. Dit is dan ook de reden dat we daar in dit onderzoek expliciet aandacht aan besteden.

De Nederlandse financiële sector heeft ingrijpende veranderingen in de afgelopen tien jaar ondergaan. De financiële crisis, faillissementen en nationalisatie van banken werden onderzocht door diverse raadgevende Commissies: De Wit, Maas, Scheltema en Hoekstra.² Dat resulteerde in andere procedures, methodes en strategieën in regelgeving en toezicht in Nederland. Zo is er bij De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) meer aandacht gekomen voor het functioneren van raden van bestuur (RvB) en de raden van commissarissen

1 Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TIAS, en tevens sinds 2011 commissaris bij o.a. Achmea en heeft als zodanig de geschiktheidstoets in 2012 doorlopen. Margriet Stavast-Groothuis is werkzaam bij het Expertisecentrum Toetsingen bij De Nederlandsche Bank. De auteurs hechten eraan te melden dat voor het hoofdstuk enkel openbaar beschikbare informatie is gebruikt, dat het onderzoek een feitelijk overzicht is van de veranderende samenstelling van bestuur en toezicht en dat eventuele meningen in het artikel op persoonlijke titel zijn gemaakt.

2 Commissie Maas: www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/04/14/rapport-advies-commissie-toekomst-banken.html; Commissie De Wit: www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/pefs/rapport; Commissie Scheltema: www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2010/04/29/rapport-commissie-scheltema.html.

(RvC) van financiële ondernemingen. Eén van de conclusies van de onderzoekscommissies was dat de beoordeling van de geschiktheid van bestuurders en commissarissen onvoldoende was. In 2011 is daarom een strengere beoordeling van de geschiktheid geïntroduceerd: de Beleidsregel Deskundigheid 2011. In 2012 is de naam van de beleidsregel gewijzigd naar ‘*Beleidsregel Geschiktheid 2012*’, en op grond van deze beleidsregel wordt de beoordeling van de geschiktheid gebaseerd op kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. Sinds juli 2012 wordt de beleidsregel niet alleen toegepast op bestuurders maar ook op commissarissen. Ook zij worden dus sindsdien getoetst op kennis, vaardigheden en professioneel gedrag.

Met de wet die de geschiktheidseis voor commissarissen introduceerde,³ kregen de toezichthouders AFM en DNB de expliciete opdracht om de commissarissen van de vier grootste banken en vier grootste verzekeraars voor 1 januari 2013 te toetsen. Dit werd het 4+4 project genoemd. In dit hoofdstuk beschrijven we allereerst in paragraaf 2 de gebeurtenissen die mede geleid hebben tot het nader definiëren van de geschiktheidseisen van bestuurders en commissarissen. In paragraaf 3 beschrijven we kort de geschiktheidstoets en in paragraaf 4 het 4+4 project. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 5 de gewijzigde samenstelling van de RvB en RvC van de acht grootste banken en verzekeraars van Nederland in de periode 2008-2014. Omdat alle commissarissen van deze financiële instellingen (4+4) werden beoordeeld in één jaar (april-november), onderzoeken we of de toetsingen van de commissarissen van invloed zijn geweest op de samenstelling van de RvC, of dat de veranderingen al veel eerder waren ingezet.

2. Aanleiding tot het invoeren van een geschiktheidstoets

Tabel 1 toont de grote gebeurtenissen in de Nederlandse financiële sector in de periode 2008-2010. Drie commissies hebben deze gebeurtenissen in de Nederlandse financiële sector geanalyseerd en beschreven, en vervolgens ook conclusies getrokken: de Commissie Maas (2009), de Commissie De Wit (2010), de Commissie Scheltema (2010).⁴

3 Gedoeld wordt op de Wet tot wijziging van de Wet op het financieel toezicht, de Wet financiële markten BES en de Wet toezicht trustkantoren in verband met de introductie van de geschiktheidseis en de versterking van de samenwerking tussen de toezichthouders in het kader van de geschiktheidstoets en betrouwbaarheidstoets, die per 1 juli 2013 in werking trad.

4 In 2014 komt ook nog de Commissie Hoekstra uit met een onderzoek naar de nationalisatie van SNS Reaal. Dit onderzoek valt echter buiten de tijdsperiode waarnaar in dit hoofdstuk gekeken wordt.

Tabel 1: Grote veranderingen in de Nederlandse financiële sector 2008-2010

	2008	2009	2010
FINANCIËLE INSTELLINGEN	Nationalisatie Fortis/ABN Amro Kapitaal injecties aan – ING (10 miljard) – Aegon, (3 miljard) – SNS Reaal (750 miljoen) Icesave deposito's gegarandeerd	Faillissement DSB Bank	
COMMISSIES EN RAPPORTEN		Maas	De Wit Scheltema

2.1 De Commissie Maas

In 2009 publiceerde de Adviescommissie Toekomst Banken (de Commissie Maas) haar verslag 'Herstel van vertrouwen'.⁵ Het verslag bevatte aanbevelingen ter verbetering van de werking van de Nederlandse bancaire sector die waren gericht op governance, risicomanagement en beloning. De Commissie Maas onderstreepte het belang van een grondige beoordeling van bestuurders en commissarissen, niet alleen op betrouwbaarheid (dit gebeurde al sinds 2005), maar ook op deskundigheid. De Commissie Maas gaf daarmee de eerste aanzet tot de geschiktheidstoets.

In aanbeveling 1.2 stelde de Commissie dat DNB "niet enkel de *betrouwbaarheid* van ieder lid van de RvC van een bank [dient] te toetsen, maar ook *de deskundigheid* van ieder van de leden van de Raad". De Commissie vervolgt dat "deze deskundigheidstoets door DNB zo spoedig mogelijk wettelijk verankerd dient te worden". Kennis bij de RvC van de fundamentele risico's van banken, de maatschappelijke rol van de bank en de belangen van aandeelhouders is volgens de Commissie essentieel. Daarnaast richtten de aanbevelingen ten aanzien van de RvC zich op het hebben van voldoende tijd om de functie te vervullen, diversiteit en de evaluatie van het eigen functioneren. De Commissie gaf bovendien een richtlijn voor het minimum aantal leden in de RvC: minimaal tien voor grotere banken en minimaal zes voor kleinere banken, om zodoende "de veelheid van werkzaamheden evenwichtig te kunnen verdelen en voldoende gekwalificeerde

⁵ Adviescommissie Toekomst Banken, *Naar herstel van vertrouwen*, Den Haag, 7 april 2009, www.nvb.nl/publicaties-standpunten/publicaties/1623/code-banken.html.

leden voor de verschillende commissies van de RvC te hebben” (aanbeveling 1.3). De Commissie noemde overigens geen minimum aantal leden voor de RvB.

2.2 *De Commissie De Wit*

In 2010 publiceerde de Commissie De Wit haar onderzoek naar de oorzaak van de kredietcrisis en de interventie van de Nederlandse regering in de Nederlandse financiële sector tussen 2008 en 2009.⁶ Het verslag kreeg de titel ‘Verloren Krediet’ en bevatte 27 bevindingen. De Commissie verhoorde bijna veertig bankiers, ambtenaren, politici en academici. Volgens de Commissie de Wit hebben “besturen van financiële ondernemingen risico’s onderschat, niet gezien of bewust genomen, al dan niet gestimuleerd door variabele beloningsstructuren en eigen aandelen- en optiepakketten. Daarmee zijn de belangen van hun instellingen, van de financiële sector als geheel en van de samenleving ernstig geschaad”.

“Daarnaast hebben de RvC’s in onvoldoende mate hun verantwoordelijkheid waargemaakt bij het invullen van hun toezichhoudende en adviserende taak. Tenslotte hebben de aandeelhouders van financiële ondernemingen zich te veel geconcentreerd op het creëren van aandeelhouderswaarde op korte termijn.”

In aanbeveling 6 gaat de Commissie De Wit in op de rol en de kwaliteit van commissarissen. De Commissie “onderschrijft de elementen in de Code Banken die gericht zijn op het versterken van de kwaliteit van de raad van commissarissen”. De Commissie waarschuwde daarbij wel voor een “te eenzijdige focus op inhoudelijke deskundigheid” waarbij de RvC als geheel voldoende kennis en expertise van het bancaire bedrijf en de financiële sector dient te hebben, maar niet per se elke commissaris. Door een nadruk op de inhoudelijke deskundigheid zou dit kunnen leiden tot overwegend insiders uit de financiële sector, en volgens de Commissie dient dit voorkomen te worden. Ook de Commissie De Wit benadrukte daarom het belang van een “gezonde diversiteit in achtergrond, kennis en expertise binnen de RvC”.

De Commissie De Wit pleitte er daarom voor dat bij de toetsing op deskundigheid door AFM en DNB de samenstelling en achtergrond *van de gehele RvC* wordt meegenomen. De Commissie vroeg daarbij expliciet aandacht voor tijdsbesteding en de onafhankelijkheid van de individuele commissarissen.

2.3 *De Commissie Scheltema*

In 2010 publiceerde de Commissie Scheltema haar rapport over het faillissement van de DSB Bank.⁷ De *checks and balances* in de bestuursstructuur met Directeur-Groootaandeelhouder (DGA) Dirk Scheringa, gecombineerd met onvoldoende toezicht van de commissarissen, leidde volgens de Commissie tot de problemen bij DSB. Bovendien ontbrak het Scheringa aan bancaire expertise en hield hij

⁶ *Parlementaire Enquêtecommissie Financieel Stelsel, Verloren Krediet*, Den Haag, 10 mei 2012.

⁷ *Commissie Scheltema, Rapport van de Commissie: onderzoek DSB Bank*, Den Haag, 23 juni 2010.

zich te veel bezig met commerciële activiteiten. Een strengere en pro-actievere houding van DNB was noodzakelijk om de governance van DSB te corrigeren. De Nederlandse regering werd gevraagd lering te trekken uit deze crisis, door zich te concentreren op de gedragsmatige aspecten van het toezicht.

De Commissies Maas, De Wit en Scheltema waren cruciaal voor de ontwikkeling van de *Beleidsregel Deskundigheid 2011* en de *Beleidsregel Geschiktheid 2012* van DNB en AFM. De aanbevelingen van de onderzoekscommissies hebben geleid tot hervormingen in toezicht. Een belangrijk onderdeel van het financieel toezicht werd het toezicht op het gedrag en cultuur/board effectiveness en de geschiktheidstoetsingen. Vóór deze rapporten was de toetsing van de geschiktheid vooral gericht op betrouwbaarheid en kennis, en na deze rapporten werden kennis, vaardigheden en professioneel gedrag onderdelen van de beoordeling van geschiktheid. En vanaf juli 2012 werden naast de bestuurders, ook de commissarissen getoetst op geschiktheid.

3. De geschiktheidstoets van AFM en DNB

Vanaf 2010 hebben AFM en DNB methoden ontwikkeld voor het eigen, extern, toezicht op bestuur en (intern) toezicht bij de instellingen waarop zij toezien. Op 16 december 2010 publiceerden DNB en AFM de *Beleidsregel Deskundigheid 2011*, in 2012 gevolgd door de *Beleidsregel Geschiktheid 2012*⁸. De Beleidsregel Deskundigheid 2011 werd aangepast naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet introductie geschiktheidseis waarbij AFM en DNB een aantal kleinere aanpassingen doorvoerden waaronder het vervangen van de term ‘deskundigheidseis’ door ‘geschiktheidseis’. De aanpassing betrof geen inhoudelijke wijziging, slechts de term ‘deskundigheid’ is vervangen door ‘geschiktheid’, maar bestaat uit dezelfde componenten, namelijk kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. Wel was vanaf dat moment (juli 2012) de toetsing ook van toepassing op commissarissen.

In de bijlage van de Beleidsregel Geschiktheid 2012 beschrijven DNB en AFM de aanleiding van de Beleidsregel Deskundigheid 2011 en de noodzakelijke aanpassingen in 2012 (paragraaf 3 van de bijlage). Zij geven aan dat de “onrust op financiële markten wereldwijd het vertrouwen in de financiële sector [had] aangetast” en dat “de zwakke onderdelen van de financiële markt bloot werden gelegd door overnameperikelen, faillissementen, ingrijpen van de overheid in het bank- en verzekeringswezen en sterk afgenomen dekkingsgraden van (beroeps) pensioenfondsen”. “De risico’s en werking van de producten die ondernemingen in de financiële sector verkochten of aankochten werden niet altijd begrepen, ook klanten werden niet altijd juist geïnformeerd over deze risico’s.” Vervolgens refereerden DNB en AFM aan de vele nationale en internationale onderzoeken

⁸ Beleidsregel Geschiktheid 2012, www.toezicht.dnb.nl/4/4/50-226297.jsp.

waarin de gebrekkige geschiktheid van bestuurders en commissarissen als één van de oorzaken van voornoemde problemen werd genoemd (p. 9).

DNB en de AFM besloten daarom gezamenlijk het huidige beleid inzake geschiktheidstoetsing te evalueren en een gezamenlijke beleidsregel op te stellen voor beleidsbepalers bij ondernemingen. De belangrijkste uitkomsten van de evaluatie van het toenmalige beleid met betrekking tot geschiktheidstoetsing waren volgens DNB en AFM (overgenomen uit de toelichting op de beleidsregel, p. 9):

- Geschiktheid is meer dan alleen kennis; vaardigheden en professioneel gedrag vormen een onmisbaar gedeelte van iemands geschiktheid.
- Er is een gezamenlijk toetsingskader nodig voor de geschiktheidstoetsing. Dit kader moet door DNB en de AFM op consistente wijze worden toegepast, met inachtneming van hun beider toezichtstaken (respectievelijk prudentieel en gedragstoezicht).
- Geschiktheid moet een voortdurend punt van aandacht zijn voor de onderneming en voor de toezichthouder. De toezichthouder zal, indien concrete feiten en omstandigheden daartoe redelijke aanleiding geven, een beleidsbepaler opnieuw toetsen en in voorkomend geval over kunnen gaan tot het geven van een aanwijzing tot het doen heenzenden van de betreffende beleidsbepaler.

Geschiktheid wordt getoetst met inachtneming van de samenstelling en het functioneren van het collectief. De toetsing omvat vier onderdelen en daarvoor zijn zestien competenties geformuleerd. De vier onderdelen betreffen (zie p. 1, 1.2):

1. bestuur, organisatie en communicatie;
2. producten, diensten en markten;
3. beheerste en integere bedrijfsvoering; en
4. evenwichtige en consistente besluitvorming.

De competenties die hiervoor van belang zijn en dus getoetst worden (zie bijlage van de beleidsregel voor een toelichting) zijn:

Tabel 2: Te toetsen competenties (Bijlage Beleidsregel 2012 DNB)

Authenticiteit,	Onafhankelijkheid,
Besluitvaardigheid,	Onderhandelingsvaardigheid,
Communicatief vermogen,	Overtuigingskracht,
Helikopterzicht en oordeelsvorming,	Samenwerkingsvermogen,
Klant- en kwaliteitsgericht,	Strategische sturing,
Leiderschap,	Stressbestendig,
Loyaliteit,	Verantwoordelijkheid,
Omgevings sensitiviteit	Voorzittersvaardigheid

4. Het 4+4-project

Naast de Beleidsregel Geschiktheid 2012 wilde de Tweede Kamer ook op korte termijn actie zien. Middels een wetwijziging⁹ kregen de toezichthouders AFM en DNB per 1 juli 2012 de expliciete opdracht om de commissarissen van de vier grootste banken en vier grootste verzekeraars voor 1 januari 2013 te toetsen. Dit resulteerde in de beoordeling van de geschiktheid van 68 commissarissen vanaf april 2012,¹⁰ ook wel bekend als het 4+4 project. De 68 commissarissen waren werkzaam bij de holdings van de vier grootste banken: ABN Amro, Rabo, ING Bank en SNS Bank, en de holdings van de vier grootste verzekeraars: Achmea, ING, Aegon en Delta Lloyd. DNB en AFM beoordeelden de individuele commissarissen, maar ook de werking en de samenstelling van de gehele RvC.

Eind 2012 was voor alle commissarissen duidelijk of zij wel of niet de geschiktheidstoets met goed gevolg hadden doorstaan. Uit de evaluatie van het 4+4 project in februari 2013 door DNB en AFM, ten behoeve van de Minister van Financiën, bleek dat 61 van de 68 commissarissen geschikt werden bevonden, en er dus zeven waren afgewezen.¹¹

De beoordeling van de geschiktheid gebeurde aan de hand van:

1. deskresearch;
2. (meerdere) referentgesprekken; en
3. een interview.

Uit de evaluatie van DNB en AFM blijkt dat voor bijna 75% van de gevallen één interview voldoende was, in 25% van de gevallen was een tweede interview nodig om tot een oordeel te komen. Bij het tweede gesprek was altijd de DNB-toezichtdirectie en het AFM-bestuur direct of indirect betrokken. De uiteindelijke beoordeling en besluitvorming lag daar ook. In de evaluatie beschrijven DNB en AFM dat de voorzitters van de RvC's in het algemeen positief over de toetsingen waren (p. 3). Eén van de genoemde tekortkomingen was echter dat sommige commissarissen het gevoel kregen een examen te moeten doen. Verder vonden de commissarissen dat de DNB- en AFM-interviewers relatief jong en onervaren waren met *boardroom dynamics* en vanwege het ontbreken van kennis van en ervaring met de dynamiek binnen een RvC senioriteit misten.

De evaluatie bevatte de volgende leerpunten (p. 3): Met betrekking tot diversiteit stelden DNB en AFM dat commissarissen met ervaring en kennis van de financiële sector belangrijk zijn, maar daarnaast zijn commissarissen afkomstig uit andere

9 Gedoeld wordt op de Wet tot wijziging van de Wet op het financieel toezicht, de Wet financiële markten BES en de Wet toezicht trustkantoren in verband met de introductie van de geschiktheidseis en de versterking van de samenwerking tussen de toezichthouders in het kader van de geschiktheidstoets en betrouwbaarheidstoets, die per 1 juli 2013 in werking trad.

10 Alhoewel de Beleidsregel pas effectief werd in juli 2012, werkte de eerste groep financiële instellingen reeds mee op vrijwillige basis.

11 Brief aan de Minister van Financiën d.d. 27 februari 2103, DNB & AFM.

sectoren belangrijk omdat zij verschillende perspectieven geven in de boardroom. Een bepaalde basiskennis van de producten, diensten en markten van de instelling is echter nodig. Zo dient een commissaris op de hoogte te zijn van maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor de onderneming, op hoofdlijnen begrip te hebben van het bedrijfsmodel van de onderneming en de belangrijkste risico's, en basaal inzicht te hebben in de checks en balances die noodzakelijk zijn in de inrichting en besturing van een financiële onderneming (p. 3).

Bovendien verwachten DNB en AFM dat commissarissen kritisch zijn op de aangeleverde informatie, en het vermogen hebben om overige relevante informatie op tafel te krijgen. Van belang is dat de RvC verder gaat dan adviseren; klankbord kan zijn en kritisch kan bevragen, door actie te ondernemen en door te pakken waar nodig, zonder op de plek van de bestuurder te gaan zitten.

Met betrekking tot de grootte van de RvC erkennen DNB en AFM dat door de jaren heen een commissariaat meer tijd is gaan vragen. Hierdoor kan de neiging ontstaan het aantal commissarissen te verhogen. Een grotere RvC heeft volgens DNB en AFM inderdaad meer mogelijkheden door de grotere hoeveelheid beschikbare kennis, maar het leidt ook tot minder bestuurlijke effectiviteit. Bij een grote RvC ontstaat het risico dat essentiële discussies zich beperken tot een relatief kleine groep, zoals de auditcommissie. Daarom zien DNB en AFM liever een kleinere groep van commissarissen, met relatief veel tijd voor het uitvoeren van hun werk (p. 4).

5. De meest recente cijfers op een rijtje

In januari 2015 publiceerde DNB de resultaten van de geschiktheidstoetsingen voor de hele financiële sector.¹² Hieruit blijkt dat sinds 2011 er 5.469 personen zijn getoetst, hiervan zijn er 614 niet geschikt bevonden (11,2%). DNB stelt in het begeleidende persbericht dat de geschiktheidstoetsingen bijdragen aan de kwaliteit van de financiële sector. Tabel 4 toont het aantal getoetste personen in de periode 2011-2014 per sector en de gemiddelde percentages niet-goedgekeurde personen per jaar. Tabel 5 toont voor het jaar 2014 een onderverdeling per sector van de 234 niet-goedgekeurde personen.

Het gemiddelde percentage niet-geschikt geachte bestuurders/commissarissen is 11,2% in de periode 2011-2014. De laatste twee jaar is dit echter gemiddeld hoger (14,0% en 13,5%) dan in de jaren 2011 en 2012 (respectievelijk 7,2% en 9,7%).

In 2014 is het gemiddelde percentage niet-goedgekeurd 11,2%, maar het percentage varieert van 5,3% voor de 'andere instellingen onder de Wft, niet zijnde banken of verzekeringsmaatschappijen', tot 37,8% voor de betaalinstanties. Voor banken en verzekeraars is het percentage respectievelijk 11,2% en 16,8% in 2014. DNB stelt

¹² www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archieef/dnbulletin-2015/dnb317904.jsp#.

vast dat “hoe groter een instelling is, of hoe meer ervaring een instelling heeft met het voordragen voor de toetsingsprocedure bij DNB, des te professioneler het werving- en selectieproces vaak is ingericht en des te meer geschikte kandidaten dan worden voorgedragen”. DNB legt uit dat één van de redenen van afwijzing is dat kandidaten onvoldoende zijn voorbereid op hun nieuwe positie en de instelling waar ze gaan werken.

Tabel 3: Aantal getoetste en niet-goedgekeurde (of ingetrokken) personen, 2011-2014

	2011	2012	2013	2014	Totaal 2011-2014
Aantal toetsingen					
Kredietinstellingen (banken)	252	185	166	224	827
Verzekeraars	335	256	337	404	1.332
Andere instellingen onder Wft	100	162	124	151	537
Pensioenfondsen	354	379	367	672	1.772
Betaalinstellingen	104	117	73	82	376
Trustkantoren	167	143	111	118	539
BES en Afwikkelon- dernemingen				86	86
Totaal aantal toetsingen	1.312	1.242	1.178	1.737	5.469
Niet-goedgekeurd en/of ingetrokken					
Totaal aantal niet- goedgekeurd	94	121	165	234	614
%	7,2%	9,7%	14,0%	13,5%	11,2%

(Bron: persbericht DNB, januari 2015)

Tabel 4: Niet-goedgekeurde personen per sector in 2014

Niet-goedgekeurd en/of ingetrokken	2014	
	n	%
Kredietinstellingen (banken)	25	11,2%
Verzekeraars	68	16,8%
Andere instellingen onder Wft	8	5,3%
Pensioenfondsen	52	7,7%
Betaalinstellingen	31	37,8%
Trustkantoren	42	35,6%
BES en Afwikkelondernemingen	8	9,3%
Totaal	234	13,5%

(Bron: persbericht DNB, januari 2015)

6. Het onderzoek

In deze paragraaf beschrijven we hoe de samenstelling van de RvB's en de RvC's van de acht grootste Nederlandse banken en verzekeraars (die onderdeel waren van het 4+4 project), veranderd is in de periode 2008-2014. Daarbij kijken we in het bijzonder of voor de commissarissen de geschiktheidstoets van 2012, het jaar waarin alle commissarissen tussen april en het najaar getoetst zijn, een wezenlijke verandering heeft gebracht. We hebben vijf variabelen geanalyseerd: leeftijd, geslacht, aantal buitenlanders, zittingstermijn en grootte van de RvC. Verder hebben we gekeken naar de hoeveelheid commissarissen die elk jaar aftraden: *board turnover*. Voor de volledigheid worden ook de gegevens van de RvB weergegeven.

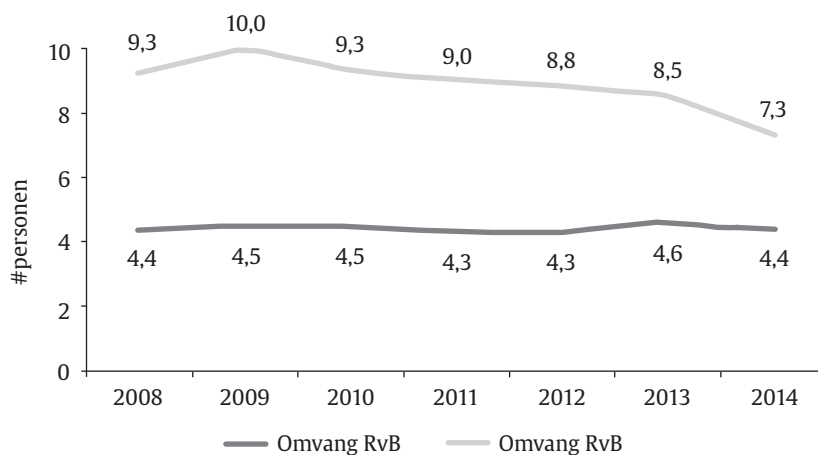
In elk jaar is de stand van zaken op 31 augustus opgenomen. Ook is op deze datum de leeftijd berekend. Deze datum is gekozen vanwege het feit dat het ruim na het aandeelhoudersseizoen ligt – een periode van veel wisselingen. Daarbij is het voor dit onderzoek een relevante datum aangezien de geschiktheidstoetsingen plaatsvonden tussen april en november 2012. In augustus 2012 had nog niemand de uitslag ontvangen van de toetsing, maar in augustus 2013 in alle gevallen wel.

6.1 Omvang van de RvC en RvB

De totale dataset voor de acht financiële instellingen voor de gehele periode omvat 222 bestuurders en commissarissen: 109 in 2008 (35 bestuurders en 74 commissarissen) en 93 in 2014 (35 bestuurders en 58 commissarissen). Het totale aantal bestuurders en commissarissen daalde dus met zestien personen. 34 personen waren zowel in 2008 als in 2014 in functie. Dit betekent dat van de oorspronkelijke 109 bestuurders en commissarissen, er 75 (69%) zijn vertrokken, en niet allemaal vervangen zijn.

Figuur 1 toont de gemiddelde omvang van de RvB en de RvC bij de acht banken en verzekeraars. In 2008 bestond de RvB uit 4,4 bestuurders, dit is gelijk gebleven in 2014. De gemiddelde omvang van de RvC is echter fors gedaald: in 2008 bestond de gemiddelde RvC uit 9,3 commissarissen, in 2014 is dit nog maar 7,3 commissarissen per RvC. Deze daling werd ingezet na 2010. De grootste daling vond plaats in 2013-2014 toen de gemiddelde RvC met ruim één commissaris afnam. In het jaar van de toetsing, 2012-2013, was de daling ongeveer gelijk aan de jaren ervoor.

Figuur 1: Gemiddelde omvang RvB en RvC bij de acht grote banken en verzekeraars, 2008-2014

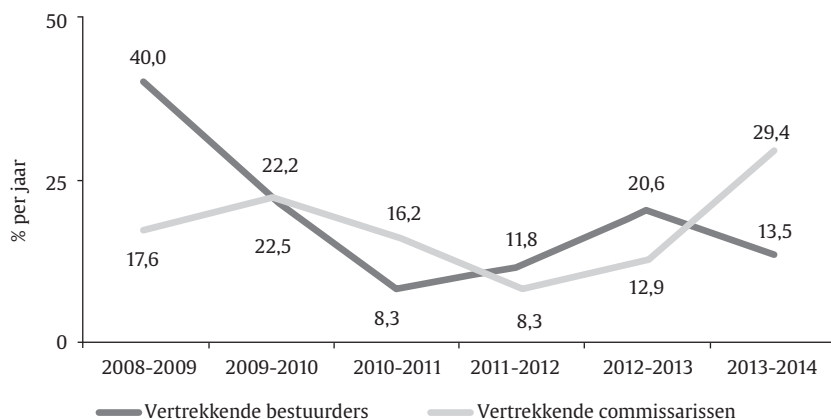


De kleinste RvC bestond uit vier commissarissen en de grootste uit negen commissarissen (beide verzekeraars), de vier banken hadden zeven of acht commissarissen. Dit is derhalve minder dan het door de Commissie Maas voorgestelde minimum van 10.

6.2 *Vertrekkende bestuurders en commissarissen*

Figuur 2 toont het percentage bestuurders en commissarissen dat elk jaar vertrok uit de RvB of RvC.

Figuur 2: % vertrekkende bestuurders en commissarissen bij de acht grote banken en verzekeraars, 2008-2014



Het verloop onder de bestuurders is gemiddeld 19,8% per jaar, berekend over de periode 2008-2014. Voor de bestuurders is het jaar 2008-2009 een jaar van grote veranderingen geweest. Gedurende dat jaar vertrokken 15 van de 35 bestuurders (40%) uit de RvB. Dit relatief hoge percentage vertrekkende bestuurders werd mede veroorzaakt door de fusie tussen Fortis en ABN Amro. In de jaren daarna varieerde het percentage vertrekkende bestuurders van minimaal 8,3% in de periode 2010-2011, tot maximaal 22,2% in 2009-2010.

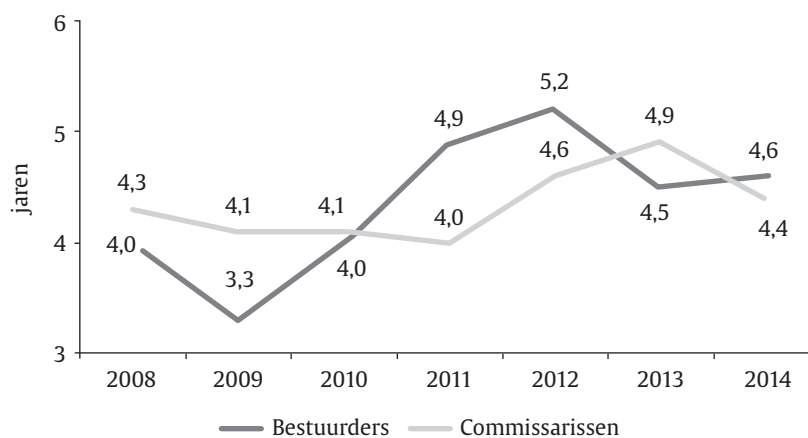
Het verloop onder de commissarissen was gemiddeld 17,8% over de hele periode. Gemiddeld vertrokken er dertien commissarissen per jaar. Echter omdat het totaal aantal commissarissen in functie daalde van 74 in 2008 naar 58 in 2014, veroorzaakt een vertrek in 2014 een hoger percentage dan in 2008. Het (absolute) aantal commissarissen dat vertrok gedurende de jaren loopt uiteen van zes in het jaar 2011-2012, tot twintig in het jaar 2013-2014. Het jaar van de invoering van de geschiktheidstoets voor commissarissen, augustus 2012 tot augustus 2013, toont een relatief laag gemiddeld verloop, namelijk 12,9%. In absolute termen betekent dit dat er negen commissarissen in dat jaar zijn vertrokken. Dit betekent niet dat deze allemaal door DNB als niet-geschikt zijn getoetst: verschillen ontstaan doordat ook niet-zittende commissarissen (nieuw te benoemen) zijn getoetst die niet in onze dataset zitten, of dat niet-goedgekeurde commissarissen voor of na onze onderzoeksperiode (augustus 2012-augustus 2013) zijn afgetreden. Opvallend is dat het verloop in het jaar daarna, 2013-2014, juist het hoogste is sinds 2008: 29,4% van alle commissarissen beëindigde in dat jaar het commissariaat. In de volgende paragraaf zal blijken dat deze commissarissen gemiddeld genomen dichtbij de maximale zittingstermijn van twaalf jaar zaten, waardoor het hoge verloop in 2013-2014 natuurlijk lijkt en niet veroorzaakt lijkt door een na-ijlend effect van de geschiktheidstoets.

6.3 Zittingsduur

Figuur 3 toont de ontwikkeling van de gemiddelde zittingsduur van de bestuurders en commissarissen. In 2008 zaten de 35 bestuurders gemiddeld al 4,0 jaar in de RvB, in 2014 is dit verhoogd naar 4,6. In 2009 daalde de zittingsduur van bestuurders tot het laagste gemiddelde: 3,3 jaar. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door het hoge percentage bestuurders dat het jaar daarvoor vertrok. Hierdoor werden relatief veel nieuwe bestuurders benoemd. De gemiddelde zittingstermijn steeg vervolgens tot 5,2 jaar in 2012, maar daalde weer naar gemiddeld 4,6 jaar in 2014.

De gemiddelde zittingsduur van commissarissen toont een meer stabiele ontwikkeling, van 4,3 jaar in 2008 tot een iets hogere zittingsduur, 4,4 jaar, in 2014. Verrassend is dat de gemiddelde zittingsduur vanaf 2011 fors steeg tot het hoogste niveau (4,9 jaar) in het jaar na de 4+4 beoordeling (augustus 2013). Dit is lijn met het relatief lage aantal vertrekkende commissarissen in die periode (2012-2013). De daling in 2014 is dan ook weer een direct gevolg van het relatief hoge percentage vertrekkende commissarissen in de periode 2013-2014.

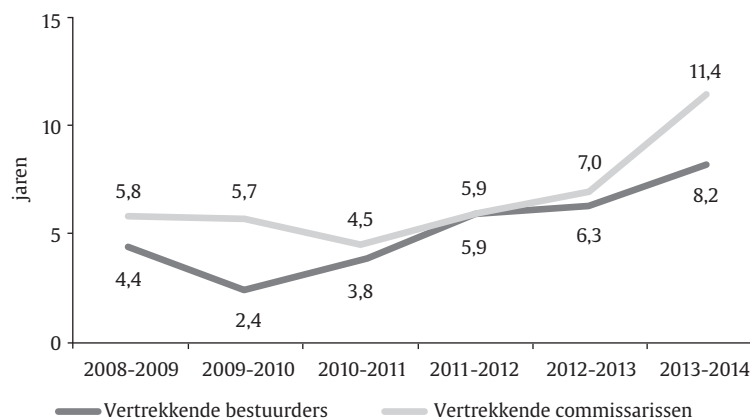
Figuur 3: Gemiddelde zittingsduur van bestuurders en commissarissen van de acht grote banken en verzekeraars



Zittingsduur bij vertrek

Figuur 4 toont de gemiddelde zittingsduur van bestuurders en commissarissen die gedurende de respectieve periode zijn afgetreden. (NB. Deze gegevens zijn niet beschikbaar voor de periode 2007-2008 daar onze dataset in 2008 begint.)

Figuur 4: Zittingsduur vertrekkende bestuurders en commissarissen van de acht grote banken en verzekeraars, 2008-2014



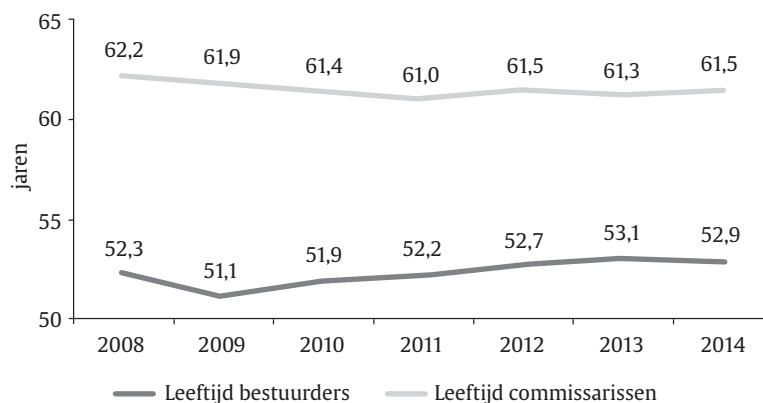
In 2008-2009 zaten de twaalf bestuurders die dat jaar zijn teruggetreden relatief kort in de RvB, namelijk 4,4 jaar. Dit daalde echter nog tot 2,4 jaar in de periode 2009-2010, toen acht bestuurders vertrokken en zij gezamenlijk relatief kort in de RvB zaten. Echter, sindsdien werden de RvB's iets stabielier, en vertrokken de bestuurders na een steeds langere zittingsduur: van 5,9 jaar in het jaar 2011-2012, 6,3 jaar in 2012-2013, en zelfs 8,2 jaar in 2013-2014.

Met betrekking tot de zittingsduur van vertrekkende commissarissen, groeide het gemiddelde alleen in de laatste twee perioden van onderzoek. In 2012-2013 was de gemiddelde termijn van de negen afgetreden commissarissen 7,0 jaar, en dit steeg tot 11,4 jaar voor de twintig commissarissen die vertrokken in 2013-2014. Dit lijkt een verklaring voor het relatief hoge aantal commissarissen dat vertrok in de periode 2013-2014, dus één jaar na de toetsing: in Nederland is een maximale termijn van twaalf jaar toegestaan. De twintig commissarissen die vertrokken zaten gemiddeld dus dicht bij hun maximale termijn, en hun ontslag kan daarom worden gekwalificeerd als verwacht en lijkt niet een (late) reactie op de toetsing.

6.4 Leeftijd

Met betrekking tot leeftijd is de samenstelling van de RvB niet drastisch veranderd (zie figuur 5). In 2008 was de gemiddelde leeftijd van de 34 bestuurders 52,3 jaar, in 2014 is dit licht hoger (52,9 jaar). Commissarissen zijn juist relatief iets jonger geworden, de gemiddelde leeftijd daalde van 62,2 jaar voor de 73 commissarissen in 2008 tot 61,5 voor de 58 commissarissen in 2014.

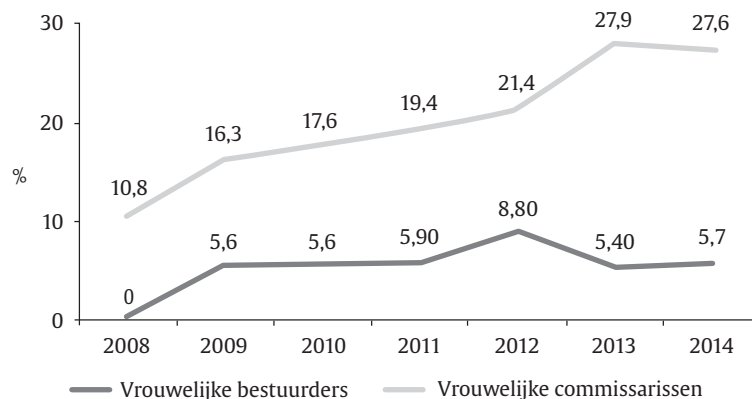
Figuur 5: Gemiddelde leeftijd van bestuurders en commissarissen van de acht grote banken en verzekeraars



6.5 Vrouwen in RvB en RvC

Uit figuur 6 blijkt dat het percentage vrouwelijke bestuurders en commissarissen relatief fors is toegenomen door de jaren heen. Het percentage vrouwelijke bestuurders is gestegen van 0% in 2008, tot 5,7% in 2014 (twee vrouwelijke bestuurders). Het percentage vrouwelijke commissarissen is gestegen van 10,8% in 2008, tot 27,6% in 2014. De gemiddelde jaarlijkse stijging tijdens de gehele periode 2008-2014 is 2,8% per jaar. De grootste stijging is te zien in het jaar van de geschiktheidstoetsing voor commissarissen, de periode 2012-2013. In dit jaar was een stijging van 6,5% zichtbaar, tot 27,9% in augustus 2013. In het jaar daarna, 2013-2014, daalde het percentage iets tot 27,6%. Ervan uitgaande dat de nieuwe vrouwelijke commissarissen ook onderworpen zijn aan de beoordeling van de geschiktheid, is de sterke stijging in 2012-2013 een indicatie dat de beoordeling van de geschiktheid geen obstakel voor vrouwelijke commissarissen is.

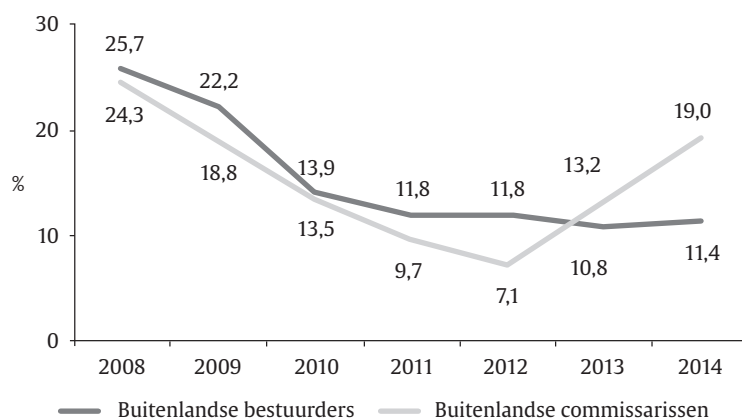
Figuur 6: % vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij de acht grote banken en verzekeraars



6.6 Buitenlanders

Figuur 7 toont dat gedurende de periode 2008-2014 de percentages van buitenlandse bestuurders en commissarissen relatief fors gedaald zijn. Met name het percentage buitenlandse bestuurders is fors gedaald van 25,7% in 2008 naar 11,4% in 2014. In absolute cijfers gaat dit om negen buitenlandse bestuurders in 2008 tot slechts vier in 2014. Het percentage buitenlandse commissarissen is gedaald van 24,3% in 2008, tot 7,1% in 2012, maar is vervolgens in twee jaar tijd weer gestegen tot 19,0% in 2014. Ook deze nieuwe buitenlandse commissarissen zijn onderworpen aan de geschiktheidstoets.

Figuur 7: % buitenlandse bestuurders en commissarissen bij de acht grote banken en verzekeraars



7. Conclusies en slotopmerkingen

In dit artikel beschreven we de aanleiding tot een hernieuwde geschiktheidstoets voor bestuurders en commissarissen in de Nederlandse financiële sector. Eén van de conclusies van de drie raadgevende Commissies was dat het huidige systeem van beoordeling van de geschiktheid van bestuurders en commissarissen strenger moest. De Nederlandse wetgever besloot daarop dat zowel bestuurders als commissarissen getoetst moesten worden op geschiktheid voor de specifieke rol. Er is daarbij meer nadruk komen te liggen op integriteit en geschiktheid, op gedrag en cultuur, en op de kennis en vaardigheden van bestuurders en commissarissen.

Voor dit hoofdstuk lag de focus op het 4+4 project. Van april tot november 2012 werden, in opdracht van de Tweede Kamer, alle commissarissen van de vier grootste banken en vier grootste verzekeraars beoordeeld op hun geschiktheid. Dit artikel laat zien dat de samenstelling van de RvB's en RvC's van deze Nederlandse financiële instellingen inderdaad aanzienlijk is veranderd sinds 2008. Opvallende resultaten zijn de afgenomen omvang van de RvC's van 9,3 naar gemiddeld 7,3 commissarissen, de stijging van het aandeel vrouwelijke commissarissen naar 27,6%, en het herstel van het aantal buitenlandse commissarissen dat na een constante daling vanaf 2008, sinds 2012 weer is gestegen tot 19% in 2014. Vrijwel niet veranderd zijn de gemiddelde leeftijd van bestuurders en commissarissen, de gemiddelde zittingsduur en de omvang van de RvB.

Veelal is de trend van deze verandering echter al ingezet vanaf 2008 en lijkt het jaar van de geschiktheidstoets daar relatief weinig invloed op te hebben gehad. Sterker nog, het aantal wisselingen in de RvC in de periode 2012-2013, is relatief laag ten opzichte van de omliggende jaren. Wel blijkt dat de samenstelling van bestuur en toezicht bij de acht grootste Nederlandse banken en verzekeraars in de afgelopen jaren in beweging is geweest. Er heeft met name in het laatste jaar een forse vernieuwing plaatsgevonden en de diversiteit lijkt toegenomen. In de komende jaren zal blijken of deze vernieuwing ook heeft geleid tot het gewenste effect: effectief bestuur en toezicht. Helaas worden er zelden rapporten geschreven door gezaghebbende commissies over perioden waarin relatief veel goed gaat.

