



Handboek Benoemingen Staatsdeelnemingen

Beleid en proces van de staat als aandeelhouder ten aanzien van benoemingen van commissarissen en bestuurders van staatsdeelnemingen

Versie 1

Datum juli 2023
Status Definitief

Inhoud

1	Inleiding—3
2	Algemene uitgangspunten benoemingenbeleid—4
2.1	Zeggenschap en bevoegdheden—4
2.2	Samenstelling raad van bestuur en raad van commissarissen—4
2.2.1	Vereiste kennis en ervaring—4
2.2.2	Diversiteit—5
2.2.3	Omvang—6
2.2.4	Onafhankelijkheid—7
2.3	Benoemingstermijnen—7
2.4	Instrumenten—8
2.4.1	Benoemingsproces—8
2.4.2	Betrokkenheid beleidsdepartement—9
2.4.3	Jaarlijks gesprek met de raad van commissarissen—9
2.4.4	Algemene profielschets—9
3	Beleid nevenfuncties—10
3.1	Algemene regels—10
3.2	Geen hiërarchische of verantwoordingsrelatie, bij twijfel expliciete toets—10
4	Stappenplan benoemingen—12
4.1	Regulier benoemingsproces—12
4.2	Uitzonderingen stappenplan nieuwe benoemingen—13
4.3	Herbenoemingen—13
5	Jaarlijks gesprek met de raad van commissarissen—14
5.1	Functioneren en evaluatie raad van bestuur en raad van commissarissen—14
5.2	Rooster van aftreden en aankomende herbenoemingen—14
5.3	Vacatures, de algemene profielschets en de competentiematrix—14
5.4	De samenwerking met de staat als aandeelhouder—14

1 Inleiding

Voor elke onderneming is het essentieel om kwalitatief goede bestuurders en commissarissen te hebben. Bestuurders en commissarissen zijn cruciaal voor het functioneren van de onderneming, omdat zij ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk zijn voor respectievelijk de uitvoering van en het toezicht op de strategie, het beleid en de dagelijkse gang van zaken van de onderneming. Het is van belang dat de samenstelling van een raad van bestuur en een raad van commissarissen divers en evenwichtig is. Een evenwichtig en divers samengestelde raad van bestuur en raad van commissarissen draagt bij aan de kwaliteit van het besluitvormingsproces.

Het benoemen van capabele bestuurders en commissarissen is van belang voor een effectieve borging van de publieke belangen die met een staatsdeelneming gemoeid zijn. Daar komt bij dat staatsdeelnemingen actief zijn in een maatschappelijk complexe omgeving. De publieke belangen en maatschappelijke context stellen extra eisen aan de competenties en eigenschappen van de betreffende bestuurders en commissarissen. Mede hierom hecht de staat als aandeelhouder aan een actieve, vroegtijdige en nauwe betrokkenheid bij benoemingen.

In dit handboek wordt het beleid van de staat als aandeelhouder bij benoemingen van bestuurders en commissarissen uiteengezet. Met dit beleid wordt beoogd een professioneel en consistent kader te schetsen waarbinnen besluiten worden genomen op basis van uniforme uitgangspunten. Daarnaast biedt het benoemingenbeleid transparantie en duidelijkheid over de door de staat geprefereerde werkwijze.

In hoofdstuk 2 van dit handboek wordt ingegaan op de algemene beleidsuitgangspunten die de staat hanteert bij benoemingen van bestuurders en commissarissen. Belangrijke thema's als zeggenschap en bevoegdheden, diversiteit, omvang van de raden van bestuur en commissarissen, onafhankelijkheid en de algemene profielschets komen aan de orde. In hoofdstuk 3 wordt het beleid ten aanzien van (politieke) nevenfuncties van bestuurders en commissarissen uiteengezet. Hoofdstuk 4 gaat vervolgens in op het benoemingsproces en hoofdstuk 5 op de invulling van het jaarlijkse gesprek met de raad van commissarissen over de samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen en de raad van bestuur.

2 Algemene uitgangspunten benoemingenbeleid

2.1 Zeggenschap en bevoegdheden

Op basis van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek benoemt de algemene vergadering van aandeelhouders met een meerderheid van stemmen de commissarissen. Op grond van de statuten gebeurt dit op voordracht van de raad van commissarissen. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft ook het recht om bestuurders te benoemen, indien het structuurregime niet van toepassing is of sprake is van een verlicht structuurregime. Ook dit gebeurt op grond van de statuten op voordracht van de raad van commissarissen. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft. De mate van invloed van de staat op de benoeming is ook afhankelijk van de omvang van het aandelenbelang.

De raad van commissarissen voert de regie over het benoemingsproces en betreft de staat als aandeelhouder actief en op gezette momenten. Ook is de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het contact met de Ondernemingsraad¹ en eventuele toezichthouder(s)². De door de staat beoogde betrokkenheid bij het benoemingsproces is uiteengezet in hoofdstuk 4.

De staat verwerkt de in dit benoemingsproces ontvangen persoonsgegevens conform de privacywetgeving die voortvloeit uit de algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Dit houdt onder meer in dat het uitgangspunt van dataminimalisatie wordt gehanteerd. Tijdens het besluitvormingsproces wordt een vertrouwelijke procedure gevolgd waarmee het aantal medewerkers dat deze gegevens kan inzien tot een minimum wordt beperkt. Alleen gegevens die noodzakelijk zijn voor het besluitvormingsproces om tot een benoeming te komen worden bewaard. De bewaartermijn van deze gegevens is conform de bepalingen daarover in de Archiefwet. De gegevens worden bewaard in een afgesloten digitale omgeving.

2.2 Samenstelling raad van bestuur en raad van commissarissen

2.2.1 Vereiste kennis en ervaring

De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen dienen te beschikken, zijn niet voor iedere deelneming en functie gelijk. In de eerste plaats dient inzichtelijk te zijn over welke kennis, ervaring en capaciteiten de raad van commissarissen en raad van bestuur als geheel dient te beschikken zodat de staat dit kan toetsen bij een benoeming van een bestuurder of commissaris. Dit wordt vastgelegd in een algemene profielschets (zie hoofdstuk 2.4.4). Mede op basis van (de competentiematrix in) de algemene profielschets wordt vervolgens per vacature bekeken welke kennis, vaardigheden en competenties vereist zijn en in welke mate een kandidaat hierover beschikt. Te denken valt aan kennis van de markt en de

¹ De ondernemingsraad dient door de onderneming (raad van commissarissen) in de gelegenheid gesteld te worden om advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot benoeming of ontslag van een bestuurder (WOR art. 30). Voor een derde van het aantal leden van de raad van commissarissen geldt dat de raad van commissarissen een door de ondernemingsraad aanbevolen persoon voordraagt (Artikel 2:158/2:268 BW).

² Bij een financiële instelling dient de te benoemen bestuurder of commissaris conform de Wet financieel toezicht te beschikken over een verklaring van geen bezwaar van De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

sector, financiële kennis, kennis van maatschappelijk verantwoord ondernemen en een goed gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen ('publieke antenne'). Tijdens het proces wordt getoetst of een kandidaat zich bewust is van de maatschappelijke context waarin de onderneming opereert en het publieke belang dat de onderneming borgt.

De staat verwacht dat staatsdeelnemingen een voorbeeldfunctie vervullen in hun eigen sector bij het nemen van hun verantwoordelijkheid voor mens, maatschappij en milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten. Gezien het belang van het op maatschappelijke verantwoorde wijze borgen van het publieke belang dient minimaal één commissaris kennis van en ervaring met MVO te hebben.³ Daarnaast toetst de staat of de verantwoordelijkheid voor MVO zowel in raad van commissarissen als raad van bestuur duidelijk is belegd.

2.2.2

Diversiteit

De staat vindt het van belang dat de samenstelling van een raad van bestuur en een raad van commissarissen divers en evenwichtig is. Een evenwichtig en divers samengestelde raad van bestuur en raad van commissarissen draagt bij aan de kwaliteit van het besluitvormingsproces en is ook vanuit het perspectief van kansengelijkheid belangrijk. Het tempo waarmee (gender- en culturele) diversiteit in de top van het bedrijfsleven toeneemt, is te laag. Daardoor gaat veel potentieel verloren en wordt talent onvoldoende benut. Een divers samengestelde raad kan een positieve invloed hebben op kansengelijkheid. Zo blijkt dat ondanks dat vrouwen in de samenleving gemiddeld een hoger opleidingsniveau hebben dan mannen, hun positie op de arbeidsmarkt en in de top en subtop van bedrijven achterblijft. Dat wijst op ongelijke kansen bij de instroom en de doorstroom naar de top en daarmee blijft veel talent onbenut. De staat wil hier daarom vanuit de aandeelhoudersrol een positieve bijdrage aan leveren.

De wet 'ingroeiquotum en streefcijfer' moet zorgen voor een evenwichtigere man-vrouwverhouding in topfuncties bij grote bedrijven. Onderdeel van deze wet is dat de raad van commissarissen van Nederlandse vennootschappen met een beursnotering voor ten minste een derde uit vrouwen en voor ten minste een derde uit mannen bestaat. De staat verwacht van de staatsdeelnemingen dat ook zij aan dit minimum voldoen. Daarnaast verwacht de staat dat naast de raden van commissarissen, ook de raden van bestuur voor ten minste een derde uit vrouwen en voor ten minste een derde uit mannen bestaat. Aan deze vereiste kan niet worden voldaan als een raad van commissarissen of een raad van bestuur uit slechts één persoon bestaat. Om die reden wordt bij staatsdeelnemingen waarvan de raad van bestuur of raad van commissarissen uit één persoon bestaat, gekeken naar beide organen gezamenlijk om vast te stellen of de staatsdeelneming aan deze vereiste voldoet.

Naast deze minimumeis wil de staat toewerken naar een op termijn evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur en raden van commissarissen. Om dit te stimuleren verwacht de staat, totdat een evenredige verdeling is bereikt bij de betreffende deelneming, dat op elke longlist en shortlist ook vrouwen zijn opgenomen. Indien de raad van commissarissen een man

³ Deze eis wordt niet gesteld aan een raad van bestuur omdat die over het algemeen uit minder personen bestaat. Een dergelijke eis zou het aantal benoembare bestuurders teveel doen afnemen en daardoor praktisch niet toe te passen zijn.

voordraagt terwijl er nog geen evenredige verdeling is, dan moet de raad van commissarissen (in ieder geval mondeling) motiveren waarom de mannelijke kandidaat is verkozen boven de vrouwelijke kandidaat en aantonen dat er serieus is gekeken naar vrouwelijke kandidaten.

Diversiteit beperkt zich uiteraard niet tot genderdiversiteit maar ziet ook op aspecten als culturele achtergrond, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperkingen. Er is een duidelijke roep in de samenleving om meer diversiteit en inclusie in brede zin. Ook in de raden van bestuur en raden van commissarissen van deelnemingen valt in dit kader nog winst te behalen. In dat kader verlangt de staat van ieder deelneming dat het uitgangspunt van brede diversiteit in de algemene profielschets wordt opgenomen. Daarnaast verwacht de staat, in lijn met de Corporate Governance Code, dat de raad van commissarissen een diversiteitsbeleid opstelt voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en, indien aanwezig, het executive committee. In dat beleid dient te worden ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit. In het kader van het opstellen van het diversiteitsbeleid of bij een materiële aanpassing daarvan gaat de staat met de raad van commissarissen in gesprek over de daarin geformuleerde doelstellingen en de wijze waarop de raad van commissarissen beoogt deze doelstellingen te realiseren. In het jaarlijkse gesprek met de raad van commissarissen (zie hoofdstuk 5) wordt stil gestaan bij de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd en hoe het beleid wordt toegepast op aanstaande vacatures. Tot slot zal ook in het benoemingsproces aandacht zijn voor brede diversiteit. De staat als aandeelhouder zal bij de bespreking van de longlist vragen in hoeverre bij de totstandkoming daarvan invulling is gegeven aan brede diversiteit.

Als het gaat om het stellen van streefwaarden en beleidsdoelen en het rapporteren daarover kijkt de staat naar de deelneming als geheel en niet specifiek naar de mate van (brede) diversiteit in de raden van bestuur en raden van commissarissen. De staat vindt het niet wenselijk om persoonsgegevens te registreren op dit niveau, en daar vervolgens over te rapporteren. Het aantal personen in deze raden is te klein. Hierdoor is het te eenvoudig om deze gegevens te herleiden naar individuele personen. Bovendien worden een aantal diversiteitsaspecten op grond van de AVG als bijzondere persoonsgegevens gezien. Daardoor is registratie alleen toegestaan op basis van vrijwilligheid en na de uitdrukkelijke toestemming van de betreffende persoon. Wat betreft de mogelijkheden om te rapporteren over (onderdelen van) brede diversiteit binnen de onderneming wordt daarom verwezen naar het handboek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

2.2.3 *Omvang*

Op het overgrote deel van de staatsdeelnemingen is het (verlichte) structuurregime van toepassing. Op grond van Artikel 2:158/2:268 BW dient de raad van commissarissen van deze deelnemingen uit ten minste drie natuurlijke personen te bestaan. De wet schrijft geen minimaal aantal bestuurders voor.

Gezien de grote diversiteit van taken en verantwoordelijkheden en de complexe omgeving waarin staatsdeelnemingen opereren, hanteert de staat het uitgangspunt dat iedere vennootschap minimaal drie statutaire bestuurders heeft. Dit betekent dat de CEO, CFO en een derde persoon (bijv. de COO) zitting dienen te hebben in het bestuur en daarin een statutaire verantwoordelijkheid hebben. Hiermee wordt

geborgd dat de persoon met de statutaire eindverantwoordelijkheid voldoende tijd en aandacht heeft voor de belangrijkste bestuurstaken en formeel verantwoording aflegt aan de algemene vergadering van aandeelhouders over de uitvoering van die taken. Daar komt bij dat er in het geval van één of twee statutaire bestuurders er een te grote kwetsbaarheid is voor de continuïteit van de aansturing van de onderneming bij plotseling vertrek of afwezigheid van een bestuurder. Voor kleinere deelnemingen kan een uitzondering worden gemaakt.

In de statuten van de staatsdeelnemingen dient te staan uit hoeveel leden een raad van commissarissen minimaal en maximaal bestaat. De staat adviseert de staatsdeelnemingen om in de algemene profielschets op te nemen wat volgens de onderneming de optimale omvang van het aantal bestuurders en commissarissen is van de onderneming.

2.2.4

Onafhankelijkheid

Commissarissen en bestuurders dienen voor het goed vervullen van hun werkzaamheden onafhankelijk te zijn. Nevenwerkzaamheden kunnen met dit uitgangspunt op gespannen voet staan. De aandeelhouder vindt het belangrijk dat (de schijn van) belangenverstrengeling wordt voorkomen. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen om een tegenstrijdige belangenregeling vorm te geven (bijv. in reglementen). De staat verwacht dat de deelnemingen daarbij minimaal voldoen aan de vereisten in de Corporate Governance Code en stelt vanwege de specifieke (publiek/private) aard van de staatsdeelnemingen een aantal aanvullende eisen. Deze aanvullende eisen zien voornamelijk op andere functies die zich ook in het publieke domein bevinden. In hoofdstuk 3 wordt hier nader op ingegaan.

2.3

Benoemingstermijnen

Zowel commissarissen als bestuurders worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij kunnen daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De staat is van mening het met het verstrijken van de tijd lastiger kan worden voor bestuurders en commissarissen om de vereiste onafhankelijkheid en kritische houding te behouden. Ook dient voorkomen te worden dat met het verstrijken van de tijd teveel invloed zich concentreert bij een beperkt aantal personen in beide organen en de werking van de interne *checks and balances* afneemt.⁴ Daarnaast telt ook het belang van voldoende diversiteit in leeftijd. Regelmatige vernieuwing in beide organen is daarom belangrijk.

Alleen in uitzonderlijke situaties en met een goede onderbouwing kan een commissaris of bestuurder na twee termijnen van vier jaar nogmaals worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van maximaal twee jaar, die daarna in principe alleen voor commissarissen nog met maximaal twee jaar kan worden verlengd.

De staat is van mening dat een vertrekvergoeding alleen kan worden toegekend bij onvrijwillig ontslag, dus voordat de benoemingstermijn is afgelopen. Contracten met bestuurders dienen daarvoor dezelfde looptijd te hebben als de benoemingsperiode. Er is een kans dat de rechtsbetrekking van een bestuurder als arbeidsovereenkomst

⁴ Van deze termijnen kan alleen afgeweken worden als een bestuurder een nieuwe functie krijgt binnen het bestuur die significant afwijkt van de huidige functie. In principe overweegt de staat een dergelijke voordracht alleen als de betreffende bestuurder vanuit een andere bestuursfunctie wordt voorgedragen als CEO.

kwalificeert en als gevolg van de Wet Werk en Zekerheid na drie tijdelijke overeenkomsten/termijnen bij een vierde termijn van rechtswege een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wordt. Een bestuurder zou dan recht kunnen hebben op een vertrekvergoeding bij het aflopen van die vierde benoemingstermijn. Dit vindt de staat onwenselijk en is in tegenspraak met het beleid van de staat met betrekking tot beloningen zoals opgenomen in diezelfde Nota Deelnemingenbeleid 2022. Voor bestuurders is een vierde termijn dus alleen mogelijk als de deelneming kan aantonen dat dit niet leidt tot een automatische vertrekvergoeding aan het einde van deze termijn (anders dan de wettelijke transitievergoeding).

Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat de deelneming ervoor dient te zorgen dat de uitzondering zoals genoemd in lid 7 van art. 7:668a BW van toepassing wordt verklaard tussen de deelneming en het aantredend bestuurslid. Hiermee wordt voorkomen dat een bestuurslid na één tijdelijke arbeidsovereenkomst al recht heeft op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en daarmee op een automatische vertrekvergoeding bij afloop van die tweede benoemingstermijn.

De uitzonderlijke situatie waarbij een commissaris of bestuurder opgaat voor een derde termijn kan zich onder meer voordoen indien de betreffende persoon over zeer specifieke kennis en ervaring beschikt, waardoor het vinden van een opvolger met de vereiste expertise uitdagend kan zijn. De raad van commissarissen moet in zo'n geval:

- 1) Aantonen dat er tijdige en serieuze inspanningen zijn gedaan gericht op het vinden van een opvolger en toelichten waarom dit niet tot het gewenste resultaat heeft geleid; en
- 2) Een plan presenteren op basis waarvan aannemelijk wordt gemaakt dat binnen een redelijke termijn alsnog een opvolger kan worden benoemd.

Door deze onderbouwing een voorwaarde te maken voor een herbenoeming en onderdeel te maken van de herbenoemingsprocedure gaat de staat een stap verder dan de Corporate Governance Code. Dit geldt ook voor de hierboven beschreven maximale benoemingsperiodes, aangezien de Code geen maximaal aantal termijnen hanteert voor bestuurders.

2.4 Instrumenten

Ter borging van bovenstaande uitgangspunten, hanteert de staat een drietal instrumenten:

1. Het benoemingsproces
2. Het jaarlijkse gesprek met de raad van commissarissen
3. De algemene profielschets

Hieronder worden de belangrijkste beleidsuitgangspunten voor deze instrumenten uiteengezet. De concrete invulling van deze instrumenten wordt nader toegelicht in hoofdstuk 4 en 5.

2.4.1 Benoemingsproces

Bij een benoemingsprocedure heeft de raad van commissarissen het voortouw en voert de regie, waarbij de aandeelhouder nauw wordt betrokken. In hoofdstuk 4 wordt stap voor stap het proces beschreven dat dient te worden doorlopen bij het vervullen van een vacature. Het beschreven stappenplan is leidend. Wel kent elk

individueel benoemingsproces een zekere wijze van maatwerk. Voor herbenoemingen geldt een verkort proces.

2.4.2 *Betrokkenheid beleidsdepartement*

De staat wil voorkomen dat voor de posities van voorzitter raad van bestuur en voorzitter raad van commissarissen kandidaten worden benoemd die tot bezwaren van het betrokken beleidsdepartement leiden. Het beleidsdepartement wordt bij deze functies geconsulteerd.

2.4.3 *Jaarlijks gesprek met de raad van commissarissen*

In aanvulling op de contactmomenten met de raad van commissarissen in het kader van specifieke vacatures wordt in een jaarlijks gesprek met de raad van commissarissen stilgestaan bij de samenstelling en het functioneren van de raad van bestuur en raad van commissarissen als geheel. In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste uitgangs- en aandachtspunten bij dit gesprek uiteengezet.

2.4.4 *Algemene profielschets*

Artikel 2:158/2:268 BW verplicht een algemene profielschets voor de raad van commissarissen voor ondernemingen met een (verlicht) structuurregime. De wet stelt dat de raad van commissarissen deze vaststelt voor zijn omvang en samenstelling, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Ook de Corporate Governance Code stelt dat de algemene profielschets rekening dient te houden met de aard en de activiteiten van de onderneming en schrijft verder voor dat de profielschets ingaat op:

- de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;
- de gewenste diversiteit;
- de omvang van de raad van commissarissen; en
- de onafhankelijkheid van de commissarissen.

De staat wenst dat alle staatsdeelnemingen voor zowel de raad van commissarissen en raad van bestuur beschikken over een algemene profielschets die in lijn is met de Corporate Governance Code. Daarbij dient de algemene profielschets een competentiematrix te bevatten voor zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Het opstellen van de specifieke profielschets en de invulling van een specifieke vacature kan dan objectiever en voortvarender plaatsvinden. Ook is er dan te allen tijde een goed overzicht beschikbaar om te toetsen of alle gevraagde competenties binnen het bestuur of de raad van commissarissen aanwezig zijn. In het jaarlijkse gesprek met de raad van commissarissen wordt bij de algemene profielschets stilgestaan met het oog op aankomende vacatures.

3 Beleid nevenfuncties

3.1 Algemene regels

Wettelijk geldt dat een bestuurder van een grote stichting of vennootschap niet meer dan twee commissariaten of toezichthoudende functies mag vervullen bij grote ondernemingen en organisaties en deze bestuurder mag bovendien geen voorzitter van de raad van commissarissen bij een grote onderneming of organisatie zijn. Een commissaris mag niet meer dan vijf commissariaten of toezichthoudende functies vervullen bij grote ondernemingen en organisaties, waarbij de voorzittersrol dubbel telt. Benoemingen in strijd met deze regels zijn nietig. Naast kleinere ondernemingen en organisaties vallen ook buitenlandse vennootschappen niet onder deze wettelijke regeling. De staat vraagt aan de raad van commissarissen om te beoordelen of de beoogde commissaris voldoende tijd beschikbaar heeft voor de betreffende functie en daarbij ook rekening te houden met buitenlandse en "kleinere" commissariaten. De staat bespreekt dit met de raad van commissarissen en eventueel de kandidaat zelf.

Naast de wettelijke vereisten volgt de staat de Corporate Governance Code. De Code geeft in Principe 2.1.8 en 2.1.9 aan wat een vennootschap (minimaal) dient te doen om belangenverstremgeling te voorkomen. Een bestuurder of commissaris mag onder meer niet in concurrentie treden met de vennootschap en geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf of naaste verwanten aannemen. Volgens de Code dient de raad van commissarissen regels op te stellen om belangenverstremgeling te voorkomen en is de raad van commissarissen verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstremgeling bij bestuurders, commissarissen en grootaandeelhouders in relatie tot de vennootschap.

De staat is van mening dat een commissaris in principe maximaal twee functies bij staatsdeelnemingen kan bekleden. Bij voorkeur vindt de tweede benoeming niet te snel plaats na de eerste benoeming en zal er een 'verzwaarde' toets (beschikbaarheid andere kandidaten) plaatsvinden. Hiermee wordt geborgd dat de totale groep van commissarissen en bestuurders bij deelnemingen voldoende divers blijft. Bovendien wordt daarmee ook mogelijke storende interferentie tussen deelnemingen via commissarissen en/of bestuurders beperkt. Mocht de aandeelhouder en raad van commissarissen bij een deelneming een dispuut hebben, dan is het immers niet wenselijk dat dit ook leidt tot een verstoorde relatie bij andere deelnemingen.

Personen die werkzaam zijn of een functie bekleden bij een concurrerend bedrijf, werkzaam zijn of een functie bekleden bij een belangrijke toeleverancier of een andere functie bekleden waardoor zij regelmatig niet zouden mogen mee vergaderen, kunnen geen commissaris of bestuurder zijn.

3.2 Geen hiërarchische of verantwoordingsrelatie, bij twijfel expliciete toets

De staat acht het onwenselijk wanneer vennootschappelijke en staatsrechtelijke rollen door elkaar gaan lopen, omdat hierdoor rolvervaging, onderlinge afhankelijkheden en (schijn van) belangenverstremgeling kan ontstaan. Uitgangspunt is dat tussen een commissaris en een bewindspersoon geen

hiërarchische of verantwoordingsrelatie mag bestaan. Met het oog op de gewenste onafhankelijkheid, rolfzuiverheid van de verschillende organen binnen de vennootschap en het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling zijn de volgende (neven)functies uitgesloten voor een commissarispositie:

- Minister of staatsecretaris;
- Eerste of Tweede Kamerlid;
- Ambtenaren en andere personen die een functie bekleden die in een hiërarchische of verantwoordingsrelatie staat tot een bewindspersoon;
- Personen die een functie bekleden bij een uitvoeringsorganisatie, of bij een toezichthouder indien die toezichthouder toezicht houdt op de vennootschap zelf.

Dit beleid geldt gedurende de hele benoemingstermijn van een commissaris. Mocht een commissaris tijdens zijn of haar termijn bijvoorbeeld lid van de Eerste of Tweede Kamer willen worden, dan stelt de staat zich op het standpunt dat deze persoon afscheid moet nemen als commissaris.

Naast bovenstaande combinaties zijn ook combinaties denkbaar waar geen directe hiërarchische en of verantwoordingsrelatie bestaat tussen de commissaris en een bewindspersoon, maar waarbij wel de schijn van belangenverstremgeling kan ontstaan, doordat de kandidaat een functie vervult in de (semi-)publieke sector. Hierbij valt te denken aan functies als:

- Lid van het Europees Parlement
- Lid van de Raad van State of Algemene Rekenkamer
- Een (andere) ambtenaar, lokale of regionale bestuurder

Bij dergelijke functies dient de raad van commissarissen bij het opstellen van de longlist een expliciete toets te doen op de verenigbaarheid van de functies. Vervolgens wordt – na de toets van de raad van commissarissen – door de staat beoordeeld of de commissaris in zijn eventuele andere functie voldoende afstand heeft tot de dagelijkse, politiek-bestuurlijke praktijk en of de commissaris zich in zijn rol onafhankelijk kan gedragen. Indien bovengenoemde beoordeling door de aandeelhouder uitwijst dat de functies niet verenigbaar zijn, dan stelt de staat zich op het standpunt dat een commissariaat niet kan worden vervuld.

4 Stappenplan benoemingen

4.1 Regulier benoemingsproces

Stap	Onderwerp	Toelichting
1	Startgesprek en aandachtspunten intern FIN	<ul style="list-style-type: none"> Financiën bespreekt intern het aankomende benoemingsproces en bekijkt of er specifieke aandachtspunten/bijzonderheden zijn die van invloed zijn op dit proces.
2	Startmoment met raad van commissarissen	<ul style="list-style-type: none"> Financiën maakt afspraken met de raad van commissarissen over het proces. Daarbij wordt onder meer aandacht gevraagd voor de planning, doorlooptijden en diversiteit.
3	Profielschets	<ul style="list-style-type: none"> De raad van commissarissen stelt een profielschets op en stemt de profielschets af met het ministerie. Bij het zoeken naar een voorzitter van de raad van bestuur of raad van commissarissen consulteert het ministerie het beleidsdepartement.
4	Longlist	<ul style="list-style-type: none"> De raad van commissarissen stelt een longlist op met ± 6 tot 10 kandidaten. Er staan alleen kandidaten op die de raad van commissarissen serieus overweegt De raad van commissarissen bespreekt de longlist met het ministerie. Het ministerie toetst de kandidaten aan de profielschets en bekijkt of eventuele (oude) (neven)functies een belemmering opleveren. Ook kijkt het ministerie in brede zin naar de kwaliteiten en ervaringen van de kandidaten. Totdat een evenredige verdeling van het aantal vrouwen en mannen is bereikt bij de betreffende deelneming, moeten op de longlist ook vrouwen staan.
5	Shortlist voorleggen aan bewindspersoon	<ul style="list-style-type: none"> De raad van commissarissen stelt een shortlist op met 3 à 4 benoembare kandidaten. De kandidaten moeten beschikbaar zijn en beschikken over de benodigde kwaliteiten voor de functie. De shortlist bevat een onderbouwing van de geselecteerde kandidaten (bijv. door middel van een beoordeling t.a.v. de profielschets, referentiechecks, samenvatting gevoerde gesprekken). Totdat een evenredige verdeling van het aantal vrouwen en mannen is bereikt bij de betreffende deelneming, moeten op de shortlist ook vrouwen staan. Bij het zoeken naar een voorzitter van de raad van bestuur of raad van commissarissen wordt de shortlist doorgenomen met het beleidsdepartement. De minister wordt gevraagd naar eventuele bezwaren bij de kandidaten op de shortlist.
6	Voorkeurskandidaat	<ul style="list-style-type: none"> De raad van commissarissen bepaalt een voorkeurskandidaat en draagt deze voor aan de aandeelhouder door middel van een voordrachtsbrief. Deze brief bevat een zorgvuldige onderbouwing van het doorlopen proces en een motivatie voor de keuze voor deze kandidaat ten opzichte van de andere kandidaten.
7	Kennismaking en voordracht	<ul style="list-style-type: none"> Het ministerie voert een kennismakingsgesprek met de voorkeurskandidaat.

8	Voordracht bewindspersoon	<ul style="list-style-type: none"> • De bewindspersoon wordt gevraagd akkoord te gaan met de benoeming. • Bij de benoeming van een voorzitter van de raad van bestuur of raad van commissarissen wordt het beleidsdepartement geïnformeerd over de voorkeurskandidaat.
9	Benoeming	<ul style="list-style-type: none"> • Indien de bewindspersoon akkoord is, kan de staat als aandeelhouder overgaan tot het nemen van de in de statuten voorgeschreven formele stappen zodat de kandidaat door de aandeelhoudersvergadering kan worden benoemd.

4.2 Uitzonderingen stappenplan nieuwe benoemingen

Voor de specifieke deelnemingen waarvan het aandeelhouderschap onder NLFI valt, geldt een iets ander regime:

- Met NLFI bestaat de afspraak dat de benoeming van een voorzitter van de raad van commissarissen en raad van bestuur van de deelnemingen onder haar beheer een zwaarwegend besluit is en aan de minister wordt voorgelegd. Voor de andere benoemingen geldt dit niet en heeft de staat dus geen rol.
- Met de ACM is afgesproken dat, hoewel het gemitigeerd structuurregime van toepassing is, NLFI bestuurders niet benoemt. NLFI heeft wel een vetorecht ten aanzien van een voorgenomen benoeming, maar uitsluitend op grond van zwaarwegende redenen die verband houden met de persoon van de bestuurder en geen relatie hebben met het commerciële beleid van de onderneming.

4.3 Herbenoemingen

De herbenoeming van een commissaris of bestuurder is geen automatisme. Ook een herbenoeming zal de aandeelhouder kritisch toetsen. Voor een herbenoeming geldt een verkort proces. Dat wil zeggen dat de aandeelhouder van de raad van commissarissen vraagt om het functioneren over de benoemingsperiode te evalueren en te beoordelen of de betreffende bestuurder of commissaris nog past binnen hetgeen volgens de competentiematrix, als onderdeel van de algemene profielschets, benodigd is aan kennis en ervaring. De raad van commissarissen dient daarbij vooruit te kijken op hoe de kandidaat past binnen de toekomstige uitdagingen van de staatsdeelneming. Als de raad van commissarissen van mening is dat een herbenoeming wenselijk is en de staat geen fundamentele bezwaren heeft, dan krijgt de aandeelhouder van de raad van commissarissen een voordracht en vindt een gesprek plaats tussen het ministerie en de betreffende bestuurder of commissaris. Bij voorzitters van de raad van bestuur en raad van commissarissen wordt ook aan het beleidsdepartement gevraagd of er bezwaren zijn bij een herbenoeming. Daarna wordt de herbenoeming voorgelegd aan de bewindspersoon. In overleg met de directeur Financieringen kan de herbenoeming van een commissaris of bestuurder (niet zijnde de voorzitter) ook ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Thesaurier-Generaal.

5 Jaarlijks gesprek met de raad van commissarissen

De vier vaste onderdelen op de agenda van het jaarlijks gesprek met de raad van commissarissen zijn:

1. Het functioneren van beide raden
2. Het rooster van aftreden en aankomende herbenoemingen.
3. Vacatures, de algemene profielschets en de competentiematrix
4. De samenwerking met de staat als aandeelhouder.

5.1 **Functioneren en evaluatie raad van bestuur en raad van commissarissen**

Jaarlijks bespreekt de staat met de raad van commissarissen het functioneren van de raad van commissarissen en raad van bestuur zelf en de samenwerking tussen de raad van bestuur en raad van commissarissen. De Corporate Governance Code schrijft voor dat raad van commissarissen zichzelf en de raad van bestuur ieder jaar evalueert. Graag bespreekt de aandeelhouder de uitkomsten van de evaluaties, bij voorkeur aan de hand van een verslag op hoofdlijnen en de concrete verbeterpunten die daaruit volgen. Hoewel de Code dit niet voorschrijft, vindt de staat het ook belangrijk dat er eens in de drie jaar een evaluatie van de raad van commissarissen onder externe begeleiding plaatsvindt. Dit vergroot namelijk het onafhankelijke en kritische karakter en daarmee de toegevoegde waarde van de evaluatie.

5.2 **Rooster van aftreden en aankomende herbenoemingen**

Indien het komende jaar een benoemingstermijn afloopt, is het belangrijk om hier vroegtijdig bij stil te staan. Tijdens het jaarlijks gesprek wordt dan ook het rooster van aftreden besproken. Bekeken wordt welke vacatures en herbenoemingen de komende periode te verwachten zijn. Er worden afspraken gemaakt over de vervolgstappen, planning en kan worden besproken hoe de aandeelhouder zijn rol in het proces bij de desbetreffende vacature en herbenoeming ziet. Indien er herbenoemingen worden verwacht, wordt vooruitlopend op iedere herbenoeming stilgestaan bij het functioneren van de desbetreffende commissaris of bestuurder.

5.3 **Vacatures, de algemene profielschets en de competentiematrix**

Indien er een vacature ontstaat, wordt gezien of er nog specifieke aandachtspunten zijn voor de invulling van die vacature. Daarbij wordt zowel het (brede) diversiteitsbeleid als de algemene profielschets, en meer specifiek de competentiematrix, betrokken. Om een goed inhoudelijk gesprek tussen aandeelhouder en raad van commissarissen mogelijk te maken, dient de raad van commissarissen periodiek het vastgelegde algemene profiel te evalueren en haar conclusies over eigen samenstelling, grootte, taken en werkwijze met de staat te delen. Bij deze evaluatie wordt in het bijzonder stilgestaan bij de competentiematrix. Aan de hand van de conclusies van de raad van commissarissen wordt in het jaarlijkse gesprek onderzocht of het toevoegen van nieuwe kennis of expertise, bijvoorbeeld met betrekking tot technologische en financiële innovatie, noodzakelijk wordt gevonden.

5.4 **De samenwerking met de staat als aandeelhouder**

De staat staat open voor verbeterpunten in de samenwerking en werkwijze. Tijdens het jaarlijks gesprek wordt hier dan ook standaard bij stilgestaan. De staat ontvangt graag feedback en dit wordt zover mogelijk verwerkt tot concrete verbeterpunten.